



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

## PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

BUSINESS PLAN

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. David Fejfuša

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

BRNO 2019

## Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	<b>Bc. David Fejfuša</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce:	<b>doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2018/19

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

### Podnikatelský záměr

#### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

**Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem práce je vypracování návrhu podnikatelského záměru pro založení společnosti působící v oblasti poradenství a zprostředkování psychologicko-kariérních testů pro studenty. Návrh vychází z analýzy stávající situace na trhu v České republice a z marketingového průzkumu.

**Základní literární prameny:**

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

LINKESCHOVÁ, D., Úvod do marketingu. Brno: Masarykova univerzita, Pedagogická fakulta, 2013.

197 s. ISBN: 978-80-210-6219-1.

SRPOVÁ, J. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 194 s. ISBN 97880-247-4103-1.

SVOBODOVÁ, I. a M. ANDERA. Od nápadu k podnikatelskému plánu. 6. vyd. Praha: Grada, 2017.

232 s. ISBN 978-80-271-0407-9.

SYNEK, M. a E. KISLINGEROVÁ a kol. Podniková ekonomika. 6. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015. 560 s.

ISBN 978-80-7400-274-8.

ZICHOVÁ, J. Živnostenské podnikání. Ostrava: Key Publishing, 2008. 197 s. ISBN 978-80-7418-01-9.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19



## **Abstrakt**

Diplomová práce je podnikatelským návrhem pro založení podnikání v oblasti psychologicko-kariérních testů. Jedná se o takové služby, které pomohou převážně posledním ročníkům žáků základních škol, určit, jakým kariérním směrem se dále ubírat. Návrh podnikatelského záměru zahrnuje postup založení společnosti, vymezuje tržní prostředí, konkurenci, marketingovou a propagační strategii spolu s prodejní koncepcí. Na základě finančního plánu hodnotí ekonomickou úspěšnost navrženého podnikání. Výsledky práce jsou následně užitečné, jako podklad pro jednatele společnosti, zároveň též pro tvůrce produktů a služeb.

## **Abstract**

The diploma thesis is a business proposal for the establishment of a business in the field of psychological-career testing. These are services that will help predominantly the last years of primary school pupils to determine which career paths to go further. The business plan includes the process of establishing the company, defining the market environment, competition, marketing and promotional strategy along with the sales concept. The financial plan evaluates the economic success of the proposed business. Subsequently, the results of the work are useful as a basis for the company executives as well as for product and service creators.

## **Klíčová slova**

návrh podnikatelského záměru, psychologické testování, podnikatel, kariérové poradenství, finanční plán, společnost, marketing, služby

## **Key words**

business plan proposal, psychological testing, entrepreneur, career consultation, financial plan, company, marketing, services

### **Bibliografická citace**

FEJFUŠA, David. Podnikatelský záměr [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/118963>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Vít Chlebovský.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 4. května 2019

---

podpis studenta

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval svému vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Vítu Chlebovskému Ph.D. za jeho cenné rady a odborné vedení, které mi poskytl při zpracování této diplomové práce. Zároveň bych velmi rád poděkoval také Ing. Tomáši Goldovi, MBA, CIA, za oponenturu k dané problematice. Práce by nevznikla bez podpory rodiny, za kterou jí tímto taktéž moc děkuji.



# OBSAH

ÚVOD.....	13
<b>1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....</b>	<b>15</b>
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>16</b>
2.1 Předpoklady pro úspěšné podnikání .....	16
2.1.1 Osobnost podnikatele .....	17
2.1.1.1 Znalosti, schopnosti a dovednosti .....	18
2.1.1.2 Osobní charakterové vlastnosti .....	18
2.2 Plánování podnikání .....	19
2.3 Lean Canvas .....	23
2.4 Podnikatelský plán .....	26
2.4.1 Struktura podnikatelského plánu.....	26
2.4.2 Analýza trhu.....	29
2.4.2.1 Průzkum trhu.....	30
2.4.2.2 Analýza zákazníků.....	31
2.4.2.3 Analýza konkurence.....	32
2.4.2.4 Analýza dodavatelů .....	33
2.4.2.5 Strategická analýza podniku .....	33
2.4.2.6 Analýza makroprostředí.....	33
2.4.2.7 Analýza mikroprostředí.....	35
2.4.2.8 Interní analýza .....	37
2.4.2.9 SWOT analýza .....	38
2.5 Marketingová strategie .....	40
2.6 Finanční řízení firmy .....	42
2.6.1 Finance společnosti .....	43
2.6.2 Finanční plán.....	43
2.6.3 Bod zvratu .....	44
2.6.4 Cash flow .....	45
2.6.5 Zdroje financování společnosti.....	46
2.7 Řízení rizik.....	49
2.8 Kritéria hodnocení ekonomické efektivity.....	50

2.9	Právní formy podnikání .....	54
2.9.1	Osobní společnosti.....	55
2.9.2	Kapitálové společnosti .....	56
3	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU A TRŽNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ.....</b>	<b>58</b>
3.1	Analýza tržního prostředí.....	58
3.1.1	Velikost a potenciál českého trhu .....	58
3.1.2	Slept analýza.....	60
3.1.2.1	Sociální faktory .....	60
3.1.2.2	Legislativní faktory .....	63
3.1.2.3	Ekonomické faktory .....	67
3.1.2.4	Politické faktory.....	73
3.1.2.5	Technologické faktory .....	76
3.1.3	Porterova analýza 5 konkurenčních sil.....	81
3.1.3.1	Vliv dodavatelů .....	81
3.1.3.2	Vliv odběratelů.....	83
3.1.3.3	Hrozba substitutů .....	84
3.1.3.4	Potenciální konkurence.....	85
3.1.3.5	Současná konkurence .....	86
3.1.4	Shrnutí Porterovy analýzy .....	93
3.1.5	Marketingový průzkum .....	94
3.1.5.1	Kvantitativní marketingový průzkum.....	94
3.1.5.2	Kvalitativní marketingový průzkum .....	99
3.1.5.3	Kurz zaměřený na problematiku transformace nápadu v podnikatelský záměr .....	106
3.1.6	SWOT analýza .....	107
3.1.6.1	Silné stránky.....	107
3.1.6.2	Slabé stránky.....	109
3.1.6.3	Příležitosti.....	110
3.1.6.4	Hrozby .....	113
3.1.6.5	Shrnutí SWOT analýzy .....	114
4	<b>NÁVRH PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU.....</b>	<b>116</b>
4.1	Základní údaje o společnosti .....	116
4.1.1	Název firmy .....	117
4.1.2	Právní forma .....	118

4.1.3	Sídlo firmy .....	118
4.1.4	Předmět podnikání .....	119
4.2	Segmentace zákazníků a cílová skupina .....	119
4.3	Interní obchodní model spolupráce s psychology a dalšími dodavateli ..	121
4.4	Marketingový plán .....	123
4.4.1.1	Produkt .....	123
4.4.1.2	Propagace .....	137
4.4.1.3	Distribuce a místo prodeje .....	141
4.4.1.4	Cena .....	145
4.4.1.5	Lidé .....	146
4.5	Finanční plán .....	149
4.5.1	Počáteční výdaje.....	149
4.5.2	Fixní měsíční náklady .....	151
4.5.3	Kvartální a roční fixní náklady .....	152
4.5.4	Variabilní náklady .....	153
4.5.5	Osobní náklady zaměstnanců .....	154
4.5.6	Plán výnosů a nákladů pro jednotlivé sezóny - představení .....	155
4.5.7	Plán výnosů a nákladů pro sezónu 2019/2020 z hlediska fixních a počátečních nákladů. ....	158
4.5.8	Plán výnosů a nákladů pro sezónu 2019/2020 Pesimistické varianty 161	
4.5.9	Plán výnosů a nákladů pro sezónu 2019/2020 realistické varianty ..	162
4.5.10	Plán výnosů a nákladů pro sezónu 2019/2020 optimistické varianty 163	
4.5.11	Plán fixních nákladů pro sezónu 2020/2021 pro všechny varianty ..	164
4.5.12	Plán výnosů a nákladů pro sezónu 2020/2021 pesimistické varianty 166	
4.5.13	Plán výnosů a nákladů pro sezónu 2020/2021 realistické varianty ..	168
4.5.14	Plán výnosů a nákladů pro sezónu 2020/2021 optimistické varianty 170	
4.5.15	Plán fixních nákladů pro sezónu 2021/2022 pro všechny varianty ..	172
4.5.16	Plán výnosů a nákladů pro sezónu 2021/2022 pesimistické varianty 173	
4.5.17	Plán výnosů a nákladů pro sezónu 2021/2022 realistické varianty ..	175

<b>4.5.18</b>	<b>Plán výnosů a nákladů pro sezónu 2021/2022 optimistické varianty</b>	
	177	
<b>4.5.19</b>	<b>Účetní výkazy za sezóny 2019-2022</b>	179
<b>4.5.19.1</b>	<b>Rozvaha realistických variant</b>	180
<b>4.5.19.2</b>	<b>Výkaz zisku a ztrát realistických variant</b>	181
<b>4.5.19.3</b>	<b>Cashflow pro všechny varianty</b>	183
<b>4.6</b>	<b>Harmonogram realizace</b>	184
<b>4.7</b>	<b>Analýza rizik</b>	187
<b>4.8</b>	<b>Kritická cesta podnikatelských aktivit projektu - CPM</b>	191
<b>ZÁVĚR</b>		193
<b>SEZNAM POŽITÉ LITERATURY</b>		195
<b>SEZNAM GRAFŮ</b>		201
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b>		202
<b>SEZNAM TABULEK</b>		204

## ÚVOD

Diplomová práce je návrhem podnikatelského záměru pro založení společnosti, působící v oblasti poradenství a zprostředkování psychologicko-kariérních testů pro studenty. Tohle téma jsem si vybral z vícero důvodů. Za prvé mě zajímá psychologie osobnosti. Rád si zkouším různé karierní a osobnostní testy, abych se dozvěděl více o svém potenciálu a mohl na sobě věci zlepšovat. Za druhé cítím, že by mě v budoucí kariéře naplňovalo podnikat. Tedy být svým vlastním pánem a přinášet budoucím klientům hodnoty, které jim jsou opravdu k užitku a za které jsou ochotni následně zaplatit.

Volba vybraného typu podnikání je taktéž založena na problému, který vzniká vícero studentům, a to na tom, jaké nejlepší, nejen karierní uplatnění v životě zvolit tak, aby ho následná práce aspoň trochu bavila a jak se říká, neminul se oborem studia. Vhodná volba střední a vysoké školy pak může přinést žákům i rodičům nemalá ulehčení v podobě ušetřených finančních prostředků a nepromarněných let studia jiných oborů. Velkým problémem poslední doby je totiž nedokončení bakalářských oborů vysokého školství napříč celou republikou. Na tomto základu a z této základní myšlenky vychází celý návrh podnikatelského záměru. Nejlepší je namodelovat takový produkt, který by mi s rozhodováním, jaký karierní směr v životě vybrat, mohl pomoci zpětně. Takový produkt, při mém osobním rozhodování a zvažování výběru škol neexistoval, proto jsem se rozhodl, to pro budoucí studenty, v podobné životní situaci, zlepšit.

Pokud by produkty a služby pomohly pouze stovkám tápajících dětí a pokryly by se provozní náklady jednatelů, tvůrců testů a obchodních zástupců, mělo by i tak podnikání pomyslný smysl v podobě přidané hodnoty pro zákazníka. Zvolený typ produktů lze modifikovat ale do takové podoby, kdy by se prodávalo přímo základním školám, a to za pomoci přístupu žáků do webové platformy. Služby by tak žáky mohly být využívány po celý rok včetně aktualizace pokroků a sledování vytipovaných oblastí, ve kterých se chtějí žáci zlepšovat.

Pokud by se služby uživatelům zamlouvaly, měli jsme jako firma kladné ohlasy a v průběhu let bychom dokázali soupeřit se začínající konkurencí, dalo by se uvažovat i o případné expanzi na zahraniční trhy. Po průzkumu trhu, jež není obsažen v této práci, se například v Polské republice, žádný podobný, obdobně komplexní a digitalizovaný produkt na místním trhu zatím nevyskytuje.

Teoretická část práce vymezuje teoretické poznatky, související s podnikáním a tvorbou podnikatelského záměru, založením živnosti a výběru vhodného typu společnosti. Analytická část obsahuje zmapování trhu z hlediska sociálního, ekonomického, technologického a jiných hledisek. Zároveň také obsahuje analýzu konkurence spolu s marketingovým průzkumem. Sesbírané poznatky vedou k podnikání ve formě společnosti s ručením omezeným, ve které bych působil jako jeden ze dvou společníků a taktéž jednatelů firmy. Samotná návrhová část tohoto podnikatelského záměru implementuje sesbírané informace do reálné a konkrétní podoby. Na základě provedených analýz je vymezena vhodná cesta k realizaci a směr, kterým by se návrh podnikatelského záměru měl dále ubírat.

# 1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem práce je vypracování návrhu podnikatelského záměru pro založení společnosti působící v oblasti poradenství a zprostředkování psychologicko-kariérních testů pro studenty. Návrh vychází z analýzy stávající situace na trhu v České republice a z marketingového průzkumu. Diplomová práce by měla sloužit zároveň hlavně jednatelům společnosti pro celkovou validaci podnikatelského nápadu, zároveň také jako výchozí materiál pro psychology, kteří by produkt a s ním související služby vyvíjeli. Užitečnou přidanou hodnotu spatřuje autor práce v inovativnosti a míře digitalizace produktů a služeb, jež by mohly dopomoci klientům a potenciálním uživatelům služeb, zvolit správnou kariérní cestu, nejen po dokončení základní školy. Návrhy v návrhové části budou vycházet z provedených dílčích analýz z analytické části analýzy vnějšího okolí, tzv. SLEPT analýzy, interní analýzy oborového okolí (Porterova analýza pěti konkurenčních sil) a analýzy SWOT. Zájem o nabízené služby ze strany zákazníků bude vyjádřen prostřednictvím dotazníkového šetření v kapitole kvalitativní marketingový výzkum. Následuje také hloubková diskuze s řediteli základních škol, která je obsažena v kapitole kvalitativní marketingový výzkum.

Ceny za služby budou stanoveny dle vzoru hlavní konkurence a zároveň dle dotazníkového šetření u respondentů z kapitoly kvantitativní marketingový výzkum. Finanční posouzení celého projektu, tedy finanční plán bude zpracován na 3 roky dopředu. Tento plán bude ve všech třech letech zpracován ve variantách: optimistická, pesimistická a realistická. Dále bude zpracován plán cash flow pro všechny tři roky podnikání, jak pro optimistickou, realistickou, tak i pesimistickou variantu. Pro realistické varianty jednotlivých let bude následně zhotoven výkaz zisku a ztát spolu s účetní rozvahou. Projekt bude také vymezovat činnosti, potřebné k tvorbě a prodeji psychologicko-kariérních testů. Na základě těchto činností určím kritickou cestu projektu prostřednictvím metody CPM. Podnikatelský plán bude mimo jiné řešit problematiku rizik spojených s realizací projektu. Formou matice rizik budou navrženy možnosti, jak

tato rizika snižovat. Jednou z posledních kapitol práce bude také ekonomické zhodnocení projektu, ve které shrne autor práce kritickým pohledem možnosti, které by mohly v reálném podnikání v čase také nastat a které by mohly nakonec ovlivnit hospodaření společnosti.

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE**

V teoretické části této diplomové práce budou postupně definovány pojmy a teoretické poznatky, ze kterých v dalším průběhu zpracování návrhu podnikatelského záměru vychází analytická a návrhová část práce.

### **2.1 Předpoklady pro úspěšné podnikání**

Rozhodnutí vstoupit na cestu podnikání je v životě důležitým krokem, který přináší jak řadu pozitivních, tak negativních důsledků. Tyto důsledky by měly být každým, kdo o dráze podnikání uvažuje, reflektovány, promyšleny a vyhodnoceny. Včetně zhodnocení vlastních předpokladů pro podnikatelskou činnost. (Zichová, 2008. str 26)

Úspěch podnikání je závislý nejvíce na podnikateli samotném. Úspěšným se nestane každý, ale jen někdo. Odborníci se shodují na tom, že i přes to, má-li někdo pro podnikání vrozené předpoklady, lze tyto schopnosti a předpoklady během života měnit a rozvíjet. Tyto schopnosti a dovednosti si lze vypěstovat, proto se podnikatelé nerodí, ale vyvíjí se. (Zichová, 2008. str 31)

Faktory, které ovlivňují vstup do podnikání jsou například: model rodičů – podnikatelů, jenž mají potomci za vzor, dále pracovní zkušenosti na pozici s obdobnou tematikou, vzdělání, zvláště jeho forma a obsah, věk začínajícího podnikatele. Obecně platí pravidlo že čím dříve začít tím lépe. (Zichová, 2008. str 31-32)

Tyto faktory lze v podstatě shrnout do 3 hlavních oblastí, kterými jsou:

1. Osobnost podnikatele, jeho předpoklady a osobní vlastnosti



2. Prostředí, ve kterém se výdělečná činnost odehrává, tj. kvalita podnikatelského prostředí
3. Podnikové činnosti a management firmy (Procházková a kol. str 18).

## 2. 1 Osobnost podnikatele

V praxi mnohdy nestačí jen přání podnikat a vhodný nápad, stěžejní úlohu hraje osobnost podnikatele jako taková. Podnikání je výsledkem

- Motivace
- Znalostí, schopností a dovedností
- Osobních vlastností
- Mít dobrý podnikatelský nápad (Procházková a kol. str 18)

S motivací souvisí fakt, že každý, kdo o samostatné výdělečné činnosti přemýšlí by měl mít jasno proč vůbec podnikat chce, co od toho očekává a jaký je motiv jeho podnikání. motivace je velice důležitá pro to s podnikáním začít, ale hlavně vydržet a vytrvat v krizovějších obdobích cyklu. (Zichová, 2008. str 34)

Motivaci lze dělit na **3 kategorie**. První z nich je výkonová **motivace**. Je to touha dosahovat vysokých výkonů a úspěchů, ctižádost vydělávat peníze. Tento druh motivace je uváděn jako nejčastějším impulzem pro zahájení podnikatelské činnosti obecně. Druhým, neméně stěžejním faktorem, který podnikatelé uvádí je **nezávislost**. Někteří lidé jen stěží pracují pro někoho jiného, chtějí pracovat v čase, který vyhovuje jejich individuálním potřebám a který je flexibilní. Z tohoto důvodu mnohdy preferují menší mzdy, než by měli v zaměstnání, ale jejich odměnou je určitá svoboda v rozhodování a pracovní době. (Zichová, 2008. str 35)

Třetí motivující prvek je **touha po úspěchu**. Toto hodnocení úspěchu či neúspěchu je u každého jednotlivce individuální. Lze jej hodnotit například finanční stránkou, nebo uznáním od druhých. Následujícími aspekty mohou být například osobnostní růst, potřeba seberealizace, rozmanitost práce a odpovědnost sám/sama za sebe. (Zichová, 2008. str 35)

### 2.1.1 Znalosti, schopnosti a dovednosti

Je výhodné, aby měl každý začínající podnikatel znalosti zejména v daném oboru jeho podnikatelských aktivit. Měl by mít ale také zároveň celou škálu dovedností jak manažerských, komunikačních, vyjednávacích a jiných. Na tyto znalosti jsou navázány příslušné schopnosti a kompetence. Tento soubor hodnot umožní podnikateli realizovat vizi středně či dlouhodobých cílů a následně určit strategii jejich dosažení. (Zichová, 2008. str 35)

**Znalosti** lze definovat jako osvojené soubory představ a pojmů, které spolu se zkušenostmi získává daný jedinec během svého života. Nejvíce však během svého vzdělání, z předcházejícího podnikání či zaměstnaneckého poměru, nebo z okruhu svých známých a rodinných příslušníků. (Zichová, 2008. str 36)

Pojmem **schopnosti** se rozumí předpoklad úspěšného výkonu podnikatelské činnosti. Jde primárně o umění nalézt podnikatelskou příležitost a předvídat její další vývoj. (Zichová, 2008. str 36)

Co se týče **dovedností**, tak ty představují praktické chování získané na základě učení, schopností a dovedností. Tyto dovednosti se liší svým zaměřením a lze je rozdělit na **manažerské, sociální a komunikační**. (Zichová, 2008. str 36)

### 2.1.2 Osobní charakterové vlastnosti

K podnikání jsou krom motivace, znalostí a zkušeností potřebné i určité fyzické a duševní předpoklady. Měřítka, na jehož základě bychom zjistili, kdo je nebo není úspěšným podnikatelem neexistuje a představy odborníků se v tomto směru rozcházejí. Tyto charakterové vlastnosti představují

- Vztah jedince k okolnímu světu – důslednost, zásadovost, benevolentnost, otevřenost
  - Vztah člověka k určité činnosti – cílevědomost, pracovitost, vytrvalost
- 
- Vztah osob k druhým lidem – ohleduplnost, přívětivost
  - A vztah k sobě samému – skromnost, sebekritičnost (Zichová, 2008. str 36)

Obecně lze ale tvrdit, že průsečíkem těchto vlastností mohou být určité charakteristické rysy, typické úspěšným podnikatelům. Jsou jimi:

Odvaha, zodpovědnost, spolehlivost, schopnost zachovat si chladnou hlavu ve stresové situaci, sebedůvěra, rozhodnost, sebekázeň, schopnost předvídat a schopnosti spojené se řízením firmy, tj. manažerské, komunikační a sociální. (Zichová, 2008. str 36)

Má-li začínající podnikatel tyto uvedené vlastnosti, je to výhodná startovací nejen v začátku podnikání. Dále by si měl umět vše naplánovat, protože kdo plánuje, plánuje svůj úspěch, kdo neplánuje, plánuje svou zhoubu.

## 2.2 Plánování podnikání

Nesmírně důležité, je zvláště v začátku podnikání, najít ve věcech a procesech systém a tento systém využít ve svůj prospěch. V této věci je nasnadě plánování. To se totiž pojí obecně s podnikáním ve všech jeho stádiích. Je potřebné při začátcích podnikání, tzn. při rozjezdu businessu či firmy, v průběhu jejího reálného života i při poklesu nebo pádu konkrétní firmy.

(Koráb, Peterka, Režňáková, str.9)

Ve společnostech existuje mnoho druhů plánů, jak dlouhodobých, krátkodobých či operativních, tak taktických a jiných. Tyto všechny jsou podřízené a většinou je spojuje vize podniku a jejich zakladatelů, kteří na začátku podniku definují **hlavní strategický cíl**.

Pro účely této práce jsou ale důležité stupně plánovacího procesu, které nám v začátcích pomohou odhalit mnoho otázek, potřebných ke správnému uchopení vedení a směřování našeho businessu. Jsou jimi odpovědi na otázky.

- **Kde jsme?**

Jde o porozumění našim produktům a službám, zda jsou lepší či horší než naši konkurence. V podstatě lze hovořit o porozumění naší konkurenční výhodě. S tématem se pojí otázky: jak lze konkurovat v ceně nebo kvalitě výrobků a služeb? Je náš výrobek nebo služba dostatečně odlišný v některé oblasti? Lze náš výrobek či služku jednoduše okopírovat? (Koráb, Peterka, Režňáková, str.10)

- **Kam chceme jít?**

Následuje odpověď na otázku, kam chceme v podnikání směřovat. Je třeba si uvědomit, jaké jsou celkové cíle pro naše podnikání a nás osobně. Chtěli bychom vést firmu k růstu? Odpovídá tomu naše snaha a životní styl? Rozhodnutí a cíle by měly být shodné s metodou SMART, tedy specifikovatelné, měřitelné, dosažitelné reálně i ve stanoveném časovém horizontu. (Koráb, Peterka, Režňáková, str.10)

- **Jak se tam dostaneme.**

V počátku je také dobré si definovat, jak svých cílů dosáhneme. Je potřeba stanovit způsob koordinace dílčích oblastí, kterými jsou marketing, finance, lidské zdroje a procesy. S těmito existenčními otázkami úzce souvisí nalezení vhodného podnikatelského nápadu či příležitosti, kterou chceme následně rozvíjet do podnikatelského záměru.

Tento vhodný nápad lze hledat pomocí brainstormingu, ať už individuálně nebo kolektivně, dále za využití myšlenkových map nebo paintstormingu. Nejefektivnější cesta k nalezení nám vlastního, autentického podnikatelského záměru je dle odborníků a

majitelů velkých firem i menších startupů, zaměřit se na oblast nebo problém, který nám osobně vadí a „**drbat se na místech, která nás svědí**“.

Vymysleli-li jsme nápad se kterým chceme uspět, je potřeba zjistit jeho realizovatelnost:

- Tým: Jsme my ti, kteří dokáží společnost rozběhnout? Máme správné lidi pro realizaci nápadu, nebo jsme schopni je sehnat?
- Finance: Je možné z nápadu vytvořit fungující firmu? Vyděláme tolik peněz, abychom se užívali a mohli společnost rozvíjet?
- Trh: Je dostatek lidí ochotných koupit si náš produkt?
- Ekonomická situace: Jaká je situace v ekonomice? Je vhodné načasování pro rozjezd našeho podnikání? Jak se vyvíjí kurz v případě, že budeme obchodovat se zahraničím?

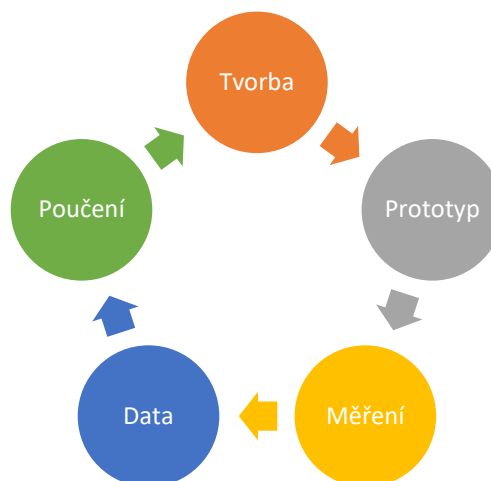
(Svobodová, Andera, str. 42)

Pokud bychom chtěli zjistit reálnost provedení našeho nápadu a neplýtvat mnoha zdroji, ač finančními či lidskými, je nasnadě využít moderních teoretických populárních metod. Ty staví na přední místo zákazníka, je to právě on, kdo rozhoduje o úspěchu potažmo neúspěchu každého podnikání. Těmito metodami lze zjistit potenciál našeho nápadu. Zároveň také eliminovat riziko neúspěchu, protože obecně statistiky uvádějí, že uspěje právě jen jeden z deseti startupů. Těmito metodami jsou **Design thinking (DS)** a **Lean startup (LS)**. Design thinking stojí na rozsáhlém kvalitativním výzkumu. Nejčastěji jsou využívány rozhovory a pozorování. Pokud chceme oslovit potenciální uživatele, cílovou skupinu, získat jejich názor, porozumět jejich chování a přijít na to, co je pro ně důležité. Základní myšlenkou této metody je pochopení odlišných osob, než jsme my a přizpůsobení se jejich potřebám. (Svobodová, Andera, str. 46)

Postupem při metodě DS je prvně porozumění dané oblasti. Práce se sekundárními daty. Získávání informací z veřejně dostupných statistik, výsledků hledání na internetu a jiné. Následující fáze je fáze pozorování, kde sledujeme potenciální zákazníky, pozorujeme je, děláme s nimi rozhovory a získáváme tak primární data. Třetí fáze je shromažďování získaných dat a tvorba z nich plynoucích nápadů. Následuje fáze prototypování, kde již máme nápad na produkt nebo službu.

Tu se snažíme ve štíhlém záměru zákazníkovi ukázat a přiblížit. Jedná-li se o produkt je situace podobná, jen ho například vytiskneme na 3D tiskárně. (Svobodová, Andera, str. 45-46)

Metoda Lean startup je zase založena na principu vytvoř, změř a pouč se. LS se snaží aplikovat postupy, které vedou k minimalizaci rizika neúspěchu. Primárním středobodem je taktéž zákazník, kterého se dokonce snaží zapojit do procesu tvorby produktu nebo služby. Jde o opakované zaznamenávání zpětné vazby a učení se z ní. Jedná se o snahu ověřit předpoklady dříve, než se do podnikání pustíme. Tato metoda je metodou iterační. Její součástí je také koncept Minimum Viable Product (MVP) – minimální životaschopný produkt. Tvorbou MVP se snažíme odpovědět na otázku: Jakou nejmenší verzi produktu můžeme vytvořit, abychom uspokojili nejsilnější potřebu zákazníka? LS se chytře užívá v případech, kde chceme minimalizovat náklady na průzkum trhu, ať už finanční, nebo časové. (Svobodová, Andera, str. 47-50)



**Obrázek č.1. Iterační metoda testování** (Zdroj: Vlastní zpracování dle Svobodová, Andera, str. 50)

Plánování podnikání či podnikatelského záměru lze shrnout do Podnikatelského procesu. Ten zahrnuje 6 realizačních fází:

1. Identifikace příležitosti (nápad)
  2. Rozvoj konceptu
  3. Analýza zdrojů potřebných k realizaci
  4. Získání zdrojů
  5. Založení firmy a její rozvoj
  6. Sklizeň výsledků – prodej firmy, vstup na burzu
- (Svobodová, Andera, str. 43)

Vyústěním a zhmotněním plánovacího procesu do reálné podoby je v mnoha případech vytvoření podnikatelského záměru, ještě lépe, podnikatelského plánu. Ten se v dnešní době, kdy je snaha o neustálé zeštíhlování podnikatelského záměru, transformuje do tzv. Lean Canvasu, ze kterého v mnoha případech vychází a jež většina investorů vyžaduje.

### 2.3 Lean Canvas

Lean Canvas, neboli hodnotový canvas je „dítětem“ Ashe Maurya, který se inspiroval u modelu Business Model Canvas Alexe Osterwaldera. Ash upravil Business Model

Canvas za pomoci metody Lean Startup do dnešní doby a do situace, která lépe popisuje začínající firmy. Jeho podstatou je vztah **problém – řešení**. Vychází z předpokladu, že pokud najdeme u zákazníků dostatečně velký problém, který jsme schopni vyřešit, zvyšujeme pravděpodobnost úspěchu projektu. Lean Canvas je v podstatě „business model“ smrštěný na jeden papír formátu A4, se všemi podstatnými náležitostmi. Je skvělý pro představení podnikatelského nápadu a mnoho profesionálních investorů ho také využívá k hodnocení příležitosti. Lean začíná problémy (potřebami) potenciálních zákazníků. Snažíme se pochopit co jim v životě chybí, nebo je trápí. (Svobodová, Andera, str. 65)

<b>PROBLEM</b> Top 3 problems  <b>1</b>	<b>SOLUTION</b> Top 3 features  <b>4</b>	<b>UNIQUE VALUE PROPOSITION</b> Single, clear, compelling message that states why you are different and worth buying  <b>3</b>	<b>UNFAIR ADVANTAGE</b> Can't be easily copied or bought  <b>5</b>	<b>CUSTOMER SEGMENTS</b> Target customers  <b>2</b>
	<b>KEY METRICS</b> Key activities you measure  <b>8</b>		<b>CHANNELS</b> Path to customers  <b>9</b>	
<b>COST STRUCTURE</b> Customer Acquisition Costs  Distributing Costs  Hosting  People, etc.  <b>7</b>		<b>REVENUE STREAMS</b> Revenue Model  Lifetime Value  Revenue  Gross Margin  <b>6</b>		

Obrázek č.2. Lean canvas 1 (Zdroj: Quora, ©2018)



- 1) **Problém:** Do toho pole sepíšeme 1-3 problémy, které jsme zpozorovali v životě našich potenciálních zákazníků. Toto je nezbytné pro návrh užitečné služby či produktu.
- 2) **Zákaznické skupiny:** Sem patří popis uživatelů a zákazníků. Rozdíl mezi zákazníkem a uživatelem je takový, že zákazník nám za službu platí, uživatel ji užívá, ale nenakupuje.
- 3) **Unikátní nabídka hodnoty:** Jednoduchý popis v pár větách, proč by nám měl zákazník věnovat pozornost. V čem jsme jiní a jakou hodnotu mu přinášíme.
- 4) **Řešení:** Naše odpovědi na otázku týkající se aktuálních problémů a potřeb zákazníků.
- 5) **Neférová výhoda:** Jde v podstatě o těžko zkopírovatelnou konkurenční výhodu nebo bariéru vstupu z tradičního byznys plánu. Například, obchodujeme-li výrazně s Čínskou republikou, je tato výhoda umět dobře čínsky nebo mandarínsky.
  
- 6) **Cenový model neboli zdroje příjmů:** Jak budeme vydělávat? Jakým způsobem a za co nám budou zákazníci platit. Kolik bude stát náš produkt či služba.
- 7) **Struktura nákladů:** Za co platíme my? Co nakupujeme od dodavatelů. Strukturu nákladů je vhodné rozdělit na fixní a variabilní složku.
- 8) **Klíčové ukazatele či metriky:** Jaké měřitelné údaje nám dají zpětnou vazbu, že se ubíráme dobrým směrem? Tento aspekt je závislý na charakteru našeho podnikání. Může jít například o počet registrací, příjmy nebo zákaznickou spokojenost.
- 9) **Cesty k zákazníkům:** Jak dáme zákazníkům vědět, že existujeme? Jakým způsobem jim produkt nebo službu doručíme? Patří sem jak marketingový plán, tak popis distribuce. (Svobodová, Andera, str. 65-67)

Načerpané poznatky a myšlenky z Lean Canvasu je vhodné, zejména u podnikatelů, jež plánují a nechtějí nechat jediný detail náhodě, seřadit a rozepsat do takzvaného podnikatelského plánu.

## 2.4 Podnikatelský plán

Tento plán nám, jakožto tvůrcům, pomáhá utřídit si myšlenky, dát jim formu a tvar prostřednictvím formulování do slov, realizovatelnost prostřednictvím analýz trhu, produktu a propočtů návratnosti vložených prostředků do nápadu (Svobodová, Andera, str. 69).

**Podnikatelský plán** je písemný dokument, popisující všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelskou činností.

Odpovědí, **proč** je dobré sestavit před začátkem zahájení podnikání podnikatelský plán je nespočet. Na začátku může předcházet otázka, kolik finančních prostředků potřebujeme k rozjezdu podnikání, jaká bude velikost budoucích příjmů firmy, zda podnikat sami či v týmu, zdali bude náš nápad na trhu žádaný a jiné (Svobodová, Andera, str. 69).

Podnikatelský plán lze sestavovat (**kdy?**): při zahájení podnikání, při změně strategie, při růstu podniku, při vstupu dalšího vlastníka, v období změny a kdykoliv, když chceme ověřit, zda nový nápad přinese očekávané výsledky.

Plán lze sestavovat **pro (koho?)**: investora, banku, poskytovatele dotací nebo pro nás, jako návod a mustr pro podnikatelské kroky a strategie (Svobodová, Andera, str. 70).

### 2.4.1 Struktura podnikatelského plánu

Je třeba si uvědomit, že strukturu podnikatelského záměru může mít každý podnikatel jinou, reflektující jeho aktuální situaci. Nejčastější struktura ale vypadá následovně:

- 1) **Shrnutí neboli Executive Summary**
- 2) **Charakteristika produktu a vlastníka**
- 3) **Analýza trhu a zákazníků**
- 4) **Analýza konkurence**
- 5) **Analýza dodavatelů**

- 6) **Personální zabezpečení**
- 7) **Marketing**
- 8) **Finanční plán**
- 9) **Analýza rizik**
- 10) **Vyhodnocení projektu**
- 11) **Přílohy** (Svobodová, Andera, str. 71-72).

Obecně by ale podnikatelský plán měl dodržovat doporučené zásady pro sestavování plánu, kterými jsou:

- **Srozumitelnost** – nepochopí-li, nejčastěji investor, o jaký nápad se jedná, bude požadovat dodatečné informace, nebo jím nebude zabývat
- **Pravdivost** – Nejlepší je pracovat s reálnými daty, všude tam, kde je lze získat (např: dostupné ceníky dodavatelů, realizované výzkumy spotřebitelského chování, nabídky leasingových či leasingových kanceláří).
- **Reálnost** – V podnikatelském plánu nic nepřehánějme a nevymýšlejme si, střet s realitou by byl o to nepříjemnější.
- **Respektování rizika** – Je potřeba uvažovat i míru rizika, protože naše představy nejsou nikdy zcela přesné. Dobré je posléze pracovat s různými scénáři možného vývoje, která nám odhady zkreslí.
- **Uvádění zdrojů** – Odhadům se při sestavování zcela jistě nevyhneme, ale některé odhady je možné doložit fakty, jež jsme získali. Ty je třeba uvést jako zdroj. Jednak pro případného investora, jednak pro nás.
- **Přehlednost** – Všude, kde to jen zle je dobré vytvářet přehledy v podobě odrážek, tabulek, grafů a obrázků. Usnadňuje to čtivost a vhled do dané problematiky (Svobodová, Andera, str. 72-73).

Exekutivní souhrn neboli shrnutí obsahuje hlavní body našeho záměru. Má posloužit k prvotnímu čtení, a tedy prvotnímu obeznámení se s nápadem. Mělo by obsahovat stručnou charakteristiku výrobku či služby a jeho/její konkurenční výhodu, dále stručný popis cílového trhu a jeho velikost. V další řadě také byznys model, tedy způsob, kterým chceme vydělávat. Následuje požadovaná velikost

finančních zdrojů a odhad jejich návratnosti. I když je shrnutí prvním bodem podnikatelského plánu, nelze jej psát jindy než na konec (Svobodová, Andera, str. 74).

Charakteristika produktu a vlastníka se věnuje představení výrobku či služby, případně kombinaci obojího a zároveň se také částečně věnuje osobě autora nápadu, respektive majitele firmy. Doporučenou strukturou je zde popis produktu (výroba, služba), naše konkurenční výhoda, legislativní požadavky, proč právě já, právní forma a harmonogram realizace. Popsat výrobek či službu je třeba definovat jasně a srozumitelně pro všechny, nejlépe, abychom produkt popsali i v reálných situacích a našich náhodných setkáních ve třech větách tak zvaným **Elevator pitchem**.

Již v Lean Canvasu si podnikatelé definují svou konkurenční výhodu, těmi mohou být nejčastěji cena, kvalita, značka, doplňující servis, individuální přístup, personalizovaný produkt, ale největší výhodou je míra inovativnosti produktu (Svobodová, Andera, str. 77).

Co se týče legislativních požadavků, tak je dobré si dopředu zjistit, zda je náš produkt či služba při výrobě nebo uvádění na trh omezen nějakými zákonnými normami nebo místními vyhláškami. Častými požadavky je splnění určitých hygienických předpisů, požární a bezpečnostní ochrana, při získání licencí a koncesí stanovení kvalifikačních podmínek a jiné (Svobodová, Andera, str. 78). Podnikatel by měl mít elementární přehled o tom, co se píše například v

Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákon č. 133/1985 Sb., požární ochraně

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty

Vyhláška č. 246/2001 Sb., o požární prevenci, novelizuje vyhláška ze dne 15.3. 2014. (Svobodová, Andera, str. 79).

Následně by měl podnikatel mít na zřeteli i nařízení Evropské unie z května 2018 o ochraně osobních údajů, tzv. GDPR, dále evropskou legislativu, vztahující se konkrétně k jeho zaměření. Důležitou součástí v charakteristice produktu a podnikatele je také vhodné napsat, proč jsem právě já, nebo začínající podnikatel, tím vhodným člověkem. Sem patří popis silných stránek, které by mohly umožnit s nápadem uspět. Dále pak vzdělání, zkušenosti, kontakty, nadšení, tvůrčí přístup, ale hlavně vnitřní motivaci a odhodlání uspět. V bodě právní forma podnikání bychom se měli rozhodnout, jakou právní formu podnikání zvolíme (Svobodová, Andera, str. 79).

Je také vhodné si načasovat, kdy podnikání zahájíme. V určitých oborech toto může hrát důležitou roli. Takovými obory jsou třeba školství, cestovní ruch nebo zemědělství. Je také vhodné počítat s nějakou časovou rezervou. Pro zpřehlednění všech potřebných činností a časového harmonogramu se doporučuje užít Ganttova diagramu (Svobodová, Andera, str. 81).

## **2.4.2 Analýza trhu**

Analyzovat trh, respektive obor či odvětví, patří k nejvíce stěžejním částem podnikatelského plánu. Jejím smyslem je ověřit, zda pro náš nápad existuje trh dostatečně velký a má dostačující kupní sílu, aby nám nápad mohl generovat uspokojivé zisky. Existují trhy dobře známé, například kavárenský a automobilní průmysl, zároveň však známé méně, jako jsou Průmysl 4.0, specifické mobilní aplikace nebo umělá inteligence (Svobodová, Andera, str. 82).

Obecně však platí, že je třeba **popsat specifika**, jež jsou typická pro sledovaný obor. Těmi mohou být v určitých případech třeba přítomnost velkých řetězců, frančíz, dominance velkého hráče a jiné. Mezi specifika patří též **poptávkové podmínky**. Těmi jsou nejčastěji dvě. Buď jsou zákazníci zvyklí kupovat věci opakovaně, dalo by se říci, že v tomto případě jde o věci či zboží denní spotřeby. Těmi mohou být potraviny, zubní pasty, kosmetika, nebo jde o věci či služby, které zákazníci kupují méně často či jednou dvakrát za život. Mezi tyto zástupce lze zařadit hypotéky, studijní obory na soukromých školách, svatební obřady a jiné (Svobodová, Andera, str. 82).

Trh lze též popsat pomocí **oborové výkonnosti**. Tou se rozumí výše marže a její rozpětí. Existují obory a trhy marží vysokou a obor je považován za ziskový, například právnické služby, lékárny a tabákový průmysl. Naopak existují i obory s maržemi nízkými, jako třeba zemědělství (Svobodová, Andera, str. 82).

V neposlední řadě je vhodné sledovat také **trendy** na trhu. Ty mohou změnit podnikatelské prostředí a ovlivnit tak chování hráčů na trhu. Příkladem poslouží sdílená ekonomika. Ta zasahuje jak sektor služeb v oblasti ubytování, tak provozování dopravy, stravování a jiné (Svobodová, Andera, str. 82).

#### **2.4.2.1 Průzkum trhu**

Máme-li definovaný trh, následuje jeho fáze prozkoumávání. Nejlépe zde poslouží tzv. průzkum trhu. Ten lze provádět mnoha způsoby odvislými od charakteru našeho podnikání. Za nejvíce relevantní ale stále platí dotazování se potenciálních zákazníků přímo v terénu a nejlépe na „místě činu“ nebo v jeho blízkém okolí. Pokud máme službu nezávislou na místě, je vhodné zasílat dotazníkové šetření po sociálních sítích cílové skupině, známým či kamarádům ústně a získávat tak potřebná data a zpětnou vazbu. Jako příklad, vázaný na místo, lze uvést průzkum trhu pro založení kavárny v centru Brna.

Poté, co máme zjištěno, kolik lidí zhruba v Brně kávu pije, musíme vyjít do ulic k našemu budoucímu místu pro podnikání a osob mívajících toto místo se dotazovat, zda kávu pijí, kde ji kupují, jak ji mají rádi, kam cestují, proč, v jaké denní intervaly sem na to místo zavítají a postupně si tak skládat mozaiku zájmu o produkt nebo službu. Relevantní vzorek respondentů je čistě na zvážení začínajícího podnikatele. Obecně ale platí princip, čím větší počet respondentů, tím lepší a přesnější vzorek máme. Touto metodou se dozvíme zpravidla nejvíce. Je to metoda, která nám poskytne ihned zpětnou vazbu. Na jejím základě můžeme produkt nebo službu více poupravit přáním zákazníků a iterační metodou průzkum opakovat, dokud službu/produkt nedotáhneme k zákaznické spokojenosti. Tento průzkum je samozřejmě dobré dělat ještě před založením firmy a začátkem podnikání. Ušetříme tak mnoho případných finančních i časových nákladů. (Tížek, ústní sdělení 2019)

#### **2.4.2.2 Analýza zákazníků**

Další položkou, kterou je třeba si při rozjezdu podnikání vymežit jsou naši zákazníci. Vzhledem k omezené kapacitě finančních zdrojů je dobré určit si svou cílovou skupinu, protože plošnou masovou reklamou si mohou dovolit až většinou velké korporáty nebo firmy v pokročilejší fázi provozování činnosti. Tato analýza by měla umět **definovat zákazníka** nebo jeho **kvalitativní charakteristiku**. Lze ji slovně popsat jako zákaznický segment obecně nebo typického zákazníka, dále pak jako popis průměrného klienta, nebo můžeme personifikovat (Svobodová, Andera, str. 84).

Co je také vhodné, tak je si **kvantifikovat** celkový i cílový trh, potažmo cílovou skupinu, abychom věděli, jak velká je, kde se nachází a její typické vlastnosti. Posledním bodem, který se u analýzy zákazníků ověřuje je **tempo vývoje cílové skupiny**. Toto tempo se

odhaduje na základě publikovaných trendů, jsou-li dostupné. Posloužit mohou také demografické trendy a odhady sociálního chování. Se sledováním trendů může také pomoci nástroj Google Trends. Ten sleduje výskyt, četnost a lokalizaci výskytu klíčového slova nebo slov, které si sami zvolíme (Svobodová, Andera, str. 85).

#### **2.4.2.3 Analýza konkurence**

Tato analýza v některých případech nebývá nutnou součástí podnikatelského plánu pro investory, je ale vhodná vypracovat v případech, kdy není konkurence mnoho, například v průmyslu 4.0 nebo sdílené ekonomice. Postup analýzy konkurence je následující:

- 1) Volba kritérií pro výběr konkurence
- 2) Hledání firem, splňující všechna kritéria
- 3) Popis obsahu jednotlivých kritérií pro každého konkurenta zvlášť

Kritérii pro výběr konkurence se rozumí:

- Stejný či dost podobným způsobem poskytovaný produkt nebo služba
- Lokalita
- Cena
- Poskytovaný servis
- Doplnkové služby
- Záruční podmínky atd.

Výše uvedeným způsobem lze popsat **konkurenci přímou**, nebo také hlavní. Vhodné je taktéž brát v potaz nepřímou nebo též **vedlejší konkurenci**. Nejčastěji jde o firmy, jež nepůsobí ve stejném oboru jako my, ale uspokojují shodnou potřebu zákazníka. Závěrem je doporučující reflektovat taktéž **potenciální konkurenci**, tedy tu, která na trhu zatím není, ale na trh se chystá (Svobodová, Andera, str. 88).



#### ***2.4.2.4 Analýza dodavatelů***

Hodnotitelé projektů se většinou zaměřují na spolehlivost vytipovaných dodavatelů a zároveň na to, zda existuje závislost na jednom či více poskytovatelích. Čím větším portfoliem dodavatelů disponujeme, tím víc toto riziko závislosti snižujeme. Kryjeme se tak před změnou strategie dodavatele, ukončením jeho činnosti nebo zvýšením cen. Pro nás jako zakladatele společnosti je tato analýza důležitá coby analýza vstupů. Tyto vstupy znamenají pro budoucí firmu náklady, které je třeba pokrýt a taktéž zaznamenat do finančního plánu. Tyto náklady jsou náklady externími, nepatří sem personální náklady. Položky, které sem patří mohou být například služby účetních, outsourcing, IT, marketing, bezpečnostní a legislativní poplatky a jiné (Svobodová, Andera, str. 90).

#### ***2.4.2.5 Strategická analýza podniku***

Cílem této analýzy, které se říká rovněž komplexní nebo marketingový audit, je rozebrat činnosti, faktory či legislativní normy, které mohou mít vliv na činnost firmy. Strategická analýza se sestává ze tří částí, a to analýzy obecného okolí čili makroprostředí, analýzy oborového okolí (mikroprostředí) a interní analýzy. Následné poznatky z analýz slouží jako podklady pro analýzu hrozeb a příležitostí, nazvanou SWOT.

#### ***2.4.2.6 Analýza makroprostředí***

Analýza makroprostředí či obecného okolí je důležitá pro poznání externích vlivů a faktorů, působících na podnik ať už přímo či nepřímo. Dále je důležitá k identifikaci změn

a trendů, které se v okolí podniků dějí a mohou na něj mít vliv. Je důležitá pro vyhodnocení, jakým způsobem bude firma na tyto změny trendů reagovat. V souvislosti s makroprostředím podniku se mluví o analýze **SLEPT**. Ta zkoumá změny na podnik v oblasti sociálního legislativního ekonomického, politického a technologického prostředí. (Jak napsat podnikatelský plán aneb kudy vede cesta k úspěchu (Czech Invest 2005).

Sociální potřeby obyvatel, domácností a společností jsou stěžejním kritériem pro ovlivňování poptávky po zboží a službách, ale také nabídce pracovních sil na trhu práce. Jde o takové aspekty, které souvisí s člověkem jako takovým. Stav nezaměstnanosti v zemi, výše sociálních dávek, struktura obyvatelstva a její demografický vývoj, míra optimismu či skepse v politiky a vládní instituce, dostupnost veřejné zdravotní péče, vzdělání, veřejného přístupu k informacím a další aspekty (Tížek, ústní sdělení 2019).

Legislativními faktory lze rozumět veškerou administrativu a byrokracii spojenou s vedením a činností firmy. Jde o změny v zákoníku práce, úprava minimální mzdy, která může mít na naši firmu dopad. Dále předpisy a nařízení Evropské unie, hlavně platné zákony, jejich použitelnost a interpretovatelnost, práce soudního aparátu včetně rejstříkových soudů a jiné (Linkeschová 2013, str 136).

Ekonomická oblast zahrnuje naopak aspekty, které souvisí s penězi a monetární politikou státu. Má pro firmu zásadní význam. Z ekonomického okolí totiž firma získává výrobní faktory a kapitál a na tohle okolí se obrací se svými vyprodukovanými výrobky či službami. Podnik je v tomto případě ovlivňován celkovou hospodářskou situací země a její dynamikou. Jedná se především o faktory jako: dostupnost a ceny výrobních faktorů, daňová zátěž firem, hospodářský růst, měnový a devizový vývoj. K tomuto okolí patří taktéž banky, které svým působením firmy ovlivňují (Synek, Kyslingerová a kol. str. 18).

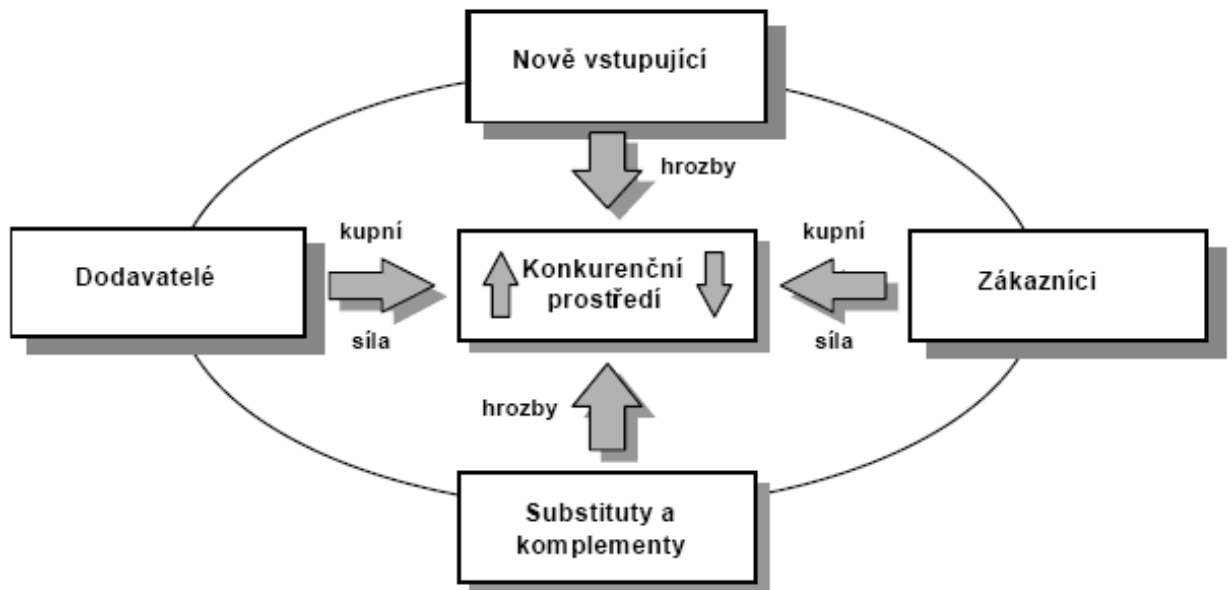
Politické prostředí ovlivňuje firmu zase jako souhrn vlivů, jejichž výrazem jsou jednotlivé politicko-mocenské zájmy. Politické strany a partaje prosazují různé politické linie, jejichž realizace má významné důsledky pro podnikovou sféru. Z historie viz znárodnění, združstevnění či privatizace. Firmy mohou být také ovlivňovány politikou na

nižších, a to komunálních úrovních, ke které patří postoje a rozhodnutí obecních úřadů a jiné (Synek, Kyslingerová a kol. str. 17).

Technologické okolí firmy a změny technologie jsou hnacím motorem pro technický a technologický pokrok. Ten spolu s inovacemi umožňuje firmám dosahovat lepších hospodářských výsledků a zvyšovat konkurenceschopnost na trhu. Mezi zástupce lze jmenovat různé technologické trendy, rozvoj internetu a digitalizace, podpůrné technologie, umělou inteligenci, virtuální realitu, autonomní řízení a jiné novodobé technologie, které prozatím pomáhají lidstvu v pokroku (Synek, Kyslingerová a kol. str. 20).

#### ***2.4.2.7 Analýza mikroprostředí***

Tuto analýzu lze také nazvat analýzou odvětví a je často spojována se jménem Michal Porter a jeho modelem pěti sil. Viz obrázek číslo 3.



Obrázek č.3. Porterův model 5. sil (Zdroj: Jak asi ©2018)

Porterův model zobrazuje základní faktory, jež ovlivňují ziskovost odvětví a působí na firmy. Velká soupeřivost mezi podniky a silná konkurence představují hrozby, protože konkurenční rivalita omezuje firmy při zvyšování cen a dosahování vyššího zisku. Dále existuje velká síla kupujících, která tlačí ceny dolů, případně požadují kupující vyšší kvalitu a servis. Zároveň zde působí též velká smluvní síla dodavatelů, kteří mohou zvyšovat ceny a společnosti musí toto zvýšení cen zaplatit, případně přistoupit na nižší kvalitu svého zboží. Dále model představuje existenci substitučních výrobků a nových konkurentů, vstupujících do odvětví (Linkeschová 2013, str 140-141).

Riziko vstupu nových konkurentů znamená, že by mohlo dojít ke zvýšení výrobní kapacity na trhu, tím k převaze nabídky nad poptávkou, a tudíž k poklesu ceny. Substituční výrobky představují alternativy výrobků či služeb, nahrazující současnou nabídku na trhu. Hrozba těchto substitutů tedy představuje riziko, že si zákazník místo našeho výrobku vybere ten substitut, který podle něj lépe uspokojuje jeho potřeby, nebo si vybere zcela jiný, zástupný model. S vyjednávací silou kupujících nás zajímá struktura a koncentrace kupujících na trhu, naopak s vyjednávací silou dodavatelů musíme reflektovat jejich velikost na trhu a potenciál diktovat podmínky i dodávky výrobků

a služeb na trh. Oba tyto aspekty představují hrozbu v případě, pokud na jedné z těchto stran existuje monopol (panuje nedostatečné množství potřebných zdrojů pro naši výrobu, nebo naopak, je převaha našich výrobků na trhu nad poptávkou) (Linkeschová 2013, str 141-142).

#### 2.4.2.8 *Interní analýza*

Cílem interní analýzy je odhalit silné slabé stránky firmy a najít vlastní konkurenční výhodu. Chceme-li dosáhnout výsledku, musíme odhadnout a definovat rozsah našich zdrojů a specifických předností firmy. Samozřejmostí je jejich využívání, ale také zvětšování a rozšiřování. Základem specifických vlastností bývá majetek (např. unikátní stroj, technologie, licence, a schopnosti (zejména však znalosti a dovednosti managementu) (Srpová a kol., 2016, str 167-168).

Naše konkurenční výhoda je do značné míry vytvářena hodnotou, kterou jsme schopni ze svých zdrojů a schopností vytvořit. Tato vytvořená hodnota vyjadřuje schopnost výrobku či služby uspokojit požadavky a potřeby zákazníka. Je měřena množstvím peněz, které jsou zákazníci schopni za službu či produkt obětovat. Cílem je najít v naší firmě ty činnosti, které vytvářejí hodnotu pro zákazníka, díky níž dává přednost nám před konkurencí. Silné a slabé stránky lze definovat například pomocí **hodnotového řetězce**. Porter (2003) tyto aktivity rozděluje v hodnotové řetězci následovně:

Výroba a marketing tvoří **hlavní funkce** (fyzicky se vytvoří produkt, předá se zákazníkovi, zajistí servis). **Podpůrné funkce** naopak tvoří materiálové hospodářství, tzn., zajišťují vstupy, přinášají vědecko-technický rozvoj. Patří do nich také personalistika, informační systém a infrastruktura (Srpová a kol., 2016, str 167-168).

K realizaci této interní analýzy se nejčastěji využívá **model 7S. Strategie** (strategy) neboli postup, kterým se chce firma dlouhodobě ubírat, mimo jiné určuje, jakým způsobem lze dosáhnout konkurenční výhody.

**Struktura** (structure) znázorňuje firemní uspořádání firmy a její způsob interní komunikace. **Systémy** (systems) zastupují prostředky a procesy, na kterých je založena každodenní činnost ve firmě. **Sdílené hodnoty** (shared visions) zase zrcadlí ideje a firemní hodnoty či kulturu, která má být pracovníky reflektována. **Schopnostmi** (skills) lze rozumět znalosti a dovednosti v profesi pracovníků. **Stylem řízení** (style) lze chápat postoj a názory managementu ohledně řízení firmy a způsob řešení problémů. **Zaměstnanci** (stuff) zase představují něco jako kostru firmy či stavební skelet, bez jejichž motivace, odhodlání, píle a fyzické přítomnosti by firma nemohla existovat (Mindtools, ©1996-2019).

#### 2.4.2.9 SWOT analýza

Vhodným integračním nástrojem, v rámci strategické situační analýzy je analýza SWOT. Při její sestavování vycházíme z výše uvedených dílčích analýz. Tato analýza hodnotí firmu z pohledu silných a slabých stránek, potažmo zkoumá vzájemné vztahy výsledků interní a externí analýzy. Je zkratkou čtyř anglických slov – *strengths* – síly, silné stránky, *weaknesses* – slabosti, slabé stránky, *opportunities* - příležitosti *and threats* – hrozby, nebezpečí (Srpková a kol., 2016, str 174).

**Bauer a kol. 2001** píše, že SWOT analýza slouží především k vyjasnění celkové konkurenční pozice firmy ve vztahu k dynamickým silám trhu. Silné a slabé stránky jsou interními faktory, týkající se konkurenčních schopností firmy. Hrozby a příležitosti mají povahu externí, jsou to události a faktory ve vnějším okolí společnosti. **Žůrková (2007)** o analýze SWOT zase píše, že to je kontinuální proces kontroly, analýzy a vyhodnocování situace, jež vyúsťuje v uskutečnitelný plán. Klíčem k úspěchu SWOT analýzy je dle ní otevřenost a realistický pohled managementu.

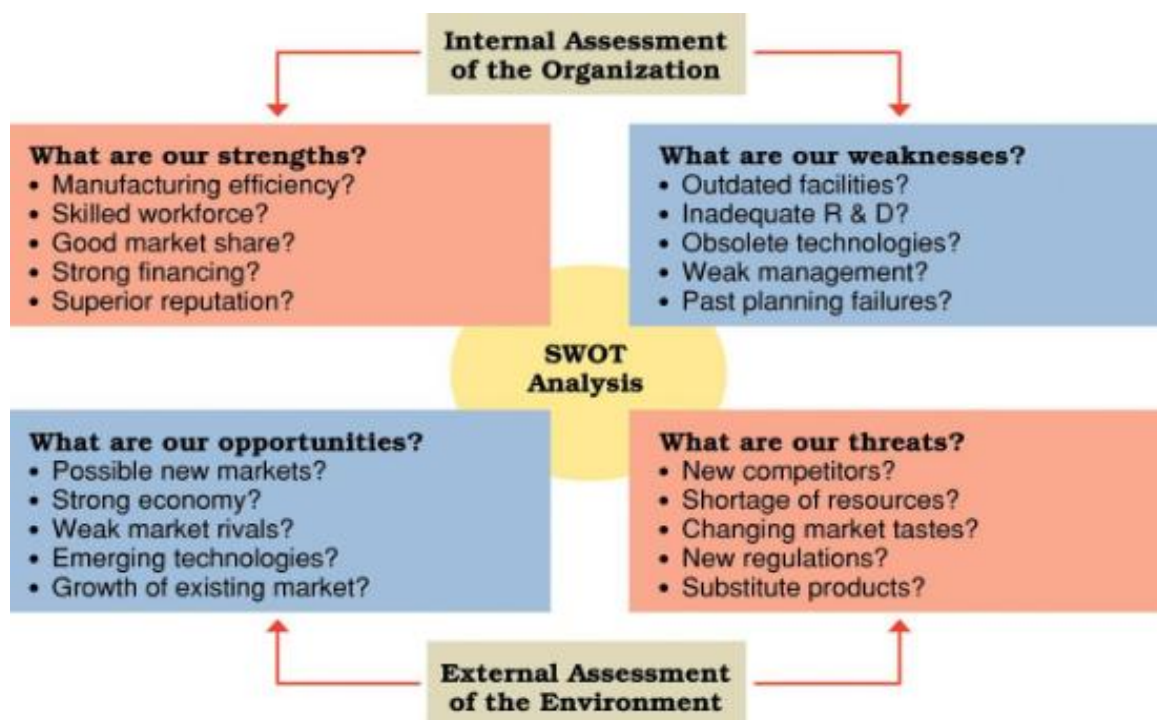
V rámci této analýzy následně hledáme vztahy mezi silnými stránkami a příležitostmi a mezi slabými stránkami a hrozbami. Tyto vzájemné vztahy lze pak využít jako vztyčný bod při určování budoucí firemní strategie. Silnými stránkami se rozumí například:

vysoká produktivita práce, vize a tah na branku, loajální a nadšený tým, znalost trhu a trendů, patenty, skvělé řízení informací, solidní ziskové cash flow. Jedná se zde o vlastnosti, díky kterým je firma lepší než konkurence. Management firmy hledá odpovědi na otázky typu, jaké máme konkurenční výhody, máme zcela zmapovaný trh? A jiné.

Slabými stránkami se rozumí potenciální slabiny firmy. Jako zástupce lze uvést neznalost trhu, chybějící strategické řízení, nekompetentní pracovníci, zastaralý a poruchový informační systém či předlužení a nízká likvidita. Tuto problematiku slabých stránek by se měla společnost snažit eliminovat na minimum (Koráb, Peterka, Režňáková, str.49).

Hrozbami se rozumí analýza vnějších faktorů, tedy problémy, které mohou firmě i razantně snížit zisk, nebo společnost dokonce donutit k opuštění trhu. Jde například o silnou a rostoucí konkurenci, pokles poptávky trhu, měnící se legislativu, odebrání dotací, zanikající trhy či odvětví výsledkem technologických pokroků a jiné. Management firmy by tyto hrozby měl v nejlepším případě predikovat dopředu za pomoci Competitive intelligence (Koráb, Peterka, Režňáková, str.49).

Příležitostmi se naopak rozumí oblasti, ve kterých může společnost v budoucnu vyniknout. Je vhodné se zde ptát na otázky typu: Jak může firma využít své dominantní postavení na trhu? Lze vstupovat na nové trhy? Vyplatila by se diverzifikace produktového portfolia? Za příležitosti se obecně označuje rozšíření trhů, rychlý růst trhu, dostatek volných zdrojů, snížení daní, malá konkurence a další (Koráb, Peterka, Režňáková, str.49).



Obrázek č.4. SWOT analýza (Zdroj: Pinterest ©2019)

## 2.5 Marketingová strategie

Marketing i následný prodej mají velký vliv na úspěch či neúspěch firmy. Proto je třeba pro případné investory, ale i vlastníky firmy stanovit kvalitní marketingovou strategii. Ta v zásadě řeší tři okruhy, a to **výběr cílového trhu, určení tržní pozice produktu či služby a rozhodnutí o marketingovém mixu**. Východiskem pro výběr cílového trhu je segmentace trhu. Po tom, co vybereme cílový trh, stojíme před rozhodnutím, jakou pozici chceme ve vybraných segmentech zaujmout. Určujeme takzvanou tržní pozici na trhu, jde o postavení našich výrobků a služeb na daném trhu (Srpková a kol., 2016, str 22).

Toto postavení lze definovat ve třech krocích.

- Identifikujeme možné konkurenční výhody, na onom základě lze tuto pozice budovat
- Vybereme takovou konkurenční výhodu, která je stěžejní pro spotřebitele a je v souladu s marketingovou strategií firmy



- Zvolíme vhodný a efektivní způsob propagace této výhody. (Srpková a kol., 2016, str 23)

Poté následuje rozhodnutí o **marketingovém mixu**. Ten by měl reflektovat předem vybranou tržní segment a zvolenou pozici na trhu. Tvoří nástroje, které se navzájem kombinují. Nejvíce známý je mix, který se sestává ze 4 nástrojů, tzv. 4P. Tento klasický marketingový mix tvoří produkt (product), cena (price), distribuce (place) a propagace (promotion). Řada autorů tento mix následně rozšiřuje též na 5P Marketingu (people). Případně 8P (package, partnership, programming) (Srpková a kol., 2016, str 23).

**Produkt** je v marketingovém mixu nejdůležitější položkou, lze ho nazvat jádrem marketingu. V tomto případě jím lze rozumět nejenom základní funkce onoho produktu či služby, ale také jeho balení, vlastnosti produktu, jeho design, balení, značku a dodatečné služby (Srpková a kol., 2016, str 23).

**Cena** a cenová politika hraje v marketingovém mixu druhou nejvýznamnější roli, protože výška a stabilita ceny jsou jedny z nejvíce stěžejních prvků firmy, přinášející **zisk**. Cenovou politiku lze nastavovat pomocí **nákladů**, **konkurence** a **poptávky** neboli zákazníků. Určení ceny pomocí nákladů je metoda nejvíce pracná, jejím smyslem je promítnout veškeré náklady spolu s marží do konečné ceny. Ty náklady, jež jsou pořizovací a moc velké, ty, které nelze vztáhnout na jednotku nebo skupinu produktů, je třeba rozpočítat na časovou jednotku. Nejčastěji se používá konkurenční způsob stanovení ceny, protože je nejjednodušší. V tomto případě reflektujeme cenu konkurence a na jejím základě cenu stanovujeme. Nevýhodou této metody je, že neznáme konkurenční marže a tato metoda má dlouhodobě přinášet zisky. Poptávkový způsob stanovení ceny se nejčastěji používá u produktů nových, nebo těch produktů, jež mají jinou přidanou hodnotu než produkty stávající (Svobodová, Andera, str. 94).

**Distribuce** je podceňovanou složkou marketingového mixu, potažmo podnikatelského plánu. Ve tvorbě tohoto plánu jde nejčastěji o odpovědi na otázky: budeme zajišťovat veškeré obchodní aktivity sami? Bude prodej probíhat přímo konečným zákazníkům? Bude třeba využít prodejních mezičlánků – případně jakých? Jde tedy o plánování distribučních kanálů a jejich realizaci v praxi (Srpková a kol., 2016, str 25).

**Propagací** se rozumí veškerá komunikace s potenciálními zákazníky, případně podpora prodeje a reklama. Ta může být jak off-line, tak on-line. Propagovat svůj produkt lze pomocí rádiové a televizní reklamy, užitím plakátů, billboardů, případně guerrilla marketingu a event marketingu. Nebo též pomocí různých ochutnávek produktu, diváckých soutěží či soutěží na sociálních sítích, virálními videi a jinými metodami, vhodnými pro ten či onen typ produktu nebo služby (Tížek, ústní sdělení 2019)

## 2.6 Finanční řízení firmy

Důležitými aspekty vedoucími k úspěchu podnikatele a přežití jeho firmy je finanční management a finanční plánování. Finance firmy zobrazují výši kapitálu jako zdroje aktiv a toky peněžních prostředků. Elementárním cílem finančního managementu je maximalizace tržní hodnoty instituce v dlouhém období. Jako vedlejší cíl je pro firmu důležité průběžně zajišťovat svou platební schopnost. (Bednářová, Parmová, str. 90).

Finanční řízení či management podniku má čtyři hlavní úkoly:

- Opatřovat kapitál, tedy nejen peníze pro běžné i mimořádné potřeby podniku a rozhodovat o jeho struktuře a změnách této struktury
- Rozhodovat o alokaci kapitálu. Např: nakoupit aktiva, tj. investovat kapitál do hmotného, nehmotného nebo finančního majetku, financovat běžné činnosti firmy, vracet kapitál investorům aj.
- Rozhodovat o rozdělení zisku. Příkladně jej reinvestovat, nebo vyplatit ve formě dividend.
- Prognózovat, analyzovat, kontrolovat, plánovat, a řídit hospodářskou stránku činnosti firmy tak, aby byla zajištěna její finanční stabilita. Tou se rozumí platit své současně splatné závazky (Synek, Kyslingerová a kol. str. 243).

Zmiňovaný finanční management také úzce souvisí s ekonomickým prostředím, v němž se firma vyskytuje. S právě probíhající fází života firmy a charakterem jejích cílů.

### **2.6.1 Finance společnosti**

Firemní finance obecně lze chápat jako mazivo stroje, který se nazývá firma. Zadřeli-se některá z komponent, postupně se může zhroutit celý stroj. Tyto finance jsou tedy protknuty ve všech aktivitách firmy. Jsou přítomny jak na vstupu, tzn. zabezpečují rozjezd společnosti, potřebné výrobní faktory a služby, tak na výstupu. Na něm zabezpečují kontinuitu podnikatelských aktivit a vytvářejí zisk. Těmito vstupy mohou být například lidské zdroje, zařízení, stroje a materiál, z výstupů lze zmínit konečné výrobky a služby, nebo produkty, jež mají přidanou hodnotu pro zákazníka (Bednářová, Parmová, str. 90.).

### **2.6.2 Finanční plán**

Finanční plán mění předchozí části podnikatelského plánu do číselné podoby. Prokazuje reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska. Výstupy plánu financí tvoří zejména plán nákladů a výnosů, plán peněžních toků a plánovaný výkaz zisku a ztráty. Dále pak plánovaná rozvaha, finanční analýza, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investic, plán financování a jiné (Srpková a kol., 2016, str 28).

Plán financí lze dělit na tzv. krátkodobý a dlouhodobý. Časové rozmezí je odvislé od charakteru firmy a jejího managementu, obecně lze ale chápat krátkodobý finanční plán do rozmezí jednoho roku, dlouhodobý na 3-5 let. Vhodné je sestavování plánu ve formě tabulek, nejlépe v nástrojích, kterými je MS Excel a Word. Co se týče rozjezdu podnikání, tak v případě začínající firmy potřebuje podnikatel zajistit prostředky na založení firmy, prostředky na pořízení dlouhodobého majetku, dále na pořízení majetku oběžného, na financování provozních nákladů do doby, než obdrží první tržby (Srpková a kol., 2016, str 28).

Finanční plány taktéž slouží jako základ pro tvorbu rozpočtů. Ty se v porovnání s finančním plánem orientují na mnohem větší podrobnosti a stanoví konkrétní úkoly

v oblasti výnosů, nákladů, zisku, příjmů, výdajů a také finančních zdrojů společnosti. Finanční plán slouží jako nástroj strategického a taktického řízení firmy, rozpočty jsou nástrojem řízení operativního. Pomocí těchto rozpočtů je finanční plán uskutečňován (Srpková a kol., 2016, str 28).

### 2.6.3 Bod zvratu

Podstatným faktorem k reflexi, nejen u začínajícího podnikání, je identifikace bodu zvratu, anglického Break Event Pointu (BEP) či kritického bodu rentability. Ten souvisí s rozdělením nákladů na fixní a variabilní, kde se toto rozdělení využívá na stanovení objemu výroby. Zmíněná výroba může mít charakter nejen hmotného produktu, ale též produktu nehmotného či služby.

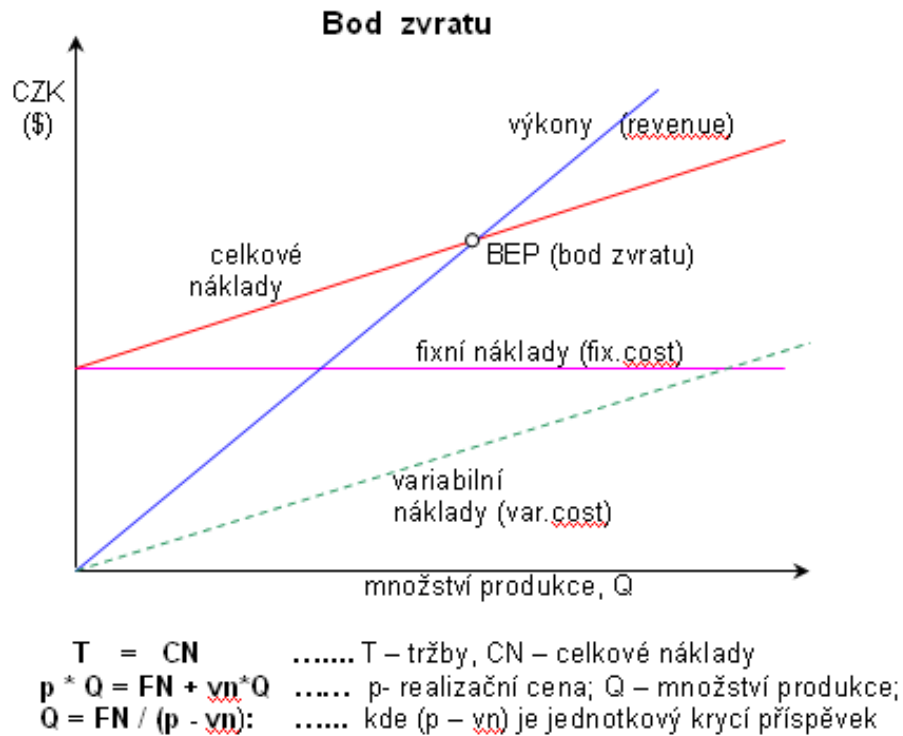
Analýza bodu zvratu se tedy používá pro rozbor ziskovosti produkce. Je to bod, od kterého dochází k obratu z provozní ztráty do zisku firmy. Jedná se právě o takovou velikost výnosů, při které jsou pokryty veškeré provozní náklady. Podnikatel se musí zabývat výnosy, kterých bude dosaženo a taktéž náklady, které jsou celkem vynaloženy. Proto je také záhodno vhodně odhadnout objem prodeje. Na této analýze závisí přežití firmy a měla by se plánovat, pro začínající podnikání dva až tři roky dopředu. Pro tyto předpovědi by se měli užít tři přístupy a to optimistický, realistický a pesimistický (Bednářová, Parmová, str. 99).

Pro jeho výpočet je záhodno definovat funkci tržeb a nákladů v závislosti od objemu prodeje a výroby. Předpokládá se, že se objem výroby a prodeje shodují. Tržby jsou funkcí objemu prodeje ( $Q$ ) a prodejní ceny ( $P$ ), to znamená:  $T = P \cdot Q$ .

Celkové náklady jsou funkcí fixních nákladů ( $FN$ ), variabilních nákladů za jednotku ( $V_j$ ) a množství vyrobených a prodaných výrobků ( $Q$ ), tj.  $N = FN + V_j \cdot Q$

A samotný bod zvratu se vypočítá  $QBEP = \frac{FN}{P-V_j}$

Společnost nebude ztrátová za předpokladu, že objem prodeje bude minimálně ve výši stanovené výpočtem bodu zvratu, viz obrázek číslo 5 (Bednářová, Parmová, str. 99).



Obrázek č.5. Bod zvratu (Zdroj: Wikipedia ©2019)

## 2.6.4 Cash flow

S finančním plánováním též úzce souvisí plán peněžních toků firmy neboli **Cash flow**. Synek ve své knize píše, že cílem podnikání je zhodnocení vloženého kapitálu, k čemu dochází především tvorbou zisku. Ten je ale veličinou účetní, nikoliv skutečnými penězi. Skutečnými penězi je v tomto případě rozdíl mezi peněžními příjmy (cash inflows) a peněžními výdaji (cash outflows), který se označuje jako **cash flow – peněžní tok** (Synek, Kyslingerová a kol. str. 250).

Koncepce cash flow vychází z předpokladu, respektujícího faktory, kterými jsou například: rozdíl mezi pohybem hmotných prostředků a jejich peněžním vyjádřením, časového nesouladu hospodářských operací a důsledku používání různých účetních metod. Pro jeho důležitost se v praxi sestavuje zvláštní samostatný výkaz – výkaz o cash flow (Synek, Kyslingerová a kol. str. 251).

Peněžní tok se zjišťuje buď přímou metodou, jako rozdíl nákladů, které jsou současně peněžními výdaji a výnosů, které jsou současně peněžními příjmy. Nebo lépe metodou nepřímou, kdy se vychází z hospodářského výsledku (čistého zisku) za období, který se upravuje o náklady a výnosy, jež nejsou výdaji peněžními a peněžními příjmy (Synek, Kyslingerová a kol. str. 252).

### 2.6.5 Zdroje financování společnosti

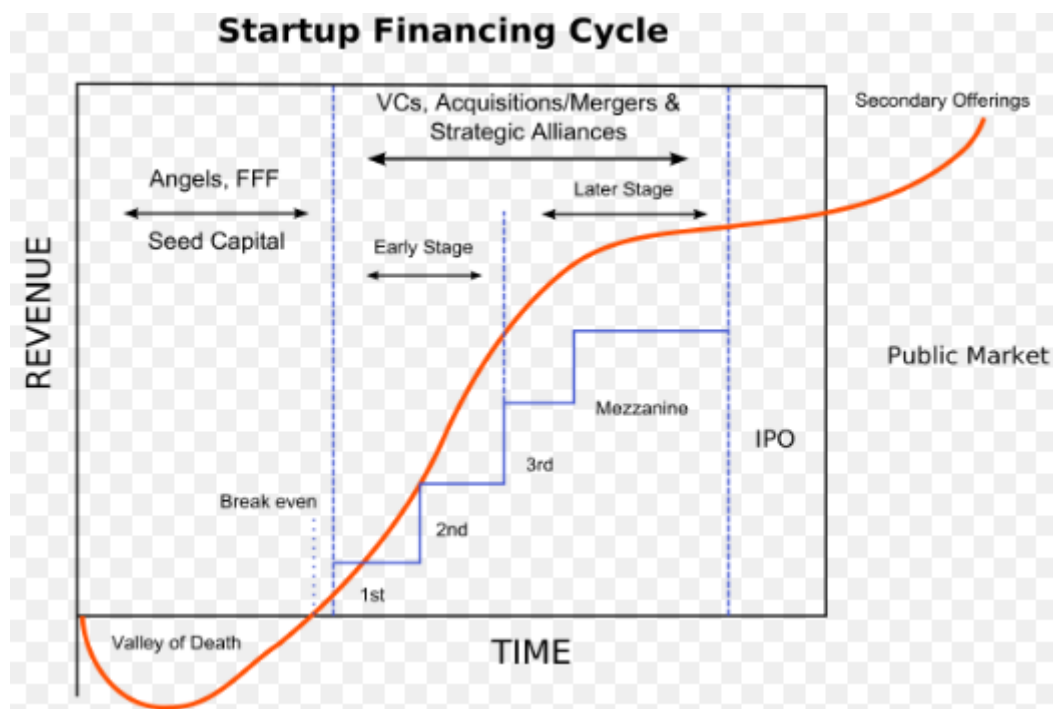
Při sestavování podnikatelského plánu je nasnadě vícero možností, jak přistoupit k financování jeho realizace. Nejjednodušší se jeví situace, kdy máme dostatek vlastních zdrojů. Pokud ale nemáme potřebné zkušenosti, banky začínajícím podnikatelům většinou nepůjčují. Nejčastěji se tito začínající podnikatelé obrací na 3F, tedy family, friends and fools. To znamená rodinu, přátele a bláznů/fanoušky. Pokud je podnikatelský nápad zajímavý a s potenciálem dalšího růstu, je vhodné uvažovat o přizvání „ke stolu“ investora a získat tak dodatečné finanční prostředky. (Srpková a kol., 2016, str 144)

Při zakládání a následnému dalšímu rozvoji firmy lze využívat celou paletu různých finančních zdrojů. Zcela elementární je členění z hlediska vlastnictví a právního postavení zdroje na **zdroje vlastní a cizí**. K **vlastním zdrojům** financování patří zcela vždy vklady vlastníků, zisk, odpisy hmotného i nehmotného dlouhodobého majetku, případně občasné prodeje aktiv. K **cizím zdrojům** patří hlavně půjčky, úvěry a jiné. Dalšími zdroji financování mohou být taková specifika jako faktoring, forfaiting, dále financování formou emisí dluhopisů, tiché společenství, business angels, a venture capital, tedy kapitál rizikový (Srpková a kol., 2016, str 144).

V poslední době lze též sehnat zdroje financování od veřejnosti, tedy formou crowdfundingu. Lidé se touto cestou veřejně skládají na prototyp, nebo prvotní výrobky výměnou za jejich zaslání po realizaci výroby, nebo výměnou za jiné, alternativní protihodnoty. Nejvýznamnějšími webovými stránkami pro crowdfundingové kampaně lze zmínit například Hit Hit, Kickstarter, nebo český Startovač.

Následujícím hlediskem, dle ježž lze finanční zdroje členit je hledisko časové, kde je limitní dobou jeden rok. Jedná se tedy o členění zdrojů na **krátkodobé** a **dlouhodobé**. Při plánování je důležité dbát na to, aby byl dlouhodobý majetek financován zdroji dlouhodobými a oběžný majetek zdroji krátkodobými. Vlastní zdroje mají charakter dlouhodobých zdrojů. Z cizích zdrojů zařazujeme mezi dlouhodobé ty, jejichž splatnost přesáhne dobu jednoho roku. Cizí zdroje se splatností do jednoho roku mají charakter zdrojů krátkodobých (Srpová a kol., 2016, str 144).

Dalším kritériem rozdělení možných finančních zdrojů je, zda vstupují do základního kapitálu firmy či nikoliv. Například dluhové financování do základního kapitálu nevstupuje. Na místo toho například venture kapitál, soukromý kapitál (private equity), nebo primární či sekundární emise akcií firmy představují charakteristické příklady získání finančních zdrojů výměnou za podíl na základním kapitálu (Srpová a kol., 2016, str 145).



Obrázek č.6. Startup financing cycle (Zdroj: Wikipedia © 2019)

Jak již bylo zmíněno, ty formy financování, kde firma vytváří dluh vůči externímu subjektu a tento dluh většinou neovlivňuje parametry jejího vlastnictví a základního kapitálu se nazývá dluhové financování. Patří sem úvěry, potažmo bankovní úvěry, kontokorentní a revolvingové úvěry, obchodní úvěry, hypotéky, americké hypotéky a následně dluhopisy. Dále pak mezaninové financování (takové financování, kdy peněžní prostředky vstupující do firmy mají povahu podřízeného dluhu se zástavním právem na akcie vůči vlastníkům firmy), leasing (ať už operativní či finanční). V poslední řadě faktoring (odkup krátkodobých pohledávek před dobou jejich splatnosti) a forfaiting (odkup střednědobých a dlouhodobých pohledávek forfaitingovou firmou – forfaitérem (Srpková a kol., 2016, str 147).

Co se týče zdrojů, jež vstupují do základního kapitálu firmy, jedná se o vklady vlastníků (např. počáteční vklad formou akcií, buď na jméno nebo na doručitele), zisk, odpisy, venture capital, business angels, emise akcií, tiché společenství, manažerský odkup, nebo různé formy podpory podnikání. Za zmínku stojí vládní organizace na podporu podnikání, a to státní příspěvková organizace CzechInvest, Česká exportní banka (ČEB),



Českomoravská záruční a rozvojová banka (ČMZRB), nebo Exportní garanční a pojišťovací společnost (EGAP) (Srpková a kol., 2016, str 147-158).

## **2.7 Řízení rizik**

Každý podnikatelský záměr, potažmo každé podnikání je spjato s rizikem. To na jedné straně může znamenat naději lepších hospodářských výsledků, na straně druhé nebezpečí podnikatelského neúspěchu. Obecně lze toto riziko chápat jako nebezpečí, že skutečný výsledky hospodářské činnosti se budou odchylovat od těch plánovaných. Úspěšnost jednotlivých projektů či podnikání ovlivňuje vícero faktorů, např: faktor rizika či faktor nejistoty. Tyto faktory jakožto podnikatelé i lidé nedokážeme spolehlivě odhadovat, protože vždy nemáme například dostatek informací, neznáme dostatečně procesy, které faktory rizika a nejistoty generují. Dále pak používáme nevhodné zdroje neověřených informací, uplatňujeme nevhodné metody odhadu budoucího vývoje faktorů rizika a jiné. Z uvedeného je zřejmé, že tuto nejistotu odhadu vývoje rizika lze snížit, nebo zcela odstranit (Fotr, Souček, str. 135-136).

Tato rizika můžeme následně klasifikovat jako podnikatelské, systematické a nesystematické, vnitřní a vnější, ovlivnitelné a neovlivnitelné, primární a sekundární. Dále pak rizika spjatá s fází přípravy a realizace projektu (Fotr, Souček, str. 138-139). Základním cílem řízení rizika je zvýšit pravděpodobnost jejich úspěchu a minimalizovat nebezpečí jejich neúspěchu, jež by mohl ohrozit finanční stabilitu firmy. Tato rizika se zpravidla určují za pomoci znalostí, zkušeností a intuice managementu a podřízených pracovníků, podílejícími se na přípravě projektu. Jako pomoc při snížení faktoru rizika může posloužit rozčlenění projektu do určitých částí, stanovení oblastí zranitelnosti projektu, zpochybňování významných faktorů, využití výsledků postauditů projektů realizovaných v minulosti, tvorba kontrolních seznamů, kognitivních neboli myšlenkových map, případně pohovory s experty a skupinové diskuze (Fotr, Souček, str. 139-143).

Důležitost faktorů rizika jde v podstatě stanovit dvěma způsoby, a to pomocí analýzy citlivosti nebo expertně. Podstata expertního hodnocení významnosti faktorů rizika spočívá v posuzování ze dvou hledisek. První z nich tvoří pravděpodobnost výskytu faktoru rizika a druhé intenzita negativního vlivu, který má výskyt faktoru rizika na výsledky projektu. Faktor rizika je tím významnější, čím pravděpodobnější je jeho výskyt. Expertní postupy stanovení významnosti rizikových faktorů tvoří obecně náplň jednu ze základních činností managementu rizik. Jako východisko managementu rizika a také jakožto Nejvhodnějším nástrojem pro formulaci a výběr opatření na snížení rizika je tzv. matice hodnocení rizika (Risk assessment matrix) (Fotr, Souček, str. 142-148).

Tabulka č.1. Matice rizik (Zdroj: Voda, info © 2001-2019)

Hodnotící stupeň		Následky		
		C1	C2	C3
Pravděpodobnost	P1	0 / 0 / 0 K1 - zanedbatelné	0 / 0 / 0 K2 - nízké	0 / 0 / 0 K3 - střední
	P2	0 / 0 / 1 K2 - nízké	0 / 0 / 0 K3 - střední	0 / 0 / 0 K4 - vysoké
	P3	0 / 0 / 2 K3 - střední	0 / 0 / 0 K4 - vysoké	0 / 0 / 0 K5 - velmi vysoké

## 2.8 Kritéria hodnocení ekonomické efektivity

Kritériem, zda projekt či podnikatelský plán realizovat, respektive který z projektů a podnikatelských plánů, je propočet specifických ukazatelů ekonomické efektivity. Zmíněná kritéria obvykle měří výnosnost (návratnost) zdrojů, vynaložených na realizaci. Pro hodnocení této ekonomické efektivity se nejfrekventovaněji používají kritéria:

1. **Rentabilita kapitálu**, vlastního, respektive celkového (return on capital)
2. **Doba úhrady** či **doba návratnosti** (payback period)
3. Kritéria založená na diskontování zahrnující **čistou současnou hodnotu** (net present value), **index rentability** (profitability index) a **vnitřní výnosové procento** (internal rate of return) (Fotr, Souček, str. 63-64).

**Rentabilita kapitálu**, má své vlastní ukazatele. Ty umožňují měřit výnosnost kapitálu, využitého k financování kapitálu způsobem, kdy poměrují zisk projektu s vloženými prostředky. Nejčastěji používané jsou rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return of Equity), rentabilita celkového kapitálu, resp. rentabilita aktiv (ROA – Return of Assets), rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (ROI – Return of Investment) a účetní rentabilita projektu (Fotr, Souček, str. 64).

**Doba úhrady** či **doba návratnosti** lze definovat jako dobu potřebná pro úhradu celkových investičních nákladů projektu jeho budoucími čistými příjmy. To znamená, že se investorovi za dobu úhrady vrátí zpět prostředky, které do projektu vložil. Stanovení doby úhrady vychází z peněžních toků projektu. Tato metoda je jednoduchá a srozumitelná, co se týče propočtu. Mezi její nedostatky ale patří to, že ignoruje časový průběh peněžního toku v rámci doby úhrady, ignoruje příjmy projektu po době úhrady a nerespektuje faktor času i riziko projektu. Tato metoda určení efektivnosti investice patří k metodám statickým (Fotr, Souček, str. 65).

**Kritéria založená na diskontování** naopak tento závažný nedostatek reflexe faktoru času eliminují a berou v potaz. Jedná se o reflexi toho, že peněžní částka získaná (vydaná) dnes nemá stejnou hodnotu jako částka získaná (vydaná) v budoucnu, protože tuto částku můžeme ještě investovat. Tyto metody hodnocení efektivnosti investice patří k takzvaným dynamickým metodám. Jednou z nich je čistá současná hodnota, index rentability a vnitřní výnosového procento a metoda návratnosti investičního projektu.

**Čistá současná hodnota** projektu představuje rozdíl současné hodnoty všech budoucích příjmů projektu a současné hodnoty všech výdajů projektu. Respektive je to součet diskontovaného peněžního toku projektu během jeho života, od výstavby po provoz atd.

Firma by měla realizovat ty projekty, které mají kladnou současnou hodnotu a naopak. Jinými slovy projekt s kladnou čistou současnou hodnotou zvyšuje hodnotu podniku (očekávaná výnosnost projektu převyšuje jeho požadovanou výnosnost danou diskontní sazbou) a každý projekt se zápornou čistou současnou hodnotou tuto hodnotu snižuje (očekávaná výnosnost firmy je nižší než požadovaná výnosnost). Čím vyšší tato výnosnost je, tím lepší je to pro společnost (Fotr, Souček, str. 69-71).

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

kde:

$NPV$ ... čistá současná hodnota,

$CF_t$ ...peněžní toky v jednotlivých letech,

$n$ ...doba životnosti projektu,

$r$ ...diskontní úroková míra.

**Obrázek č.7. Čistá současná hodnota** (Zdroj: Managementmania © 2011-2016)

**Vnitřní výnosové procento** se též označuje jako **vnitřní míra výnosnosti** a chápe se jako **výnosnost (rentabilita)**, kterou projekt během svého života poskytne. Je to skutečná míra výnosnosti, která se dosáhne z plánovaných příjmů a kapitálových výdajů. Vychází z výpočtu čisté současné hodnoty projektu a představuje jeho výnosovou míru, při níž se diskontované příjmy rovnají kapitálovým výdajům. Jde tedy o takovou výnosovou míru projektu, kdy se čistá současná hodnota rovná nule neboli kdy se číselně vnitřní výnosové procento rovná takové diskontní sazbě, při které je čistá současná hodnota rovna nule (Fotr, Souček, str. 73 a Koráb str 176).

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t}$$

$$IRR = IRR_1 + \left( \frac{NPV_1}{(NPV_1 - NPV_2)} \right) \cdot (IRR_2 - IRR_1)$$

Obrázek č.8. Vnitřní výnosové procento (Zdroj: BI portál © 2016-2019)

Podnikatel by měl daný projekt přijmout, pokud je jeho vnitřní výnosové procento vyšší než diskontní sazba. K jeho přednostem patří to, že není třeba znát přesně diskontní sazbu. Nedostatek naopak spočívá v tom, že vnitřní výnosové procento může nabývat více hodnot (Fotr, Souček, str. 76).

**Metoda indexu rentability** neboli index výnosnosti je doplňkovým ukazatelem k ukazateli čistá současná hodnota. Jedná se o poměrový ukazatel efektivnosti, který se vypočítá jako podíl diskontovaných plánovaných peněžních příjmů z investičního projektu a kapitálových výdajů na ně vynaložených. Jinými slovy jde o podíl současné hodnoty budoucích příjmů projektu a současné hodnoty investičních výdajů. Investiční projekt je přijatelný, je-li hodnota podílu vyšší než jedna.

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{I}$$

kde:

*PI*... index ziskovosti

*I*... počáteční kapitálový výdaj

*CF<sub>t</sub>* ...peněžní toky v jednotlivých letech

*n*... doba životnosti projektu

*r*... diskontní úroková míra

Obrázek č.9. Index rentability (Zdroj: Wikipedia © 2019)

Tento index je doporučován užívat tam, kde se při omezených zdrojích rozhoduje pro investování mezi více projekty, jenž mají kladnou čistou současnou hodnotu. Čím vyšší tento index je, tím lépe pro firmu. (Koráb str 176)

## 2.9 Právní formy podnikání

Podnikání může mít mnoho forem. Forma podnikání velice ovlivňuje celý úspěch tohoto procesu. Na začátku je nutné rozhodnout o počtu zakladatelů, oprávnění k řízení, nárocích na počáteční kapitál, účasti na zisku/ztrátě, dostupnosti cizích zdrojů, vyjednávací síle podniku, daňovém zatížení, zveřejňovacích povinnostech a jiném. Podnikatel by se taktéž měl řídit základními právními předpisy (ve znění pozdějších předpisů), které upravují problematiku právních forem a to:

- Zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
- Zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- Zákonem č. 90/212 Sb., o obchodních korporacích
- Zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu (Procházková a kol str. 37).

Máme-li definován celý podnikatelský plán, kladné reakce v průzkumu trhu a zohledněná rizika podnikání, je na čase uvažovat o založení společnosti jako právnické osoby, nebo založení podnikání pod osobou fyzickou neboli živností. Nejjednodušší je tedy nejspíše začít podnikání jako jednotlivce, kde má firma obvykle podobu **živnosti**. Zvolená právní forma podnikání se zapisuje do obchodního rejstříku.

Živnost si může založit fyzická či právnická osoba starší 18 let, bezúhonná, způsobilá k právním úkonům a odborně způsobilá tuto živnost vykonávat. Z hlediska odborné činnosti rozděluje živnostenský zákon živnosti na **ohlašovací** a **koncesované**. Těmi ohlašovacími mohou být živnosti řemeslné (odborná způsobilost získána vyučením v oboru a praxí), vázané (odborná způsobilost stanovena pro každou živnost samostatně)

a volné (zde odborná způsobilost není stanovena). Živnost koncesovanou může podnikatel naopak vykonávat jen na základě tzv. koncese neboli povolení, jenž uděluje živnostenský úřad. Ten vyžaduje, aby měl zájemce požadované vzdělání a absolvoval speciální kurzy (Synek, Kyslingerová a kol. str. 76).

Následně je nutné zmínit, že česká legislativa a mnozí autoři odborných textů rozlišují společnosti na společnosti **osobní a kapitálové**.

### 2.9.1 Osobní společnosti

Jejich charakteristickým rysem je to, že jsou řízeny zpravidla dvěma nebo více osobami, které se dělí o zisky a společně jsou zodpovědné za veškeré ztráty. Společníci či partneři se podnikání osobně účastní. V tuzemsku existují dvě formy osobních společností, a to veřejná a komanditní společnost. **Veřejná obchodní** společnost sdružuje dohromady nejméně dva podnikatele, kteří provozují činnost pod společným jménem, jehož součástí musí být označení veřejné obchodní společnosti - **v.o.s.** Tato společnost je společností právnickou a zapisuje se do obchodního rejstříku. Společníci pak do společnosti vkládají vklady, které se stávají majetkem společnosti. Za závazky pak ručí celým svým majetkem (Synek, Kyslingerová a kol. str. 78).

Dalším typem osobní společnosti je **komanditní společnost (k.s.)**. Jedná se o obchodní společnost, kterou zakládají dva či více společníků, z nichž jeden nebo více, ručí za závazky společnosti do výše svého vkladu (komandisté) a jeden či vícero společníků ručí veškerým svým majetkem (komplementáři). Obchodní řízení firmy přísluší většinou komplementářům, komandisté zde mají pouze kontrolní pravomoci. Zisk se rozděluje na základě společenské smlouvy (Synek, Kyslingerová a kol. str. 78).

## 2.9.2 Kapitálové společnosti

Základním rysem tohoto typu společnosti je kapitálová účast společníků, nikoli jejich účast osobní. Tito společníci ručí za své závazky pouze do výše svého vkladu do společnosti vloženého. Nejčastějším typem kapitálové společnosti v České republice je společnost s ručením omezeným a akciová společnost (Synek, Kyslingerová a kol. str. 78).

**Společnost s ručením omezeným (s.r.o)** je kapitálovou společností, která může být založena jak fyzickými, tak právnickými osobami, dokonce osobou jedinou. Roku 2014 došlo k rekodifikaci soukromého práva, a tak došlo ke snížení dřívější minimální hranice dvou set tisíc. Nově platí, že výše základního kapitálu musí být alespoň jedna koruna česká. Tato společnost ručí za své závazky veškerým svým majetkem, společníci však pouze do výše svého vkladu zapsaného v obchodním rejstříku. I tak by ale jednatelé měli jednat s péčí řádného hospodáře. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, statutárním orgánem jednatel(é). Pokud tak určí společenská smlouva, je na valné hromadě volena i dozorčí rada (Synek, Kyslingerová a kol. str. 78).

**Akciová společnost (a.s.)** je takovou společností, kde je základní jmění rozvrženo na určitý počet akcií o určité nominální hodnotě. Základní kapitál vyžaduje alespoň částku 20 milionů s veřejnou a 2 miliony bez veřejné nabídky akcií. Společnost může být založena pouze právnickou osobou a to jedním, či více zakladateli. Akcionáři za závazky společnosti neručí a společnost za ně odpovídá celým svým jměním. V tuzemsku valná hromada obvykle volí dva orgány. Těmito statutárními orgány je představenstvo a dozorčí rada, ta je nejvyšším kontrolním orgánem společnosti. Představenstvo pak jmenuje generálního ředitele, je-li ustanoven. Dovolí-li to stanovy, volí valná hromada dozorčí radu a ta následně jmenuje členy představenstva (Synek, Kyslingerová a kol. str. 78-80).

**Družstva.** V mnoha odborných literaturách je družstvo charakterizováno jakožto organizace, která je vlastněná a provozovaná společností osob, jejichž cílem není tvorba zisku, ale vytváření užitku pro své členy. Určité rysy mají družstva společná s osobními společnostmi, jiné s akciovými.



V České republice musí mít družstvo nejméně pět členů, nemá-li za členy aspoň dvě právnické osoby. Toto družstvo je právnickou osobou, ručící za své závazky celým svým jměním. Toto jmění tvoří vklady členů, jehož minimální výše je stanovena zákonem. Družstva lze rozdělit na spotřební, nákupní a úvěrová (Synek, Kyslingerová a kol. str. 81).

## **3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU A TRŽNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ**

### **3.1 Analýza tržního prostředí**

Správný podnikatelský plán se neobejde bez řádného průzkumu trhu a vůbec zájmu o produkt jako takový, monitoringu legislativních procesů a jiné. Je také nutno analyzovat jaký vůbec má trh, ve kterém chce budoucí podnikatel podnikat, potenciál, kolik si z něho lze „ukrojit“ a zdali není trh již nasycen. Dále je důležité vědět, jak velká je zde konkurence atd. Pro zmíněné účely poslouží v druhé části diplomové práce analýza širokého okolí, takzvaná Slept analýza a následně Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Ta se soustředí na oborové okolí začínající společnosti. Nejprve je ale třeba si vymezit trh, ve kterém se aktivity spojené s podnikatelským záměrem, budou realizovat.

#### **3.1.1 Velikost a potenciál českého trhu**

Produktem mají být karierní testy s přidanou hodnotou, primárně pro žáky 8-9. tříd základních škol. Je tedy žádoucí definovat si trh, ve kterém odvětví budoucí podnikatel působí. Vzhledem k předmětu podnikání lze za trh považovat školství, které je zároveň spjato se vzděláváním a budoucím zaměstnáním. Všechny tyto trhy karierní testy zahrnují, ale primárně nejdou zařadit do jednoho či druhého odvětví, protože sama tato odvětví protínají a sdružují. Co ale vyčíslit lze, je velikost trhu ve školství a počet uživatelů produktu, potažmo množství zákazníků. Dle seznamskol.cz je v České republice v roce 2018, 4652 základních škol. Český statistický úřad uvádí historická čísla, a to například za rok 2013/14 4074, za rok 2014/15 4085. Tento trend tedy potvrzuje. Zamýšlený produkt je ale určen primárně žákům druhého stupně ZŠ, je tedy nutné tento počet ponížít o první stupně, kterých je více. Na vesnicích totiž existují základní školy pouze do prvního stupně.

Škol, které mají druhý stupeň je méně, a to dle ČSÚ konkrétně za roky 2013-2015 cca 2707, očekávaný odhad pro rok 2018 je přibližně 3000 škol, majících druhý stupeň. Těchto 3000 škol je tedy předmětem zájmu podnikatelského plánu (Seznam škol © 2002-2019).

ČSÚ dále uvádí, že průměrný počet dětí na třídu je za posledních 10 let 19,8 dětí. Do této statistiky jsou zahrnuty všechny základní školy s akreditací MŠMT, soukromé školy počet snižují, státní základní školy s počtem tří tříd na ročník zase naopak. Nyní se nacházíme na počtu 20 000 tříd za druhý stupeň s počtem zhruba 443 000 žáků. Průměrný počet na druhém stupni ZŠ je 6,8 tříd. Tedy necelé 2 třídy na ročník. Proto je vhodné násobit číslem 1,8 místo dvou. (ČSÚ © 2019)

1,8 třídy žáků 9. ročníku připadajíc na jednu základní školu, násobeno průměrným počtem žáků na třídu (20) zobrazí číslo 36 žáků za devátý stupeň základní školy. Tento počet 36 žáků násobeno počtem základních škol druhého stupně (3000), napoví přibližný počet případných uživatelů karierních testů za rok. **Jde o číslo 108 000** každoročních žáků 9. tříd, našich potenciálních uživatelů produktu v České republice.

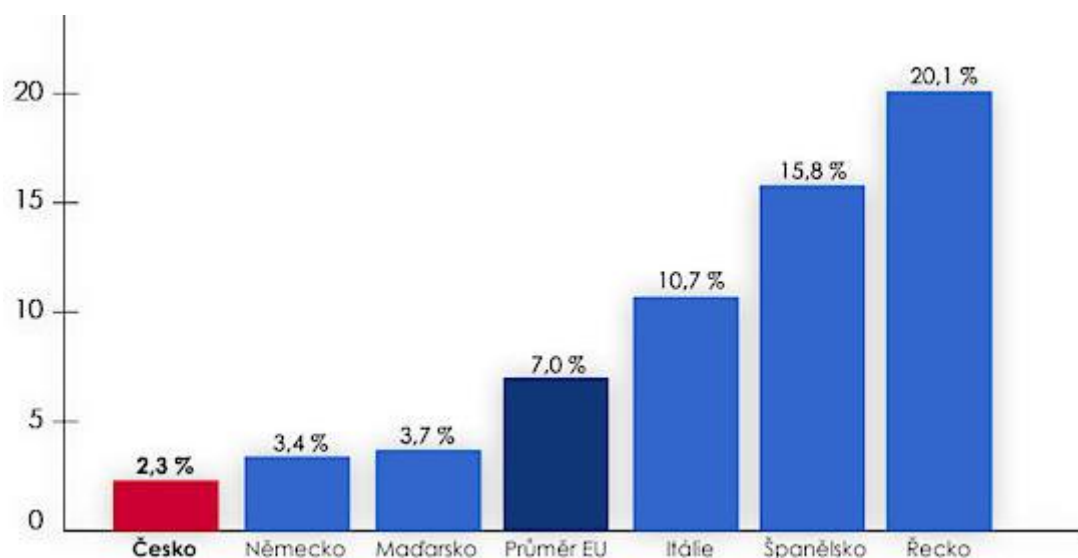
Zaměřím-li se pouze na Jihomoravský kraj, kde by se prováděly testovací fáze a prvotní distribuce, jde dle seznamskol.cz o 549 základních škol, jak státních, tak soukromých. 549 násobeno průměrným počtem žáků na třídu (20) x 1,8 (průměrný počet tříd na ročník) dá číslo **19 764** žáků 9. tříd rozprostřeno po **Jižní Moravě**. Jižní Morava bude první z regionů, na který se bude cílit, a to konkrétně dvěma jednatelemi společnosti, kteří si na vybraném regionu natrénují obchodní jednání. Tyto poznatky a zkušenosti budou následně předávány dále jednotlivým obchodním zástupcům. Tito obchodní zástupci by měli obchodně pokrýt trh všech zbývajících 13 krajů, tedy celou republiku. Pokud bychom se následně bavili o počtu žáků **7-9. tříd** základních škol, jednalo by se dle ČSÚ o číslo zhruba **350 000** studentů v České republice, ten daný rok (ČSÚ © 2019).

### 3.1.2 Slept analýza

Za pomoci Slept analýzy jsou vymezeny ty faktory firemního makro-okolí, které by mohly mít v budoucnosti vliv na vzniknuvší společnost, potažmo její následný rozvoj.

#### 3.1.2.1 Sociální faktory

Dle Českého statistického úřadu a jeho posledního sčítání lidu, žije v Česku oficiálně k 30. září 2018 10 637 794 obyvatel. V tuzemsku obyvatel přibývá, byla překročena hranice 10,6 milionu obyvatel, která byla naposledy zaregistrována na konci druhé světové války. Počet seniorů se přehoupl přes hranici dvou milionů a počet narozených dětí rostl čtvrtým rokem v řadě. Novorozenců bylo nejvíce od roku 2011. Celkový počet obyvatel České republiky byl ale nejvíce zvýšen stěhováním, a to především zahraničních menšin v rozmezí věku 20–34 let. Převážně jde o Ukrajince, Slováky, Rusy a Vietnamce. Tito lidé poté vychovávají své děti zde v tuzemsku a pomáhají tak zvyšovat kupní sílu České republiky, potažmo je zde větší počet potenciálních zákazníků pro karierní testy. Největší přírůstky obyvatel se v posledních letech koncentrují ve **věkové skupině** 65 a více let, to znamená, populace stárne, dožívá se stále vyššího věku. Pozoruhodná je taktéž míra nezaměstnanosti, která je také na historických minimech. Máme ji jednu z nejnižších v celé Evropské unii. V červenci 2018 dosáhla 2,3 %, v říjnu 2018 dokonce 2,1 %. Což je nejnižší hodnota od roku 1993, tedy 25 let (ČSÚ archiv © 2019).



Graf č.1. Míra nezaměstnanosti ve vybraných zemích EU (Zdroj: Eurostat)

Všechny tyto faktory pro koupi produktu nahrávají, protože se firmy a společnosti o zaměstnance přetahují, zvyšují se tak důchody zaměstnanců i sociální dávky obyvatel České republiky obecně.

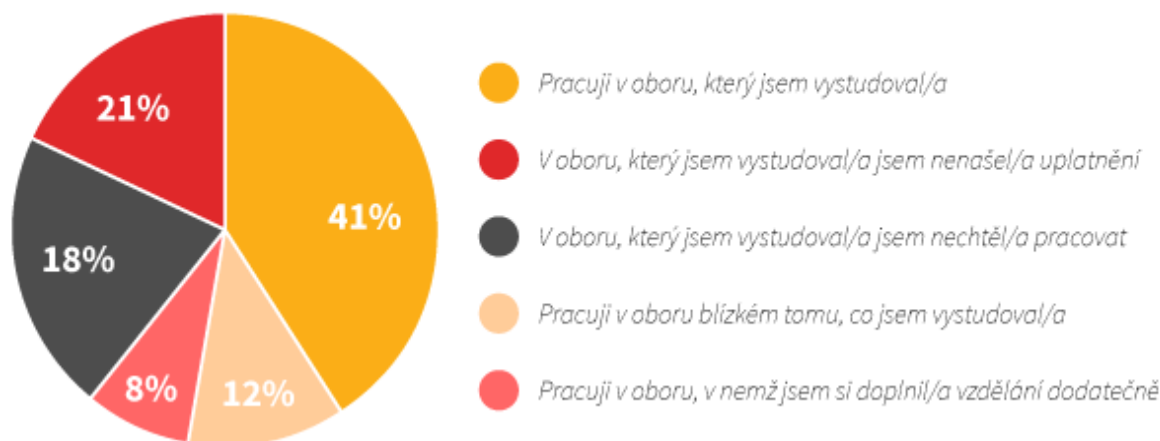
Co se týče **Jihomoravského kraje**, na který bychom s karierními testy primárně cílili, tak je situace následující. Podle předběžných výsledků Českého statistického úřadu žilo na území Jihomoravského kraje k 30. červnu 2018 celkem 1 184 381 obyvatel. Za první polovinu roku 2018 se jejich počet zvýšil o 1 174 osob. Za toto zvýšení mohou zejména obyvatelé, kteří se do kraje přistěhovali (do kraje se přistěhovalo o 1 075 osob více, než se z kraje vystěhovalo (ČSÚ demografický vývoj © 2019)

Obyvatelé se stěhují primárně za prací, tahounem kraje je především Brno. Je to začínající technologické, univerzitní a „ajťácké“ město, kam se stěhují výzkumy technologických firem. Z vybraných například Honeywell či Red Hat nebo Y Soft. Kupní sílu zde zvyšují především univerzitní studenti a informatici. Dle průzkumů kupní síla 2017 společnosti Gfk krom Olomouckého, Jihomoravský kraj zvýšil svou kupní sílu nejvíce v republice oproti předchozímu roku. Z vybraných čtvrtí Brna mají nejvyšší kupní sílu lidé v Komíně a Žabovřeskách, kde je až 30 procent nad celostátním průměrem, tyto čtvrti tak dohánějí hlavní město Prahu (Idnes © 2009-2019)

Pokud bychom se chtěli uživatelům našeho produktu a služby přiblížit ještě více, je potřeba se podívat na data, které plynou z dotazníkových šetření v návaznosti na to, zda lidé pracují ve vystudovaném oboru či nikoliv. Dotazníkové šetření provedla společnost Profesia, která se zabývá správou pracovních portálů jak v České, tak Slovenské republice a Maďarsku. Z jejího šetření plyne, že „více než polovina vysokoškoláků pracuje v jiném oboru, než vystudovali, stejně jsou na tom tři pětiny středoškoláků. Také pro učební obory i střední odborné školy s maturitou platí, že značná část absolventů odchází hned po ukončení studia pracovat do jiného oboru a odliv z vystudovaného oboru pokračuje i v následujících letech. Několik let od ukončení studia tak působí asi 40 % absolventů středních odborných škol mimo vystudovaný obor“ (Profesia © 1997-2019)

Z pohledu čísel tedy více než 50 % lidí pracuje mimo obor, který vystudovali – svému zaměření zůstalo věrných 41 % respondentů. Dalších 12 % lidí ale uvedlo, že pracují v oboru blízkém vystudovanému. Dle ředitelky pracovního portálu Profesia Zuzany Lincové, lidé mění směřování své kariéry často proto, že nenajdou ve vystudovaném oboru uplatnění, což napsalo 21 % respondentů. Někdo školu „dotáhne“, ale pak se rozhodne, že se oboru nechce věnovat – to přiznalo 18 % odpovídajících. Mnozí si doplní kvalifikaci v průběhu pracovního života a získají tak práci, ke které dlouhodobě směřovali – tuto možnost uvedlo 8 % respondentů (Profesia © 1997-2019).

## Pracujete v oboru, který jste vystudoval/a?



Graf č.2. Kolik % lidí pracuje ve vystudovaném oboru (Zdroj: Profesia © 1997-2019)

Dalším faktorem, který by mohl tvorbě kariéře-zájmových testů nahraovat je povinná maturita z předmětu matematika. Žáci gymnázií by ji měli otestovat od roku 2021 a ostatní studenti by se měli připojit od roku 2022, pokud se do té doby ve vládě či parlamentu nic nezmění. Jakmile bude součástí testování matematický základ a logické uvažování, mohli by si potenciální uživatelé našich produktů a služeb otestovat, jaké jsou jejich schopnosti na úrovni 8-9 třídy základní školy. Díky uvědomění si výchozího stavu, by si tito žáci mohli pohlídat to, aby po 4 roky standardní délky studia na střední škole, doplnili nezbytné základy, potřebné pro splnění maturity z matematiky. Dále aby znali obrysově své silné i slabé stránky v tomto oboru, mohli na sobě tedy po dobu 4 let studia střední školy s předstihem pracovat a průběžně se tímto způsobem připravovat na zmíněnou maturitní zkoušku, u které loni (2018) dle údajů Cermatu propadlo 22,3 procenta studentů. Matematika je tak nejméně úspěšným maturitním předmětem.

### **3.1.2.2 *Legislativní faktory***

Jakýkoliv podnikatel se musí řídit zákony a vyhláškami dané země či regionu. Tyto zákony udávají pravidla, dle kterých se musí společnosti řídit, aby mohly provozovat svou činnost. Vzhledem k charakteru založení firmy jakožto kapitálové společnosti, konkrétně společnosti s ručením omezeným, lze za tyto zákony považovat:

- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

Vzhledem k charakteru podnikatelského záměru je nutné ještě brát v potaz zákon schválený dne 24. září 2004, v účinném znění od 15.2. 2019. Jde o **předškolní, základní, střední, vyšší odborné a jiné vzdělávání (školský zákon) 561/2004 Sb.** Dále je v oblasti školství nutné řídit se pravidly zákona 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením. Dále nařízením 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků. Následně vyhláškou 72/2005 Sb., o poskytování poradenských služeb ve školách a školských poradenských zařízeních a jiných školských vyhláškách (Řízení školy online © 2019).

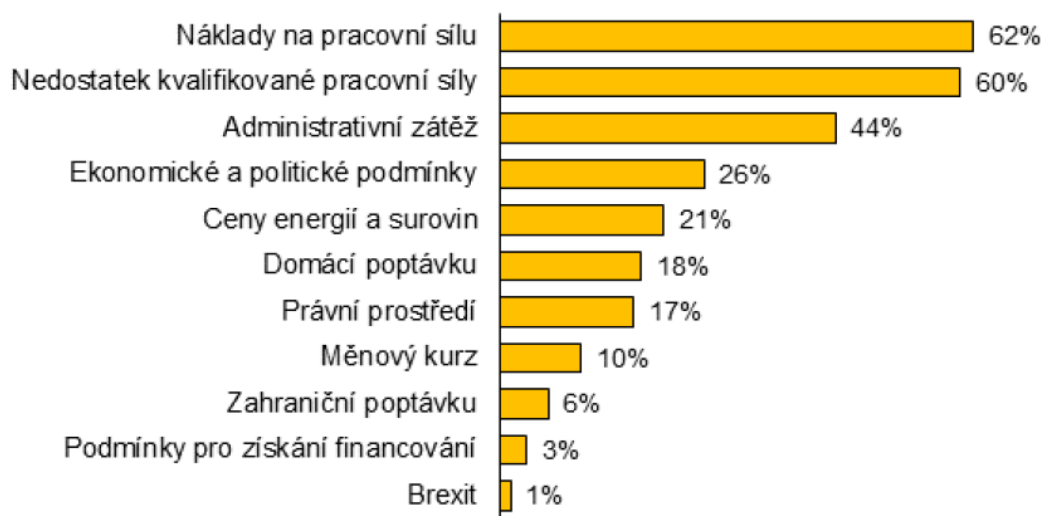
Se všemi těmito výše uvedenými zákony a vyhláškami se podnikatel od založení živnosti setkává. Společnost s ručením omezeným se primárně řídí dle definic Zákona o obchodních korporacích a Novým občanským zákoníkem, kdy oba nabyly účinnost od 1.1. 2014. Zákon o obchodních korporacích nahradil starý občanský zákoník. Díky změně v zákonu o obchodních korporacích je nyní již možné mít základní kapitál na úrovni 1 koruny české na místo původních 200 000 korun.

Vezmeme-li v úvahu možné překážky, které mohou v průběhu podnikání nastat, je důležité přihlídnout k následujícímu grafu. Evropská asociace obchodních a průmyslových komor (Eurochambers) monitorovala více než 45 000 podniků z 26 zemí a oproti roku

2018, kdy byla pro evropské firmy největší brzdou růstu domácí poptávka následovaná nedostatkem zaměstnanců s odpovídající kvalifikací, v roce 2019 na první místo poskočí náklady na pracovní sílu (Echo24 © 2019)



**Výsledky za Českou republiku:  
Jaká největší úskalí očekáváte při rozvoji Vašeho podnikání  
roce 2019?**



**Graf č.3. Největší překážky v podnikání** (Zdroj: Echo24 © 2019)

Na účely našeho podnikání naštěstí tento fakt nebude mít žádný vliv, veškerá distribuce a spotřeba karierních testů bude probíhat on-line formou za využití minima nutných pracovníků. Další z byrokratických překážek, kterou podnikatelé v provozování činnosti shledávají, je to, že společnosti musí kromě jiného nechat notářsky ověřit své zakládací listiny, nájemní smlouvy a vyřídit potřebné náležitosti na živnostenském odboru a místně příslušném obchodním soudu, dále pak vymahatelnost smluvních závazků. 611 dní v průměru zabere proces vymáhání smluvních závazků a náklady na něj jsou vyšší, než je průměr OECD. Následuje placení daní, jakožto zdoluhavý proces, ve kterém Česká republika zaostává v porovnání se zbytkem Evropské unie. Zpracování těchto daní může zabrat až 405 pracovních hodin. Pouze vychystání podkladů pro sociální zabezpečení pak zabere 217 hodin a zpracování daně z příjmu právnických osob a DPH pak také trvá poměrně dlouho. V tomto ohledu řadí Českou republiku Světová banka a IFC na celosvětové 122. místo. Vyřízení stavebního povolení má Česká republika také na špatné úrovni. Jeho získání předchází 21 různých dílčích kroků, které trvají v průměru 247 dní. Společnosti musí navštívit velké množství různých úřadů od městského úřadu přes místního dodavatele elektřiny, dopravní úřad a požárníky až po katastr nemovitostí a další státní úřady. Čím se země může naopak pyšnit tak je přeshraniční obchod.

Je to oblast, ve které se podle Světové banky a IFC ČR umístila na prvním místě. Příprava podkladů pro vývoz zboží trvá pouze hodinu a rovněž je tomu i při dovozu zboží. Kompletní proces vyžaduje vyplnění pouze čtyř dokumentů. Poté je možné zboží dát k přepravě a neplatí se žádné poplatky (Ipodnikatel © 2011-2014)

S rokem **2019 přichází taktéž řada legislativních změn.** K lepšímu i horšímu. Se všemi těmito změnami musíme počítat, všechny nás ovlivní. Ze zmiňovaných změn k horšímu je to například zvýšení záloh na sociální pojištění od 1.1. 2019, které se bude počítat od vyššího základu než v roce 2018. Důvodem jsou rostoucí důchody obyvatel. Částka, ze které se budou zálohy vypočítávat činí 30 156 Kč. Také se s účinností od 1. ledna 2019 zvýší minimální vyměřovací základ pro odvod zdravotního pojištění. Rozdíl oproti roku 2018 zobrazuje tabulka obrázek 10 (Ipodnikatel © 2011-2014).

Rok	2018	2019
Minimální vyměřovací základ	14 990 Kč	16 349,50 Kč
Minimální měsíční záloha	2 024 Kč	2 208 Kč

**Obrázek č.10. Minimální měsíční záloha na zdravotní pojištění pro rok 2019** (Zdroj: Podnikatel © 2007-2019)

Ke změně k lepšímu lze naopak přiřadit změnu zákona o daních z příjmu, kdy Poslanecká sněmovna schválila 21.12. 2018 daňový balíček, včetně pozměňovacího návrhu ODS, kterým se zvyšuje zastropování výdajových paušálů na **dvojnásobek**. Jinými slovy budou drobní a střední podnikatele lépe daňově optimalizovat (Podnikatel © 2007-2019). Neposlední pozitivní změnou, jež proběhne od 1.1. 2019 je, že se zvyšuje limit pro odvody sociálního a zdravotního pojištění u dohody o provedení pracovní činnosti. Do 2999 korun měsíčně se nebude muset za pracovníka odvádět sociální a zdravotní pojištění. Tímto nám situace nahrává pro případné najetí brigádních a pomocných sil (Podnikatel © 2007-2019)

Taktéž by se měla pro zaměstnance zvyšovat minimální mzda ze současných 12 200 na 13 550 korun českých za jeden měsíc. Následováno zvýšením zaručené mzdy, která se dělí na 8 skupin dle náročnosti vykonané práce, její minimální hodnota by se zvýšila v roce 2019 ze současných 73, 20 na 79,80 korun za hodinu (Podnikatel © 2007-2019).

### 3.1.2.3 Ekonomické faktory

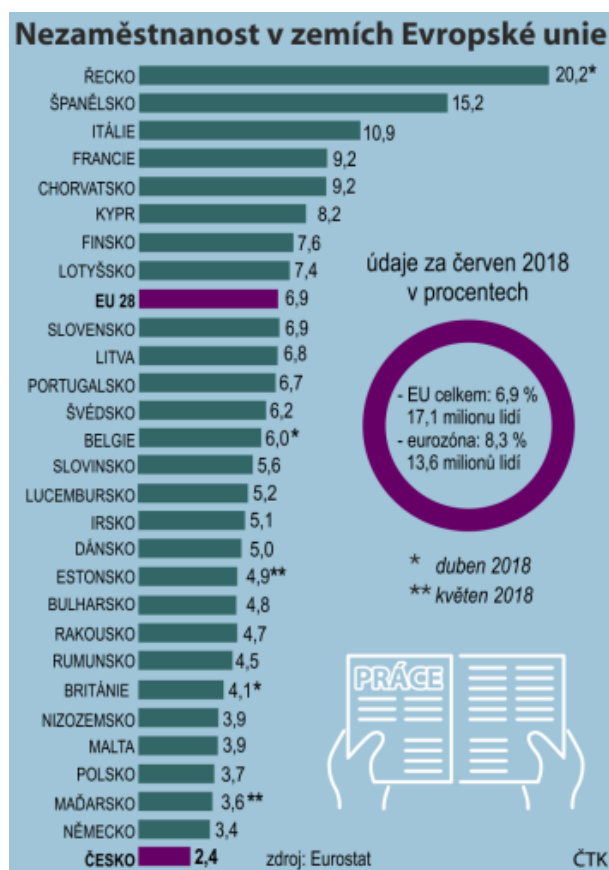
Jakékoliv podnikání ovlivňují ekonomické faktory v dané zemi či regionu. Se službou prodeje karierních testů je tomu rovněž tak. Důležitými faktory, jež monitorují ekonomické „zdraví“ země patří růst HDP, inflace, nezaměstnanost, míra zadlužení obyvatel, jejich kupní síla, výše úrokových sazeb, fáze hospodářského cyklu a mezinárodní obchod.

Rok 2018 byl z pohledu ekonomiky velmi dobrý, celý se nesl v jejím růstu. Největší růst HDP byl zaznamenán v prvním kvartálu roku 2018, mírnější již v jeho druhém pololetí. Důležitými aspekty růstu české ekonomiky byly tvorba hrubého fixního kapitálu spolu s výdaji na konečnou spotřebu domácností a vládních institucí. Zároveň také významně rostla investiční aktivita podniků. Tuzemská ekonomika vytrvale roste od konce roku 2013 (Kurzy © 2000-2019). Pravý sloupec tabulky číslo 2 zobrazuje změnu (růst) HDP oproti předešlému čtvrtletí, prostřední zase změnu (růst) HDP oproti stejnému období předešlého roku.

Tabulka č.2. Kvartální vývoj HDP (Zdroj: Kurzy © 2000-2019)

Období	HDP v mld. Kč	HDP r/r v %	HDP q/q v %
3Q / 18	1 336.6 mld. Kč	2.4 %	0.6 %
2Q / 18	1 317.1 mld. Kč	2.4 %	0.7 %
1Q / 18	1 307.3 mld. Kč	4.2 %	0.5 %
<b>R / 17</b>	<b>5 049.9 mld. Kč</b>	<b>4.6 %</b>	<b>-</b>
4Q / 17	-	5.5 %	0.8 %
3Q / 17	1 276.7 mld. Kč	5.0 %	0.5 %

Nezaměstnanost byla a je na historických minimech. V České republice nejnížší za posledních 25 let. Byla již zmiňována v kapitole 2.1.2.1, kde v červnu a červenci 2018 dosáhla 2,4 a 2,3 %, v říjnu 2018 dokonce 2,1 %. Obecná míra nezaměstnanosti se od 3 kvartálu 2017 do 3 čtvrtletí včetně, roku 2018, pohybovala kolem 2,42 %. Česká republika tak měla nejnížší nezaměstnanost z celé Evropské unie. Průměr EU se pohyboval na úrovni 6,9 % (ČTK © 2019).



**Obrázek č.11. Nezaměstnanost v zemích Evropské unie za červen 2018 (Zdroj: ČTK © 2019)**

Mírnější pokles HDP v druhém pololetí roku 2018 mohl být způsoben právě taktéž tímto faktorem. Lidské zdroje byly a jsou v tuzemsku již skoro vyčerpány, firmy lákají pracovníky ze zemí Východní Evropy. Některé z nich již musí zakázky odmítat z důvodu nedostatku pracovních sil. Pro zemi to tak znamená mírný odliv zahraničního kapitálu.

Přiblížili jsme se jako země na hranici našich produkčních možností. Jedním z faktorů, který by mohl ekonomice a otázce lidských zdrojů taktéž pomoci je zaměstnávání více matek a rodičů na mateřské dovolené, kteří vyžadují flexibilnější úvazky.

Česká republika měla i tak dle mnoha ratingových agentur jako je Standard & Poor's, Dagong Global Credit Rating nebo Moody's velmi dobrý rating, tedy schopnost splácet své závazky. Dle hlavního ekonoma Czech Fund, Lukáše Kovandy dosáhla Česká republika v roce 2018 svého vůbec nejlepšího hodnocení v historii země od roku 1993. Jedním z důvodů vysokého ratingu byl koncem roku 2018 přebytek veřejných financí a to 1,6 procenta HDP. Ten by se měl v poměru k HDP v dalších letech (2020) ovšem snižovat na 0,8 procenta (ČTK © 2019).

Dle mého názoru se již jako země přibližujeme úplnému vrcholu hospodářského cyklu a hranici produkčních možností. Konjunktura má být stále a stále pomalejší. Na tento aspekt může mít vliv více faktorů. Jedním z nich je pozvolný nedostatek potřebné pracovní síly. Firmy musejí z těchto důvodů některé zakázky již odmítat, to znamená odliv těchto zakázek, tedy i zahraničního kapitálu a investorů. Pro ně již česká koruna není tolik lákavá jako v minulosti, době intervencí. Nyní i díky nedostatku pracovních sil a konkurenčnímu boji a růstu ekonomiky, firmy zaměstnancům zvyšují platy, obyvatelům se tak zvedá kupní síla (ta se za rok 2018 posunula z 26. na 23. příčku v Evropě a porazila tak poprvé od roku 1990 Řecko) (Euro zprávy © 2009-2018).

Dalším důvodem pro zvedání kupní síly v ČR je i zvýšení kurzu koruny vůči euru, kdy skončily intervence České národní banky, která svými kroky podporovala exportéry. Celý rok 2018 tak stoupaly mzdy. Nyní je například průměrná mzda 31 851, pro vyměrování slouží částka 30 156 korun. Zdroj: <https://www.behounek.eu/l/prumerna-mzda/> Česká republika se tak díky tomu stala v posledním kvartálu roku 2018 do menšího záporu v obchodní bilanci, kde měla záporné saldo a stala se tak nechtěně proimportní zemí. Ztratila tak jeden ze svých 3 stěžejních pilířů na kterých se staví. ČR má dle některých nálepkou montovna Evropy.

Původně rozehřátou ekonomiku se svými restriktivními nástroji monetární politiky snažila ochladit i ČNB, která v průběhu roku 2018 zvyšovala úrokové sazby, dokonce čtyřikrát v řadě. Základní úroková sazba, tzv. repo sazba, od níž se odvíjí úročení komerčních úvěrů, naposledy začátkem listopadu 2018 stoupla o 0,25procentního bodu na 1,75 procenta. Tato zvýšení se postupně promítala na hypotečním trhu, kdy banky reagovaly taktéž zvyšováním sazeb pro koncové zákazníky u hypotečních úvěrů (Echo24 © 2019)

Další fázi velkého růstu ekonomiky nenahrává vývoj ekonomiky v Německu, které je s Českou republikou exportně a importně značně provázané. Německé HDP ve 3 kvartálu roku 2018 kleslo 0,20 %, poprvé od roku 2015 (Investiční web © 2019). A ve většině případů jeho poklesy a nárůsty ve zpožděné míře kopírujeme. Optimistické situaci dalšího razantního vývoje ekonomiky taktéž nepřidává obchodní a celní válka mezi USA a Čínou. Dopady by mohly přijít i na Českou a Slovenskou republiku, dvě země, které mají v přepočtu na 1000 obyvatel největší počet vyrobených aut na světě.

Co se týče míry inflace vyjádřené přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, tak se Česká republika díky zásluze ČNB drží za rok 2018 na 2,2 % oproti roku předchozímu. Inflační cíle ČNB jsou držet inflaci v inflačním pásmu 2 % s tolerancí jeden procentní bod nahoru i dolů (ČSÚ © 2019). Prognóza inflace na horizontu měnové politiky je dle ČNB koncem 4. čtvrtletí 2019 2,2 % a v prvním čtvrtletí 2020 2,1 %. Stabilita cen tedy má být zachována i v budoucnu (ČNB © 2019)

Neméně důležitým faktorem je míra zadlužení jednotlivých obyvatel státním dluhem, ale i míra zadlužení obyvatel obecně. V porovnání se zbytkem Evropy, co se státního dluhu týče, jsme na tom ale relativně dobře. Ještě před pár lety však byl každý občan hypoteticky zatížen dluhem 120 000 korun. V poslední době se ale tato částka ještě zvýšila. Každý Čech nyní v přepočtu včetně novorozeňat dluží 161 500 korun. Tento dluh v prvním pololetí roku 2018 stoupl zhruba o 89 miliard a vyšplhal se na 1,714 bilionu korun. Důvodem růstu tohoto dluhu je dle MF prodej státních pokladničních poukázek, s cílem investovat peníze s vyšším výnosem.

Státní dluh pro rok 2018 ale celkově skončil přebytkem 2,9 miliardy v deficitním rozpočtu, které MF navrhlo a poslanecká sněmovna schválila. Koncem roku 2018 byl také schválen deficitní rozpočet se schodkem 40 miliard pro rok 2019. V době, kdy se ekonomice daří, je tato částka velmi nerozumná. Je potřeba myslet také na horší časy, které jistě přijdou. Vláda by měla peníze daňových poplatníků raději využívat například na investice, které způsobí další hospodářský rozvoj, než je vkládat do populistických kroků jako třeba sleva 75 % na jízdném pro studenty a seniory. Ve všech ohledech bude velmi rozumné v době konjunktury státní deficit snižovat co to jde, a ne si žít, jak se říká, nad poměry.

Jedním z dalších faktorů, který nás při analýzách trhu zajímá je potenciál trhu potažmo jeho kupní síla. Kupní síla České republiky se obecně zvyšuje, již o ní bylo psáno výše v kapitole Ekonomické faktory. Co nás ale zajímá ještě více, je kupní síla rodičů žáků, které mají být naší cílovou skupinou. V tomto ohledu nejsou výsledky moc příznivé. Dle měření Českého statistického úřadu vyplývá, že peníze tekoucí obecně do oblasti vzdělávání se řadí na konec žebříčku Čechů. Více typický Čech vynaloží z měsíčního rozpočtu na alkohol a cigarety než na vzdělání své, nebo svých dětí. Karierní testy sice nepatří vyloženě pod sekci vzdělání, ale jsou jí nejbližší. Z měření za rok 2017 plyne, že Češi nejvíce utratí za bydlení a energie (26,5 %) měsíčního příjmu, na druhé pozici se nachází potraviny a nealkoholické nápoje (16,8 %), třetí příčka patří dopravě (10 %), čtvrté místo patří již alkoholu a tabáku, kam se vklady zvýšily (8,4 %). Vzrostly také investice do rekreace, kultury a sportu (9 %) nebo stravování a ubytovacích služeb (6,8 %). Nejméně peněz pak dají Češi za zdravotní péči (2,3 %) a zmíněné vzdělání (0,5 %) měsíčního příjmu. Dle předsedy ČSÚ Marka Rojníčka domácnosti utrácejí poslední dobou rychleji, než jejich rostou jejich mzdy, taková je víra v ekonomiku a růst (Kurzy © 2000-2019)

<b>Výdaje na spotřebu domácností</b> (v mil. Kč)				
Účel	1997	2007	2017	2017 podíl na celkových výdajích
<b>POTRAVINY, NEALKOHOLICKÉ NÁPOJE</b>	<b>180843</b>	<b>262171</b>	<b>396326</b>	<b>16,8%</b>
Potraviny	163599	235779	356591	15,1%
Nealkoholické nápoje	17244	26392	39735	1,7%
<b>ALKOHOLICKÉ NÁPOJE, TABÁK</b>	<b>92216</b>	<b>130438</b>	<b>197688</b>	<b>8,4%</b>
Akoholické nápoje	49600	56416	83447	3,5%
Tabák	34110	64337	104141	4,4%
Narkotika	8506	9685	10100	0,4%
<b>ODÍVÁNÍ A OBUV</b>	<b>57211</b>	<b>70377</b>	<b>92114</b>	<b>3,9%</b>
Odívání	41920	51963	67791	2,9%
Obuv včetně oprav a půjčování	15291	18414	24323	1,0%
<b>BYDLENÍ, VODA, ENERGIE, PALIVA</b>	<b>210196</b>	<b>455747</b>	<b>625697</b>	<b>26,5%</b>
<b>VZDĚLÁVÁNÍ</b>	<b>3863</b>	<b>12742</b>	<b>11598</b>	<b>0,5%</b>
Předškolní a základní vzdělávání	978	1404	2387	0,1%
Střední vzdělávání	441	1646	670	0,0%
Pomaturitní a nástavbové studium	279	198	145	0,0%
Vyšší a vysokoškolské vzdělávání	427	3376	3727	0,2%
Vzdělávání nedefinované stupněm	1738	6118	4669	0,2%

Obrázek č.12. Výdaje na spotřebu domácností (Zdroj: Blesk © 2001-2019)

Dle dat Eurostatu má skoro polovina rodin a domácností v Česku, (49,9 %) problémy při placení výdajů spojených se základním a středním vzděláváním svých dětí. Jedná se především o výdaje za školní výlety či různé poplatky spojené se studiem. Je ale zajímavé, že si většina rodičů uvědomuje, že investice do kvalitního vzdělání dítěte je velkou devízou a kvalitním zajištěním dispozic dítěte do budoucna. Dle experta Bohumil Kartouse ze vzdělávací společnosti EDUin, lze pak vyspělost země hodnotit i podle toho, jak dokáže snižovat bariéry v přístupu ke vzdělávání (např. rozšiřování bezplatného školství, pomoc při nákupu učebních pomůcek a podobně). „V tomto smyslu se Česko za vyspělou zemi považovat nemůže, což dobře koresponduje s celkovou mírou investic do vzdělávání z veřejných zdrojů, kde jsme trvale na chvostu OECD.“ (Eurostat © 2019)



### **3.1.2.4 Politické faktory**

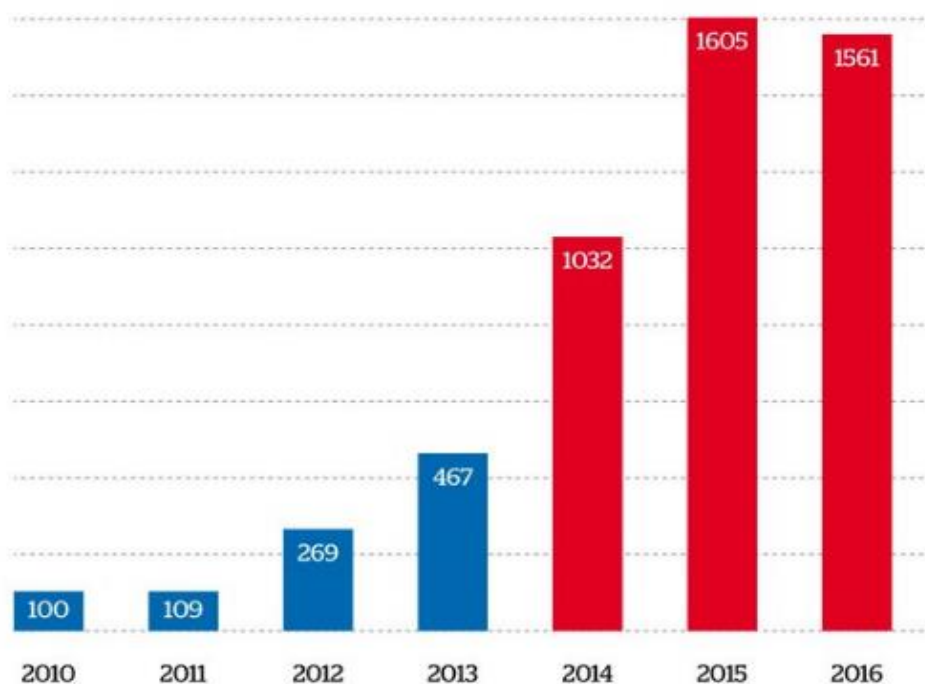
Politickou situaci v zemi lze označit za relativně stabilní, i když poslední dobou situace podnikatelům moc nenahrává. Je pozitivní, že v geopolitickém rozložení a dle vydání Globálního indexu míru za rok 2018 (Global Peace Index) je Česko sedmou nejbezpečnější zemí na světě (ČT24 © 1996-2019)

20. a 21. října 2017 se také uskutečnily volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky. Zvítězilo hnutí ANO 2011. To získalo 29,64 % hlasů a 78 mandátů. Na druhém místě skončila ODS, jež získala 11,32 % a 25 poslanců. Následovaná byla na třetím místě Českou pirátskou stranou s 10,79 % a na čtvrtém místě SPD s 10,64 %. Obě tyto strany získaly stejně, 22 mandátů. Do poslanecké sněmovny ještě zasedli zástupci KSČM, ČSSD, KDU-ČSL, TOP 09 a Starostů a nezávislých (Wikipedia © 2019)

S hnutím ANO nikdo ze zmíněných stran jít do vlády nechtěl, až předseda hnutí Andrej Babiš přemluvil ke spolupráci předsedu ČSSD Jana Hamáčka a na svou stranu jako podporu vlády také získal Komunistickou stranu Čech a Moravy. Tak vznikla nová, polokomunistická vláda. Nynější vláda nepodporuje podnikatele jako minulé vlády. Již od prosince 2016 vznikla politicko-byrokratická zátěž podnikatelům, tzv. Elektronická evidence tržeb. Cílem bylo zpřehlednit a více kontrolovat podnikatelské příjmy, zlepšit tak odvody daní do státního rozpočtu. Tato evidence tržeb má celkem 4 fáze a každá fáze se týká jiného typu podnikání. Společnosti jsou rozděleny podle kódů CZ-NACE, která se jako klasifikace v Evropské Unii používá od roku 2008. První vlna začala platit prosincem 2016 pro skupiny CZ-NACE číslo 55 a 56, od března 2017 je v platnosti 2. fáze EET pro skupiny 45.1, 45.3, 45.4, 46, 47 (EET Money © 2017)

Na uvedení v praxi 3. a 4. fáze se zatím čeká, tato novela zákona o EET je nyní ve fázi prvního čtení v Poslanecké sněmovně. Tato novela by se měla týkat takzvaných svobodných povolání, jako jsou lékaři, právníci, účetní, ale i autoservisy a pneuservisy, dopravci či zemědělci, výrobci potravin či nápojů, nábytku, oděvů či strojů, pořadatelé sportovních a kulturních akcí a podobně. Obě fáze by měly začít společně zhruba v polovině roku 2019 (Business info © 2007-2019)

S vládou Hnutí ANO 2011 se také výrazně zvýšil počet zajišťovacích příkazů, jež uplatňuje Finanční správa vůči českým společnostem či živnostníkům. Tento zajišťovací příkaz je extrémní a mimořádný právní institut, který se má používat v extrémních případech. Ta zasahuje v domnění, že by neměly firmy či podnikatelské subjekty, finanční prostředky na doměření daně z přidané hodnoty. Odstavuje stroje a zabavuje majetek. V mnoha případech pak Nejvyšší správní soudu uznal zajišťovací příkazy jako neoprávněné. Díky těmto přehmatům musel již generální ředitel Finanční správy Martin Janeček rezignovat (Forum24 © 2019)



Graf č.4. Počet vydaných zajišťujících příkazů v průběhu let (Twitter TOP09 © 2019)

Protiváhou kroků současné vlády a takzvanou její „brzdou“ v navrhování zákonů, slouží Senát České republiky. Do něj se konaly volby 5 a 6 října 2018. Zvítězila v nich v drtivé většině opozice současné vlády, strany tzv. demokratického bloku, která nyní ovládá v Senátu většinu. Obměňovala se zde po šesti letech 1/3 všech senátorů, ti zastupovali jednotlivých 27 volebních obvodů. Dá se tedy říci, že politická rovnováha je v rámci možností zachována.

Dalšími politicko-legislativním novými pravidly, jež budeme jako začínající podnikatelé ovlivněni, je Obecné nařízení na ochranu osobních údajů neboli GDPR (General Data Protection Regulation). Je to nejvíce ucelený soubor pravidel na ochranu dat na světě, přijatý byl formou evropského nařízení a platí ve všech státech Evropské unie. V účinnost jak v ČR, tak v celé Evropě přišlo toto nařízení 25. května 2018. V Česku tak nahradí současnou právní úpravu ochrany osobních údajů v podobě směrnice 95/46/ES a související zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. Jde o ochranu osobních dat spotřebitele a zákazníka na Evropském trhu. Toto nařízení se vztahuje na všechny, kteří budou, nebo již jakýmkoliv způsobem nakládají s osobními daty Evropanů, potažmo obyvatel České republiky. Ať už jde o jednotlivce, firmy či instituce. Tato ochrana osobních údajů se taktéž vztahuje na zaměstnance, případné dodavatele, klienty i odběratele produktu napříč segmenty a odvětvími trhu (GDPR © 2019)

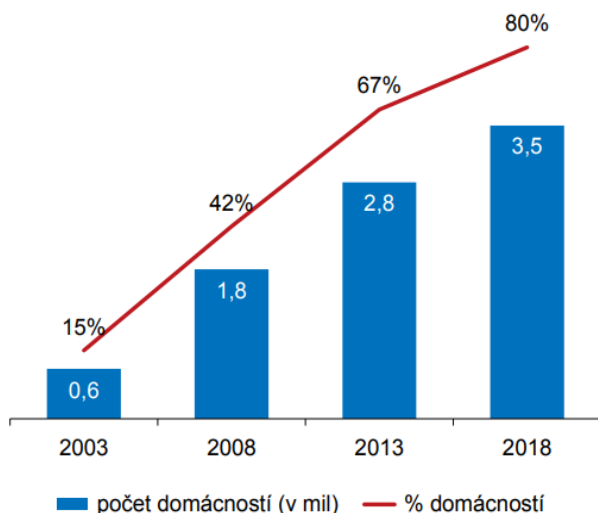
Politickým rozhodnutím jsou také rozhodnutí, kolik financí ze státního rozpočtu se vynaloží na školství a vzdělávání, respektive výdaje na školství v poměru k hrubému domácímu produktu. Ty byly nejvyšší v roce 2011 (4,3 % HDP), od té doby klesaly až na nejnižších 3,6 % v roce 2016. V roce 2017 pak vzrostly na 3,9 % HDP. Většina politiků v čele s ministrem školství Plagou, věří, že se výdaje na české školství budou v následujících letech nadále zvyšovat. Počátkem roku 2019 se tyto výdaje zvýšily ještě razantněji. Zejména dostali přidáno učitelé. Do nich letos v roce 2019 putovala celá třetina navýšeného rozpočtu. Dle Plagy by to měla být v roce 2020 polovina, v dalším období pak ještě větší podíl. Obecně lze říci, že čím více dostanou jednotlivé školské instituce financí, tím větším budou disponovat rozpočtem a pravděpodobnost nákupu našich produktů a služeb se tak zvýší (TV Nova ©2019).

### 3.1.2.5 Technologické faktory

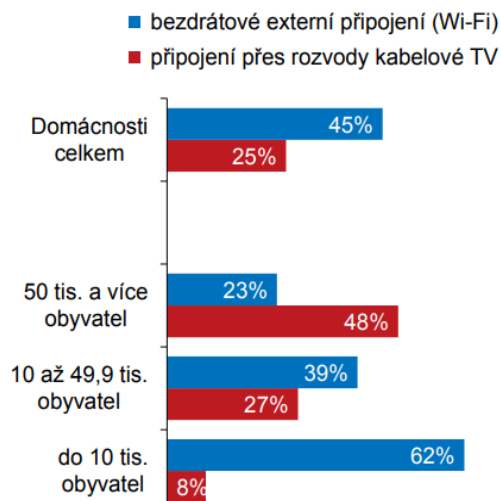
Říká se, že 21. století je století digitální. Nelze nic jiného než dáti za pravdu. Lidstvo se svými technologiemi posouvá stále vpřed. Vyvíjí se autonomní a létací vozy, drony se již skoro používají k dodání pošty, existuje již robot Sophia, který za pomoci umělé inteligence sám přemýšlí a komunikuje, má v Saudské Arábii dokonce i občanství, začíná se postupně kolonizovat Mars, lidstvo jde stále kupředu. Není proto divu, že se internet a připojení k němu se stal běžnou součástí života většiny Evropanů. Před 10-15 lety byl tento fakt ještě nemyslitelný a náš podnikatelský záměr by se tak dal provést jen s velkými obtížemi či vůbec. Jedna z forem distribuce produktu je totiž zamýšlena online přes internet. Podíl domácností, které mají na internet přístup, je v České republice 82 procent. Česko se řadí spíše k průměru EU. Co je pro náš podnikatelský záměr pozitivní zpráva, statistika potvrzuje, že se pravidelní uživatelé internetu vyskytují především v nižších věkových skupinách, což může být de facto naše cílová skupina. Ve věkové skupině 16 až 24 let je alespoň jednou týdně online 96 procent uživatelů, ve skupině 55 až 74 let je to už jen 55 procent. Na užívání internetu má vliv i dosažené vzdělání, čím vyšší je, tím se pravděpodobnost využívání internetu zvyšuje. Obyvatelé České republiky bez ohledu na věk využívají internet nejčastěji ke sledování online zpravodajství a komunikaci prostřednictvím e-mailu. Rozdíly mezi různými generačními skupinami lze pak najít ve využívání sociálních sítí, sledování videí a vedení telefonických hovorů či video rozhovorů. Vzestup internetu za posledních 15 let znázorňuje graf č.5.

(Aktuálně.cz © 2009-2019)

### Domácnosti celkem

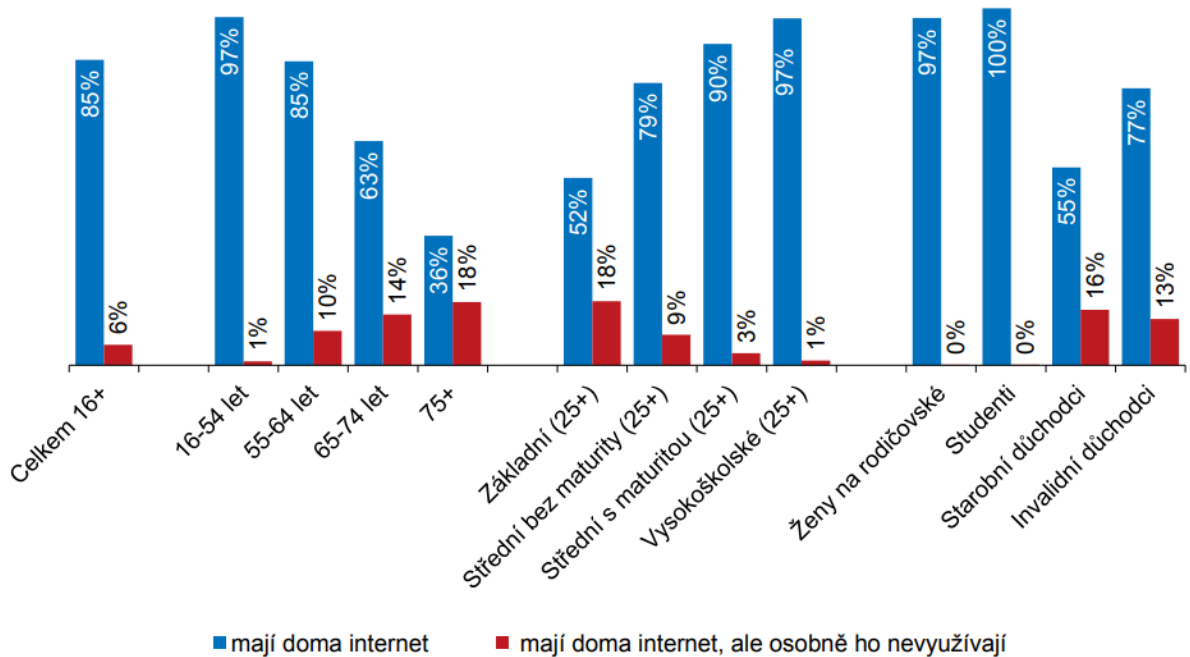


### Hlavní typy připojení k internetu používané v domácnostech v závislosti na velikosti obce (2018\*)



**Graf č.5.: Kolik domácností má v Česku připojení k internetu** (Zdroj: (ČSÚ © 2019)

Jako zákazníci nás zajímají především mladí lidé a studenti. Ti dle dat Českého statistického úřadu mají přístup k internetu zcela všichni. Stejně tak ženy na mateřské dovolené. Žáci také mají v rámci výuky na školách informatickou výchovu, kde se s internetem setkávají. Situace je tedy z hlediska bariér přístupu k našemu případnému produktu, docela příznivá.

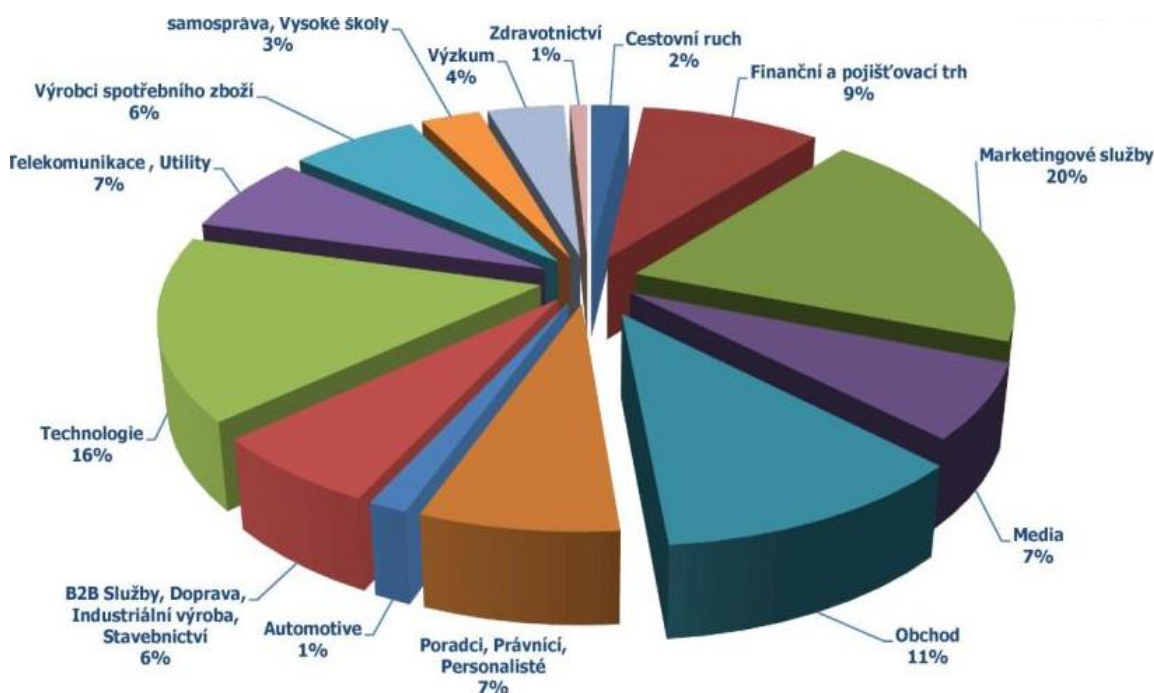


**Graf č.6.: Přístup obyvatel k internetu v ČR pro 2018** (Zdroj: (ČSÚ © 2019)

Na vzestupu je také velká míra automatizace procesů, umělá inteligence sice ještě není zdaleka na takové úrovni, jak by se předpokládalo, ale co se týče automatizace a různých chatbotů, které by se daly u testů využít jako podpůrný nástroj pro komunikaci s případnými klienty, je vše na dobré míře a načasování vývoje. Jedním ze zajímavých projektů je například startup Feedyou, který využívá chatboty ke komunikaci za společnosti v reálném čase. Případně v ty nejvíce vytížené časy od 18-01:00, kdy mladí nejvíce komunikují přes internet a personalisté či společníci u menších firmách již aktivně nefungují v práci u počítače (Tyinternety © 2019)

Další z nástrojů, který poslední doba přináší, začíná využívat i zneužívat, jsou tzv. velká data, big data. Kdo vlastní tato data, tak má moc nad ostatními, umí predikovat uživatelské chování a ovlivňovat tak například i volby v jednotlivých zemích. Za využití obdobné myšlenky a po odsouhlasení GDPR našimi potenciálními klienty, bychom jako firma taktéž mohli začít shromažďovat data o uživateli, především tedy skupině obyvatel ve věku 15-18 let. Při nasbírání větším množství bychom mohli tato data využít buď pro tvorbu nového produktu na základě poptávky, nebo data se souhlasem uživatelů odprodat a získat tak dodatečné finanční prostředky.

V tomto případě se jedná o informace, výsledky psychologicky-karierního testu, obzvláště ceněné pro personalisty nebo firmy, zaměřující se na mladé lidi svými produkty či službami. Graf č.7. zobrazuje segmenty, které mají o informace o uživatelích obecně největší zájem.



Graf č.7. Využití velkých dat z hlediska odvětví (Ministerstvo vnitra © 2019)

Vzrůstající stupeň technologií a inovací se postupně začíná promítat i do bankovního a platebního systému. Ten se snaží o velkou míru digitalizace procesů a platebních transakcí. Tento poznatek je pro nás, jakožto budoucí příjemce plateb rovněž pozitivní. Portfolio platebních možností, se tak zvyšuje. Díky jeho rozmachu vznikly platební portály a aplikace jako je Twisto či Revolut. Twisto je česká platební aplikace, která zjednodušuje platby kartou. Vyvinuli voděodolný náramek, kterým lze platit veškeré platby jednoduše přiložením k terminálu, má v sobě totiž vbudovanou miniaturní platební kartu. Náramek funguje skoro jako běžná debetní karta Mastercard, zajímavostí je, že na konci měsíce dostává klient na účet, který je plně kompatibilní jak v mobilu, tak v pc, měsíční vyúčtování. To lze zaplatit až se zpožděním 15 dní, nebo lze za nějaký poplatek prodloužit až o 45 dní.

Dalším příkladem využití technologií ve finančně-technickém sektoru je Britský startup Revolut. Revolut zaujal hlavně pro možnost placení virtuálními kartami v zahraničních e-shopech s výhodným kurzem, nebo rychlou směnou kryptoměn. Uživatelé si u Revolutu mohou založit běžný účet v korunách, v této měně jej přímo nabíjet a je možná i okamžitá směna do 25 různých měn či kryptoměn se středovým kurzem (Živě.cz © 2019) Pro rozšiřující se množství podobných startupů a technických vymožeností, bychom se rádi přizpůsobili trhu a časem nastavili přes internet takový portál pro přijímání plateb od zákazníků, který by dokázal přijmout platby jak od běžných tuzemských bank, tak od Revolutu, či Twista. V neposlední řadě to také souvisí s příležitostí uzpůsobit portál a začít přijímat platby od zákazníků i v kryptoměnách. Ty bychom měli mít na paměti, přece jenom budou hrát v budoucnu určitou vedlejší roli v platebním systému. Zatím to tak není a bude to nejspíš ještě vzdálená budoucnost. Technologický rozvoj má ale také své negativní důsledky a těmi mohou být snazší či rychlejší vstupu konkurence do daného (našeho) odvětví, disponuje-li dostatečným kapitálem a šikovnými programátory. Jakýkoliv potenciální začínající konkurent může díky nynějším možnostem lépe „zkopírovat“ náš produkt, až vyjde na trh.

Tabulka č.3a. Výsledky a shrnutí SLEPT analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktory	Důsledek	
	Pozitivní	Negativní
S	Více než 50% lidí v ČR pracuje mimo vystudovaný obor	Demografický obrat
	Povinná maturita z matematiky od 2021-2022	
L	Zvýšení minimální mzdy	Zvýšení záloh na sociální pojištění
	Zvýšení limitů pro odvoody na DPČ	Zvýšení záloh na zdravotní pojištění
	Zastropování paušálních výdajů na dvojnásobek	GDPR
E	Zvyšování kupní síly obyvatel	Hrozba snižování ekonomického růstu
	Extrémně nízká nezaměstnanost	Hrozba stagnace ekonomiky a následná krize
	Malé zadlužení České republiky	
P	Stabilní politická situace	Vláda nepodporuje podnikatelský sektor
	Senát, pojistkou proti „unáhleným“ krokům vlády	EET - zmatky, odkládání novel
	Čím dál více se zvyšující výdaje do českého školství	
T	Velká míra digitalizace, vzestup AI	
	80% domácností má přístup k internetu, 100% studentů též	Snižování bariér vstupu do odvětví
	Možnost prodeje a obsluhy zákazníků zcela on-line	
	Digitalizace a velký pokrok v usnadnění bankovních transakcí	



### **3.1.3 Porterova analýza 5 konkurenčních sil**

Nutnou součástí analyzování, je analýza tzv. mikroprostředí firmy. Pro tento účel byl zvolen Porterův pětifaktorový model konkurenčních sil. Ten umožňuje identifikovat síly, jež působí na společnost bezprostředně. Jsou jimi odběratelé, dodavatelé, substituty, stávající a potenciální konkurence.

#### **3.1.3.1 Vliv dodavatelů**

Dobří a spolehliví dodavatelé jsou pro firmu jeden z nejvíce stěžejních pilířů fungování. Spolu s odběrateli služby či produktu tvoří základ, bez kterých by společnost nemohla dlouhodobě fungovat a tvořit zisk. Pro naše účely podnikání, budeme využívat běžných dodavatelů jako ostatní firmy, jež se chtějí zabývat problematikou marketingu a obchodu. Ze zmíněných budou potřeba kvalitní tvůrci webových stránek, které vzniknou, dále informatici, kteří nastaví nové webové stránky tak, aby byly v čase kompatibilní se zadaným ID kódem a přístupem do portálu odkudkoliv z České republiky. Následně budou, v první fázi, potřeba specialisté na marketingové a PPC kampaně, v neposlední řadě bude nutno využít služeb některého z mobilních operátorů. Nejvíce stěžejními ale jsou pro náš podnikatelský záměr dodavatelé, tedy tvůrci samotného produktu. Díky průzkumu konkurence a hledání všemožných kariéře-psychologických testů na internetu, jsme narazili na, dle našeho názoru, nejvíce propracovaný a komplexní test. Tvůrce tohoto testu jsem se chystal oslovit, abych zjistil trochu více z jejich filozofie a know-how. Shodou náhod jsem narazil na jedné z přednášek, na Vysokém učení technickém, na fakultě Podnikatelské, na jednoho z tvůrců tohoto komplexního testu. Jde o celý tým psychologů, kteří již tyto psychologicko-kariéře testy sestavovaly před 8 lety pro Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky. Mají tudíž ty nejlepší předpoklady a kompetence pro tvorbu kvalitního produktu, jež bychom mohli nabízet.

Od hlavního z nich, jsem také dostal za úkol najít odlišnosti a přidané hodnoty k původnímu testu, aby bylo možné jít s tímto produktem na trh a obstát tak v konkurenčním boji. Na minulém testu tento tým psychologů pracoval bezmála rok, financován byl formou grantu od Evropské unie a stál ve výsledku více než milion korun. Tento tým psychologů má sesbíranou kostru zhruba 4000 otázek i z předešlých projektů, které by se daly modifikovat a případně využít, aniž by bylo cokoliv plagiátem. Jedním z důvodů, proč také práce vzniká je ten, aby byly zajištěny podklady, které svými fakty přesvědčí tento tým psychologů ke spolupráci. Nachystán bude i odhadovaný plán prodeje a fungování. Pokud bychom se s týmem psychologů domluvili na spolupráci, ušetřilo by to mnoho času a zároveň finančních prostředků. Pokud bychom se s nimi na spolupráci domluvit nedokázali, byla by potřeba najít externí agentura, která by pro nás test vytvořila, nebo by bylo nutné spojit se s odborníkem na branding Kalmanem Horvátem, se kterým jsme byli dříve v kontaktu, a spoluvytvořit test ve spolupráci s jeho známými, psychology. Ať v jedné či druhé variantě by ale nebylo docíleno původního záměru, projekt by se celý protáhl, produkt by byl uveden na trh později, protáhla by se tedy jeho kritická cesta a byly by možné obtíže s cash flow. S původním týmem psychologů by se totiž dalo domluvit na procentech z prodeje z každého testu, v ostatních případech bychom museli s kolegou nejspíše test koupit jako celek a byl by, předpokládáme, velmi drahý. Jak cenově, tak do vloženého času zúčastněných. Uvažovali jsme i o variantě úplného obejití stěžejních dodavatelů a dle konkurence sestavit jednoduchý online test pouze svépomocí. Tuto variantu jsme prozatím zavrhlí. Chceme mít náš produkt velmi kvalitní, s vidinou prodeje stejného testu rok, co rok stejného, či pouze vylepšeného. Nejsme totiž odborníci a kvalitní produkt by měl být sestaven pouze psychology, a to nejlépe takovými, kteří se na problematiku tvorby psychologicko-karierních testů zaměřují, a které jsme již našli. Vyjednávací síla tohoto týmu psychologů je nyní veliká.

### **3.1.3.2 Vliv odběratelů**

V české nátuře je zakořeněno, že zákazník vyžaduje co možná nejvíce kvalitní a funkční produkt, za co nejnižší cenu. Spotřebitel se tak snaží maximalizovat svůj užitek. Prodávající se snaží zase co nejvíce vydělat, tak se dohoda o koupi stává průsečíkem těchto dvou premis. Naši odběratelé budou koncoví zákazníci a spotřebitelé na trhu obchodních vztahů B2C. Vyjednávací sílu dodavatelů shledávám v první fázi podnikání jako vysokou. Dokonce si odběratelé budou moci diktovat, kde budou hlavní produkt spotřebovávat. Jedna z otázek z marketingového výzkumu míří na to, kde by chtěli odběratelé produkt využívat, zda přímo ve školách a hromadně, nebo doma sami u počítače. Ve výsledku budou možné obě varianty a budou se přizpůsobovat zákaznickově vůli a navzájem se doplňovat. Tato vyjednávací síla odběratelů se bude postupem času lehce snižovat. Plánujeme totiž cílit na stejnou cílovou skupinu ještě s jedním dodatečným produktem, potažmo zprvu takovou specifickou podporou prodeje. Ta bude detailněji popsána v návrhové části. Touto webovou stránkou budeme odkazovat také na hlavní stránku psychologicko-karierních testů, přibudou tak další konverze na hlavní stránku a více odběratelů se bude o produktu dozvídat. Případné nižší zisky budeme krýt právě z této podpory prodeje, která bude mít svůj vlastní web a bude cílit na stejnou cílovou skupinu, akorát nás za ni bude platit někdo jiný. Tato podpora prodeje bude využívat odběratele na trhu B2C, ale placeno za službu bychom měli od společností na trhu B2B. Tímto se bude vyjednávací síla odběratelů původní cílové skupiny postupně snižovat, protože začneme mít svým způsobem diverzifikovat produkt. Také se tak sníží riziko malé poptávky po prodeji produktu psychologicko-karierních testů. Není to ale důvod, proč bychom klienty neměli nadále poslouchat a přizpůsobovat se jejich požadavkům. Těm budeme naslouchat i nadále a produkt v rámci možností modifikovat dle aktuálních potřeb trhu. Samozřejmě si uvědomujeme, že čím vyšší kvalitu poskytovaných a podpůrných služeb, budeme zákazníkům poskytovat, tím budou spokojenější a produkt tak využijí znovu, například pro jiného člena rodiny, či lépe, doporučí naši službu svým známým. Na základě velké důvěry právě v osobní doporučení bychom chtěli růst.

Své interní i externí procesy se budeme snažit uzpůsobit tak, aby to bylo možné a na tomto osobním doporučení jsme při expanzi k dalším odběratelům mohli stavět. Na vyjednávací sílu odběratelů budou mít vlivy také další vývoj ekonomiky, míra přesvědčení o tom, že náš produkt je pro odběratele dobrý a vhodný, potažmo užitečný, a že jim přinese nějakou přidanou hodnotu. Jako příležitost by se dal využít případný příchod finanční krize, kdy budou rodiče žáků snad více uvažovat o budoucnosti svých dětí a jejich budoucnost jim v takovéto situaci nebude lhostejná. Pokud by chtěli zjistit rodiče více o svém synovi či dceři, a to právě to, jakým směrem se děti mají v životě ubírat, budeme moci vhodně posloužit. Rodičům by se tak, zvláště v době krize, mohly ušetřit finance za zbytečné změny škol či oborů jejich dětí.

### **3.1.3.3 Hrozba substitutů**

Existuje pár věcí, které mohou ve větší či menší míře suplovat náš produkt. Na základních školách jsou to například v menší míře výchovní poradci, které některé školy mají stanovené. Dále pak některé základní školy disponují karierními poradci, ti mohou náš produkt suplovat ve větší míře, ale ne zcela, přece jenom to nejsou psychologové a nemají tak potřebné vzdělání či kvalifikaci. Hlavně jsou kvalitní a odborné testy přístupné pouze psychologům, jež by tyto děti mohly otestovat. Ostatní lidé tyto testy při testování žáků nemohou používat. Co je ale přímým substitutem našeho produktu, jsou dle mého názoru Pedagogicko – psychologické poradny. Nejde zde vyloženě o konkurenci, protože se tato centra primárně zaměřují na jiné věci a pomoc žákům v rozhodování kam na střední školu, řeší více okrajově. Tyto poradny zajišťuje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy a jsou státními, potažmo krajskými institucemi. V Brně například má PPP 5 pracovišť, základní školy pro Brno – město a Brno – venkov jsou dle rozčleněny dle spádových oblastí. Tato centra se zabývají mimo jiné předškolním poradenstvím, problematikou experimentování s návykovými látkami a pomocí pro řešení šikany. Do těchto center se musí žáci objednávat na popud svůj, či rodičů. Čekací doba vyšetření žáka je 2 až 3 měsíce.

Centrum disponuje kvalifikovanými psychology, kteří problematiku karierního poradenství s dětmi rozebírají na sezeních. Služba je zdarma. Problém je ten, že o poskytované službě neví zhruba 1/3 škol v České republice a méně než 1/3 jejich služeb aktivně využívá. K rodičům žáků se existence těchto center dostává ještě hůře. Když už se rodiče pro odbornou pomoc centra rozhodují, většinou je to před přijímacími řízeními na střední školu, tedy v první polovině roku, kdy chodí jejich dítě do 9 třídy základní školy. Centra ovšem nejsou nafukovací, proto dochází k obřím čekacím lhůtám a dostane se tak pouze na zlomek z celkového počtu žadatelů. Nevýhodu spatřuji ve faktu, že jsou tyto centra zřízena pouze ve větších územně-samosprávných celcích a velkých městech. Na rodiny v odlehlých koutech České republiky či žáky z méně dostupných vesnic se tak nedostává vůbec.

#### **3.1.3.4 Potenciální konkurence**

Obor karierního a osobnostního poznávání žáků je zajímavý. Lze zde uplatnit velká míra digitalizace a přizpůsobení se technologií mladým lidem. Je zde také potenciál vstupu s kvalitní a prověřenou službou z České republiky na zahraniční trhy. Bariéry vstupu jsou sice docela vysoké, protože ke tvorbě kvalitního produktu, potažmo služby jsou třeba jen kvalifikovaní a vysoce specializovaní psychologové, dále pak vývoj produktu stojí nemalé množství peněz a také času odborníků. Testování beta verze produktu zabere také mnoho času.

Dobrým příkladem atraktivity tohoto podceňovaného odvětví je vznik nové firmy Salmondo. Je to mladá začínající společnost, kterou založili před nedávnem tři chlapci. Ti se snaží řešit podobný problém jako budu já s kolegou. Pomoci žákům poznat se více do hloubky a poradit jim tak při výběru budoucího směřování kariéry pomocí výběru vhodné vzdělávací instituce. Za největší hrozbu konkurence do budoucna shledávám tento startup. Tito 3 kluci oslovili Jihomoravské inovační centrum, které jim spolu s psychology a Akademií věd České republiky pomáhalo s vývojem produktu.

Výsledkem je webová stránka, do které mohou mít žáci středních škol přístup a kde si vyplní 2 osobnostní testy zdarma. Výsledky jsou zde zhruba okomentovány, pro větší detaily je potřeba si zakoupit roční členství za 690 korun. Pro členství v dalších letech je možná sleva. Nyní se Salmondo primárně soustředí na poradenství pro žáky středních škol, postupně ale budou jistě přecházet na školy základní. Tento fakt znamená to, že se s nimi v budoucnu budeme střetávat v konkurenčním boji. Může se stát, že díky efektu první kuželky budou mít na českém trhu prvenství a my se budeme spokojit s druhým místem. Dle mé predikce, jednoduché online internetové testy v budoucnu již nebudou mít šanci konkurovat a současná konkurence Cermat se posune na 3. místo. Musíme ale taktéž počítat s variantou, že při velké a rychlé expanzi Salmonda bychom se museli nedobrovolně stát konkurenčním lemem. Budeme se muset při sestavování produktu nejen inspirovat konkurencí, ale přijít i s prvky, kterými se budeme odlišovat. Větší míra diferenciací zde tedy bude na místě. Kvalitativní marketingový výzkum probíhal právě i díky tomuto účelu.

### ***3.1.3.5 Současná konkurence***

Charakter produktu, který bude nejvíce podobný našemu plánovanému podnikatelskému záměru se nejvíce blíží internetovým testům dostupným na internetu. Náš produkt, by měl být více obsáhlejší, ale pro analýzu cenové hladiny je dobré vycházet ze současných testů z internetu. Dle analýzy konkurence jsem našel na internetu zhruba 13 webových stránek, zabývajících se podobnou, či v nějaké části totožnou problematikou. Z těchto 13 stránek, tři odkazovaly na stejnou společnost, z toho dva weby sloužily jako podpora prodeje, zbývalo tedy 11 internetových stránek. Z počtu 11 webů jsou 4 zcela zdarma, za ostatních 7 se musí platit.

#### **Testy zdarma:**

Prvním online testem na internetu, který je bezplatný a něco o člověku vypovídající je Test osobnosti na stránce **Za rohem.cz**.

Tato stránka slouží primárně jako blog uživatele, Test je založen na materiálech VŠB v Ostravě a vychází z testu, publikovaného ve skriptech pro předmět Manažerské dovednosti. Autorem těchto skript je Mgr. Jan Kovács, Ph.D. Test vznikl v roce 2009 a za 3 roky a 7 měsíců od jeho vzniku ho vyplnilo 145 000 lidí. Celkový test se zaměřuje pouze na charakterové typy osobnosti a je cílen na kohokoliv bez rozdílu věku. Celkem 48 otázek s odpověďmi ANO/ NE v otázkách typu: Jste si jistější a) a) při logických úsudcích typu: správné – nesprávné b) při hodnotových soudech typu: dobré – špatné. Výsledky ukončeného testu zobrazuje obrázek 13. Stránka Za rohem.cz je již zcela zastaralá a dá se říci neaktuální, špatně dohledatelná (Test osobnosti © 2014)

### Jste typ ENFJ

#### Co znamenají jednotlivá písmena?

Písmeno E značí extravertního člověka, který intenzivně vnímá okolí a je zaměřený na kontakt s lidmi a realitou, rád mluví a vyjadřuje své pocity.

Písmeno N znamená, že Vaše intuice upřednostňuje myšlenky, teorie a fantazii. Takto orientovaný člověk rád dělá věci pokaždé jinak, zkoumá, co se proč a jak děje a jak by se to dalo dělat lépe. Spíše než praxe a to, co je, ho přitahuje budoucnost a různé abstraktní teorie.

Písmeno F charakterizuje člověka, u kterého rozhoduje cítění. Řídí se pocitem z věci způsobem více/méně, lepší/horší. Takový člověk dává přednost dohodám, často je empatický a rád dělá lidem radost.

Písmeno J znamená, že preferujete úsudek před vnímáním. Takový člověk inklinuje k postupným řešením a snaží se rychle věci dokončit. Rád si před výletem naplánuje, které památky navštíví a předem si rezervuje hotel.

Obrázek č.13. Ukázka výsledků testu osobnosti (Zdroj: Test osobnosti © 2014)

Na zcela stejném principu a to 16 typech osobnosti dle slavného psychologa a jeho typologické teorie Carla Gustava Junga, je postaven i druhý test na stránce **Emireo.cz**. Výsledky popisu typologie osobnosti vychází z knihy Osobnostní typologie a Typologie osobnosti, volba povolání, kariéra a profesní úspěch (2010) od Michala Čakrta. Na stránce jsou na výběr 2 testy složené z 20 a 60 otázek, zcela stejného typu jako test Za Rohem.cz Emireo je pouze velmi aktuální verzí, která ve výsledcích navíc respondentovi zobrazuje, na jaké povolání by se mohl se svým typem osobnosti hodit a vítězná typologie je hezky rozepsána v textu. Delší varianta testu pouze více vyhraní a zpřesní výslednou typologii osobnosti. (Emireo © 2019)

Následujícím typem testu, který my mohl studentům malinko poradit aspoň na jaký typ školy se hodí je portál **Vysokeskoly.cz**. Zde autoři ve spolupráci se společností Scio vytvořili 6minutový test, který má posloužit cílové skupině pouze k nejlépe obecnému typu rozdělení, a to na osob technicky a humanitně zaměřené. Otázky jsou zde také tak stavěny. Jsou v podobě: 1) co je ti bližší, buď stavět lego nebo hrát 2) které zaměstnání byste dělali raději. Výsledek student dostane v podobě na kolik procent je humanitním a na kolik technickým typem spolu s databází vysokých škol, která se zobrazí po vyhodnocení. Portál tedy cílí čistě na středoškoláky a zatím není konkurencí přímou (Vysokeskoly.cz © 1996-2019)

Posledním z portálů, jež poskytuje výsledky zdarma je portál **Testmojeplus.cz**. Za ním stojí společnost Scio, která se zaměřuje na tvorbu přijímacích zkoušek pro žáky základních a středních škol, okrajově však jako podporu prodeje vytvořila test silných a slabých stránek dítěte. Tento test je zhotoven formou obrázků, ze kterých respondent vybírá, jaké činnosti nejraději dělá, dále pak z činností, které ho nejvíce vystihují formou textu. Tvůrci testu vycházejí z 5 kategorií tzv. super schopností jedince. Výsledkem jsou rozepsané jednotlivé kategorie pro každou z nich. Výsledky testování přijdou po předchozí registraci e-mailem. Pro zpřístupnění rozšířené verze je nutno zaplatit 250 korun. Těchto 5 super schopností a jejich dominantní silné stránky zobrazuje obrázek 14. (Testmojeplus.cz © 2019)

<b>KAPITÁN</b>	organizátor	komunikativnost, rozhodnost, výkonnost, zodpovědnost, strategičnost
	kapitán	komunikativnost, úsudek, rozhodnost, výkonnost, zodpovědnost
	lídr	zvědavost, odvaha, tvořivost, komunikativnost, vnímavost, nadhled, přesvědčivost
<b>PARŤÁK</b>	bavič	tvořivost, komunikativnost, vnímavost, smysl pro humor, přátelskost
	parťák	komunikativnost, vnímavost, nadhled, odvaha, zodpovědnost, přátelskost
	ochránce	vnímavost, nadhled, zodpovědnost, přátelskost, nestrannost
<b>NADŠENEC</b>	hračička	estetičnost, tvořivost, rozhodnost, výkonnost
	nadšenec	odvaha, rozhodnost, výkonnost, vitalita, přesvědčivost, optimismus, flexibilita
	sportovec	rozhodnost, výkonnost, vitalita, zodpovědnost
<b>OBJEVITEL</b>	vědec	zvědavost, tvořivost, úsudek, výkonnost, strategičnost
	objevitel	zvědavost, tvořivost, nadhled, vitalita, flexibilita
	dobrodruh	zvědavost, tvořivost, odvaha, vitalita, optimismus
<b>TVOŘIVEC</b>	textař	estetičnost, tvořivost, komunikativnost, přesvědčivost
	tvořivec	zvědavost, estetičnost, tvořivost, vnímavost
	umělec	estetičnost, tvořivost, vnímavost, nestrannost

**Obrázek č.14. Typy osobností (Zdroj: Testmojeplus.cz © 2019)**



Následuje konkurence, která má své testy placené. První z nich je portál **Test-osobnosti.cz**. V něm autoři staví na využití psychologické metody RIASEC. Riasec je speciální psychologická metoda, která se využívá zejména pro testy osobnosti a testy ovlivňující volbu povolání. Tato **teorie** staví na tom, že každý člověk je jedinečný a má v sobě předpoklady, které se dají rozdělit do šesti skupin. Počáteční písmena anglických názvů těchto skupin pak utváří jméno metody – Realistic (praktický), Intellectual (intelektuální), Artistic (umělecký), Social (společenský), Enterprising (podnikavý) a Conventional (konvenční). Z těchto skupin je následně sestaven tzv. kód osobnosti – tři počáteční písmena nejsilnějších předpokladů. Samotný test má 48 otázek s výběrem ze 4 možností otázek typu: Kterou z následujících činností byste dělal/a ve svém volném čase? a) setkat se s přáteli b) Sbírat nebo řadit věci c) Pracovat na zahradě nebo domě/bytu d) Psát nebo malovat. Výsledky testu jsou dostupné po zaplacení 99 korun na účet společnosti (Test-osobnosti © 2017)

Na zcela stejné psychologické metodě staví i druhý placený konkurent, portál **Zkouskaosobnosti.cz**. Test je pouze složen z mnoha uzavřených otázek typu: Jsem dobrý v / umím: Umím k vědeckému problému použít počítač (ano/ne), Baví / bavilo by vás? Aplikace matematiky na běžné problémy (ano/ne). Test je dostupný k vyplnění zdarma, ale pokud chce respondent získat své individuální výsledky, musí odeslat sms k získání klíče pro přístup, která stojí 99 korun (Zkouskaosobnosti.cz © 2011-2014)

Třetím z placených konkurentů, jež se zabývá obdobnou tematikou je portál **Testytesty.cz**. Na této internetové stránce lze nalézt více dílčích testů, zhruba 11 hlavních kategorií pro žáky ZŠ a SŠ. Těmito kategoriemi jsou matematická, jazyková a vizuální inteligence, určení studijního typu, určení překážek v učení atd. Každá tato kategorie testu je zpoplatněna 99 korunami. Testy jsou krátké, stručné a po zaplacení je možné zobrazit výsledek. Z hlediska možných testovacích kategorií a portfolia nabídky je tento portál nejvíce vybaven. Ten také disponuje i IQ testy a karierními testy pro dospělé, emočními testy a více různými sekcemi (Testytesty.cz © 2017)

Čtvrtým placeným konkurentem je portál **Test-osobnosti.com**, který provozuje Primat.cz. Primat slouží jako portál především k výměně studijních materiálů mezi studenty vysokých škol. V rámci doprovodných služeb ale vznikl jednoduchý test, který také využívá metody Riasec. Po odeslání sms respondenta, jsou dostupné výsledky za 99 korun. Web je ale momentálně mimo provoz, autoři chystají web nový.

Pátým konkurentem je portál **Proškoly.cz**. Je to jediný z portálů, který funguje v porovnání s ostatní konkurencí nejvíce komplexně a ve spolupráci se školami. Na portálu se nachází sekce zaměřené pro žáky základních a středních škol, pro každou cílovou skupinu jsou zde k dispozici sady testů, které testují mnoho kategorií, na které není ve výuce čas. Jsou jimi například: rozumové schopnosti, paměť, cizí jazyky, matematika, čtenářská gramotnost, dopravní výchova, finanční gramotnost a jiné. Testy jsou k dispozici těm žákům, jejichž škola zakoupila licenci, ta si tedy platí přístup do internetové stránky. Do výsledků testování následně mohou nahlížet i rodiče žáků. Proškoly.cz se mi osobně líbí jako zdroj inspirace, jak by mohl být nastaven náš obchodní model a celá koncepce podnikatelského záměru. Na podobném principu začíná fungovat i vznikající konkurent Salmondo, strategie tohoto modelu tím pádem nemusí být vůbec špatná. (Proškoly.cz © 2007-2019)

Šestým konkurentem je portál **Psychotesty.psyx.cz**. Tato webová stránka disponuje množstvím rozličných testů všeho druhu. Jak online testy osobnosti, tak psychotesty. Je zde k dispozici test OSPAT, tedy test pro typy a poruchy pozornosti, dále EQ test emoční inteligence, BITEPT test psychických poruch, FULJOB test profesně-zájmové orientace a další druhy testů. Výsledky jsou dostupné uživatelům internetu a koncovým zákazníkům za 149 korun/kus. Portál má také sesterský web, který se specializuje především na oblast B2B, tedy testy, které využije management firmy a personalisté při výběru nových, nebo testování stávajících zaměstnanců. Firmy dostávají výraznou slevu za odebrané množství testů, vyjdou pak zhruba na polovinu klasické ceny 149 korun za test (Psychotesty © 2008-2016)

Posledním a sedmým relevantním portálem na testování osobnosti je portál **Testjedinecnosti.cz**. Tuto internetovou stránku provozuje náš známý, kouč a specialista na branding Kalman Horvát. Kompletní test vytvořil sám na základě poznatků z amerického modelu a škol v USA, ze kterých čerpal informace pro tvorbu tohoto testu. Testování má odhalit jedinečné stránky osobnosti, na kterých může stavět a kterými vyniká před ostatními. Tyto jedinečnosti jsou obsaženy v 7 kategoriích. Součástí výsledků je také pdf. manuál, který radí lidem, jak s těmito vlastnostmi charakteru pracovat a využít je v životě. Cena za tento kvíz činí 920 korun. Dle jeho slov jich pouze online prodá kolem 700 za rok (Test jedinečnosti © 2019)

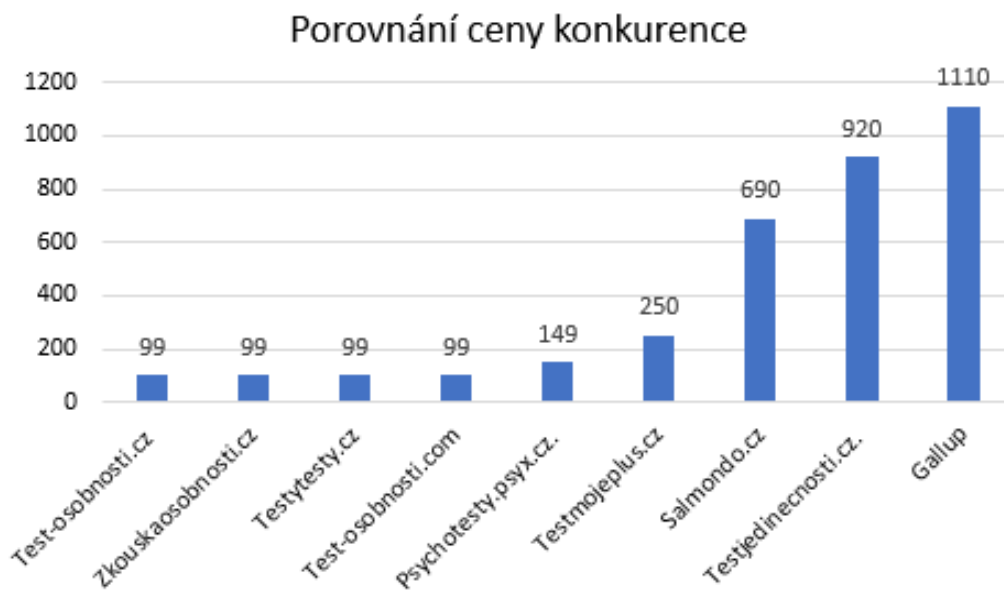
Takovým bonusem, o kterém je dobré vědět že existuje a kterého někteří zkušení kouči v praxi využívají, je test silných stránek společnosti **Gallup**. Konkrétně dostupný na <https://www.gallupstrengthscenter.com/> Ten nám byl také doporučován ze dvou nezávislých věrohodných zdrojů. Těmito zdroji byly ředitelka pobočky společnosti Google pro Českou, Slovenskou a Maďarskou republiku, Taťána le Moigne, dále pak senior konzultant v Jihomoravském inovačním centru, kouč a trenér, Milan Pařil. Testování je postaveno na 34 typech silných stránek osobnosti s typickými vlastnostmi pro svou charakteristiku. Příklad pořadí silných stránek zobrazuje obrázek 15 (Gallup.com © 2019).

1. Futuristic	People who are especially talented in the Futuristic theme are inspired by the future and what could be. They inspire others with their visions of the future.	VIDEO PDF
2. Maximizer	People who are especially talented in the Maximizer theme focus on strengths as a way to stimulate personal and group excellence. They seek to transform something strong into something superb.	VIDEO PDF
3. Significance	People who are especially talented in the Significance theme want to be very important in the eyes of others. They are independent and want to be recognized.	VIDEO PDF
4. Learner	People who are especially talented in the Learner theme have a great desire to learn and want to continuously improve. In particular, the process of learning, rather than the outcome, excites them.	VIDEO PDF
5. Activator	People who are especially talented in the Activator theme can make things happen by turning thoughts into action. They are often impatient.	VIDEO PDF

**Obrázek č.15. Příklady silných stránek osobnosti dle pořadí**

(Zdroj: Digitalninomadstvi.cz © 2011-2017)

Je to celý komplex vybroušené metodiky, dokumentů, reportů a videí, které dokáží slovy pojmenovat to, co možná vnitřně pouze cítíme či tušíme. Společnost Gallup se problematikou personálního poradenství a sociálními analýzami zabývá již 84 let. Jedná se o americkou společnost, která již tímto testem vyzkoušela více než 20 milionů lidí. Test je kompletně v angličtině. Každý respondent získává výsledky zcela specifické, dle výsledků prvních 5 silných stránek a jejich pořadí. Zmíněný test v plné verzi stojí 49,9 dolarů, přibližně dle aktuálního kurzu 1110 korun. Dalo by se říci, že je to v problematice využívání silných stránek jedince, ten nejlepší test, který na světě existuje. Celkové srovnání všech konkurentů v českých korunách na B2C trhu pak znázorňuje graf 8. (Digitalninomadstvi.cz © 2011-2017).



**Graf č.8. Srovnání cen dle konkurence.** Zdroj: Vlastní zpracování

Kromě portálu Proškoly.cz a testováním společnosti Gallup nám po analýze konkurence přišly ostatní portály málo komplexní. Na portálech jsou buď kratší, úzce specializované testy zaměřené na speciální tematiku, ale nenašli jsme žádný portál, který by měl v portfoliu kariéře-zájmový test, který monitoruje i jiné faktory, než pouze typ osobnosti a vhodné odpovídající povolání. Jediným takovým testem, který se nejvíce blížil našim komplexním představám byl Profitest.cz. Jeho autorem je psycholog, náš budoucí dodavatel a jeho kolegové.

### 3.1.4 Shrnutí Porterovy analýzy

Na trhu začíná jediný hráč s podobným rozsahem produktů a služeb co do hloubky a inovativnosti. Zatím na trhu v České republice není rivalita velká, pokud se nebudou počítat dílčí kariéře testy z grantů Evropské unie, nebo doplňující test na základních školách od společnosti Scio, stejně tak testy od zaměstnanců pedagogicko-psychologické poradny. Jako budoucí podnikatelé jsme poměrně závislí na tvorbě produktů a služeb od dodavatelů. Ti jsou pro nás v raném stádiu více stěžejní než klientela, ke které věříme, že se na základě marketingových průzkumů už dostaneme. Shrnutí Porterovy analýzy zobrazuje tabulka číslo 3B.

Tabulka č. 3b. Shrnutí Porterovy analýzy 5 sil (Zdroj: vlastní zpracování)

Faktor	Hodnocení	1.	2	3.	4.	5.	
Bariéry vstupu do odvětví	žádné			○			nemožný vstup
Rivalita mezi konkurenty	žádná	○					extrémní
Dostupnost substitutů	nízká		○				značná
Závislost na vstupech	nízká				○		značná
Vyjednávací síla odběratelů	podřizují se			○			diktují si
Vyjednávací síla dodavatelů	podřizují se				○		diktují si
Technologická náročnost	nízká			○			hi-tech

### 3.1.5 Marketingový průzkum

Vzhledem k charakteru podnikatelského záměru, bylo potřeba zjistit potenciální poptávku po produktu u budoucí cílové skupiny. Zároveň bylo také třeba získat informace, které se týkají prodejní a obchodní části podnikatelského záměru. Z tohoto důvodu byly zvoleny a udělány 2 části marketingového výzkumu, a to výzkum kvantitativní a kvalitativní. V kvantitativním výzkumu odpovídala předběžná cílová skupina, zda má zájem o případný produkt, jak by měl zhruba vypadat a kolik by měl stát. Ve výzkumu kvalitativním byly pokládány respondentům otázky ohledně cest a možností prodeje produktu spolu s případnými přidanými službami. Jednalo se zejména o monitoring na základních školách.

#### 3.1.5.1 Kvantitativní marketingový průzkum

Cílem kvantitativního marketingového průzkumu bylo zjistit, zda by o nabízené produkty byl v dnešní době zájem a zda by se našla na trhu poptávka po těchto produktech a službách. Na začátku byly stanoveny 3 výzkumné interní otázky, které si autor práce potřeboval pro sebe a svůj podnikatelský záměr ověřit:

1. Mají rodiče (děti, žáků) zájem o námi nabízený produkt?
2. Koupí si rodiče naše produkty a služby?
3. Zaplatí za tento produkt/službu rodiče 300 korun?

**Potvrzení výzkumných otázek: Po vyhodnocení dotazníkového šetření, lze postupně na všechny 3 interní otázky odpovědět ANO.** Otázka č.1., tedy zájem o produkt byl potvrzen 95 % respondentů. S otázkou č.1. souvisí také otázka číslo 2. Rodiče by si případný produkt pro své dítě zakoupili. Pouze 5,8 % respondentů by za produkt zaplatilo méně než 300 korun. 94,2 % respondentů by za produkt zaplatilo více než 300 korun.

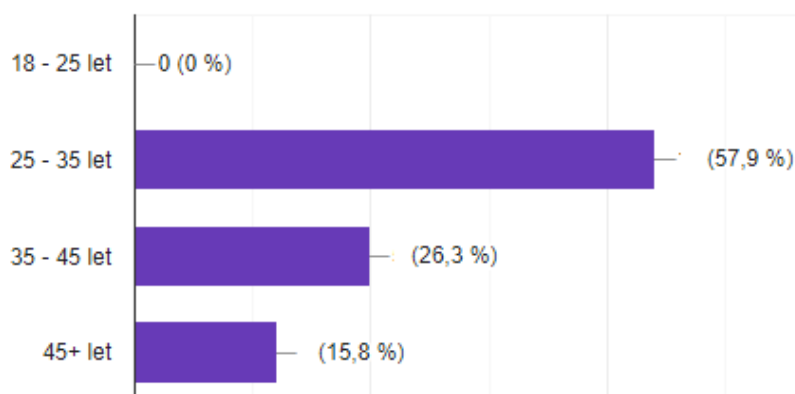
### **Průzkum**

Kvantitativní marketingový průzkum byl prováděn prostřednictvím formulářů a záznamových archů společnosti Google na sociálních sítích. Jednalo se převážně o inzerce na vybrané sociální síti Facebook ve vytipovaných skupinách, zaměřující se čistě na rodiče, konkrétně matky dětí ve věku naší cílové skupiny. Inzerovalo se do skupin jako Bazárek Brno, Brněnské maminky prodávají, Snažilky, těhulky JMK a jiné skupiny. Cílem bylo zjistit odpovědi na otázky případného zájmu o naše produkty a nabízené služby, dále určení cenové relace za poskytování našich kariéerně-zájmových testů. Za zodpovězení dotazníkového šetření dostali rodiče žáků příslib zkušební beta verze produktu pro jejich dítě zdarma. Důkazem zájmu o produkt bylo také to, že 84 % procent respondentů nám na sebe zanechalo e-mailové adresy pro následnou distribuci produktů.

**Celkově se dotazníkového šetření zúčastnilo 95 respondentů.** Z těchto 95 respondentů bylo **100 % žen.** Aby byla specifikace ještě bližší, tak **94,7 % respondentů již je matkou.** Zbývajících **5,3 % žen matkou doposud není,** ale odpovídalo, že se na mateřství chystá. Jedná se tedy o potenciální klienty, kteří mají za syna či dceru potenciálního uživatele testů. Věkové rozmezí respondentek zobrazuje graf č.9.

## V jakém věkovém rozmezí se nacházíte?

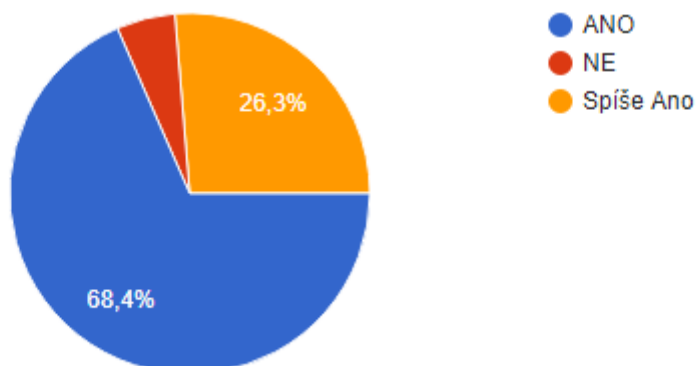
...



**Graf č.9. Věkové rozpětí respondentů** (Zdroj: Google formuláře, vlastní zpracování)

Ve více jak polovině případů odpovídaly mladé matky do 35 let věku. Na otázku, zda považují výběr střední školy za důležitý odpovědělo 57,9 % ANO, 26,3 % spíše ano, 5,3 % NE a 10,5 % spíše NE. Jde tedy říci, že z 84 % je pro rodiče těchto žáků správný výběr střední školy důležitý. Na další otázku, ohledně zájmu o náš produkt odpovídaly respondentky viz graf č.10.

Líbil by se Vám, jako pomocník v rozhodování o budoucí profesní a zájmové kariéře, vzdělávací test nebo sada testů, zaměřených na zájmy dítěte, budoucí povolání a připravenost pro trh práce?



**Graf č.10. Testování zájmu o produkt** (Zdroj: Google formuláře, vlastní zpracování)



Z tohoto typu dotazu jsme se s druhým jednatelem přesvědčili, že by o produkt a služby našeho typu mohl být opravdový zájem. V součtu by **se spíše zamlouval, či zamlouval 94,7 % všech dotazovaných**. Další z našich otázek směřovala na cenu za produkt či služby. V této otázce se respondentky různily, ale jakási cenová relace se nám utvořila. Do 300 korun zodpovědělo 5,8 % respondentů, 300 korun přesně pak 5,6 %. 500 korun by za kvalitní testy i s výsledky dalo 22,4 % respondentek. Dále by 5,6 % dotazovaných za testy zaplatilo 700 korun a 11,1 % z nich by za testování dalo 800 korun. Dalších 5,6 % dotazovaných by dalo 500-1000 korun a dalších 16,7 % by za testy obětovalo 1000 korun. 1500 korun by za testy pro dítě zaplatilo 11,1 % respondentek a stejné procento by pak utratilo za naše služby 2000 korun. Zbývající 4 % by pak dle dotazníku utratilo za služby a testy takové množství peněz, jaké by bylo potřeba, když se jedná o budoucnost jejich dítěte. **Z šetření tedy vyplývá, že by mohla být nejnižší hranice ceny stanovena na 300 korun/test nebo službu. V průměru by však respondentky za naše služby v podobě testů zaplatily 1018 korun.** Což je vysoko nad našimi predikcemi.

Následující otázka byla na to, zda by ocenili rodiče žáků ještě dodatečný rozhovor s psychologem nad výsledky samotných testů. **42 % dotazovaných odpovědělo ANO a dalších 47 % spíše ANO. V součtu by tedy 89 % rodičů tuto následnou konzultaci uvítalo.** Následující otázka se ptala na místo spotřeby našich služeb, kde by děti měly nejlépe naše testy vyplňovat. 58 % respondentek uvedlo ve škole s ostatními spolužáky. 26,3 % žen preferovalo vyplnění testů doma pod matčíným dohledem. 16 % preferovalo jiné doporučení. Následující otázku zobrazuje obrázek číslo 16.

Jakým způsobem vybíráte, nebo budete vybírat pro dítě střední školu? Případně školu vysokou? Napište..

Podle zájmů dítěte a poté také podle následného uplatnění.
Dítě se samo vybere
Dle zájmu dítěte a referenci o škole
co chce dcera, podle prospěchu, kde není zaměření na matematiku
Nechám to na dítěti
Vybere si sám
Dle jeho zájmu
Podle úrovně výuky, zaměření
Přihlednu k přání dítěte bude také záležet jaké bude mít zájmy a jestli bude něco co mu hodně půjde
Vybere si samo
Podle jeho zájmu

**Obrázek č.16. způsob výběru střední školy** (Zdroj: Google formuláře, vlastní zpracování)

Poslední z otázek směřovala na vybavenost dítěte po studiu. Odpovědi respondentů zobrazuje obrázek 17.

Co byste chtěli dítěti zajistit, než vyjde studia? (Př: zahraniční studium, cizí jazyk, umět nějakou neobvyklou činnost..)

Cizí jazyk
Určitě cizí jazyk
Cizí jazyk
Odbornou praxi
Pobyt v cizině, napr letní jazyk. kurz, práce aupair, Erasmus...
Podporovat v zájmech, cizí jazyk, cestování
Jazyky
Zahraniční studium. Kvalitní znalost cizího jazyka
Jazykovou vybavenost
Sby umel cizi jazyk
Jazyk, koníčky
Dle zájmu... Urcite cizi jazyk, staz napr Erasmus, absolvovat program DofE

Obrázek č.17. Cíl po studiích (Zdroj: Google formuláře, vlastní zpracování)

### 3.1.5.2 Kvalitativní marketingový průzkum

V této kapitole kvalitativního výzkumu jsme s kolegou uvažovali o stavu co dělat, když by o náš potenciální produkt byla na trhu poptávka. Zvažovali jsme především formy a cesty prodeje produktu či služby, zároveň jsme potřebovali zjistit přidané hodnoty produktu, za který by mělo být od uživatelů placeno. Rozhodli jsme se tedy oslovit ředitele základních škol, na kterých jsme s produktem chtěli, krom koncových uživatelů, mimo jiné cílit. Povedlo se nám pomocí doporučení zajistit 9 dvouhodinových setkání. Z toho proběhlo 8 schůzek s řediteli základních škol a jedna s psycholožkou z Pedagogicko-psychologické poradny.

Ve kvalitativní výzkumu jsou shrnuty nejdůležitější poznatky a zpětná vazba. Obecně jsme se ředitelů ptali na následující otázky:

1. Jak funguje propagace komerčního sdělení na základních školách a konkrétně vaší škole?
2. Jaká je nejefektivnější cesta oslovování ředitelů škol?
3. Jaké máte zkušenosti s testováním osobnosti žáku na základních školách?
4. Zajímají se již žáci 8-9. tříd o svou budoucnost? Nebo výběr školy zajišťují rodiče?
5. Máte na škole povinný předmět profesní kariéra?
6. Má každá škola svého psychologa nebo karierního poradce?
7. Nespolupracuje s Vaší školou nějak speciálně stát jako instituce, při otázce, kam má směřovat dítě na střední školu?
8. Přišli do styku žáci 8-9. tříd Vaší školy s nějakými psychotesty?
9. Myslíte si, že by rodiče uvítali možnost v 9. třídě otestovat své dítě kvalitním testem složeným od více psychologů, který by mohl sloužit jako nástroj rodičů a dětí při spolurozhodování o budoucím směřování dítěte?
10. Co je podle Vašeho názoru ten nejvíce stěžejní krok pro budoucí kariéru dětí? Volba střední, či až vysoké školy?
11. Jak funguje na škole proces jakékoliv komerčního sdělení pro rodiče?
12. Soustředíme se primárně na testy pro žáky 9. Tříd. Zajímá nás, **jak získat spolupráci se školou**, potažmo zařídit, aby se naše služba dostala do tříd. Jakým způsobem funguje schvalovací proces a výběr financí za produkt. Jak zařídit to, aby učitelka službu „prodala“ školákům.
13. Jak by test podle Vás měl vypadat? Jak by měl být dlouhý?
14. Jak se dotkne GDPR komerčních sdělení na základních školách?
15. Jak získat recenze a doporučení do dalších škol (existuje nějaká konference ředitelů)?
16. Lze využít při testování počítačové učebny? Lze zasáhnout testováním do výuky?
17. Jak ředitel vybírá z více konkurenčních nabídek?
18. Kdy oslovovat základní školy a v jakém období testování realizovat?

Od každého ředitele jsme získali různé názory a úhly pohledů na produkt. Nejvíce stěžejní body jsou shrnuty u každého z učitelů zvlášť. Prvním z navštívených byl ředitel PhDr. Jan Dudek ze **Základní školy Pozořice**. Jedná se o školu vzdálenou do 10 km od Brna a čítající zhruba 400 žáků, kteří dojíždějí do spádové oblasti. Ten je toho názoru, že by mělo mířit jakékoliv komerční sdělení přes ředitele školy, ten by měl většinu úkolů delegovat. Stejně tak by měla být pověřena jedna pracovnice, která by měla ve spolupráci s karierní poradkyní testování na starost. Zmínil se ještě o nižší motivaci ze strany pedagogické dělat cokoli nad rámec povinností. Nejefektivnější forma oslovení je přes doporučení, poté telefonický kontakt či e-mail. Každý z ředitelů je ale e-maily zcela zahlcen, tak musí mít zpráva poutavý předmět a zvýrazněny v textu nejdůležitější body. Formy testování by nechal na jednotlivých učitelích, preferuje volnost rozhodování třídních učitelů (Dudek, 2018).

Druhým dotazovaným byla ředitelka **základní školy Bakalovo nábřeží 8** v Brně, PhDr. Iveta Gašparcová. Té se myšlenka karierního testování velmi zamlouvala. Škola je jedna z nejlepších v Brně, chodí sem i děti majetnějších rodičů. Dle jejích slov zde nemají rodiče žáků problém zaplatit za testování slušnou částku, mohou si dovolit poslat dítě na lyžařský kurz i 3x za rok. Peníze do vzdělání dětí rodiče neřeší. Nejvíce by se jí líbilo a její přidanou hodnotou pro náš test je případná spolupráce s futurologem, který by pomáhal v selekci a tvorbě povolání, která by měla být v seznamu výsledků po skončení testu. Scio dle ní upadá, srovnávací testy žáků začíná dělat inspekce. Žáci se setkávají s testy v podobě testování, které zajišťuje soukromá poradna na Mendlově náměstí. Ti přicházejí do školy a testy žákům zadávají sami. Na škole mají povinný předmět výběr povolání, ale dle jejích slov je bezzubý. Z termínů testování se nejvíce hodí září až prosinec. Elektronické žákovské nemají, používají klasické, čím méně bude mít škola starostí s testy, tím lépe. Nejlepší kontakt je osobní doporučení, poslední cestou je e-mail. Když už e-mail, tak zajímavý předmět. (Gašparcová, 2018)

Třetím z respondentů byl ředitel **ZŠ Horníkova**, Mgr. Roman Burda. Dle něj zde z komerční oblasti není velká konkurence. Scio testuje pouze odborné předměty, tzv. hard skills. Škola úzce spolupracuje s pedagogickou fakultou, se kterou má partnerství. Tak také proto kooperují s psychologicko-poradenskou poradnou. Dětem dává test školní psycholog, který ho má k dispozici právě z této poradny. Studenti za něj mají platit, což je divné, protože po rozhovoru s pracovnící tohoto centra, je poradna státní instituce a zcela zdarma. Žáci v 9. třídě ještě moc neví, čemu se v kariéře věnovat. Líbili se mu zakomponovat do testu budoucí povolání, protože dítě přijde do pracovní pozice až zhruba po 8 letech po vyplnění. Je toho názoru, že je lepší testy cílit spíše na střední školy, kde už žáci více vědí, čemu se chtějí věnovat. Forma testu je vhodná případně jak na počítači, tak tištěnou formou. Preferuje komunikaci přes e-mail, osobní doporučení nejlepší cesta. Čas testování je nejvíce vhodný v době září až prosince. Využívají pro školní sdělení jak elektronické, tak klasické žákovské (Burda, 2018)

Čtvrtým dotazovaným byl ředitel **ZŠ Kotlářská**, Mgr. Bc. Libor Zírdkaveselý. Dle něj již řada dětí ví, co chtějí dělat. Zná ředitele, kteří žáky kariérně testují pomocí využití společnosti Scio. Na škole Kotlářská mají zdarma poradenský test, kterým disponují již dlouhou dobu, roky. Tento test je v písemné podobě. Získaný byl pomocí grantu od Evropské unie. Potenciál a díra na trhu na poli kariérních testů tu dle něj je, jen ne moc velká. Když už by měl akceptovat placený test, tak požaduje nějaký s větší přidanou hodnotou pro žáky. Elektronické žákovské využívá škola maximálně na zapsání známek, jinak převažuje klasická forma, kde je jsou veškeré informace i o komerčních sděleních zapisována a vyžaduje se vždy podpis rodičů. Test by měl být dlouhý do hodiny. Říkal také, že si jako ředitel uvědomuje, kolik peněz je od žáků vybíráno na různá divadla, školy v přírodě a lyžařský kurz. Podotkl poznámku, abychom se zamysleli, že ne všichni rodiče mají neomezený rozpočet a že se musí třídní učitelky ročně s financemi dostat do určité rozumné hranice za rok, jinak rodiče už služby odmítají. Podotkl také, že se učitelům zvýšil plat a nyní je průměrný zhruba na částce 30 331 korun, což by mohlo podpořit jejich motivaci ve vedlejších aktivitách mimo učení. Dodavatele preferuje stálé, nejlépe s historií mění je v případě nespokojenosti.

Nejlepší čas, kdy děti testovat je za něj listopad, prosinec a konec února. E-mail je pro něj nejméně efektivní cesta, čte vždy první 3 věty, poté čte přeskokováním řádků, aby pochopil celé sdělení skočmo. V 99 % e-mail maže. Lepší než e-mailing je volání, zcela nejlepší cesta je osobní doporučení. GDPR velkou změnou a překážkou pro komerční sdělení dle jeho názoru nebude, stejně i v minulosti byl potřeba na vše souhlas rodičů (Zřídka veselý, 2018)

Pátým respondentem byla psycholožka Mgr. Šárka Nováková z **Pedagogicko-psychologické poradny Brno**, se sídlem v Kohoutově ulici. Jedná se o oddělení pro spádovou oblast základních, středních a vysokých odborných škol pro Brno-město. Cílem schůzky bylo zjistit, jak fungují tato poradenská centra a zároveň se dozvědět, jak by mohla zhruba vypadat naše struktura testu a jaké kategorie by se u žáků měly podrobit tomuto testování. Bavíme se o test, který by primárně cílil na žáky základních škol a to 8-9 třídy. Centra fungují způsobem pasivity, až rodič iniciuje schůzku a objednává dítě do poradny. Stejně tak učitele sjednávají sezení žákům, pokud mají podezření na nějakou vadu či odchylku u dítěte, postihující výuku. Problémem je, že o těchto poradenských centrech většina rodičů neví. Objednávat se musí telefonicky a čekací doba na schůzku je 2-3 měsíce, poraden je málo na takovou koncentraci škol. Paní projevila přání odlehčit centru a ubrat jim pár „klientů“. Doporučovala nám, že nejlepší přidanou, kterou hledáme, je po sadě testů ještě rozhovor v oblasti karierního poradenství s dítětem. Ten by měl přidat ještě test na intelekt a rozebrat v detailech výsledky testu i v přítomnosti jak žáka, tak rodičů. Psychologa dle jejich slov mívají ty školy, které na něj seženou peníze. Dle jejich slov inteligentní testy mají karierní poradci zakázáno dělat, ty mohou realizovat pouze psychologové. Sama užívá obrázkový karierní test Antonína Mezery. Jejich nejlepším dodavatelem testů je Test centrum Praha, které vytváří standardizované testy. Tyto testy ale zase mohou užívat pouze psychologové. Dobrým dotazníkem pro volbu povolání je Dotazník pro volbu povolání, který občas užívá, dále pak obrázkový test profesní orientace od Johna Hollanda (metoda RIASEC) a osobnostní test, tzv. NEO pětifaktorový osobnostní inventář od M. Hřebíčkové a T. Urbánka.

Tato pětifaktorová metoda by pro nás dle jejích slov měla být inspirací při sestavování testů, zjišťuje totiž míru individuálních odlišností a poskytuje údaje o pěti obecných dimenzích osobnosti jako je neuroticismus, extraverte, otevřenost vůči zkušenostem, přívětivost a svědomitost. Psycholožka také využívá zájmový dotazník s otázkami typu, baví tě chemie, fyzika atd? Test by dle ní měl obsahovat kategorie jako:

- 1) Doplnování vět, analogie, zobecňování
- 2) Početní úlohy, číselné řady, početní znaménka
- 3) Výběr obrazců, úlohy s kostkami a maticemi
- 4) Paměť slova, paměť obrazce, paměť celkově.

Zmiňovala nám, že každá její kolegyně užívá různé a jiné testy a sezení s žáky pořádá jiným způsobem. Neexistuje tedy centralizovaný test kariéreně-zájmového poradenství. Poradny mají zcela největší nápor, co se týče volby kariéry, v 1. polovině roku, kdy je dítě v 9. třídě základní školy. Tato centra jsou situována pouze ve větších městech (Nováková, 2018).

Šestým z dotazovaných byl pan ředitel školy **ZŠ Vedlejší**, RNDr. Jan Harmata. Ten byl zpovídán mým budoucím společníkem a zjištěné informace od něj byly následující. Kariéreně zájmové testování na škole vůbec nedělají. Doporučení ohledně projeje pro nás je oslovit s nabídkou produktů vždy ředitele školy, ten by nás následně směřoval na kariérního či výchovného poradce, v případě školního psychologa, pokud by jím škola disponovala. Nejlepší termín oslovení školní instituce je září a realizace testování v průběhu září až prosince. Co se týče místa realizace testování, tak nejvhodnějším shledává počítačové učebny, kterými každá škola disponuje. Po ukončení testování by dle jeho slov bylo vhodné zřídit pro ředitele, potažmo školu, souhrnnou zprávu s výsledky testování jejich žáků. Platba za testování by měla vybrat škola, nejlépe učitel, spolupracující s naší firmou, již zmíněný kariérní, výchovný poradce či psycholog. Výsledky testů by měly taktéž sloužit jako podklad pro psychologa, případně kariérní poradce, kteří by případné rady a poradenství žákům mohli stavět na tomto testování.



Testování by mělo probíhat mimo vyučování, případně by se dalo domluvit i v době vyučování. Mělo by být dlouhé do hodiny, zhruba 45 minut. Pokud by bylo delší, tak s přestávkou 2x 45 minut, kvůli udržení pozornosti. Rád by také slyšel od jiných ředitelů či výchovných poradců, že je naše služba kvalitní. Na konci nám doporučil udělat u žáků krátký dotazníček na zjištění zpětné vazby a neustálé zlepšování produktu a doprovodných služeb. Doporučil nám také, ať si bereme doporučení na další ředitele a výchovné poradce. Posledním z jeho návrhů bylo, abychom se pro inspiraci podívali na program Alf, interaktivní online testování žáků mateřských a základních škol v předmětech matematiky, českého a anglického jazyka, přírodovědných a společenských předmětů pro žáky 1. stupně základních škol (Harmata, 2018)

Následně jsme chtěli rozšířit náš kvalitativní marketingový výzkum i mimo Brno, abychom měli informace i z menších měst. Našli jsme tedy, jako sedmého z respondentů, ředitele Mgr. Jiří Půčka, kteří řídí **Základní školu Tyršova**, sídlící ve **Slavkově u Brna**. Z jeho slov jsme se dozvěděli, že, pokud žáci chtějí vědět více o budoucí kariéře, mohou navštívit městském úřadu ve Vyškově, do kterého mají dobrovolně přístup. Co se týče karierních testů, tak vyplňují test Infoabsolvent od našeho budoucího dodavatele a jeho týmu, tedy test, který bychom rádi inovovali a přinesli ho na trh zcela modifikovaný, za poplatek a s přidanou hodnotou. Z prodejních technik doporučuje oslovovat ředitele e-mailem a poté si telefonicky domluvit schůzku. Testy následně primárně směřovat na karierní poradce s nabídkou demoverze, kterou by s žáky vyzkoušeli v předmětu volba povolání, poté jim nabídnout kompletní test. Nejlepší termín oslovování škol je září, termín testování září až polovina prosince. Realizace testu by měla proběhnout v centrální počítačové učebně, preferuje nabídnout demoverzi na příslušné škole s tím, že by se měl odeslat komerční e-mail skrz ředitele škol i s údaji o platbě a testy by si pak žáci udělali doma. Platba za test by měla probíhat skrz elektronické žákovské, kde by dostali rodiče žáků odkaz na bankovní účet. Když už by placené testování mělo proběhnout v počítačové učebně, tak mimo vyučování a dlouhé by mělo být buď 45 minut, nebo s přestávkou 2 x 45 minut. Na konci testování by si představoval dotazník pro zpětnou vazbu od žáků, jak se jim test zamlouval. Osmým dotazovaným byl ředitel základní školy ve Vyškově, ten pouze zopakoval poznatky, které zmiňovali předešlí ředitelé (Půček, 2018)

### 3.1.5.3 *Kurz zaměřený na problematiku transformace nápadu v podnikatelský záměr*

Pro lepší pochopení potřeb trhu, validaci podnikatelského záměru a celkového doplnění vědomostí v oblasti začínajícího podnikání jsem se zúčastnil 8 týdnů běžícího kurzu **Podniknito**. Ten pořádal Institut celoživotního vzdělávání Vysokého učení technického v Brně ve spolupráci s lektory Podniknito. Zakladatelem Podniknito je můj známý, lektor a podnikatel Ing. Jakub Tížek. Smysl celého semináře je přeměna nápadu v podnikání, pro více informací viz <https://www.podniknito.cz/>. Kurz byl pro studenty VUT zdarma a jeho náplní bylo:

- Ukázat si, jak najít kvalitní byznys nápad a jak s ním vůbec pracovat
- Přetvoření nápadu v reálný záměr
- Naučení se otestovat zájem o produkt "naživo", přímo u cílové skupiny
- Validace, zda je záměr natolik dobrý, aby se na něm dalo vydělat
- Marketing, obchod i finanční zdroje pro nově vznikající firmu
- Zpětná vazba na záměr od odborníků a podnikatelů z praxe (ICV VUT©2000-2019)

Jako jeden z mála účastníků jsem kurz dokončil celý, byl totiž časově docela náročný. Závěr celého bloku školení byly prezentace v ppt. před odborníky z praxe, kteří dávali na podnikatelský záměr cennou zpětnou vazbu pro případnou modifikaci produktu a přetvoření záměru. Mými kritiky se stali 3 lidé a to Lukrécie, zakladatelka Konoha Sushi, Antonín Moravec, provozní ředitel IT společnosti Kentico a ředitel cestovní agentury V-Tour, Tomáš Košut. Tito lidé hodnotili srozumitelnost záměru, kvalitu zrealizovaného průzkumu, smysluplnost finanční kalkulace a použitelnost plánu. Můj podnikatelský záměr se jim zamlouval, nejvíce otázek padlo na to, jaká je konkurenční výhoda, jaká je unikátnost produktu, proč by měli být psychologové u následného rozhovoru za příplatek, když je poradenství v PPP zdarma. Mnoho materiálů a poznatků, které jsem za dobu účasti, nejen na kurzech Podniknito a networkingových akcích získal, nebudu již v práci dále rozepisovat. Slouží ale také jako zdroj inspirace a nápadů, ze kterých budu vycházet v návrhové části.

### **3.1.6 SWOT analýza**

Pro tvorbu podnikatelského záměru je důležité, definovat si, za využití proběhlých analýz a marketingového výzkumu silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby možného podnikání. Ty nejlépe vystihne analýza SWOT. V ní autor nejvíce vychází z vnějšího, z části i vnitřního prostředí, spolu s průzkumem trhu. Vzhledem k tomu, se jedná o společnost teprve vznikající, nelze užít doslovná interní analýza společnosti. Silné a slabé stránky ve SWOT analýze jsou proto odvozeny z výsledků průzkumu trhu a znalosti problematiky autora. Získané poznatky budou následně shrnuty v tabulce. Obdobné analyzování je vhodné pravidelně aktualizovat, nejlépe každý kvartál působení firmy. Majitelé se tak mohou vyhnout problémům, které by mohly v průběhu fungování činnosti firmy nastat, nebo eliminovat rizika, které podnikání ohrožují, či ohrožovat teprve budou.

#### **3.1.6.1 Silné stránky**

**Jasně definovaná cílová skupina a množství uživatelů, kteří se každým rokem obnovují.**

Za silné stránky, kterými se nemůže pyšnit jakákoliv společnost považuji to, že máme jasně definovaného spotřebitele našeho produktu, víme zhruba přesně, kdy náš produkt v časovém rozmezí bude potřebovat, nebo kdy by mu pomohl. Dále je velkou výhodou, že se situace shodným způsobem opakuje každým rokem a že je zde určitý potenciál udržitelnosti firmy do dalších let. Spotřebitelů produktu bude každým rokem obdobné množství, lze tedy dlouhodobé plány společnosti, týkající se podílu na trhu přesněji odhadnout s ohledem na výše zmíněné.

## **Velká diferenciacie produktu od nově vznikající, stěžejní konkurence**

Za největší konkurenci a hrozbu pokládáme společnost Salmondo, nově vznikající společnost. Jejich a následnou kvalitou produktu, bude dle predikcí trh rozdělován právě těmito hráčům komerční sféry, podnikneme tedy takové kroky, abychom se od konkurence co nejvíce odlišili a přinesli uživatelům to, co jim konkurent nenabízí. Více o diferenciaci produktu a služeb viz kapitola: Diferenciacie produktů od konkurence a přidané hodnoty.

## **Nejvíce komplexní test na trhu, zaměřený pouze na základní školy**

Vzhledem k faktu, že se začínající konkurent zaměřuje rovnou na základní i střední školy záraz, tříští svoji pozornost a potenciál. Této situace hodláme využít v začínajícím podnikání, kde bychom chtěli dosáhnout nejvíce komplexního zájmově kariérního testu pro žáky základních škol v České republice a udržet si tak prvenství v komplexnosti poskytovaných služeb právě pro žáky základních škol. Jde tedy o úzkou specializaci produktu.

## **Firemní strategie**

Silnou stránkou také shledávám nastavení filozofie firmy, kdy se společnost nebude zadlužovat ani nepřijímat žádné úvěry od externích společností, začínající náklady si bude financovat svépomocí a z vlastních zdrojů. Zároveň mají jednatelé silnou motivaci reinvestovat vydělaný kapitál do dalšího rozvoje podnikání.

## **Dobry obchodni model a konstantni naklady**

Obchodní model bude dodavatelům nastaven tak, aby se při snížené poptávce po produktech a službách nedostala firma do dluhů či insolvence. Náklady jsou vyšší převážně prvním rokem a s dalšími roky již nejsou tolik velké, právě díky charakteru produktu, jež bude ve velké míře digitální, již vyvinutý a stále stejný. Dále bychom chtěli tento obchodní model nastavit tak, ať službu prodáváme ve velkém. Základem toho je provedení kvalitního marketingového průzkumu, jak na B2C, tak B2B trhu.

## **Velká míra digitalizace produktu**

Poslední silnou stránkou autor shledává využití moderních technologií a přizpůsobení produktu digitální době, kdy je možno šířit (službu rychle a ve velkém rovnou ke koncovým zákazníkům)

### **3.1.6.2 Slabé stránky**

#### **Závislost na dodavatelích**

Vzhledem k potřebě velké odbornosti při sestavování produktu a hlavní náplně služby, je potřeba zajistit velmi kvalitní tým psychologů, který již podobný test sestavoval. Je potřeba se s nimi spojit a kvůli firemní strategii žádného zadlužování se, bude nutné nabídnout jim výměnou za tvorbu produktu buď podíl ve firmě, nebo určitá procenta z každého prodaného testu, či prodané licence. Zároveň jsme na nich se společníkem ve velké míře závislí, protože máme předběžnou dohodu.

#### **Nezkušenost společníků s vedením firmy typu s.r.o.**

I když jsme se společníkem prošli různými obchodními dovednostmi a měli každý živnost, slabou stránkou se může zdát absence zkušeností ve vedení společnosti typu s ručením omezeným.

#### **Nezkušenost s marketingovou propagací v digitální sféře**

Další slabší stránkou shledává autor méně zkušeností společníků ve sféře marketingové strategie v digitální formě. Z tohoto důvodu je v plánu zúčastnit se akce Digisemestr, který by tyto nedostatky eliminoval.

### **Dle statistik mělo až 50 % rodin problémy s financováním školních potřeb**

Je potřeba vzít také v potaz šetření ČSÚ za rok 2017, které říká, že se méně, než polovina rodin České republiky občas potýkala s problémem, nedostatkem financí na zaplacení školních potřeb. Tento znak pro společnosti znamená to, že ne každý rodič si bude moci dovolit drahou službu, cenu za produkt bude potřeba uzpůsobit republikovému průměru, nebo nastavit obchodní model i z opačné strany. Více viz návrhová část.

### **Časová náročnost tvorby produktu**

Důležité je si také uvědomit fakt, že tvorba propracovaného produktu zabere odborníkům nejméně 3-4 měsíce. Dále v případě tvorby aplikace jako podpora prodeje produktu, bude časové období tvorby trvat rovněž tak.

#### **3.1.6.3 Příležitosti**

### **Zvyšující se kupní síla i spotřeba domácností České republiky a stálý ekonomický růst**

Kupní síla Čechů obecně se zvyšuje a stále zažíváme ekonomický růst, kupní síla domácností obecně je enormní. Tyto faktory zase nahrávají pro příležitost většího množství produktu a přídatných služeb, než by se stalo za jiných okolností.

### **Možnost podat pouze 2 přihlášky na SŠ, dále povinná maturitní zkouška z matematiky od roku 2021**

Poptávce po našem produktu také nahrává fakt, že si dítě základní školy nyní může podat pouze 2 přihlášky na střední školu, je tedy vhodné, aby svými podanými přihláškami neplýtvalo a hlásilo se pouze na to, co dítě zajímá. K tomu by mohl dopomoci náš produkt. Příležitostí k modifikaci produktu je také zapracování silných a slabých stránek v matematické sféře žáka, na které dítě bude moci pracovat v průběhu celých 3-4 let na střední škole až do maturitní zkoušky, kde nyní neuspěje

### **Budoucí finanční krize jako nástroj pro větší důraz na volbu povolání?**

Otázkou je, zda by poptávce po našem produktu pomohla i stagnace či krize ekonomiky. Zda by měli rodiče žáků projevit vyšší zájem o to, aby jejich potomek studoval v životě tu střední školu, na kterou má předpoklady a talent, při sledování cíle nepromarnit rok(y) měněním oborů.

### **Slabé obsazení trhu dominantními komerčními velkými hráči**

Na Českém trhu zatím neexistuje centralizovaný test či sada testů, které jsou používány plošně na celém území republiky. Současný systém je velmi individuální a školy si radí v této problematice svépomocí. Zároveň existuje on-line konkurence, která nemá testy na takové úrovni, aby se využívali plošně, jedná se tedy o malé subjekty. Pro nás to znamená příležitost pustit se vyplnit tuto mezeru na trhu, i přes riziko, že budeme pouze druhým hráčem na poli zájmově-karierních testů.

### **Expanze při velmi kvalitní službě na základní školy do zahraničí**

Pokud budou zákazníci a uživatelé se službami spokojeni a stali-bychom se v České republice ustálenou značkou, bude možnost uvažovat o přenesení podnikatelského konceptu do sousedních zemí, převážně Polska a Německa.

### **Příležitost v nabídce produktu a přídatných služeb i pro střední školy**

Při uživatelské spokojenosti na základních školách, shledává autor práce rovněž příležitost rozšířit po letech služby a pole působnosti také na školy střední, postupně tak navyšovat své příjmy.

### **Většina obyvatel České republiky nepracuje ve svém oboru – snaha to změnit**

Dle šetření pracovního portálu Profesia.cz, pracuje v oboru, který vystudovali pouze 41 % obyvatel. Důvodem je změna dynamicky se měnícího pracovního trhu a také, dle jeho ředitelky, nepřipraveností lidí na prahu dospělosti zvolit povolání na celý život. Takovým tápajícím lidem bychom svým produktem rádi přinesli přidanou hodnotu. Je to problém, na kterém se dá částečně stavět.

## **Spolupráce se zkušenými odborníky**

Naše slabé stránky hodláme z jedné části zlepšovat nalezením odborníků, kteří nás budou v rozvoji společnosti a podnikání mentorovat. Nabízí se například v úvahu spolupráce s s Jihomoravským inovačním centrem, brněnským startupovým inkubátorem Vědeckotechnický park Brno-Jih, nebo účast v programu Impact first či 100-Day Challenge. Dále pak navázání spolupráce s Akademií věd České republiky a známými specialisty na karierní poradenství a futurology.

## **Ve sdílení, propojování a digitalizaci je velká budoucnost**

Uvědomujeme si trendy poslední doby, proto vidíme příležitost v kompletní digitalizaci produktu, která by mohla uživatele i propojovat za pomoci mobilní aplikace. Tu by případně mohly kupovat nebo spolufinancovat základní školy ve formě licenčního poplatku.

## **Příležitost pro postupné proniknutí na trh formou nižších cen, než má konkurence**

Snížení podílu na trhu hlavní vznikající konkurenci, pokud by tedy měla náskok, shledáváme v nastavení nižší cenové politiky, kvalitnímu produktu a doprovodným službám spolu se zákaznickou péčí.

## **Uživatelská přívětivost pro stakeholdery/ (Produkt jako základ pro práci školních psychologů a karierních poradců)**

Budeme se snažit nastavení produkt a služby tak, aby na jejich základě mohli ve své práci zúčastněné osoby naše snahy dále rozvíjet. Aby se školní karierní poradci a psychologové nestávali konkurencí, ale objekty, se kterými budeme v symbiotickém vztahu a společně nám půjde o stejnou věc, pomoci studentům správně vykročit do karierního života.

## **Velká čekací lhůta na konzultaci v Poradensko-psychologických poradnách**

Dle slov psycholožky Novákové bychom svým produktem mohli odlehčit státním zaměstnancům a pomoci jim odlehčit od návalových vln rodičů se svými dětmi, v nárazových obdobích před deadlinem podáním přihlášky na střední školu.



#### **3.1.6.4 Hrozby**

##### **Ztráta stěžejních dodavatelů**

Pokud bychom se se stěžejními dodavateli nedokázali shodnout na podmínkách obchodního modelu, hrozilo by, že bychom si museli hledat nové a celý podnikatelský záměr by se přinejmenším časově protáhl.

##### **Krok za začínající relevantní konkurencí**

Jako hrozbu shledává autor skutečnost, že je relevantní, vznikající konkurence o krok před námi a že nejspíše na trhu kariéře-zájmové působnosti České republiky přijdeme o tzv. efekt „první kuželky“.

##### **Závislost na odběratelích**

Zvláště v prvním období podnikání, ale i v celém jeho průběhu budeme jakožto společnost závislí na potřebách a přání zákazníků a uživatelů, potažmo základních školách, jež si budou kupovat produktové licence. V průběhu času se budeme snažit produktové portfolio diverzifikovat a získat tak příjmy i od jiné cílové skupiny.

##### **Konkurenční boj – cenové války**

Vzhledem k monitoringu začínající konkurence lze soudit, že vzniká na českém trhu kvalitní hráč a konkurence, kterému se jednotlivé online testy budou rovnat pouze v malém případě, je proto důležité konkurenci nepodceňovat a stále monitorovat. Protože jsme s vývojem produktu o krok zpět, budeme muset na trh vstoupit s produktem diferenciovaným a taktéž stejně drahým, či levnějším. Pokud by následně na naše snížení ceny reagovala i konkurence, hrozilo by riziko cenového střetu, nebo dokonce cenové války.

##### **Změna legislativy**

### 3.1.6.5 Shrnutí SWOT analýzy

Tabulka č.4. Shrnutí SWOT analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasně definovaná cílová skupina a množství uživatelů, kteří se každým rokem obnovují.</li> <li>• Velká diference produktu od nově vznikající konkurence</li> <li>• Nejvíce komplexní test na trhu, zaměřený pouze na základní školy</li> <li>•</li> <li>• Firemní strategie</li> <li>• Dobrý obchodní model a konstantní náklady</li> <li>• Velká míra digitalizace produktu</li> </ul> <p data-bbox="311 1384 464 1417"><b>Příležitosti</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Závislost na dodavatelích a nabídnutí jim podílu (na společnosti)</li> <li>• Nezkušenost společníků s vedením firmy typu s.r.o.</li> <li>• Nezkušenost s marketingovou propagací v digitální sféře</li> <li>• Dle statistik mělo až 50 % rodin problémy s financováním školních potřeb</li> <li>• Časová náročnost tvorby produktu</li> </ul> <p data-bbox="991 1395 1098 1429"><b>Hrozby</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvyšující se kupní síla i spotřeba domácností České republiky a stálý ekonomický růst</li> <li>• Možnost podat pouze 2 přihlášky na SŠ, dále povinná maturitní zkouška z matematiky od roku 2021</li> <li>• Budoucí finanční krize jako nástroj pro větší důraz na volbu povolání?</li> <li>• Slabé obsazení trhu dominantními komerčními velkými hráči</li> <li>• Expanze při velmi kvalitní službě na základní školy do zahraničí</li> <li>• Rozšíření produktové nabídky i pro střední školy</li> <li>• Většina obyvatel České republiky nepracuje ve svém oboru – snaha to změnit</li> <li>• Spolupráce se zkušenými odborníky</li> <li>• Ve sdílení, propojování a digitalizaci je velká budoucnost</li> <li>• Příležitost pro postupné proniknutí na trh formou nižších cen, než má konkurence</li> <li>• Uživatelská přívětivost pro stakeholdery</li> <li>• Diferenciace od začínající konkurence, doplnění přidaných hodnot ke konceptu Profitest</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ztráta stěžejních dodavatelů</li> <li>• Konkurenční boj – cenové války</li> <li>• Krok za konkurencí</li> <li>• Závislost na odběratelích</li> <li>• Změna legislativy?</li> </ul>

## 4 NÁVRH PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

Tato návrhová část se věnuje uvedení společnosti, jež pro podnikání vzniká, na trh. Konkrétně jde o firmu Schoolito s. r. o. Její dílčí kapitoly vychází z teoretických poznatků a provedených analýz v prvních dvou částech diplomové práce. Návrhová část obsahuje kapitoly, které se souvisejí se založením společnosti, věnuje se také otázce personálu, který bude ve firmě fungovat a obsahuje kroky, vedoucí k rozvoji tohoto podnikání. K vymezení návrhu podnikatelského záměru pro založení podnikání v oblasti poradenství a zprostředkování psychologicko-kariérních testů pro studenty, pomůže autorovi práce zpracování marketingového a finančního plánu.

### 4.1 Základní údaje o společnosti

Název firmy	Schoolito
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Sídlo firmy	Bosonožské náměstí 66, 642 00
Druh živnosti	ohlašovací volná
Předmět podnikání	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Počet zaměstnanců	dva
Email	dfejfusa@schoolito.cz

Společnost bude mít dva společníky. Bude se jednat o autora práce, Davida Fejfušu a jeho dobrého kamaráda, Jana Bučka. Každý ze dvou společníků firmy, zároveň jednatelů, vloží na začátku podnikání 200 000 korun ze svých zdrojů. Základní kapitál společnosti tedy bude pro první rok podnikání celkem 400 000 korun. Každým rokem plánují společníci tento základní kapitál firmy navyšovat o 200 000 korun. V druhém roce podnikání na 600 000, ve třetím roce na 800 000 korun. Společníci budou tyto kroky činit zejména kvůli zvyšující se kredibilitě a serióznosti v očích odběratelů produktů a služeb. Datum vzniku společnosti bude stanoveno dle reálného průběhu kritické cesty v čase. Předběžné datum dle CPM lze však stanovit na 22-23.8. 2019.

Oba společníci budou zároveň zaměstnanci firmy, kvůli daňové optimalizaci. Hlavním cílem společnosti bude maximalizace tržní hodnoty firmy. Společníci se budou snažit o firmu starat s péčí řádného hospodáře.

#### 4.1.1 Název firmy

Konečným názvem společnosti se stalo slovo Schoolito. Po zkoumání názvů konkurenčních společností bylo zjištěno, že firmy mají k názvům rozdílné přístupy. Někteří volí v názvu firmy slova jako online či testy, nebo všechno dohromady. Důvodem je asi to, aby byly zobrazovány co nejdříve v hledání vyhledávače Google. My s kolegou jsme naopak uvažovali o krátkém, snadno zapamatovatelném názvu, který by obsáhl to, čemu bychom se chtěli věnovat. Většina společností měla v názvu již zmíněné online testování a my jsme se chtěli odlišit. Zároveň je naše služba a produkt cílen na studenty a nějakým způsobem souvisí s kariérou a vzděláním, nadřazeným slovem je proto slovo škola. Rozhodli jsme se tedy pro spojení anglických slov škola „school“ a anglické slovo to „it“ ve spojení do vymyšleného slovesa „školto“ schoolit. Pro jednoslovný název tedy vzniklo slovo Schoolito. Schoolito proto, že se slovo lépe vyslovuje, střídají se zde hlásky a souhlásky, slovo je proto docela libozvučné a docela dobře zní, jako název i pro případnou aplikaci, jež by mohla doplnit prodej služby a produktů. Před nákupem internetové domény však předcházelo vyhledávání názvu společnosti v Živnostenském a obchodním rejstříku. Na jejich základě byl zjištěn fakt, že zmíněný název nepoužívá žádná ze společností. Posledním krokem před registrací domény, byla kontrola pomocí webového vyhledávače a registrace domén, Active24.cz, zda je námi vybraná doména neobsazená někým jiným. Nestalo se tak a autor práce tak tedy koupil internetovou doménu **Schoolito.cz**. Jde o počáteční webovou stránku cílenou na uživatele České republiky, proto s přídomkem „cz“.

### **4.1.2 Právní forma**

Nejjednodušší varianta by bylo podnikání formou živnosti (OSVČ). Podnikatel nemusí vést účetnictví a výběr zisku je jednodušší a nepodléhá dvojímu zdanění. Sice je s.r.o. zatíženo administrativní a účetnickou zátěží, ale i přes to všechno se pro účely tohoto konkrétního podnikání jeví jako nejvhodnější založit obchodní společnost s formou ručením omezeným. Jsme totiž dva společníci a největší výhodou autor práce spatřuje v tom, že takhle ručí společníci pouze do výše vloženého vkladu do podnikání a zároveň firemním majetkem. Neručí tedy svým soukromým a osobním majetkem. Je to lepší výchozí pozice v případné krizi či riziku insolvence. Společnost může případně nabitý koupený majetek odprodat a získat tímto způsobem dodatečné příjmy. Z hlediska odběratelů se právní forma obchodní společnosti jeví taktéž více věrohodná, v našem případě bych si troufl podotknout, že je to v případě komunikace se zákazníky na trhu B2B nutností. Po výzkumu trhu a rozhovorech s více zástupci obchodních společností a školních institucí vyplynulo, že si při určitých typech zakázek a zvláště výběrových řízeních podmiňují, aby byla dodavatelem právnická osoba. Víc firem se taktéž dívá i na výši vloženého kapitálu, neměla by určitě být pouze jedna koruna česká, i když se vklad následně používá na různé jiné financování, pro některé z partnerů a stakeholderů znamená větší částka vloženého kapitálu vyšší kredibilitu.

### **4.1.3 Sídlo firmy**

Sídlo firmy Schoolito vznikne na adrese Bosonožském náměstí 66. v brněnské čtvrti Bosonohy. Vzhledem k faktu, že se jedná o okrajovou část Brna, budou i nájem za prostory nižší. V těchto prostorech má ale společník autora práce místnost, která se hodí pro každodenní kancelářskou činnost. Místnost je již vybavena a tento majetek by společník pro účely podnikání do společnosti vložil. Jedná se o běžný kancelářský nábytek a prostory dané místnosti.

Vzhledem k charakteru produktu a služby, která je digitální a on-line, ale nebude téměř nutné využívat kancelář celý rok. Bude pouze záchytným bodem pro kancelářskou činnost, která se v podstatě dá dělat odkudkoliv. Náš typ podnikání není vázán na určité místo. Nejvíce budeme zprvu cestovat po regionu a plnit funkci obchodních zástupců společnosti. Předpokládáme, že bude nejvíce práce v terénu a u případných klientů, zároveň však budeme připraveni na variantu vést obchodní jednání v sídle firmy.

#### **4.1.4 Předmět podnikání**

Předmětem podnikání je Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Jedná se o živnost volnou. V případě této volné živnosti je umožněno jednatelům společnosti provozovat všech 80 oborů, které jsou do této kategorie zařazeny. Pro účely společnosti jde především o zprostředkování obchodu a služeb, dále poradenskou a konzultační činnost. Ze sekce služby obchodní a profesní pak jde zejména o reklamní činnost, marketing a mediální zastoupení. Z kategorie služby osobní zase o poskytování služeb pro rodinu a domácnost. Ze služeb všeobecných a ostatních se zejména jedná o výrobu, obchod a služby jinde nezařazené.

## **4.2 Segmentace zákazníků a cílová skupina**

Po provedení průzkumu trhu, jak kvantitativním, tak i kvalitativním zjišťováním, jsme se pro naši službu a produkt rozhodli cílit na následující segmenty.

### **Uživatelé:**

*Studenti ve věku 13 – 15 let* (tedy žáci 8. a 9. tříd ZŠ nebo žáci víceletých gymnázií)

## **Zákazníci:**

***Rodiče žáků základních škol či víceletých gymnázií***, které mají děti ve věku 13-15 let.  
(8. a 9. třída ZŠ)

### ***Vedení základních škol***

#### ***Jednotlivé kraje***

Většina žáků právě této věkové skupiny se rozhoduje, na jakou střední školu se vydat, jakým směrem se začít kariérně ubírat. Žáci by se nejlépe měli rozhodovat dle sebe, a ne pouze rodičů, dle svých zájmů a toho co jim jde. Je potřeba stavět na svých silných stránkách, protože ty se dají rozvíjet a daný jedinec tak může dosáhnout jedinečnosti ať už ve věci, která ho opravdu baví a naplňuje, nebo v oboru, který se rozhodne vystudovat. Prvními kroky v podnikání bychom na výše zmíněné zákazníky cílili v Jihomoravském kraji, tedy regionu, odkud společníci pochází. Strategicky zde mají nejvíce kontaktů nejen na ředitele základních škol, ale tento kraj je pro ně taktéž dostupný celý obchodně objet automobilem a domluvit tak zakázky formou osobního kontaktu, který je dle nejvíce respondentů tou nejlepší cestou oslovení klienta. Vzhledem k charakteru a velké digitalizaci má ale služba a produkt přesah i do jiných krajů České republiky, následně se tedy nebudeme omezovat pouze na Jihomoravský region. Dle provedeného výzkumu rodičům žáků této věkové kategorie není zcela jedno, jakým způsobem se bude dítě ve své profesní kariéře dále ubírat, a proto většinou rozhodují za dítě. Tento trend bychom chtěli svým produktem změnit, chtěli bychom docílit toho, aby se dítě na rozhodování o své budoucí kariéře podílelo větší měrou, než jeho rodiče, a proto tento produkt vzniká. Každému z těchto zákaznických segmentů přizpůsobím marketingovou strategii na míru a dle jeho potřeb. Při úspěšném podnikání po pár letech fungování a stabilizace firmy, budou další cílovou skupinou rodiče žáků středních škol, potažmo žáci středních škol, kteří se stále ještě osobnostně formují a rozhodují se, kam zamířit na vysokou školu.



### **4.3 Interní obchodní model spolupráce s psychology a dalšími dodavateli**

Strategií společnosti Schoolito je mimo jiné krom žádného financování z externích zdrojů, maximalizace tržní hodnoty podniku a přinesení velké přidané hodnoty zákazníkovi, potažmo uživateli a jeho spokojenost. Této dlouhodobé strategie chceme dosáhnout pomocí dílčích cílů, a to uspokojováním zákaznických potřeb, dosahováním zisku, dosažením určitého podílu na trhu v oblasti digitálního kariéerně-zájmového poradenství pro studenty ZŠ, dále pak růstem a expanzí firmy. Tyto cíle shledávají společníci za stěžejní, budou rozebrány dle metody Smart a bude se kvartálně kontrolovat jejich dodržování či progres.

Protože bychom si netroufli zákazníkům nabízet nekvalitní služby a produkt, je nutné se spojit s odborníky na problematiku, které se kariéerně-zájmové poradenství dlouhodobě věnují. Je třeba spojení se s týmem psychologů, jež pomohou s tvorbou produktu a služby. Jedná se o tým zkušených lidí v této oblasti, pro uchování obchodního tajemství a jejich anonymity je autor v práci nebude zmiňovat jmény. Nicméně se jedná o čtyřčlenný tým, který se doplňuje a jednotlivé osoby jsou odborníci na zcela jiné oblasti. Tedy ty oblasti, které bychom chtěli do naší služby a produktu zakomponovat. Jedná se o specialistu na matematické řady, dále na kognitivní a verbální vnímání, postřeh, paměť, odolnost vůči stresu a jiné.

Proto je nutné najít u obou zúčastněných stran konsenzus a to poměr, ve kterém budou stěžejní dodavatelé odměňováni. Práce na sadě testů u stálého provozování jejich povolání může zabrat zhruba půl roku maximálně. Je tedy důležité říci si na schůzce všech zúčastněných, jaké procento z jednotlivého testu by si za tvorbu představovali. Je důležité vzít v úvahu, že firma může roky fungovat a dodavatelé si tak mohou přijít k velmi dobrému pasivnímu příjmu. Následně je také nebrat na lehkou váhu začínající konkurenci, která se věnuje ve velkém případě shodnému tématu a riziko pomalejší expanze společnosti Schoolito.

Jako konsenzus zúčastněné strany shledávají **15 % pro celou skupinu 4 psychologů** ze zakoupeného testu či licence. 15 % procentní podíl z každého prodaného fyzického testu či on-line testů, si následně podělí mezi sebou. Na jednoho tedy vychází podíl z každického prodaného testu či služby v podobě licence na 3,75 % za produkt.

Z počátku totiž nemáme, jako dva společníci, dostatečný kapitál na koupi takhle odborných a kvalitních i časově náročných sad testů. A tyto dodavatele pro uspění na trhu potřebujeme. Pozitivním faktorem zůstává, že se společníkem nebudeme muset dávat podíl na společnosti a struktura vlastníků tak zůstane zachována. Negativním faktorem pro zisky společnosti autor práce shledává ve skutečnosti, že se do slíbených procent odborníkům nezapočítávají náklady na provoz a chod společnosti.

Takhle nastavený interní obchodní model by po podpisu smlouvy mohl fungovat po dobu životnosti firmy. Tratné nebudou obě strany. Společníkům tak v začátku podnikání nehrozí, že by se dostali do tíživé finanční situace. Nevýhoda se to pro nás může jevit až se firmě začne dařit a bude se nám zdát tahle částka neúměrně velká za úsilí, které budeme úspěchu společnosti dennodenně obětovat. Ve smlouvě tak bude potřeba doplnit dodatek o postupném zrušení odvádění jednotlivých procent za prodaný test. Cena odkupu bude stanovena dle tržní aktuální tržní hodnoty firmy a každý z psychologů s námi společníky může jednat zvlášť nezávisle na jeho kolezích.

Na podobném principu bude jednáno s futurologem, který by měl službě přinést další přidanou hodnotu a zajistit tak diferenciaci od nově vznikající konkurence. Dle kvality odvedené práce bychom za jeho služby se společníkem buď zaplatili hotově, nebo bychom nabídli **2 %** z každého prodaného testu po dobu fungování společnosti. Analogicky stejně jako u spolupráce s psychology. I včetně smlouvy a jiných formalit. Zároveň bychom určitý obchodní model nastavovali i se startupovými inkubátory, kteří by pomohli buď za **1 %** z každého prodaného testu či licence, nebo pomocí barterového obchodu, či lépe, dosaženého PR prostřednictvím známosti budoucí značky. V následujících částech práce nebude s těmito 2 % + 1 % ze zisku kalkulováno, v realitě se tak může o tyto procenta snížit výsledek hospodaření.

## **4.4 Marketingový plán**

Z počátku podnikání je nejdůležitějším marketingovým cílem společnosti získat co možná největší počet zákazníků. Zákazníci se nacházejí po celém území České republiky a není lehké se k nim ke všem dostat osobně nebo je oslovit marketingovou kampaní. Proto jsme s kolegou uvažovali, jakou marketingovou strategii zvolit, aby se informace o našem produktu dostali přímo a co nejefektivněji k zákazníkům, na které cílíme. Uvědomili jsme si, že průsečíkem bodů v otázce, jak cílit na jednotlivé rodiče a zároveň vzdělávací instituce, je škola. Škola základní. V ní se nacházejí uživatelé našeho produktu a služby, navštěvují ji každý den. S touto marketingovou strategií jsme se tedy rozhodli cílit na rodiče žáků 8. a 9. tříd druhého stupně ZŠ prostřednictvím těchto vlastních vzdělávacích institucí žáků. Cílem prvního roku podnikání je minimálně zůstat v kladných číslech tak, aby si společníci pokryli měsíční režijní náklady, stabilizovala se služba a společnost se začala na českém trhu etablovat. Cílem dalším let je již razantnější zisk, podrobněji bude rozebrán v kapitole Finanční plán jednotlivých variant a let podnikání.

### **4.4.1.1 Produkt**

Původně měl být produkt pouze nejvíce komplexní karierně-zájemový psychologický test v České republice působící na webové platformě. Vzhledem ale k monitoringu veškeré konkurence, která se v České republice nachází včetně té nově vznikající a nejvíce hrozící, jsme byli nuceni malinko produkt modifikovat, aby lépe obstál v případném konkurenčním boji a postupně pronikal na trh. Jak již psal autor v kapitole slabých stránek firmy, začínající konkurence je ve vývoji produktu krok před námi a já tak mohl zjistit z dostupných materiálů na internetu, jejich webových stránkách a rozhovoru, který poskytli Jihomoravskému inovačnímu centru, jakým způsobem hodlají fungovat a jak zhruba jejich produkt vypadá, z čeho se skládá, objevil jsem také jejich hlavní dodavatele.

Nyní zde tedy v produktové kapitole autor navrhuje takový koncept, jež jednak přináší přidané hodnoty týkající se implementace, pro naše stěžejní dodavatele, a to tvůrce psychologického testu Infoabsolvent, dále pak odlišení se službou a charakterem hlavního produktu od nově vznikající konkurence, kterou považujeme za největší hrozbu z výše uvedené konkurence. Je zde velká snaha o diferenciaci, využití vhodných nástrojů konkurence a doplnění takových kategorií, abychom ji v kvalitě nabízené služby pro základní školy předčili.

Naše kariéře-poradenská **služba** studentům základních škol bude mít **dvě kategorie, či dva produkty**. Jednou z nich bude již dříve zmíněný velmi komplexní psychologický, zájmově-karierní test, druhou bude webová platforma na bázi internetové on-line aplikace, fungující přes naše webové stránky. Tyto dvě kategorie se budou navzájem i vhodně doplňovat, budou také krýt sníženou poptávku po jednom či druhém produktu ve stejném čase. Budou v podstatě jakýmiisi substituty.

### **Produkt č. 1 – Profesně zájmový karierní test**

Cílem tohoto karierního testu má být popsání výrazných povahových vlastností žáků 8-9. tříd základních škol, které by pak mohli využít v následném studiu, případně při své volbě zaměstnání. Rozličné obory totiž vyžadují různé psychické předpoklady, test má pomoci rozhodnout, jaký obor by mohl být pro jednotlivého žáka vhodný. Zároveň má také pomoci při rozhodování, zda se má budoucí absolvent vydávat cestou zaměstnaneckého poměru či zaměstnání, dále odhalit jeho silné a slabé stránky. Pro talenty má také nastínit, zda by nechtěli zvážit možnost studovat střední školu v zahraničí.

#### **Oddíly testování:**

- **Studijní typy**
- Schopnosti soustředění (časový limit)
- **Řešení problémů (časový limit)**
- **Paměť a uvažování (časový limit)**

- Oblíbené činnosti
- Jednání v různých situacích
- **Stress management**
- **Matematické povědomí**
- (Typologie osobnosti dle Karla Gustava Junga)
- (Typy osobností dle metody RIASEC)
- **Silné stránky, jedinečnost a talent**
- Studijní rozhodování
- **Podnikatel vs. zaměstnanecký typ**
- **Emocionalita (odolnost, komunikace a zvládání zátěže)**

Na silně zvýrazněných oblastech bychom chtěli test postavit, budeme se tak dostatečně odlišovat od jakékoliv stávající i vznikající konkurence.

**Ukázka pro oddíl paměti:** „Na další stránce se zobrazí čtverec s číslicemi. Tvým úkolem bude zapamatovat si za minutu polohu co nejvíce číslic ve čtverci“.

1	1	1	1	1	2	4	7
1	4	4	3	2	8	5	7
1	4	4	2	2	4	8	7
1	3	2	0	2	0	9	7
1	2	2	2	2	3	8	7
2	8	2	0	8	2	7	2
3	9	8	0	8	7	2	8
7	7	7	7	7	2	8	2

**Obrázek č.18. Čtverec s číslicemi pro zapamatování** (Zdroj: Infoabsolvent.cz © 2019)

**Ukázka pro oddíl paměti matematické povědomí a logiky:** „Na další stránce se zobrazí řady s číslicemi. Označ číslo, které je nejvhodnějším pokračováním řady a neztrácej zbytečně čas, tento úkol je časově omezen. Jsi připraven/a?“

1	4	7	10	?	<input type="radio"/> 13	<input type="radio"/> 11	<input type="radio"/> 9	<input type="radio"/> 15
1	1	2	4	?	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 8	<input type="radio"/> 10
2	4	16	256	?	<input type="radio"/> 512	<input type="radio"/> 1024	<input type="radio"/> 65536	<input type="radio"/> 32768
13	17	19	23	?	<input type="radio"/> 31	<input type="radio"/> 29	<input type="radio"/> 27	<input type="radio"/> 37
478	19	10	1	?	<input type="radio"/> -10	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> -1
39	27	18	9	?	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> -3	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 6
100	81	64	49	?	<input type="radio"/> 40	<input type="radio"/> 25	<input type="radio"/> 33	<input type="radio"/> 36
81	54	36	27	?	<input type="radio"/> 18	<input type="radio"/> 17	<input type="radio"/> 21	<input type="radio"/> 15
1	2	6	24	?	<input type="radio"/> 144	<input type="radio"/> 120	<input type="radio"/> 56	<input type="radio"/> 96

Obrázek č.19. Matematické řady (Zdroj: Infoabsolvent.cz © 2019)

**Ukázka pro oddíl jednání v různých situacích:** „Odpověz pravdivě a co nejrychleji na uvedené tvrzení - pokud máš pocit, že o Tobě platí, zvol odpověď "platí", pokud neplatí, tak "neplatí". Nijak dlouho nad odpovědí nepřemýšlej, ta první, co tě napadne, je vždycky nejlepší!“

Druzí uznávají má rozhodnutí.

Zadané úkoly vypracovávám pečlivě.

PLATÍ

NEPLATÍ

Obrázek č.20. Otázky typu platí neplatí (Zdroj: Infoabsolvent.cz © 2019)

**Ukázka pro oddíl postřehu:**

„Následující test bude trvat trochu déle. Nepřestávej pracovat a snaž se podat maximální výkon. Neodpočívej, neboj, všechno má svůj konec. Tvým úkolem bude ze sady obrázků vyřazovat jeden, zadaný v instrukci. Pozor, chyby nelze opravovat.“

Teď se zobrazí sada obrázků a na odpověď máš **6 sekund**, jsi připraven/a?“

Najdi všechny tyto obrázky:

The grid contains 120 small icons. The target icon, a brown leather boot, is shown separately above the grid. The grid contains several instances of this boot icon among other items like sneakers, sandals, clothing, and outdoor gear.

Obrázek č.21. Ukázka testující postřeh (Zdroj: Infoabsolvent.cz © 2019)

**Ukázka pro oddíl zájmové a profesní orientace:**

„Následující zájmový dotazník se snaží zjistit, která povolání se ti líbí nebo naopak nelíbí. U každého povolání máš možnost zvolit jednu ze 3 možností, která vyjadřuje tvůj vztah k tomuto povolání.“



**Výzkumnice/výzkumník**

- Povolání se mi nelíbí
- Povolání se mi docela líbí
- Povolání se mi velmi líbí

1.



**Bankovní úředník/úřednice**

- Povolání se mi nelíbí
- Povolání se mi docela líbí
- Povolání se mi velmi líbí

**Obrázek č.22a. Profesně zájmová orientace** (Zdroj: Salmondo Junior © 2019)



### Ukázka pro oddíl silných stránek, jedinečnosti a talentu

„U každé z vět zvol jednu ze 5 možností, kterou vyjádříš, nakolik tě uvedená věta vystihuje. Popiš se takový/taková, jaký/jaká momentálně jsi, nikoliv jaký/jaká byste si přál/přála být v budoucnosti.

Popiš se tak, jak sám/sama sebe upřímně vnímáš v porovnání s ostatními lidmi stejného pohlaví a zhruba stejného věku, které znáš“.

- |  |  |
|--|--|
| <b>3. Svě každodenní povinnosti plním ihned.</b>   | <b>4. Mám živou představivost.</b>                 |
| <input type="radio"/> Velmi nepravdivé             | <input type="radio"/> Velmi nepravdivé             |
| <input type="radio"/> Spíše nepravdivé             | <input type="radio"/> Spíše nepravdivé             |
| <input type="radio"/> Ani pravdivé, ani nepravdivé | <input type="radio"/> Ani pravdivé, ani nepravdivé |
| <input type="radio"/> Spíše pravdivé               | <input type="radio"/> Spíše pravdivé               |
| <input type="radio"/> Velmi pravdivé               | <input type="radio"/> Velmi pravdivé               |

Obrázek.č.22b. Ukázka otázek oddílu silných stránek a talentu. (Zdroj: Salmondo Junior © 2019)

**Forma testu:** Tento test bude zhotoven týmem psychologů, kteří již před 8 lety sestavovali test pro Ministerstvo školství. Jednotlivé oddíly, jež by měl test obsahovat budou dle jejich přání případně doplňovány, mazány či upravovány. Z analytické části vyplývá, že by Pedagogicko-psychologické poradny chtěly, aby se do naše oddíly testu doplnily taktéž o

doplňování vět, analogii, zobecňování. Z matematického oddílu o Početní úlohy, číselné řady, početní znaménka, výběr obrazců, úlohy s kostkami a maticemi. Z oddělení paměťového pak o Paměť slova, paměť obrazce, a jiné paměti. Následný komplexní test bude standardizován (budou udělány metriky) dostatečným počtem žáků základních škol, dobrovolníků za pomoci barterového obchodu. Důležité je podotknout, že výše popsany test bude zcela v digitální podobě a žáci do něj budou mít přístup na našich vzniknuvších webových stránkách v podobě ID kódu, který dostanou po jeho zaplacení do svých e-mailových adres.

**Délka testu:** Z kvalitativního marketingového průzkumu díky ředitelům základních škol také vyplývá, že test by měl být dlouhý zhruba 45 minut, stejně jako vyučovací hodina. Pokud bychom do testu zařadili více oddílů a celkový test by se za 45 minut nestihl, zvolil by se po patnácti minutové pauze další časový úsek, tentokrát do 45 minut.

## **Produkt č. 2 – Internetová platforma v podobě webové aplikace**

Vzhledem k diverzifikaci cílových skupin našich zákazníků a podání komplexnějších služeb jsme se rozhodli, vytvořit ještě druhý produkt. Ten bude alternativou k prvnímu komplexnímu testu. Jedná se o internetovou platformu, do které bude mít každý žák přístup. Tedy přesněji řečeno, každý žák, kterého se situace bude týkat (8-9. třída ZŠ), a kterému vedení školy zaplatí nám poskytovatelům, za užívání roční licence. Produktem bude tedy internetová platforma na našich webových stránkách, kde bude mít každý žák ZŠ, kterému zde bude povolen přístup, svůj profil. Po přihlášení mu budou dostupné sady testů, zrovna takových oddílů, které jsou obsaženy v komplexním karierním testu. Zde se bude jednat o jejich zkrácenější podobu a budou vyhodnocovány jednotlivé oddíly oproti komplexnímu testu, zvlášť. Bonusem navíc zde budou i sekce pro plánování cílů, vize, finančního povědomí, dále zápisník pro nápady na případné podnikání a sekce pro silné stránky jedinců a jejich využití v běžném životě. V plánu je, se v sekcích plánování cílů a vizí spojit s týmem z firmy Doller, která vymyslela a prodává motivační diář Doller. Ta má již s těmito sekcemi bohaté zkušenosti a mohli bychom si vzájemně vypomoci. Díky tomu, že máme podobnou cílovou skupinu, mohli bychom se vzájemně propagovat a na své weby přesměrovávat. Vhodně tak kloubit digitální a papírovou formu zápisu cílů a vizí, v životě mladého člověka. Tato firma se totiž zaměřuje čistě na papírovou formu tohoto deníku. S tvorbou obou sekcí by tedy tato společnost pomáhala. Jednotlivé sekce v této platformě budou standardizovány (budou udělány metriky) dostatečným počtem žáků základních škol a to zvlášť.

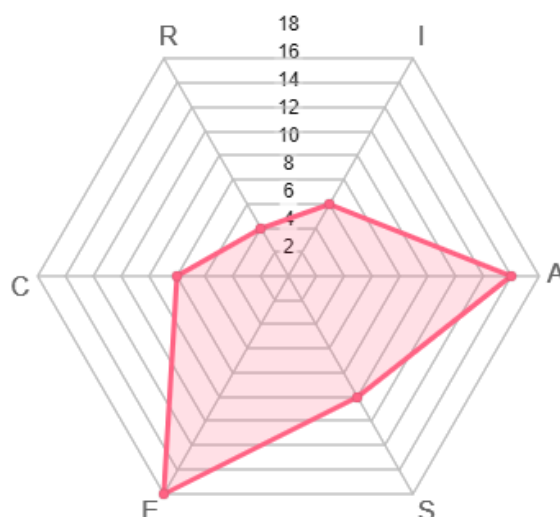
Pro lepší představu, jak by mohlo zhruba vypadat vyhodnocování jednotlivých oddílů webové platformy, poslouží obrázek č. 23.

### Ukázka vyhodnocení profesně-zájmového oddílu:

Tvůj typ je: **EAS**

Tato tři písmena vyjadřují tři hlavní oblasti tvých zájmů dle tvých odpovědí. A to z celkových 6 zájmových typů, kterými jsou: realistický (R), vědecký (I), umělecký (A), sociální (S), podnikavý (E) a konvenční (C).

Níže si můžeš přečíst popisy těch typů, které u tebe převažují. Roli hraje i pořadí – jsou seřazeny podle vlivu od nejsilnějšího. Rozložení svých zájmů můžeš vidět též na grafu výše, který odpovídá tvým odpovědím směrem k jednotlivým směrům zájmů.



### Body v okruzích zájmů

**R - realistický:** 4 z 40

**I - vědecký:** 6 z 40

**A - umělecký:** 16 z 40

**S - společenský:** 10 z 40

**E - podnikavý:** 18 z 40

**C - konvenční:** 8 z 40

Obrázek č.23. Vyhodnocení profesně zájmová orientace (Zdroj: Salmondo Junior © 2019)

## Ukázka vyhodnocení talentu a silných stránek:

### Interpersonální schopnosti



Zdá se, že mezi tvé silné stránky patří schopnosti plynoucí z extravertze. Mezi ty patří **komunikace**, pravděpodobně se s lidmi snadno domluvíš a nedělá ti problém společenská konverzace. Dokážeš **pracovat v centru dění a změn**.

#### Doporučení

V pracovní rovině se zajímej zejména o profese s činnostmi, při kterých můžeš být v kontaktu s lidmi.

---

### Schopnosti asertivně-vyjednávací



Podle tvých odpovědí je tvá míra závislosti/nezávislosti na druhých lidech vyvážená a daří se ti dobře jak v situacích vyžadujících spolupráci a přizpůsobení, tak v těch vyžadujících soutěžení a kritický přístup. Mezi tvé silné stránky tedy může patřit schopnost **vyvažovat zájmy lidí, urovnávat spory a jednat asertivně**.

#### Doporučení

V pracovní rovině neplynou z těchto silných stránek specifická doporučení, tvé schopnosti jsou všestranné. Můžeš zkusit využít své schopnosti urovnávat spory mezi druhými lidmi.

---

### Vyvážený vztah k práci



Dle odpovědí se zdá, že osobní i "pracovní" (studijní) život máš v rovnováze. Sleduješ své povinnosti, ale zároveň nemáš problém občas něco odložit. To je zejména v pozdějším životě předpoklad k **úspěšnému skloubení pracovního i osobního života** (tzv. work-life balance).

Obrázek č.24a. Vyhodnocení oddílu silných stránek a talentu (Zdroj: Salmondo Junior © 2019)

## Diferenciace produktů od konkurence a naše přidané hodnoty:

Z analýzy stávající a začínající konkurence, zároveň marketingového kvalitativního i kvantitativního výzkumu jsme získali cenné poznatky. Ty budeme implementovat do naší služby, aby obstála v konkurenčním boji a dobře se prodávala. Zároveň se naše produkty více přizpůsobily jejich uživatelům a oni z našich služeb měli větší užitek. Jedná se o sesbírané poznatky, které budou při sestavování testů a tvorbě našich produktů reflektovány a budou do služby zahrnuty.

- Barterové spojení s firmou Doller při tvorbě 2 sekcí webové platformy
- Osobní i skypeový rozhovor s psychologem po výsledcích testování (doporučení PPP)
- Více lingvistiky, čtení textů, práce se slovy než u konkurence (doporučení PPP)
- Futurolog - implementace povolání které teprve vzniknou (doporučení ředitelky ZŠ Bakalova)
- Podnikatel vs. zaměstnanecký typ
- Kategorie testování zvládnutí stresu, nejen před přijímacími zkouškami (doporučení ředitele ZŠ Horníkova)
- Větší důraz na oddíl emocionality, psychiky daného studenta (odolnost, komunikace)
- Styly učení (pro zvládnutí studia na střední škole)
- Databáze středních škol v České republice, zároveň doporučení na studium v zahraničí
- Rozpoznání nadměrně talentovaných a chytrých jedinců
- Spolupráce s firmami skrze náš další start-up, který by nabízel studenty firmám
- Doplnění senzomotorického testování

### **Výsledky a doporučení po absolvování testování našimi produkty:**

Cílem našich testování je primárně vhodně zvolená střední škola, která předurčuje budoucí karierní směřování jedince. Sami si uvědomujeme, že však český vzdělávací systém je již léta stejný, nerefluktující dynamiku měnících se potřeb žáků a jejich stylu učení. Nejenom na tento fakt bychom chtěli výsledky a celou sadou testování reagovat a otevřít tak studentům oči pomocí lepšího poznání sebe sama, svých studijních potřeb a vhodného směřování. Ukázkou elementárních výsledků podobného shrnutí našeho testu zobrazuje obrázek číslo 24a.



#### O tobě:

- ▶ U svých přátel a spolužáků máš respekt, tvé názory berou vážně a zajímá je, co říkáš. Snadno se prosadíš a taky dokážeš na rovinu říct, co potřebuješ. Druzí ti obvykle vycházejí vstříc, protože jednáš takovým způsobem, že si ostatní lehce získáš na svou stranu. To jsou výborné vlastnosti pro práci s lidmi, nebo přímo s dětmi.
- ▶ Vystupuješ vstřícně a přátelsky, respektuješ druhé a jednáš s nimi zdvořile. Tvou společnost proto ostatní rádi vyhledávají. V situaci, kdy má někdo odlišný názor, ho dokážeš respektovat a často v jeho pohledu na věc hledáš i něco pozitivního. Dáváš přednost týmové práci před individuálním soutěžením. Komunikační schopnosti a umění pracovat v týmu by se mohly promítnout v nějaké činnosti s lidmi (v pečování, ve službách apod.).
- ▶ Tvoje odolnost vůči stresu je dost vysoká, i pod tlakem si většinou udržuješ klid a nadhled. Nenecháš se rozhodit a zbytečně nezmatkuješ. Nezervozňuje tě ani obava z toho, jak na tebe budou druzí reagovat. Ostatní tě většinou považují za pohodového člověka. Tyto vlastnosti můžeš v budoucnu ve své práci dobře využít.
- ▶ Dokážeš se soustředit na úkol. Nenecháš se zmást množstvím drobností. Rozděluješ účelně svou pozornost a odlišuješ to, co je důležité a co nikoliv. Nepřehlížíš podstatné detaily. Obvykle si včas všimneš, když něco neladí. Tato vlastnost je pro mnoho druhů pracovní činnosti důležitá, neboť zabraňuje častým chybám.
- ▶ Mezi tvé silné stránky patří to, že nepodléháš zbrklým a ukvapeným reakcím. Téměř vždy čekáš, až nasbíráš dostatek informací, a teprve pak přejdeš ke konkrétnímu činu. Jsi jednoznačně rozvážený člověk, který nerad riskuje. Někdy pro tebe může být obtížné zareagovat včas a mohla by ti utéct zajímavá a neopakovatelná příležitost. Zkus to mít na paměti a neboj se občas zasáhnout akčněji do děje.

#### Obr. 24a Ukázka prvotního sdělení při zobrazení výsledků profesně-zájmového testu.

(Zdroj: Infoabsolvent.cz © 2019)

Je nutné poznamenat, že výsledky komplexního testu budou rozepsány více komplexně a celistvě, na základě testovaných okruhů. Ve výsledcích zde také přibudou silné stránky jedince a jeho předpoklady v dalším studiu, zároveň to, jakým je studijním typem, jak zvládá stres, zda je něčím výjimečně nadaný, zda by se nehodil radši na nějakou střední školu v zahraničí zaměřenou jeho směrem, dále jak zvládá stresové situace, jestli má dostatečný matematický základ, do jaké míry se chová emocionálně, jakým je typologickým charakterem osobnosti a zda se třeba nehodí více na podnikání než cestou zaměstnaneckého poměru. V neposlední řadě, jakou má paměť, postřeh a co za obory by ho mohly bavit. Tohle vše bude následně reflektováno a promítnuto v doporučení a radách, které od nás uživatel testování obdrží. Jako ukázka pro nejnütnější základy může posloužit obrázek číslo 25 od našich budoucích dodavatelů.



#### Doporučujeme:

- ▶ Z výsledků testu vyplývá, že bys měl usilovat o maturitní vzdělání. Máš pro tento typ studia dobré předpoklady, dokážeš se naučit i složitější látku a pochopit ji v širších souvislostech.
- ▶ Máš rád lidi a navíc působíš jako přirozená autorita. Umíš se rozhodovat s chladnou hlavou a nepodléháš nadměrným obavám a neklidu. Na druhé většinou působíš klidně a příjemně. Možná by se ti mohla zamlouvat např. práce pedagoga, ve které bys uplatnil své komunikační schopnosti a byl bys v častém kontaktu s dalšími lidmi.
- ▶ Uvažovat můžeš také o dalších oborech, ve kterých bys mohl zužitkovat své komunikační dovednosti a vztah k lidem. Tyto možnosti ti poskytnou obory směřované na cestovní ruch nebo obory připravující pro oblast ekonomiky.

#### Obrázek č.25. Ukázka doporučení dalšího směřování studia. (Zdroj: Infoabsolvent.cz © 2019)

Na našich stránkách ve webové aplikaci bude také, jak pro žáky, jejichž škola disponuje roční licenci, tak pro žáky a rodiče, kteří si zaplatili za komplexní jednorázový test, k dispozici celý katalog existujících středních škol a gymnázií v České republice, spolu s jednotlivými popisy oborů, na které se žák nejlépe hodí. Dále pak zde bude zobrazen výčet jednotlivých povolání, na které se student aktuálně hodí spolu s nástinem zcela nových budoucích povolání, které pravděpodobně vzniknou, než se žák dostane aktivně do pracovního procesu. Ukázka toho, jak by mohl vypadat výčet vhodných povolání současnosti, zobrazuje obrázek číslo 26.

#### Přesná shoda typu

- **Specialista marketingu** ⓘ
- **Manažer marketingu** ⓘ
- **Knižní a novinový vydavatel** ⓘ
- **Provozní ředitel** ⓘ

#### Vysoká shoda typu

- PR specialista ⓘ
- Interiérový architekt ⓘ
- Produktový specialista ⓘ
- Vedoucí reklamní kampaně ⓘ
- Manažer reklamní agentury ⓘ
- Provozní ředitel ⓘ
- Hudební producent ⓘ
- Ředitel zákaznických služeb ⓘ
- Produktový specialista ⓘ
- Knižní vydavatel ⓘ
- Režisér rozhlasového a televizního vysílání ⓘ
- Provozní ředitel ⓘ

#### Vysoká shoda typu – záměna dominantní funkce

- Autor reklamních textů (copywriter) ⓘ
- Herní vývojář ⓘ
- Editor ⓘ
- Dramaturg ⓘ

#### SŠ s maturitou

##### Přesná shoda typu

- **Obchodník se starožitnostmi** ⓘ
- **Specialista marketingu** ⓘ
- **Manažer marketingu** ⓘ
- **Knižní a novinový vydavatel** ⓘ

##### Vysoká shoda typu

- Aukcionář ⓘ
- Produktový specialista ⓘ
- Vedoucí reklamní kampaně ⓘ
- Manažer reklamní agentury ⓘ
- Provozní ředitel ⓘ
- Interiérový architekt ⓘ
- Produktový specialista ⓘ
- Knižní vydavatel ⓘ
- Hudební producent ⓘ
- Prodavač hudebních nástrojů ⓘ
- Textilní návrhář ⓘ

##### Vysoká shoda typu – záměna dominantní funkce

- Fotoreportér ⓘ
- Autor reklamních textů (copywriter) ⓘ
- Tatér ⓘ
- Dramaturg ⓘ
- Choreograf ⓘ

Obrázek č.26. Ukázka vyhodnocení vhodných současných povolání  
(Zdroj: Salmondo Junior © 2019)

Ukázka toho, jak by mohl vypadat filtr hledání středních škol v základní verzi, zobrazuje obrázek číslo 27.

# Profily škol

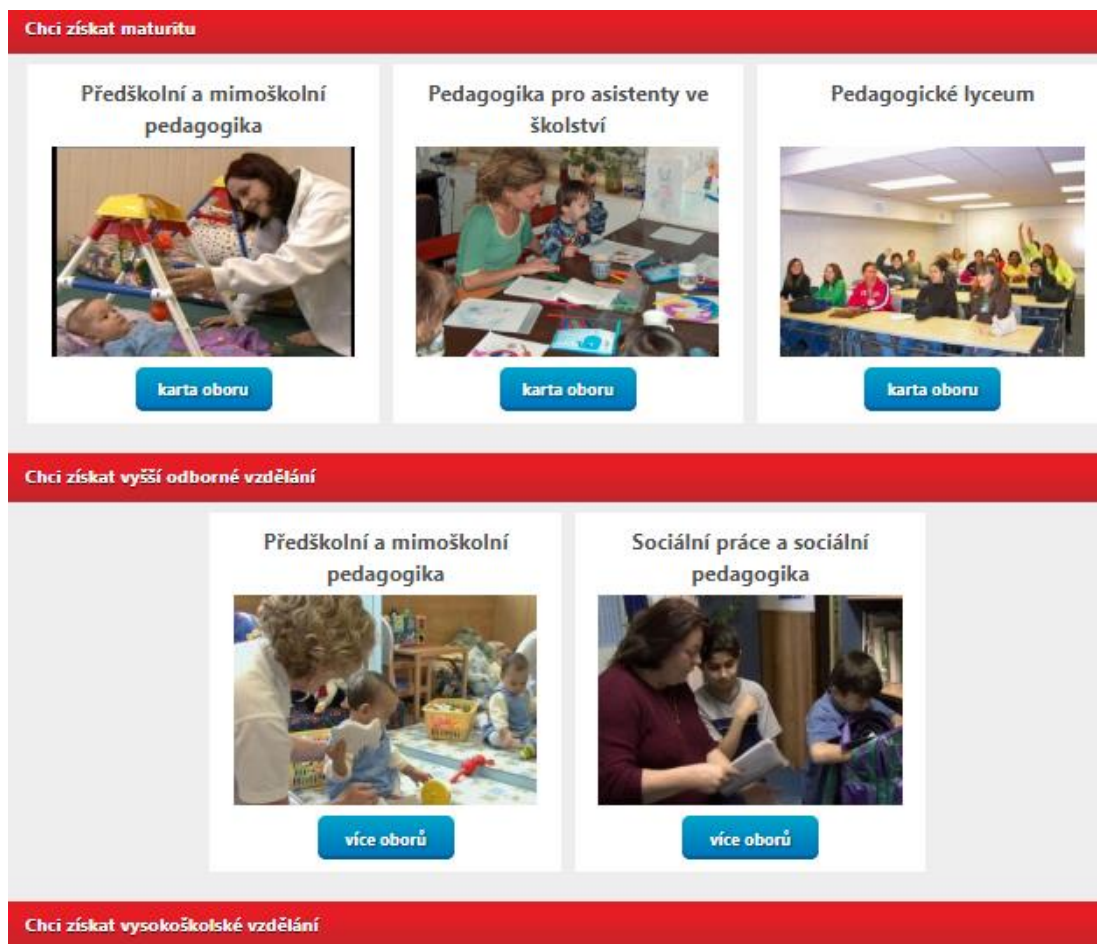
Zjistí, jaké školy můžeš studovat, a najdi si o nich další informace.

Název	Zřizovatel	Kraj	
<input type="text"/>	<input type="text" value="- všechny -"/>	<input type="text" value="- všechny -"/>	<input type="button" value="zrušit filtr"/>
název	<input type="text" value="- všechny -"/> Stát Město Státní správa Soukromý subjekt Církev Kraj	zřizovatel	kraj
<a href="#">1. klad. soukr. SŠ a ZŠ (1.KŠP)</a>	Soukromý subjekt	Soukromý subjekt	Středočeský kraj
<a href="#">1. Scio Střední škola, s.r.o.</a>	Soukromý subjekt	Soukromý subjekt	Praha
<a href="#">1. Slovanské gymnázium a jazyková...</a>	Praha 1	Soukromý subjekt	Praha
<a href="#">1st IS of Ostrava - mez.gymnázium...</a>	Ostrava	Soukromý subjekt	Zlínský kraj
<a href="#">ACADEMIA MERCURII soukromá SŠ, s.r...</a>	Náchod	Soukromý subjekt	Královéhradecký kraj
<a href="#">AGEL Střední zdravotnická škola s...</a>	Ostrava	Soukromý subjekt	Zlínský kraj
<a href="#">AHOL - Střední odborná škola, s.r...</a>	Ostrava	Soukromý subjekt	Zlínský kraj

Obrázek č.27. Ukázka katalogu středních škol a gymnázií v ČR (Zdroj: Salmondo Junior © 2019)

Příklad ukázky karty oborů, dle zájmu studenta a zaměření zobrazuje obrázek 28 v původním testu od našich dodavatelů.





Obrázek č. 28. Ukázka karty oborů dle zájmů žáka (Zdroj: Infoabsolvent.cz © 2019)

#### 4.4.1.2 Propagace

##### Osobní propagace a přímý prodej na školách

Z kvalitativní marketingové analýzy vyplývá, že nejlepší formou, jak obchodně oslovovat s prodejem našich služeb a produktů je **osobní kontakt, nejlépe přes doporučení**. Dále kontakt **telefonický** a poté pomocí **e-mailu**. Tato metoda se nám v začátku podnikání jeví jako zcela neefektivnější. Propagovat naši službu tedy začneme jako dva jednatelé osobním kontaktem v Jihomoravském kraji za pomoci doporučení od ředitelů základních škol. K oslovení budeme užívat jako doposud, telefonický kontakt i e-mail. Dotazování ředitelů nám již některá doporučení dali, budeme tedy tyto nové ředitele škol kontaktovat a za pomoci metody doporučení máme s kolegou v plánu objezdit automobilem celý Jihomoravský kraj a s jednotlivými řediteli se osobně seznámit.

Naši službu jim také osobně popsat a vysvětlit, jak by mohla fungovat na jejich škole, že bude vhodným nástrojem pro školní psychology a karierní poradce. Jakmile budeme s ředitelem na osobní schůzce, následují **2 varianty přímého prodeje našich produktů**. První způsob je takový, že se s ředitelem škol budeme bavit o jednorázovém komplexním testu, který bude žákům dostupný i s výsledky a doporučeními. Tento test by platili rodiče žáků, kteří by o něj měli zájem. Propagovat ho plánujeme pomocí **sdělení do žákovských knížek** (jak klasických, tak elektronických) následující formou: *Dne 12.11. 2019, proběhne v počítačové učebně naší základní školy kariéře-zájmové testování žáků, jako pomoc při výběru střední školy. Testování stojí XY korun. Potvrďte prosím zájem podpisem. Peníze pošlete na účet XZ. Výsledky testu budou sloužit školním karierním poradcům a psychologům jako podklad pro následný rozbor.*

Nebo budeme s ředitelem školy jednat o, pro nás zajímavější, variantě, a to o nákupu roční licence pro školu, aby měli do naší vzdělávací platformy žáci celý rok přístup. Jak již sedmé, osmé, tak deváté ročníky. Potřeby a preference žáků se totiž v čase mění a testy by si v aplikaci (webové platformě) měli žáci udělat znovu minimálně jednou za půl roku. Používat by tuto platformu měli na čtrnáctidenní bázi díky zapisování cílů a osobnostního posunu. Z analýz vyplývá, že ne každá rodina je schopna financovat veškeré školní aktivity a pomůcky se základním vzděláním spojeny, jde tedy o schůdnější variantu pro všechny zúčastněné. Na osobním setkání bychom s ředitelem školy všechno probírali. Základní školy jsou financovány penězi Ministerstva školství, které z velké části ovlivněny rozhodováním krajů. Nyní ministerstvo školství přiděluje finance takzvaně „na hlavu“. To se začátkem roku 2019 mění a dle nového systému by měly být školám vypláceny peníze na maximální počet odučených hodin, takzvaný PHmax. Nezměněným faktem ale zůstává to, že lze licenci za naši službu zaplatit z Podpory škol formou projektů zjednodušeného vykazování. Jde o šablony Evropské unie pro mateřské a základní školy. Naši webovou platformu kariéře-zájmového poradenství lze jako doplňkový produkt pořídit z následujících šablon:

2.II/3 Školní psycholog – personální podpora ZŠ

2.II/4 Sociální pedagog – personální podpora ZŠ

2.II/5 Školní kariérový poradce – personální podpora ZŠ

2.II/6 Vzdělávání pedagogických pracovníků ZŠ – DVPP (varianta f) kariérové vzdělávání.

Rodiče by tak finančně nemuseli být vůbec zatíženi a cena za roční licenci by pro školy mohla být víceméně nenákladová položka a vhodný doplněk k tomu, co na školách již existuje. Dalšími formami propagace našich služeb v jiných krajích by bylo zřízení obchodního týmu. Plánujeme najít 26 mladých lidí z každého kraje dva (JMK již bude pokrytý námi). Ti by se prodejem licencí a karierních testů zabývali při svém zaměstnání či studiu. Z každé prodané licence či testu by dostali určitý podíl. Před samotnými setkáními s řediteli škol by ale byli řádně zaškoleni a motivováni k obchodní činnosti. Tyto osobní aktivity máme v plánu doplnit vhodným **E-mailovým marketingem**.

### **On-line propagace a prodej koncovým zákazníkům**

Naši páteřní službu osobního prodeje pomocí základních škol bude nutno doplnit ještě o propagaci on-line, to znamená na internetu. Ze zvolených kanálů budeme nejvíce využívat placené **cílené reklamy na sociální síti Facebook**, dále pak **PPC reklamy** na vyhledávači Google. Obě tyto formy by měly zobrazovat odkaz na náš web, kde si budou moci zákazníci službu najít, zaplatit pomocí své karty nebo bankovního převodu a kdykoliv užívat. Dostanou na e-mail totiž po zaplacení přístup do webové platformy, naší aplikace. Produkt bude zcela totožný jak po zaplacení školní licence, akorát ho rodič pro dítě koupí zvlášť, protože bude možné, že na základní škole dítěte, licence ještě nebude. Zvolit bude možné taktéž variantu jednorázového komplexního testu s výsledky a hodnocením. Následně budeme využívat pro propagaci našeho produktu **Facebookové skupiny**, kde je inzerce zdarma. Autor práce našel mnoho skupin, kde se sdružují rodiče žáků základních škol, tedy naše cílová skupina.

Jejich názvy jsou například: Svobodné vzdělávání (3000 členů), Otevřené vzdělávání (1000členů), Brněnské maminky prodávají (31 700 členů), Rodíme 2019 (1 800 členů), Rodiče v právním státě, Bazárek pro maminky (13 500 členů) a jiné skupiny. Z dalších kanálů máme v plánu propagovat povědomí o produktu, zvláště mezi mladými na platformě **Instagram**. Předpokládáme také vysokou kvalitu našich produktů, komplexní test bude vyvinut a úzce zaměřen pouze na žáky ZŠ, tedy úzce specializován a zároveň budou testovány takové kategorie, aby byl i proti začínající konkurenci velmi obstojný. Díky spolupráci s futurologem a za pomoci PR ředitelů základních škol, očekáváme, že se po dvou letech působení na trhu, dostaneme do internetové televize, a to prvního publicistického **videokanálu DVTV** (Drtinová, Veselovský TV). Jedná se o kanál, kam si zvou různé osobnosti české scény a hovoří s nimi na různá témata, kterým se osoby věnují. Za nás by to bylo konkrétně školství a výběr vhodné navazující školy. Pokud by se nám podařilo v této televizi vystoupit, měli bychom zdarma reklamu, na kterou se dívají stovky tisíc lidí. Jako podporu našeho PR máme také v plánu oslovit o rozhovor místní regionální deníky. Z Jihomoravského kraje je to například **Brněnská drbna**, z pražských třeba **Pražský deník**. Domníváme se také, že bude mít pár komunikačních serverů zájem udělat **rozhovor s našim futurologem**, zaměstnání budoucnosti a změny na pracovním zajímají i širokou veřejnost. Tyto střípky mediální činnosti budou dobré jak pro PR naší značky, tak pro akvizici nových ředitelů škol a následných koncových zákazníků. V analýze SWOT jsme za slabé stránky definovali naši malou digitálně-marketingovou zkušenost. Slabé stránky se snažíme eliminovat, proto jsme si s kolegy zaplatili celý semestr prestižního studia digitálního marketingu. Tento **Digitsemestr** založil známý marketingový profesionál Jindřich Fáborský a do tajů digitálního marketingu budeme zasvěceni ve 13 studijních blocích třiceti špičkovými odborníky z České republiky i zahraničí. Ti nás budou učit, jak správně nastavit marketingovou strategii, a zároveň také, jak ji pomocí nejnovějších technologií a nástrojů uskutečnit. Za tímto účelem budeme jezdit celý letní semestr do Prahy, kde také plánujeme nabrat kontakty potřebné k začínajícímu podnikání. Očekáváme tedy, že se formy a možnosti propagace naší firmy do budoucna ještě zvětší.

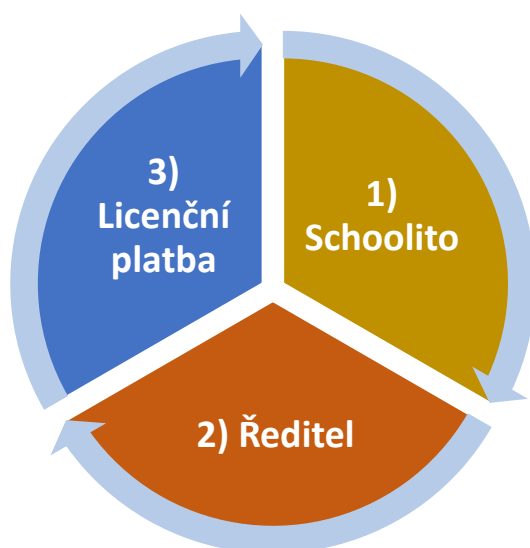
Na začátku podnikání máme také v plánu inzerovat naše produkty a služby pomocí slevového portálu **Slevomat**, aby se za pomoci průnikových cen dostal náš produkt k veřejnosti a ta si ho postupně začala kupovat a osvojovat. K tomu nám dopomohou nižší akční ceny pro prvotní zákazníky. Předposledním kanálem, kterým chceme podpořit naše prodeje je návštěva a **propagace našich služeb na veletrzích a konferencích** převážně pro vedení škol, zaměřená na témata vzdělávání a jeho budoucnost. Poslední vhodnou propagací spatřuje **představení našich služeb zástupcům hospodářských komor a jednotlivých krajů, potažmo ředitelům krajských úřadů**. Osobám, které mají na starost vzdělávání a jeho podporu v daném regionu. Naskýtá se tu totiž možnost, že by kraj koupil za určitou částku licence pro všechny základní školy v daném regionu a my jako Schoolito bychom se tak rázem ocitli ve všech krajích regionu na určitou dobu. Smluvně bychom tento kontrakt mohli navázat na 3 roky dopředu a pomohli bychom si tak se získáním zaručených budoucích finančních příjmů.

#### **4.4.1.3 Distribuce a místo prodeje**

Vzhledem k charakteru našeho prodejního plánu, který bude probíhat převážně v terénu, budeme využívat sídla firmy pouze k propagaci služeb on-line, k obchodním jednáním a podpisům licenčních smluv, v případě, že se vše nezvládne na vybraných školách, které mají o naše služby zájem. Distribuce bude probíhat následujícím způsobem. Liší se čtyřmi způsoby.

**Prvním způsobem** je prodej našimi „obchodními zástupci“ a jednatelem firmy přímo na místě vybrané základní školy. Nyní se jedná o variantu prodeje roční licence naší služby. Společníci nebo obchodní zástupci firmy jednají na osobní schůzce přímo s ředitelem či ředitelkou oslovené základní školy a ten/ta si kupuje pro školu roční licenci. Roční licence znamená přístup do naší webové platformy počtu vybraných žáků 7-9. tříd, kteří jsou vymezení, nebo jejichž počet je vymezen ve smlouvě. Ti po zaplacení školou, dostávají na své e-maily přístupové údaje do webové platformy Schoolito. Přístup je k dispozici na dobu celého roku (ne pouze roku školního). Ředitel licenci pak platí buď z úspor školy nebo šablon Evropské unie.

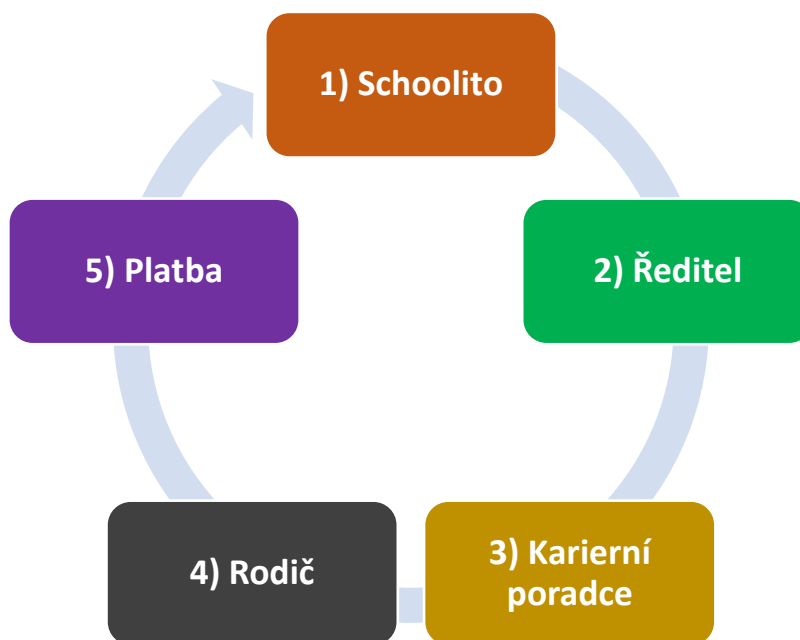
„Konzumace této služby“ pak probíhá dvěma variantami. První z nich je, že s žáky karierní poradce testuje jednotlivé moduly webové aplikace přímo v předmětu volba povolání na dané základní škole, druhou variantou je „spotřeba“ produktu žákem doma. Je nutné mít doma připojení na internet a žák testovací moduly vyplňuje buď sám, nebo pod dozorem svého rodiče. Testování může během roku kdykoliv opakovat, sledovat změnu svých výsledků a svůj vývoj. Dále může taktéž platformu užívat jako svůj deníček cílů a průběžně si zapisovat své poznámky a postřehy. Schéma distribuce první varianty zobrazuje obrázek číslo 29.



Obrázek č.29. Schéma distribuce webové platformy (Zdroj: vlastní zpracování)

**Druhou metodou** je prodej jednorázového testu. Oslovení ředitelů jednateli a obchodními zástupci je shodné jak ve variantě prodeje licence. Pokud ředitelé nebudou mít o nákup licence zájem, budeme nabízet alternativu pro žáky 8-9. tříd. Tito žáci aktuálně přemýšlejí, jakou střední školu zvolit. Zde obchodně postupujeme vždy přes ředitele školy, ten se následně rozhoduje, zda by o naše služby byl zájem. Pokud ano, může si vzít distribuci našich testů na starost sám, pokud ne, předá, nebo nařídí tento úkol místnímu kariernímu poradci nebo školnímu psychologovi. S ním už komunikujeme my s kolegou jakožto jednatelé a ten zajišťuje sdělení do žákovských knížek žáků a jedná s námi o termínu a místě realizace testování.

Za zprostředkování procesu prodeje rodičům žáků pak může dostat vybraná osoba odměnu ve formě pomůcek pro děti, nebo jinou kompenzaci dle domluvy. V této variantě bude nejpravděpodobnější varianta hromadného testování žáků, kteří za test zaplatili, a to na půdě školy. Z provedených analýz plyne, že zde přichází v úvahu test provést v hodině informatiky v době vyučování, nebo využít počítačové učebny po době vyučování. V době vyplňování testů by na děti dohlížela ta osoba, která s námi bude v kontaktu, a to buď karierní poradce nebo psycholog. Žáci si tento test vyplňují na našich webových stránkách po tom, co obdrží po zaplacení testu své speciální ID. To následně vyplňují na začátku testu a karierně-zájmový test se jim tímto otvírá. Variantou, kterou chceme zpřístupnit bude i alternativa vyplnění z pohodlí domova. Půjde totiž udělat i to, že rodiče žáků dostanou skrze klasické a elektronické žákovské informace o testování s číslem účtu, na které mají peníze zaplatit a jejich dítě bude moci po obdržení svého ID test vyplnit i doma po přihlášení, pod dozorem rodiče, nebo samotné. Nejpravděpodobnější schéma druhé varianty hromadného testování zobrazuje obrázek číslo 30.



**Obrázek č.30. Schéma distribuce jednorázového testu** (Zdroj: vlastní zpracování)

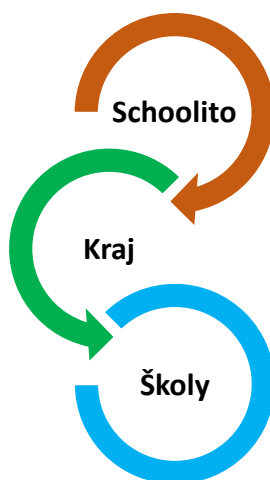
**Třetí prodejní cestou** a variantou distribuce je prodej našich produktů a služeb on-line. K tomu nám dopomůžou sponzorované reklamy jak na sociálních sítích, tak na internetovém vyhledávači Google. Rodič dítěte, který si bude chtít náš produkt zakoupit, tak na našich stránkách jednoduše učiní. A to buď bankovním převodem, nebo pomocí platební karty. Rodič či student si bude moci zakoupit on-line jak naši webovou platformu k užívání na celý rok, tak souhrnný jednorázový test. Na našem webu si zvolí, jaká varianta mu vyhovuje a po připsání platby mu bude automaticky odeslán e-mail s přístupem do testování. V obou případech je operace s přístupem po zaplacení totožná.



**Obrázek č.31. Schéma distribuce on-line produktů.** (Zdroj: vlastní zpracování)

**Čtvrtou** a nejméně frekventovanou distribuční **cestou** bude prodej našich služeb ve velkém. Poslouží k tomu návštěvy různých vzdělávacích konferencí, kde se jako jednatelé dostaneme do styku s lidmi, kteří se vzdělávání v daném regionu věnují a mají ho také na starost. Zároveň se budeme pokoušet kontaktovat zástupce pro vzdělávání jednotlivých krajů zvlášť a budeme si snažit domluvit osobní schůzku. Pokud by jakýkoliv kraj školám nakoupil licence hromadně, probíhala by distribuce tak, jak je vyobrazena na obrázku 32.





Obrázek č.32. Schéma distribuce on-line produktů (Zdroj: vlastní zpracování)

#### 4.4.1.4 Cena

Jak již bylo zmíněno v kapitole Produkt, bude naše firma nabízet pouze dva produkty, a to webovou aplikaci v podobě roční licence nebo ročního přístupu, a jednorázový karierně-zájmový test. Oba produkty bude možno koupit jak individuálně, tak hromadně. Při stanovení ceny autor práce vychází z cen konkurence, zvláště té začínající, která se svým charakterem služeb Schoolitu nejvíce podobá. Na webových stránkách této konkurence jsou ceny zveřejněny a firma již spouští prodej. Proto víme, že pokud půjdeme na trh s lepší kvalitou produktů, více přidanými hodnotami pro zákazníka a zároveň nabídneme lepší ceny, budeme moci v konkurenčním boji obstát. Cenetvorba byla řízena právě těmito faktory a ceny našich produktů jsou stanoveny následujícím způsobem.

**1.) Cena za roční licenci do webové platformy, pokud ji platí škola:**

- a) **Do 75 žáků = 12 000 Kč** včetně DPH (cena začínající konkurence 15 000 Kč)
- b) **Nad 75 žáků = 16 000 Kč** včetně DPH (cena začínající konkurence 20 000 Kč)

**2.) Cena za webovou platformu na rok individuálně: 299 Kč** (konkurence 390)

**3.) Cena za jednorázový karierní test individuálně: 249 Kč** (platí rodič)

**4.) Cena za jednorázový test hromadně při platbě školou: 200 Kč /žák**

5.) Jedná-li se o prodej licencí jednotlivému kraji, bude o ceně jednáno na míru, určitě bude nižší než při nákupu jednotlivými základními školami a tato cena se bude odvíjet od možností kraje a zároveň počtu škol, které by licenci měli hromadně obdržet. Zde by byl nejspíše podepisován kontrakt na 2-3 roky, ne pouze na rok.

Ceny nejsou nejnižší, drží si určitý standard v reflexi na velkou kvalitu, hloubku a komplexnost poskytovaných služeb. Zároveň nejsou stanoveny tak, aby na ně nebylo, při menší vůli zájmu o svého potomka či studenta, dosaženo. Tyto služby se přece jenom kupují pouze jedno období v životě, nejedná se o žádné produkty denní spotřeby a jsou rovněž sestavovány vysoce kvalifikovanými psychology, věnující se naplno této úzké specializaci zájmově-karierního testování. Na veškeré produkty před spuštěním ostrého prodeje bude muset být beta verze testů, vyzkoušena nejméně 1000 studenty základních škol, aby se mohly vytvořit metriky a bodové percentily pak měly díky standardizaci přesnou váhu. Naše produkty budou mít výhodu v tom, že čím více studentů je otestuje a využije, tím budou výsledky přesnější. Dá se tedy s nadsázkou říci, že naše produkty budou zrát v čase jako víno. Totožné produkty a služby budeme prodávat každý rok novému ročníku 8-9. škol. Poté, co si vytvoříme ze škol loajální klientelu, mohly by naše služby karierního testování využívat každým rokem opakovaně. Jednatelé s obchodníky by tak měli zajištěný pravidelný odběr stávajících klientů a mohli by se tak věnovat více akvizici těch nových, kteří by s našimi službami neměli doposud zkušenost. Tento fakt byl pro autora práce největší hnací motor při vymýšlení produktů a služeb podnikatelského záměru.

#### 4.4.1.5 *Lidé*

Firmu Schoolito budou tvořit **dva společníci**, nynější spolužáci posledního ročníku oboru Podnikové finance a obchod Vysokého učení technického. Jedná se o autora práce a kolegu Jana Bučka. Autor práce již Jana více let prověřuje a po velmi zdoluhavých a pečlivých analýzách se pro něj jeví jako ten nejlepší člověk do podnikání, kterého zná.

Úspěch podnikání je také mimo jiné stavěn na týmu a lidech ve firmě, všichni naši potenciální „obchodníci“ budou procházet důsledným testováním a psychologickými testy, které jim budou předloženy, aby dokázali, že se na práci pro nás hodí. Z kvalitativního marketingového průzkumu plyne, že nejlepší cestou, kterou služby a produkty prodávat je přes doporučení. Proto vznikne **tým 26 „obchodníků“** kde budou vždy dva z jednoho kraje, obsluhovat daný region. Jedná se o kraje: Hlavní město Praha, Středočeský, Jihočeský, Plzeňský, Karlovarský, Ústecký, Liberecký, Královéhradecký, Pardubický, Olomoucký, Zlínský, Moravskoslezský a Kraj Vysočina. Jihomoravský kraj budeme obsluhovat se společníkem sami. Pro obchodníky bude přichystáno psychologické testování, kdy budou muset projít typologickými testy a budou důkladně zpovídáni u pohovorů. Toto testování jim může posloužit také coby ukázka obdoby produktů, jež budou nabízet na základních školách. Obchodníkem se rozumí člověk do 28 let, nejlépe vysokoškolák studující druhý stupeň univerzity, nebo čerstvě zaměstnaní lidé, či začínající podnikatelé. Tedy lidé, za které platí sociální a zdravotní pojištění buď stát, zaměstnavatel anebo si je platí sami z důvodů své živnosti. Odměňování budou pouze za výsledky prodeje, jak autor v práci již psal dříve. Bude se jednat o jejich obchodní činnost při studiu či povolání. Každému z obchodníků bude vypláceno **30 %** z každého prodaného testu či licence, aby měli dostatečnou motivaci. Při náboru na tuto výpomoc při prodeji služeb budeme hledat primárně takové jedince, kteří již mají zkušenost s přímým prodejem, jsou komunikativní, reprezentativní a mají tah na branku. Minimální věk pro spolupráci s námi bude 21 let. Tito obchodníci budou dle výsledků placeni pomocí dohody o provedení práce. S tím, že se počet odpracovaných hodin rozloží přesně na částku, kterou v daném měsíci utržili z prodeje našich produktů a služeb. Telefony budou využívat své vlastní, pokud by chtěli zajistit levnější tarif, obstaráme jim s kolegou kontakt na naši kontaktní osobu, kde by se přidali do rámcové smlouvy za jedny z nejnižších cen pro neomezený tarif na trhu.

Tito lidé budou zaškoleni, aby přesně věděli, jak služby prodávat, jak si sjednat na škole schůzku, a jaké přednosti máme vůči začínající konkurenci. Každý ze společníků bude mít na starost polovinu regionů v republice, potažmo jejich obchodníky pro vybrané kraje.

Jihomoravský kraj budou mít na starosti přímo jednatelé firmy, kteří daný region objezdí osobně. Jednatelé firmy hodlají být ve společnosti zároveň jedinými zaměstnanci, a to z důvodů z důvodu uplatnění daňově uznatelných nákladů za sociální a zdravotní pojištění. V prvních třech letech si společníci mají v plánu vést účetnictví sami, v letech následujících by se dle množství byrokracie a administrativy, přistoupilo k postoupení externí společnosti.

Společník Jan bude mít ve firmě na starosti převážně účetnictví a daně, obor, které na prvním univerzitním stupni vystudoval. Autor práce bude mít na starost převážně komunikaci s osobami na základních školách, které budou pomáhat zprostředkovat jednorázové testování či osob, které budou se studenty rozebírat výsledky jednotlivých testů, tedy karierními poradci a psychology. Hlavním úkolem pro autora práce bude i on-line marketing, který se podrobně naučíme na Digisemestru. V začátku podnikání se ale role budou obou společníků překrývat, až postupem času dojde k větší specializaci. Podíly ve firmě budou rozděleny takovým způsobem, že autor práce obdrží 51 %, druhý společník procent 49 %. Dodavatelé ani obchodníci se na vlastnické struktuře společnosti podílet nebudou, budoucí změny jsou ale vyhrazeny.

Důležitou osobou pro fungování tohoto digitálního rozhraní a webové platformy bude **IT specialista**, který bude při svém výkonu povolání kontrolovat správu celé sítě a veškeré procesy, které budou probíhat při spojení serverů našich webových stránek a webové platformy s jednotlivými přístupy uživatelů. Tento člověk bude placen na paušální bázi fixní částkou.

Další osoby, které s jednatelem přijdou do kontaktu budou naši známí, tvůrci webových stránek a veškerého digitálního obsahu, jež bude potřebný pro prodej našich služeb. Vzhledem k tomu, že to jsou Janovi známi, udělají nám ocenění služeb za rozumné ceny. Posledními osobami budou mentoři a rádci ze startupového inkubátoru, kteří nám dodají potřebné kontakty na další rozvoj firmy, spolu s kooperujícím futurologem. Stěžejním bodem případného budoucího úspěchu díky kvalitním službám, bude **tým psychologů**, jež si nepřál býti zveřejňován. Jedná se ale o specializovaný tým, který již má s tvorbou karierně-zájmových testů značné zkušenosti. V minulosti pracovali na stejné problematice pro Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy.

## 4.5 Finanční plán

Celý podnikatelský záměr je financován vlastními zdroji. Pro tyto účely poslouží vklady obou společníků, které dohromady činí 400 000 korun v podobě základního kapitálu. bude muset být plátcem DPH, protože obrat pravděpodobně přesáhne 1 milion korun ročně.

### 4.5.1 Počáteční výdaje

Počáteční výdaje jsou ve finančním plánu uvedeny bez DPH. Je sestaven rozpočet, který pokrývá výdaje, jež souvisí se založením podnikání formou společnosti s ručeným omezeným, dále její počáteční náklady, pronájmy kancelářského prostoru, a mzdovými náklady společníků i pomocných pracovníků. Nejvíce nákladnými položkami tohoto rozpočtu je výkonové odměňování obchodníků za každý prodaný test či licenci, dále pak procenta z prodaných testů a licencí, jež plynou tvůrcům testů. V rozpočtu, který souvisí se založením podnikání je zahrnuta i částka rezervy, která slouží k pokrytí nákladů prvních měsíců podnikání a zároveň pro nenadálé výdaje společnosti. Výdaje zobrazující vynaložené částky potřebné k rozjezdu podnikání zobrazuje tabulka číslo 5.

Tabulka č.5. Počáteční výdaje (Zdroj vlastní zpracování)

Výdaje	Cena	Frekvence plateb
Tvorba webové platformy a konfigurace	200 000	Jednorázově
Založení s. r. o.	10 000	Jednorázově
Vydání živnostenského oprávnění	1 000	Jednorázově
Registrace domény	179	Jednorázově
Pořízení 2 notebooků	14 000	Jednorázově
Webhosting	1 500	Roční
Pojištění odpovědnosti	4 500	Roční
Výběrová řízení (občerstvení)	6 000	Jednorázově
<b>Celkem</b>	<b>237 179</b>	

Za největší vstupný výdaj zde lze považovat velmi kvalitně zpracované webové stránky společnosti, na kterých se bude odehrávat tzv. „spotřeba“ našich produktů a služeb. Jde o webové stránky obsahující po uživatelském přihlášení celou webovou platformu, kde si žáci vyplňují zájmově-karierní test buď najednou, nebo provádí ve webové aplikaci jednotlivé oddíly testování zvlášť. Dodavatelskou firmou v tomto případě budou známí mého společníka, kteří jsou ochotni jíti kvůli známostem s cenou relativně dolů, i přesto kalkulujeme za tvorbu tohoto kompatibilního webu i na mobilní zařízení částku kolem 200 000 korun. Zřízení živnosti a založení společnosti s ručením omezeným budeme se společníkem provádět osobně sami. Kancelářský prostor, který si budeme pronajímat vlastní rodinný příslušník společníka, cena je proto uzpůsobena tomuto faktu, kancelář je již vybavena potřebným nábytkem a potřeba budou v počátku pouze 2 notebooky spolu s firemním autem.

Firemní automobil bude nutný k obchodnímu objíždění regionu Jihomoravského kraje a následných cest do ostatních krajů, kde budeme se společníkem dovzdělávat náš obchodní tým, případně pomáhat s velmi důležitými schůzkami. Také budeme s kolegou jezdit na kontroly obchodníků dle harmonogramu obchodníků. S ohledem na firemní strategii jsme se rozhodli pro pořízení automobilu na operativní leasing. Jednak pro nižší vstupní náklady, dále pro promítnutí poměrných měsíčních nákladů v účetnictví společnosti. Jedná se o operativní leasing z portálu Naoperak.cz, který disponuje 14 000 vozy. Konkrétně jde o operativní leasing na auto Škoda Fabia Combi Facelift Active 1.0 MPI. Automobil je svým typem kombi, je tedy k dispozici prostorný kufr, pro případné POS materiály a roll-upy potřebné k účelům školení. Cena tohoto leasingu činí 3660 korun měsíčně, kdy je v měsíční taxě již zahrnuto jak Povinné ručení, Havarijní pojištění, tak poplatky za rádio a silniční daň. Výhodou tohoto operativního leasingu je také to, že jakékoliv výdaje s provozem auta souvisejícím hradí poskytovatel a neplatí se zde žádná akontace. Doba pronájmu vozidla je 36 měsíců, tedy přesně 3 roky. Automobil je k dispozici kdykoliv skladem.

#### **4.5.2 Fixní měsíční náklady**

V této kapitole je třeba rozepsat výdaje, které se budou po dobu fungování firmy periodicky opakovat. V největší míře to tak bude na měsíční bázi, ale v rozpočtu fixních nákladů jsou také zahrnuty položky, které se budou opakovat pouze kvartálně, nebo ročně. Největší sumou jsou v tomto případě mzdy společníků, tedy zaměstnanců. Dále bude Schoolito vynakládat 10 000 korun na externího IT specialistu, který bude fungovat jako pomoc a podpora při výpadku sítě a bude nám za tuto měsíční částku maximálně k dispozici, zvláště, když bude s webovou platformou jakýkoliv problém. Úkolem tohoto člověka bude již změněnou nenadálou situaci co nejrychleji vyřešit ke spokojenosti zákazníků a uživatelů. Podnikáme v největší míře on-line a nemůžeme si dovolit nefunkčnost stránek, nebo špatnou síťovou komunikaci. Následnou další největší položkou je částka vynakládaná na sponzorované reklamy jak ve vyhledávači Google, tak na Facebooku. I když budeme prodávat produkty a služby v 80 % osobně, uvědomujeme si jako společníci sílu internetového nakupování. Proto bude bráno zprvu jako dobrá podpora prodeje. Stejnou částku chceme taktéž vynaložit měsíčně pro potřeby obchodníků, kteří budou chtít odměnit vybrané školy či konkrétní karierní poradce či psychology. Převážně půjde o nákup drobných pomůcek pro školu, jako firemní pozornost za navázanou spolupráci. Následuje částka za pronájem kanceláře a dále položka operativního leasingu, která byla již vysvětlena v kapitole Počáteční výdaje.

**Tabulka č.6. Fixní náklady** (Zdroj vlastní zpracování)

Náklady	Cena	Frekvence plateb
Externí správce sítě a webového portálu	10 000	Měsíční
Nájemné a inkaso	5 000	Měsíční
Telefony	900	Měsíční
Pohonné hmoty	5 000	Měsíční
Propagační materiály	1 000	Měsíční
Operativní leasing	3 660	Měsíční
Osobní náklady (2 zaměstnanci)	40 000	Měsíční
PPC a Facebooková reklama	10 000	Měsíční
Drobné výdaje (papíry do tiskárny, fixy, tonery)	200	Měsíční
Pomůcky pro školy	10 000	Měsíční
Celkem měsíčně	85 760	
Celkem ročně	1 029 120	

### 4.5.3 Kvartální a roční fixní náklady

Výdajů, které nemají měsíčně se opakující charakter není mnoho, za to to nejsou zanedbatelné položky. Pro stále se zlepšující postavení společnosti na trhu a pro udržitelný obchodní a osobní rozvoj obchodníků budou povinná 4 školení ročně, jednat se tedy bude o kvartální položky. Školení budou probíhat na vybraných místech České republiky, ať už hromadně či individuálně, podmínkou však bude absolvovat 4 školení v roce. Jednat se bude převážně o víkendová školení. Polovinu výdajů na ubytování a kompletní pobyt bude hradit firma. Spolu s těmito vzdělávacími akcemi budou probíhat teambuildingy pro obchodníky, které budou mít také kvartální charakter. Zde budeme jako firma hradit kompletně vše. Tyto týmové aktivity se dají s obchodními školeními buď spojit, nebo pořádat zvlášť, záleží na časových možnostech a náladě obchodníků. Pro všechny obchodníky bude taktéž jednou ročně pořádán vánoční večírek ve vybraném baru a jako bonus obdrží každý měsíc každý z obchodníků časopis Forbes pro studijní účely.



Tabulka č.7. Kvartální a roční náklady (Zdroj vlastní zpracování)

Náklady	Cena	Frekvence plateb
Kvartální a roční výdaje fixní		
Školení obchodníků	20 000	Kvartální
Teambuilding	20 000	Kvartální
Vánoční večírek	20 000	Ročně
Dálniční známka	1 500	Ročně
Odvody za jednatele	163 200	Ročně
Časopis Forbes pro obchodníky (26)	999	Ročně
Celkem ročně	370 674	
<b>FIXNÍ NÁKLADY CELKEM/1.rok</b>	<b>1 646 973</b>	

#### 4.5.4 Variabilní náklady

S ohledem na firemní strategii se jednatele společnosti rozhodli odměňovat obchodníky na základě odvedeného pracovního výkonu. Tým psychologů, tedy dodavatele našich služeb budou odměňováni rovněž tak. 4 psychologové celkem obdrží 15 % z každého prodaného testu i licence, na jednoho tedy vychází 3,75 %. Obchodníkům bude vypláceno 30 % z každé licence i prodaného testu, který zapříčiní. Jedná se tedy celkem o procento (15+30 %), dohromady 45 %, které bude odváděno z celkové částky, která by normálně byla příjmem. Obchodníci tedy budou placeni čistě od samotného výkonu, náklady na dopravu a telefony si budou hradit ze svého. Zároveň však dostanou každý kvartál školení, budeme s nimi jako jednatele firmy v pravidelném kontaktu, budou muset z menší míry reportovat úspěchy i neúspěchy a firma pro ně bude rovněž pořádat pravidelné teambuildingy a také jim věnuje určitou měsíční částku, která jim bude k dispozici pro nákup pomůcek pro potřeby školy, na oplátku toho, že si koupí hromadně testy, nebo licenci. Motivování budou hlavně na vidinu adekvátního ohodnocení za nižší časový náklad, (př: prodají-li měsíčně 2x velkou a 2x malou licenci, obdrží 14 000 korun za měsíc.), dále budoucího zajištěného příjmu, protože je pravděpodobné, že zhruba 1/3 základních škol si bude chtít po roce obnovit licenci a obchodníkovi tak budou plynout procenta za práci, kterou odvedl předchozí rok. Jediné, co bude potřeba je, aby obchodník udržoval občas s ředitelem či ředitelkou kontakt a nebylo na něj zcela zapomenuto.

Tato měsíční mzda obchodníků bude následně rozložena do měsíční dohody o provedení práce, tzn. 300 hodin maximálně měsíčně. Nebude tak třeba za někoho platit sociální a zdravotní pojištění. Obdobným způsobem bude taktéž vypořádáváno s tvůrci našich produktů. **Variabilní náklady tedy budou tvořit 45 % z tržeb.**

#### **4.5.5 Osobní náklady zaměstnanců**

Ve Schoolitu budou oba dva jednatelé zároveň i zaměstnanci společnosti. A to konkrétně na hlavní pracovní poměr. Ze zákoníku práce jim tak plyne právo na 20 dní dovolené, tedy 4 pracovní týdny. Tuto dovolenou mohou čerpat převážně nejvíc v letních měsících, kdy není prodejní sezóna, konkrétně v období července. V tomto měsíci jsou základní školy zavřené z důvodů hlavních prázdnin a jako kantoři, tak ředitelé škol se v institucích nenalézají. Ti nejpilnější se ve školách objevují po prvním týdnu měsíce srpna. Obdobnou situaci jako jednatelé společnosti budou mít tedy i obchodníci. Z hlediska nesnadného prodeje a přípravy na novou sezónu počítá autor práce s faktem, že se produkty a služby budou prodávat všechny měsíce roku kromě července a srpna. Co se ale týče provozních a fixních nákladů, s těmi autor práce kalkuluje po celý rok, tedy 12 měsíců v roce.

Oba zaměstnanci budou mít stejnou mzdu, a to v prvních 2 letech 20 000 korun hrubé mzdy. Ve třetím roce fungování společnosti ji autor práce vzhledem k pozitivním výsledkům firmy a dosaženým výkonům, skokově navyšuje na 40 000 korun hrubého. Jako součást firemního týmu budou již zmiňovaní obchodní zástupci. Ti budou odměňováni 30 % z každé prodané licence či testu. Budou s firmou v kooperaci na dohodu o provedení práce. Tato práce by neměla překročit limit 300 hodin za rok a bude měsíčně do 10 000 korun. To, co by vydělali nad měsíční limit jim bude počítáno do dalších měsíců. Dále firma disponuje IT specialistou, který je externího charakteru a pracuje taktéž na dohodu o provedení práce, do částky 10 000 korun za měsíc. Jde o částku 9 999 korun. Výpočet mzdy zaměstnanců je uveden v tabulce číslo 8.

**Tabulka č.8. Výpočet čisté mzdy (Zdroj vlastní zpracování)**

hrubá mzda	20 000 Kč
sociální pojištění (25 %)	5 000 Kč
zdravotní pojištění (9 %)	1 800 Kč
superhrubá mzda	26 800 Kč
základ pro výpočet zálohy na daň	26 800 Kč
Záloha na daň z příjmu (15 %)	4 020 Kč
sleva na poplatníka	2 070 Kč
daň po slevě	1 950 Kč
sociální pojištění za zaměstnance (6,5 %)	1 300 Kč (zaměstnavatel 5 000 Kč)
zdravotní pojištění za zaměstnance (4,5 %)	900 Kč (zaměstnavatel 1 800 Kč)
Daňové zvýhodnění	0 Kč
Daňový bonus	0 Kč
Čistá mzda zaměstnance	15 850 Kč

Celkové zdanění mzdy je pak 40,86 % a roční čistá mzda se pohybuje okolo částky 190 200 korun pro každého ze zaměstnanců.

#### **4.5.6 Plán výnosů a nákladů pro jednotlivé sezóny - představení**

Z kvalitativního marketingového průzkumu vyplývá, že ředitelé škol mají zájmy o obchodní jednání zhruba od září do února školního roku. S ohledem na tento fakt, bude uzávěrka firmy kopírovat školní rok a činnost firmy bude tomuto školnímu roku základních škol uzpůsobena.

Prodejní sezóna společnosti tedy bude v měsících září - červen. Od září do února se také budou nejvíce prodávat jednorázové kariérně-zájmové testy s ohledem na přijímací zkoušky žáků na střední školy. Licence se budou prodávat v této sezóně rovnoměrně. Autor práce vychází v plánu nákladů a výnosů z realistických výkonů, které jsou možné obchodně zvládnout. Tento plán výnosů a nákladů pro sezónu 2019/2020 je vypracován ve třech variantách a to optimistické, realistické a pesimistické. Autor práce tento plán výnosů a nákladů v těchto třech variantách rozpracovává ještě pro dvě následující sezóny a to 2020/2021 a 2021/2022.

Výkaz zisků a ztrát spolu s rozvahou je ale pak zpracován pouze pro realistickou variantu sezón 2019-2022. Od března roku 2019 bude vyvíjen produkt, aby se následně stihly udělat metriky a od poloviny srpna 2019 se začalo s oficiálním prodejem produktů a služeb ve všech regionech. Autor práce v plánu nekalkuluje s prodeji z Jihomoravského kraje, který budou obhospodařovat společníci. Je to z toho důvodu, že příjmy z něj poslouží jako další rezerva a případně pro doplnění prodejů obchodníků během roku tak, aby se v každém roce stihly splnit případné prodeje optimistické varianty a jejich čísla přesněji seděla. Lze tedy říci, že obchodníci dostanou po přijetí penzum, které se musí prodat ročně v realistických variantách a bude na nich, kdy prodeje doženou. Zda prodají nejvíce produktů a služeb v první polovině sezóny a budou mít splněno, nebo zdali si prodeje rovnoměrně rozloží do celého roku. Druhá varianta bude přinejmenším nutná, pokud nezvládnou více prodejů v první polovině sezóny. Což po nich budeme jako jednatelé případně vyžadovat a na měsíční plnění cílů budeme dohlížet, zároveň s plněním cílů pomáhat. Pokud někdo nebude plnit měsíční cíle, bude napomenut a podruhé již bude vyhozen. Nečekáme ale, že by se to obchodníkům stávalo nějak často. Když přeci jen, veškeré příjmy počítáme s počtem ne deset měsíců prodeje ale pouze devíti, abychom tento nedostatek vyvážili a radši o něm uvažovali dopředu. Počítáme tak, že na doplnění prázdného místa každého z obchodníků vystačí 1 měsíc v roce v každém z následujících plánů. Obchodníky budeme pravidelně navštěvovat a školit, chceme totiž udržet kvalitu a dlouhodobost. S fluktuací obchodníků nepočítáme díky zajištění jejich pasivního příjmu z prodejů v dalších letech. Úkolem obchodníka bude občasně komunikovat s klienty, kteří si naše produkty a služby již zakoupili. Pokud totiž zákazníci obnoví po roce licence, plyne obchodníkovi již bez práce marže za zprostředkování, která se mu přičítá v datum obnovení licence ke mzdě. Čím déle u nás tedy obchodník vydrží, tím větší bude mít potenciální pasivní příjem za obchod, jež sjednal v minulosti a udržuje zákaznickou loajalitu.

Společnost bude založena začátkem srpna roku 2019, kdy bude i zapsána do obchodního rejstříku. Od září 2019 se již počítá s prvními prodeji, protože obchodníci budou zaškolení a budou s nimi vedeny pohovory ještě v létě, a to před samotným vznikem společnosti.

Výdaje spojené s cestováním a drobnými výdaji budou společníci platit ze svého a poté si v případě zájmu výdaje doučtují zpětně z firemní rezervy. Nicméně rozpočet s těmito výdaji na pohovory počítá při vstupních nákladech. Obdobným způsobem budou společníci platit předem ze svého vloženého kapitálu, v počátku tedy vlastních zdrojů tvorbu celého webového rozhraní, aby bylo na září 2019 již vše otestováno, doděláno a nachystáno. Aby byly data v rozpočtů plánů pro jednotlivé sezóny více představitelné a specifikovatelné, je potřeba zmínit, odkud vycházejí.

### **Prodejní model:**

Obchodní jednání se reálně povedou od poloviny srpna do konce června s tím, že je měsíc prosinec vzhledem k Vánočním prázdninám pouze měsícem prodejně polovičním. Nepočítáme-li tedy první polovinu srpna, druhou polovinu prosince a zároveň měsíc červenec, vychází nám rovných 10 měsíců, kdy bude docházet k osobním prodejním aktivitám. On-line prodej pojede bez narušení 12 měsíců v roce. V každém z krajů je v průměru zhruba 300 základních škol. Podělíme-li tyto školy počtem 10 měsíců dostáváme číslo 30 škol, které se dají za měsíc zcela nově oslovit. Vzhledem k faktu, že budou připadat na jeden kraj 2 obchodníci, dostáváme se k číslu 15 škol, které bude mít jednotlivý obchodník za měsíc za úkol oslovit a navštívit. Průměrná základní škola má vždy dvě třídy, jak sednou, osmou a devátou. V každé třídě je průměrně 20 žáků, potenciálních uchazečů o licenci. Jedná se tedy o číslo 6 x 20 žáků tedy 120 studentů, pokud by byla velká licence zakoupena pro žáky 7-9. tříd. Pokud by byla licence zakoupena pouze pro žáky 8-9. tříd, jednalo by se o počet 80 žáků. Ať první či druhá z variant se nachází v naší firmě v kategorii velké licence, kdy za velkou licenci označujeme počet vyšší než 75 žáků. Kalkulovat v rozpočtu ale bude autor práce převážně radši s menšími licencemi. Vzhledem k firemní strategii a z marketingového průzkumu nejvíce osvědčené a s největší pravděpodobností úspěchu prodeje služeb, bude těchto 15 základních škol každým obchodníkem oslovováno za pomoci doporučení. Od prvního z ředitelů obchodník získá první doporučení a obchodně se pak bude „pídit“ po linii doporučení různě po regionu.

V tomto případě je totiž nejpravděpodobnější situace úspěšného kontraktu. Statisticky z 15 oslovených škol, které bude mít obchodník za úkol navštívit, se dostane na schůzku do 9 základních škol. V reálné variantě autor práce kalkuluje s tím, že přes doporučení zakoupí produkty a služby zhruba 1/3 základních škol, s jejichž řediteli se obchodník setkal. V tomto případě se odlišují varianty realistická od optimistické, pesimistické a navzájem. V realistické variantě také autor práce počítá s tím, že se 1x prodá v devátých třídách jednorázový kariérně-zájemový test. Filozofie firmy je tedy taková, oslovit měsíčně pouze menší počet škol, maximálně těch 15-16. Tyto školy budou osloveny a obchodovány na základě osobního doporučení a dobrých vztahů. Úspěšnost uskutečnění schůzky bude tedy vyšší a kvalita bude převládat nad kvantitou. Obchodníkům také bude pomáhat s postupem přibývajících zkušeností a úspěchů prodejní argument, že známý ředitele, u kterého budou zrovna na schůzce již licence zakoupil, a že je velmi spokojený se službami naší společnosti, navíc jdou tyto prostředky ze šablon Evropské unie, určené tomuto účelu.

#### **4.5.7 Plán výnosů a nákladů pro sezónu 2019/2020 z hlediska fixních a počátečních nákladů.**

Plán výnosů a nákladů pro první rok podnikání se od plánů v dalších letech liší tím, že obsahuje položky související se vznikem společnosti, které se platí jednorázově a které se v ostatních letech již nemusí započítávat. Největší z jednorázových položek je tvorba webového rozhraní (200 000 Kč), založení společnosti s ručením omezeným (11 000 Kč), dále pak pořízení notebooků (14 000 Kč). Všechny položky související se vznikem podnikatelské činnosti zobrazuje tabulka číslo 9. Celkem jde o částku 237 179 korun.

**Tabulka č.9. Vstupní náklady prvního roku podnikání (Zdroj vlastní zpracování)**

Výdaje	Cena	Frekvence plateb
Tvorba webové platformy a konfigurace	200 000	Jednorázově
Založení s. r. o.	10 000	Jednorázově
Vydání živnostenského oprávnění	1 000	Jednorázově
Registrace domény	179	Jednorázově
Pořízení 2 notebooků	14 000	Jednorázově
Webhosting	1 500	Roční
Pojištění odpovědnosti	4 500	Roční
Výběrová řízení (občerstvení)	6 000	Jednorázově
<b>Celkem</b>	<b>237 179</b>	

Dále je potřeba zmínit náklady, které bude potřeba platit každý měsíc, ať už budou mít obchodníci v měsíci červenec volno nebo ne, tyto náklady se budou muset zaplatit 12 měsíců v roce. Pro první sezónu podnikání, tedy polovina srpna 2019 - konec června 2020, vychází tyto měsíční fixní náklady na částku 1 029 120 korun.

**Tabulka č.10. Měsíční fixní náklady prvního roku (Zdroj vlastní zpracování)**

Výdaje	Cena	Frekvence plateb
Externí správce sítě a webového portálu	10 000	Měsíční
Nájemné a inkaso	5 000	Měsíční
Telefony	900	Měsíční
Pohonné hmoty	5 000	Měsíční
Propagační materiály	1 000	Měsíční
Operativní leasing	3 660	Měsíční
Osobní náklady (2 zaměstnanci)	40 000	Měsíční
PPC a Facebooková reklama	10 000	Měsíční
Drobné výdaje (papíry do tiskárny, fixy, tonery)	200	Měsíční
Pomůcky pro školy	10 000	Měsíční
<b>Celkem měsíčně</b>	<b>85 760</b>	
<b>Celkem ročně</b>	<b>1 029 120</b>	

Dalšími náklady, které je potřeba vyčíslit jsou fixní náklady, které budou do hospodaření společnosti vstupovat většinou kvartálně, v menší míře ročně.

Jde o položky za pravidelná školení obchodníků, které se budou pořádat každým čtvrtletím zpravidla v některém z penzionů v České republice, kde budou obchodníci pravidelně školeni jednatelem firmy. Především v obchodních dovednostech, jak si správně sjednat a domluvit obchodní schůzku, dále jak zvýšit pravděpodobnost prodeje na osobní schůzce a další dovednosti potřebné pro vykonávání funkce. Firma počítá také s pravidelným sdružováním kolektivu ať už v rámci školení, nebo víkendy mimo školící akce. Převážně půjde o aktivity jako paintball, únikové hry a hry pořádané externí agenturou na stmelení kolektivu a vzájemné důvěry. Jako jednatelé také počítáme jednou ročně s vánočním večírkem a také chceme platit předplatné časopisu Forbes všem našim obchodníkům, aby na sobě mohli osobnostně dále pracovat a vzdělávat se v oboru podnikání. Tabulka č.11 tedy zobrazuje nákladové položky pro kvartální a fixní náklady. Fixní náklady tedy celkem v součtu s počátečními náklady odpovídají částce 1 646 973 korun. Tato částka zároveň zahrnuje i odvody sociálního a zdravotního pojištění za oba jednatele. Do této částky však ale ještě nejsou zahrnuty variabilní náklady, které se mění s množstvím prodaných produktů a služeb. Tyto variabilní náklady se mění v závislosti na množství prodané produkce a budou tedy rozebrány pro každou z variant sezóny 2019/2020 zvlášť.

**Tabulka č.11. Fixní kvartální a roční výdaje prvního roku** (Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady	Cena	Frekvence plateb
<b>Kvartální a roční výdaje fixní</b>		
Školení obchodníků	20 000	Kvartální
Teambuilding	20 000	Kvartální
Vánoční večírek	20 000	Ročně
Dálniční známka	1 500	Ročně
Odvody za jednatele	163 200	Ročně
Časopis Forbes pro obchodníky (26)	999	Ročně
<b>Celkem ročně</b>	<b>370 674</b>	
<b>FIXNÍ NÁKLADY CELKEM/1.rok</b>	<b>1 646 973</b>	



#### 4.5.8 Plán výnosů a nákladů pro sezónu 2019/2020 Pesimistické varianty

Fixní náklady byly již ve všech variantách pro sezónu 2019/2020 rozepsány, zbývá tedy ještě rozebrat variabilní náklady a jak by si firma první rok podnikání mohla vést při tom nejhorším scénáři. V této pesimistické variantě kalkuluje autor práce s tím, že by každý z obchodníků v daném regionu, který má na starost obhospodařovat, prodal **pouze jednu malou licenci** jediné škole za měsíc a k tomu ještě celkem **15 jednorázových testů** za 250 korun, dalo by se říci, půlku sady testů. Fixní náklady by byly celkem na částce 1 646 973 korun a variabilní náklady by se dělily mezi obchodníky a psychology-dodavatele v poměru **30 % z tržeb pro obchodníky a 15 % pro psychology**. Dodatečně také do hry vstupují příjmy z testů, které prodáme pomocí marketingu **online** a kde jsou u této pesimistické varianty kalkulovány prodeje **7 testů za měsíc**. Z této částky připadá podíl na zisku pouze psychologům a tvůrcům testů, protože v tomto případě nemají obchodníci na prodeje žádný vliv, ty jsou prováděny koncovými zákazníky ze všech koutů republiky přes naše webové stránky. Po zaplacení daně se dostáváme na částku příjmů po zdanění v hodnotě 322 301 korun pro firmu. Tým obchodníků by si ročně přišel na částku 1 105 650 korun. Jeden **obchodník** by tak měl za rok, přesněji 9 měsíců, kdy se reálně prodává, na částku 42 525 korun a měsíčně ho to v pesimistické variantě vychází na **4 725 korun měsíčně**. Autor práce u prodeje testů a služeb radši kalkuluje u veškerých variant s 9 měsíci prodeje. Souvisí to s tím, že v červenci probíhat prodeje nebudou z důvodů nepřítomnosti personálu na školách a také si dává autor práce rezervu, když by náhodou prodeje nešly každý měsíc podle plánu, nebo bylo potřeba obchodníka v regionu vyměnit. Co se týmu psychologů týče, ti by si celkem u této varianty přišli na 552 975 korun. Celkem by tedy jeden psycholog dosáhl na částku 138 994 Kč za rok. A tato částka činí rozpočítána na jednotlivé měsíce, tedy 12 kalendářních měsíců (i za dobu, kdy se neprodává), **pro jednoho psychologa 11 583 korun**, na které by si přišel každý měsíc. Dalo by se říci, za předchozí práci zasloužená renta.

**Tabulka č.12. Struktura celkových výnosů a nákladů 2019/2020 pesimistické varianty**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Sezóna 2019/2020 Pesimistická	
Tržby	3 685 500
Náklady fixní	1 646 973
Náklady variabilní	1 658 475
<b>Náklady celkem (FN+VN)</b>	<b>3 305 448</b>
Tržby - náklady celkem	380 052
Dodatečné příjmy z onlinu	17 850
Výnosy po přičtení příjmů z onlinu	397 902
Daň 19 %	75 601
<b>Příjmy po zdanění</b>	<b>322 301</b>

#### 4.5.9 Plán výnosů a nákladů pro sezónu 2019/2020 realistické varianty

V této realistické variantě kalkuluje autor práce s tím, že by každý z obchodníků v daném regionu, který má na starost obhospodařovat, prodal reálně **právě jednu velkou a jednu malou licenci měsíčně**. Obchodní strategie byla již zmiňována dříve, z 15 doporučení by se zhruba 8-9 sešlo s obchodníkem osobně a dvě školy z nich licence zakoupily. Právě tato realistická varianta bude pro vedení firmy dle našeho názoru nejvíce očekávatelná a v práci by tedy největší důraz měl být kladen právě na realistické varianty jednotlivých let, pro které bude zpracována i rozvaha a výkaz zisku hospodaření a ztrát.

Tržby by v této realistické variantě dosahovaly částky 6 552 000. Fixní náklady by byly celkem na částce 1 646 973 korun a variabilní náklady by se dělily mezi obchodníky a psychology-dodavatele v poměru **30 % z tržeb pro obchodníky a 15 % pro psychology**. Dodatečně tady také do hry vstupují příjmy z testů, které se prodají pomocí marketingu **online**. **V realistické variantě počítá autor práce s prodeji 15 testů online za měsíc**. Výnosy po odečtení nákladů za online marketing (psychologům) činí 1 956 627 korun, se kterými by firma mohla reálně počítat. Po zaplacení 15% daně se dostáváme na částku výnosů, které firmě plynou z realistické varianty prvního roku fungování a to **1 615 850 korun**.

Tým obchodníků by si ročně přišel na částku 1 965 600 korun. Jeden obchodník by tak měl za rok, potažmo 9 měsíců, kdy se reálně prodává, částku 75 600 korun. Za měsíc by si tedy **obchodník v realistické variantě vydělal 8 400 korun měsíčně**. Tato částka není měsíčně vyšší než 10 000 korun, mohl by tak být ve firmě vázán dohodou o pracovní činnosti a nemuseli bychom za něj jako firma odvádět sociální a zdravotní pojištění. Co se týmu psychologů týče, ti by si celkem u této realistické varianty přišli na 989 550 korun. Celkem by tedy jeden psycholog dosáhl na částku 247 388 korun ročně. A tato částka činí rozpočítána na jednotlivé měsíce, tedy 12 kalendářních měsíců (i za dobu, kdy se neprodává), **pro jednoho psychologa pěkných 20 616 korun měsíčně**.

**Tabulka č.13. Struktura celkových výnosů a nákladů 2019/2020 realistické varianty**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Sezóna 2019/2020 Realistická	
Tržby	6 552 000
Náklady fixní	1 646 973
Náklady variabilní	2 948 400
<b>Náklady celkem (FN+VN)</b>	<b>4 595 373</b>
Tržby - náklady celkem	1 956 627
Dodatečné příjmy z onlinu	38 250
Výnosy po přičtení příjmů z onlinu	1 994 877
Daň 19 %	379 027
<b>Příjmy po zdanění</b>	<b>1 615 850</b>

#### 4.5.10 Plán výnosů a nákladů pro sezónu 2019/2020 optimistické varianty

V této optimistické variantě kalkuluje autor práce s tím, že by každý z obchodníků v daném regionu, který má na starost obhospodařovat, prodal **právě jednu velkou a dvě malé licence za měsíc**. Obchodní strategie byla již zmiňována, z 15 doporučení by se zhruba 8-9 sešlo s obchodníkem osobně a tři školy z nich licence zakoupily. Tržby by v této optimistické variantě dosahovaly částky 11 115 000. Fixní náklady by byly zcela neměnné, a to na částce 1 646 973 korun. Variabilní náklady analogicky jako předchozí varianty by byly pro obchodníky a psychology v poměru 30:15.

V optimistické variantě je kalkulováno s **prodeji jednorázových testů** on-line pomocí webových stránek a to s **30 kusy za měsíc** z celé České republiky. Výnosy po odečtení nákladů za online prodeje (psychologům) činí 4 542 777 korun, se kterými by firma mohla počítat. Po zaplacení 19% daně se dostáváme na částku výnosů, které firmě plynou z optimistické varianty prvního roku podnikání a to částku **3 679 649 za rok**. Tým obchodníků by si ročně přišel na částku 3 334 500 korun. Jeden obchodník by tak měl za rok, potažmo 9 měsíců, kdy se reálně prodává, částku 128 250 korun. Za měsíc by si tedy **obchodník v optimistické variantě vydělal 14 250 korun měsíčně**. Tato částka již je měsíčně vyšší než 10 000 korun. Co se týmu psychologů týče, ti by si celkem u této realistické varianty přišli dohromady na 1 680 750 korun. Celkem by tedy tak jeden psycholog dosáhl na částku 420 188 korun ročně. A tato částka činí rozpočítána na jednotlivé měsíce, tedy 12 kalendářních měsíců (i za dobu, kdy se neprodává), **pro jednoho psychologa 35 016 korun měsíčně**. Jde tedy už o více než průměrný měsíční příjem v České republice.

**Tabulka č.14. Struktura celkových výnosů a nákladů 2019/2020 optimistické varianty**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Sezóna 2019/2020 Optimistická	
Tržby	11 115 000
Náklady fixní	1 646 973
Náklady variabilní	5 001 750
Náklady celkem (FN+VN)	6 648 723
Tržby - náklady celkem	4 466 277
Dodatečné příjmy z onlinu	76 500
Výnosy po přičtení příjmů z onlinu	4 542 777
Daň 19 %	863 128
Příjmy po zdanění	3 679 649

#### 4.5.11 Plán fixních nákladů pro sezónu 2020/2021 pro všechny varianty

Druhý rok podnikání se vyznačuje stejnými fixními náklady jako první podnikatelská sezóna. Některé z těchto nákladů jsou ale navýšené, protože se společnost pomalu stabilizuje.

Jedná se o navýšení oproti minulému roku položky školení obchodníků z 20 na 25 000 kvartálně, dále je přijat ještě jeden externí správce sítě a webového portálu za 10 000 korun měsíčně. Rozpočet na pomůcky pro školy jako dárek za uzavření kontraktů se zvyšuje na 15 000 korun měsíčně. Dále pak PPC a Facebooková reklama nyní čítá o 5000 korun vyšší rozpočet a tedy 15 000 korun měsíčně. Drobné výdaje jako papíry do tiskáren a tonery se zvyšují na 500 korun za měsíc. Pohonné hmoty zůstávají na stejné částce 5000 korun, protože i druhým rokem předpokládáme jako jednatelé časté cesty na pomoc obchodníkům a jejich kontrolu. Celkové fixní náklady tedy čítají zhruba 1,5 milionu, jedná se o podobnou částku, která byla stanovena v prvním roce podnikání a jež zahrnovala počáteční výdaje.

**Tabulka č.15. Fixních náklady pro sezónu 2020/2021 pro všechny varianty**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Fixní náklady 2. rok	Cena	Frekvence plateb
<b>Kvartální a roční výdaje fixní</b>		
Školení obchodníků	25 000	Kvartální
Teambuilding	20 000	Kvartální
Vánoční večírek	20 000	Ročně
Dálniční známka	1 500	Ročně
Externí správce sítě a webového portálu 2x	20 000	Měsíční
Pomůcky pro školy	15 000	Měsíční
Propagační materiály	1 000	Měsíční
PPC a Facebooková reklama	15 000	Měsíční
Nájemné a inkaso	5 000	Měsíční
Operativní leasing	3 660	Měsíční
Pohonné hmoty	5 000	Měsíční krom července
Osobní náklady (2 zaměstnanci)	40 000	Měsíční
Drobné výdaje (papíry do tiskárny, fixy, tonery)	500	Měsíční
Telefony	900	Měsíční
Časopis Forbes pro obchodníky (26)	999	Ročně
<b>Celkem ročně</b>	<b>1 495 194</b>	

#### 4.5.12 Plán výnosů a nákladů pro sezónu 2020/2021 pesimistické varianty

V druhém roce podnikání, a tedy pro sezónu 2020/2021 počítá autor práce v pesimistické variantě s případem, že by obchodníci prodali pouze **jedinou malou licenci a jednu sadu testů měsíčně**. Sada testů je například pro 2 třídy v 9. ročníku ZŠ, kdy si test zaplatí právě 15 žáků ve třídě. Sada testů tedy znamená testy pro 30 žáků.

Tržby by v této pesimistické variantě pak dosahovaly částky 4 563 000. Fixní náklady by byly pro všechny varianty 2. roku stejné a to 1 495 194 korun. Variabilní náklady by se počítaly jako předchozí varianty pro obchodníky a psychology v poměru 30:15. V této pesimistické variantě je kalkulováno s **prodeji jednorázových testů** on-line pomocí webových stránek a to se **14 kusy za měsíc** z celé České republiky. Oproti roku předchozímu, kdy se v pesimistické variantě prodávalo těchto testů pouze 7. Autor práce zde v dalších letech podnikání také počítá s obnovením licencí u spokojených základních škol z minulého roku, a to právě jednou pětinou klientů. Z obnovení licencí by příjmy plynuly i obchodníkům, kteří s řediteli škol udržují kontakt a dobré vztahy. Ti se u firmy také drží mimo jiné díky tomuto nabalovacímu systému provizí.

Tým obchodníků by si ročně přišel na částku 1 368 900 korun. Jeden obchodník by tak měl za rok, potažmo 9 měsíců, kdy se reálně prodává, částku 52 650 korun. Za měsíc by si tedy obchodník v pesimistické variantě vydělal 5 850 korun měsíčně. Protože je částka nižší než 10 000 korun, nebude se muset odvádět sociální a zdravotní pojištění a tyto peníze na sezónu 2020/2021 vyčleněné bude možno rozdělit obchodníkům jako bonus. V této pesimistické variantě by odvody činily celkem 200 772, která se rozpočítá mezi 26 obchodníků. Na 9 měsíců, tedy rok, kdy obchodník prodává to dělá na jednoho 7 722 korun. Tuhle částku rozpočítáme na jednotlivé prodejní měsíce a přičteme k měsíční odměně. Potom si tedy každý **obchodník** přijde na 6 708 korun za měsíc. Tato částka je ale pouze v případě nových prodejů. Díky tomu, že bude 1/5 základních škol s našimi službami a produkty spokojena, obnoví si automaticky licenci a obchodníkovi tak plynou dodatečné příjmy.

Dalo by se říci, že je to odměna za kvalitně odvedenou práci a dlouhodobou spolupráci, ke které budou obchodníci motivováni. Tyto dodatečné příjmy činí do 9 prodejních měsíců rozpočítanou částku 1 170 (po odečtení marže pro psychology), korun, o kterou by si jednotlivý obchodník měsíčně polepšil, celkově by **tedy obchodník dosáhl v součtu na částku 7 878 korun za měsíc**. Jednatele ale sociální a zdravotní odvádět musí, celkově tato částka činí ročně v součtu 163 200 korun a je připočítána k nákladům

Co se týmu psychologů týče, ti by si celkem u této pesimistické varianty přišli dohromady na 684 450 korun. Celkem by tedy tak jeden psycholog dosáhl na částku 171 112 korun ročně. A tato částka činí rozpočítána na jednotlivé měsíce, tedy 12 kalendářních měsíců (i za dobu, kdy se neprodává), **pro jednoho psychologa 14 259 korun měsíčně**. Nesmíme k ní ale připočítat také 19 % z každého prodaného online testu pro tým psychologů, jde tedy o částku 131 korun pro každého z nich a zároveň dodatečné příjmy, které jim taktéž jako obchodníkům plynou ze stávající klientely. Pro každého z psychologů je to částka 2 852 korun měsíčně. **V celkovém součtu si tak psychologové přijdou na 17 242 korun měsíčně**. Za psychology se sociální a zdravotní pojištění neprovádí, příjmy jim budou dodatečně zasílány, nebo jinak kompenzovány dle domluvy, ale sociální a zdravotní pojištění se na ně v žádné z variant nevztahuje.

**Tabulka č.16. Struktura celkových výnosů a nákladů 2019/2020 pesimistické varianty**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Sezóna 2020/2021 Pesimistická	
Tržby	4 563 000
Náklady fixní	1 495 194
Náklady variabilní	2 053 350
Tržby - náklady celkem	1 014 456
Stávající zakazníci (1/5 spokojena)	912 600
Náklady obchodníci i psycholog. ze stávajících klientů	410 670
Dodatečné příjmy z onlinu sečteno s celkovými příjmy	1 552 086
Náklady celkem (FN+VN)	3 965 514
Odvody sociálního a zdravotního pojištění	395 172
Celkové příjmy	1 156 914
Daň 19 %	219 814
VH po dani	937 100

Celkové příjmy po odečtení veškerých nákladů by činily 1 156 914 korun a následně by se z nich odečetla částka daně, která dělá 219 814 Kč. **Výsledek hospodaření** firmy by byl tedy pro sezónu 2020/2021 v této variantě **937 100 korun** a společnost by byla taktéž v zisku.

#### **4.5.13 Plán výnosů a nákladů pro sezónu 2020/2021 realistické varianty**

V druhém roce podnikání, a tedy pro sezónu 2020/2021 počítá autor práce v realistické variantě s případem, že by obchodníci prodali **jednu velkou a dvě malé licence** základním školám **měsíčně**. Tržby by v této realistické variantě pak dosahovaly částky 9 360 000. Fixní náklady by byly pro všechny varianty 2. roku stejné a to 1 495 194 korun. Variabilní náklady by se počítaly jako předchozí varianty pro obchodníky a psychology v poměru 30:15. Dále je kalkulováno s **prodeji jednorázových testů** on-line pomocí webových stránek a to se **30 kusy za měsíc** z celé České republiky. Oproti roku předchozímu, kdy se v realistické variantě prodávalo těchto testů pouze 15. Autor práce zde v dalších letech podnikání také počítá s obnovením licencí u spokojených základních škol z minulého roku, a to právě jednou pětinou klientů. Z obnovení licencí by příjmy plynuly i obchodníkům, kteří s řediteli škol udržují kontakt a dobré vztahy. Zároveň také tvůrcům produktů.

Tým obchodníků by si tak ročně přišel na částku 2 808 000 korun. Jeden obchodník by tak měl za rok, potažmo 9 měsíců, kdy se reálně prodává, částku 108 000 korun. Za měsíc by si tedy obchodník v realistické variantě vydělal 12 000 korun měsíčně. A to za předpokladu, pokud by dělal pouze vlastní nové obchody. Díky tomu, že bude 1/5 základních škol s našimi službami a produkty spokojena, obnoví si automaticky licenci a obchodníkovi tak plynou dodatečné příjmy. Dalo by se říci, že je to odměna za kvalitně odvedenou práci a dlouhodobou spolupráci, ke které budou obchodníci motivováni. Ty dělají do 9 prodejních měsíců rozpočítanou částku 2 400 korun (po odečtení podílu psychologům) o kterou by si jednotlivý obchodník měsíčně polepšil, celkově by **tedy obchodník dosáhl na částku 14 400 korun za měsíc**.



Protože je částka vyšší než 10 000 korun, bude se muset odvádět sociální a zdravotní pojištění, které je kalkulováno pro realistickou i optimistickou variantu sezóny 2020/2021, následně pak i pro všechny varianty sezóny 2021/2022. Tyto odvody činí za sociální pojištění pro obchodníky ročně 243 360 a za zdravotní pojištění 168 480 korun. V součtu se jedná o částku 411 840 za tato pojištění, která je započítána k nákladům. Co se týmu psychologů týče, ti by si celkem přišli dohromady na 1 404 000 korun. Celkem by tedy tak jeden psycholog dosáhl na částku 351 000 korun ročně. A tato částka činí rozpočítána na jednotlivé měsíce, tedy 12 kalendářních měsíců (i za dobu, kdy se neprodává), **pro jednoho psychologa 29 250 korun měsíčně**. Zároveň však ale psychologům plynou dodatečné příjmy z prodeje každého online testu a tedy 281 korun za měsíc a zároveň příjmy, jež generuje stávající klientela, a to na každého obchodníka činí 5 850 korun za měsíc. **Ve výsledku si tak v součtu přijde každý z týmu psychologů na částku 35 381 korun.** Pokud by do týmu psychologů náhodou chtěli přibrat jednoho člena navíc, činila by tato částka na každého z nich 28 304 korun měsíčně.

**Tabulka č.17.Struktura celkových výnosů a nákladů 2019/2020 realistické varianty**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Sezóna 2020/2021 Realistická	
Tržby	9 360 000
Náklady fixní	1 495 194
Náklady variabilní	4 212 000
Tržby - náklady celkem	3 652 806
Stávající zakazníci (1/5 spokojena)	1 872 000
Náklady obchodníci i psycholog. ze stávajících klientů	842 400
Dodatečné příjmy z onlinu sečteno s celkovými příjmy	4 758 906
Náklady celkem (FN+VN)	6 563 094
Odvody sociálního a zdravotního pojištění	606 240
<b>Celkové příjmy</b>	<b>4 152 666</b>
Daň 19 %	789 007
<b>VH po dani</b>	<b>3 363 659</b>

Celkové příjmy po odečtení veškerých nákladů by činily 4 152 666 korun a následně by se z nich odečetla částka daně, která dělá 789 007 Kč. **Výsledek hospodaření** firmy by byl tedy pro sezónu 2020/2021 v této variantě **3 363 659 korun**.

#### 4.5.14 Plán výnosů a nákladů pro sezónu 2020/2021 optimistické varianty

V druhém roce podnikání, a tedy pro sezónu 2020/2021 počítá autor práce v optimistické variantě s případem, že by obchodníci prodali **dvě velké a dvě malé licence spolu s jednou sadou testů (30ks) měsíčně**. Tržby by v této optimistické variantě pak dosahovaly částky 14 859 000. Fixní náklady by byly pro všechny varianty 2. roku stejné a to 1 495 194 korun. Variabilní náklady by se počítaly jako předchozí varianty pro obchodníky a psychology v poměru 30:15. Dále je kalkulováno s **prodeji jednorázových testů** on-line pomocí webových stránek a to s **50 kusy za měsíc** z celé České republiky. Oproti roku předchozímu, kdy se v optimistické variantě prodávalo těchto testů pouze 30. Autor práce zde v dalších letech podnikání také počítá s obnovením licencí u spokojených základních škol z minulého roku, a to právě jednou pětinou klientů. Z obnovení licencí by příjmy plynuly i obchodníkům, kteří s řediteli škol udržují kontakt a dobré vztahy. Zároveň také tvůrcům produktů.

Tým obchodníků by si tak ročně přišel na částku 4 457 700 korun. Jeden obchodník by tak měl za rok, potažmo 9 měsíců, kdy se reálně prodává, částku 171 4500 korun. Za měsíc by si tedy obchodník v optimistické variantě vydělal 19 050 korun měsíčně. A to za předpokladu, pokud by dělal pouze vlastní nové obchody. Díky tomu, že bude 1/5 základních škol s našimi službami a produkty spokojena, obnoví si automaticky licenci a obchodníkovi tak plynou dodatečné příjmy. Dalo by se říci, že je to odměna za kvalitně odvedenou práci a dlouhodobou spolupráci, ke které budou obchodníci motivováni. Ty dělají do 9 prodejních měsíců rozpočítanou částku 3 810 korun (po odečtení podílu psychologům) o kterou by si jednotlivý obchodník měsíčně polepšil, celkově by **tedy obchodník dosáhl na částku 22 860 korun za měsíc**.

Protože je částka vyšší než 10 000 korun, bude se muset odvádět sociální a zdravotní pojištění. Tyto odvody činí za sociální pojištění pro obchodníky ročně 386 334 a za zdravotní pojištění 267 462 korun. V součtu se jedná o částku 653 796 za tato pojištění, která je započítána k nákladům.

Co se týmu psychologů týče, ti by si celkem přišli dohromady na 2 228 850 korun. Celkem by tedy tak jeden psycholog dosáhl na částku 557 212 korun ročně. A tato částka činí rozpočítána na jednotlivé měsíce, tedy 12 kalendářních měsíců (i za dobu, kdy se neprodává), **pro jednoho psychologa 46 434 korun měsíčně**. Zároveň však ale psychologům plynou dodatečné příjmy z prodeje každého online testu a tedy 469 korun za měsíc a zároveň příjmy, jež generuje stávající klientela, a to na každého obchodníka činí 9 286 korun za měsíc. **Ve výsledku si tak v součtu přijde každý z týmu psychologů na částku 56 188 korun**. Pokud by do týmu psychologů náhodou chtěli přibrat jednoho člena navíc, činila by tato částka na každého z nich 44 950 korun měsíčně.

**Tabulka č.18. Struktura celkových výnosů a nákladů 2020/2021 optimistické varianty**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Sezóna 2020/2021 Optimistická	
Tržby	14 859 000
Náklady fixní	1 495 194
Náklady variabilní	6 686 550
Tržby - náklady celkem	6 677 256
Stávající zakazníci (1/5 spokojena)	2 971 800
Náklady obchodníci i psychologové ze stávajících klientů	1 337 310
Dodatečné příjmy z onlinu sečteno s celkovými příjmy	8 439 246
Náklady celkem (FN+VN)	9 541 554
Odvody sociálního a zdravotního pojištění	848 196
Celkové příjmy	7 591 050
Daň 19 %	1 442 300
VH po dani	6 148 751

Celkové příjmy po odečtení veškerých nákladů by činily 7 591 050 korun a následně by se z nich odečetla částka daně, která dělá 1 442 300 Kč. **Výsledek hospodaření** firmy by byl tedy pro sezónu 2020/2021 v této variantě **6 148 751 korun** v zisku.

#### **4.5.15 Plán fixních nákladů pro sezónu 2021/2022 pro všechny varianty**

Třetí rok podnikání se vyznačuje zvýšenými fixními náklady oproti letem předchozím. Zároveň ale ruku v ruce růstem tržeb a většími úspěchy stávajících obchodníků na jednání s klienty. Z fixních nákladů nejvíce povyroستly mzdy jednatelům, kteří se rozhodli vyplácet si ve 3. roce podnikání již ne 20 000, ale 40 000 korun hrubé mzdy měsíčně (100% nárůst). Dále se o 5000 korun z 20 na 25 000 korun zvýšily čtvrtletní náklady na teambuildingy pro obchodníky oproti roku předchozímu. Následovalo zvýšení odměn dvěma správcům sítě a webového rozhraní, kteří si polepšili na 15 000 korun měsíčně. Počítáme ale s faktem, že každý pracuje na živnost a sociální i zdravotní pojištění si odvádí sám na sebe, proto v žádné z variant nebude kalkulováno výše zmíněné pojištění pro správce sítě. Následně došlo ve 3. roce podnikání i ke zvýšení měsíční částky plynoucí do PPC reklamy a sociální sítě Facebooku, která se zvýšila o 5000 na částku 20 000 korun za měsíc. Ve třetím roce již jednatelé najímají externí účetní, oproti letem předchozím. Té se platí, jakožto známé jednatelů, 10 000 korun čtvrtletně.

**Tabulka č.19. Fixních náklady pro sezónu 2020/2021 pro všechny varianty**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Fixní náklady 3. rok	Cena	Frekvence plateb	Č.úctu
Kvartální a roční výdaje fixní			Č.úctu
Školení obchodníků	25 000	Kvartální	518
Teambuilding	25 000	Kvartální	513
Vánoční večírek	20 000	Ročně	513
Dálniční známka	1 500	Ročně	538
Externí správce sítě a webového portálu 2x	30 000	Měsíční	518
Pomůcky pro školy	15 000	Měsíční	501
Propagační materiály	1 000	Měsíční	501
PPC a Facebooková reklama	20 000	Měsíční	518
Drobné výdaje (papíry do tiskárny, fixy, tonery)	500	Měsíční	501
Nájemné a inkaso	5 000	Měsíční	518
Operativní leasing	3 660	Měsíční	518
Pohonné hmoty	5 000	Měsíční krom července	501
Osobní náklady (2 zaměstnanci)	80 000	Měsíční	52x
Externí účetní	10 000	Kvartální	518
Telefony	900	Měsíční	518
Časopis Forbes pro obchodníky (26)	999	Ročně	518
osobní náklady odvody	623 552	Ročně	52x
účetní závěrka, DP	10 000	Kvartální	518
<b>Celkem ročně</b>	<b>2 225 194</b>		

#### 4.5.16 Plán výnosů a nákladů pro sezónu 2021/2022 pesimistické varianty

Ve třetím roce podnikání, a tedy pro sezónu 2021/2022 počítá autor práce v pesimistické variantě s případem, že by obchodníci prodali pouze **jedinou malou licenci a dvě sady testů měsíčně (60 kusů)**. Sada testů je například pro 2 třídy v 9. ročníku ZŠ, kdy si test zaplatí právě 15 žáků ve třídě. Sada testů tedy znamená testy pro 30 žáků.

Tržby by v této pesimistické variantě pak dosahovaly částky 6 318 000. Fixní náklady by byly pro všechny varianty 3. roku stejné a to 2 225 194 korun. Variabilní náklady by se počítaly jako předchozí varianty pro obchodníky a psychology v poměru 30:15.

V této pesimistické variantě je kalkulováno s **prodeji jednorázových testů** on-line pomocí webových stránek a to s **25 kusy za měsíc** z celé České republiky. Oproti roku předchozímu, kdy se v pesimistické variantě prodávalo těchto testů pouze 14. Autor práce zde v dalších letech podnikání také počítá s obnovením licencí u spokojených základních škol z minulého roku, a to právě jednou třetinou klientů. Z obnovení licencí by příjmy plynuly i obchodníkům, kteří s řediteli škol udržují kontakt a dobré vztahy. Tým obchodníků by si ročně přišel na částku 1 895 400 korun. Jeden obchodník by tak měl za rok, potažmo 9 měsíců, kdy se reálně prodává, částku 72 900 korun. Za měsíc by si tedy obchodník v pesimistické variantě vydělal 8 100 korun měsíčně. Autor práce kalkuluje s faktem, že ve 3. roce podnikání bude již 1/3 základních škol s produkty a službami spokojena a obnoví automaticky licence na další rok. Tím vznikají obchodníkům i tvůrcům testu dodatečné příjmy. Tyto dodatečné příjmy činí pro obchodníky, do 9 prodejních měsíců rozpočítanou částku, 2 430 korun (po odečtení marže pro psychology), o kterou by si jednotlivý obchodník měsíčně polepšil. Celkově by **tedy každý z obchodníků dosáhl v součtu na částku 10 530 korun za měsíc.**

Protože je částka vyšší než 10 000 korun, bude se muset odvádět sociální a zdravotní pojištění. Tyto odvody činí za sociální pojištění pro obchodníky ročně 209 442 a za zdravotní pojištění 144 998 korun. V součtu se jedná o částku 354 440 za tato pojištění, která je započítána k nákladům

Co se týmu psychologů týče, ti by si celkem u této pesimistické varianty přišli dohromady na 947 700 korun. Celkem by tedy tak jeden psycholog dosáhl na částku 236 925 korun ročně. A tato částka činí rozpočítána na jednotlivé měsíce, tedy 12 kalendářních měsíců (i za dobu, kdy se neprodává), **pro jednoho psychologa 19 743 korun měsíčně.** Musíme k ní ale připočítat také 15 % z každého prodaného online testu pro tým psychologů, jde tedy o částku 234 korun pro každého z nich a zároveň dodatečné příjmy, které jim taktéž, jako obchodníkům, plynou ze stávající klientely. Pro každého z psychologů je to částka 5 923 korun měsíčně. **V celkovém součtu si tak psychologové přijdou na 25 900 korun měsíčně.** Za psychology se sociální a zdravotní pojištění neodvádí, příjmy jim budou dodatečně zasílány, nebo jinak kompenzovány dle domluvy. Sociální a zdravotní pojištění se na ně v žádné z variant nevztahuje.

Tabulka č.20. Struktura celkových výnosů a nákladů 2021/2022 pesimistické varianty

(Zdroj: vlastní zpracování)

Sezóna 2021/2022 Pesimistická	
Tržby	6 318 000
Náklady fixní	2 225 194
Náklady variabilní	2 843 100
Tržby - náklady celkem	1 249 706
Stávající zakazníci (1/5 spokojena)	1 895 400
Náklady obchodníci i psycholog. ze stávajících klientů	852 930
Dodatečné příjmy z onlinu sečteno s celkovými příjmy	2 365 926
Náklady celkem (FN+VN)	5 922 474
Odvody sociálního a zdravotního pojištění	603 320
Celkové příjmy	1 762 606
Daň 19 %	334 895
VH po dani	1 427 711

Celkové příjmy po odečtení veškerých nákladů by činily 1 762 606 korun a následně by se z nich odečetla částka daně, která dělá 334 895 Kč. **Výsledek hospodaření** firmy by byl tedy pro sezónu 2020/2021 v této variantě **1 427 711** korun v zisku.

#### 4.5.17 Plán výnosů a nákladů pro sezónu 2021/2022 realistické varianty

Ve třetím roce podnikání, a tedy pro sezónu 2021/2022 počítá autor práce v realistické variantě s případem, že by obchodníci prodali **jednu velkou, dvě malé licence a 1 sadu testů měsíčně**. Tržby by v této realistické variantě pak dosahovaly částky 11 115 000. Fixní náklady by byly pro všechny varianty 3. roku stejné a to 2 225 194 korun. Variabilní náklady by se počítaly jako předchozí varianty pro obchodníky a psychology v poměru 30:15. V této realistické variantě je kalkulováno s **prodeji jednorázových testů on-line** pomocí webových stránek a to s **45 kusy za měsíc** z celé České republiky. Oproti roku předchozímu, kdy se v realistické variantě prodávalo těchto testů 30.

Autor práce zde v dalších letech podnikání také počítá s obnovením licencí u spokojených základních škol z minulého roku, a to právě jednou třetinou klientů. Z obnovení licencí by příjmy plynuly i obchodníkům, kteří s řediteli škol udržují kontakt a dobré vztahy.

Tým obchodníků by si ročně přišel na částku 3 334 500 korun. Jeden obchodník by tak měl za rok, potažmo 9 měsíců, kdy se reálně prodává, částku 128 250 korun. Za měsíc by si tedy obchodník v realistické variantě vydělal 14 250 korun měsíčně. Autor práce kalkuluje s faktem, že ve 3. roce podnikání bude již 1/3 základních škol s produkty a službami spokojena a obnoví automaticky licence na další rok. Tím vznikají obchodníkům i tvůrcům testu dodatečné příjmy. Tyto dodatečné příjmy činí pro obchodníky, do 9 prodejních měsíců rozpočítanou částku, 4 275 korun (po odečtení marže pro psychology), o kterou by si jednotlivý obchodník měsíčně polepšil. Celkově by **tedy každý z obchodníků dosáhl v součtu na částku 18 525 korun za měsíc**. Protože je částka vyšší než 10 000 korun, bude se muset odvádět sociální a zdravotní pojištění. Tyto odvody činí za sociální pojištění pro obchodníky ročně 368 462 a za zdravotní pojištění 255 089 korun. V součtu se jedná o částku 623 552 za tato pojištění, která je započítána k nákladům

Co se týmu psychologů týče, ti by si celkem přišli dohromady na 1 667 250 korun. Celkem by tedy tak jeden psycholog dosáhl na částku 416 812 korun ročně. A tato částka činí rozpočítána na jednotlivé měsíce, tedy 12 kalendářních měsíců (i za dobu, kdy se neprodává), **pro jednoho psychologa 34 734 korun měsíčně**. Musíme k ní ale připočítat také 15 % z každého prodaného online testu pro tým psychologů, jde tedy o částku 422 korun pro každého z nich a zároveň dodatečné příjmy, které jim taktéž, jako obchodníkům, plynou ze stávající klientely. Pro každého z psychologů je to částka 10 420 korun měsíčně. **V celkovém součtu si tak psychologové přijdou na 45 576 korun měsíčně**. Za psychology se sociální a zdravotní pojištění neodvádí, příjmy jim budou dodatečně zasílány, nebo jinak kompenzovány dle domluvy. Sociální a zdravotní pojištění se na ně v žádné z variant nevztahuje.



**Tabulka č.21. Struktura celkových výnosů a nákladů 2021/2022 pesimistické varianty**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Sezóna 2021/2022 Realistická	
Tržby	11 115 000
Náklady fixní	2 225 194
Náklady variabilní	5001750
Tržby - náklady celkem	3 888 056
Stávající zakazníci (1/5 spokojena)	3334500
Náklady obchodníci i psycholog. ze stávajících klientů	1500525
Dodatečné příjmy z onlinu sečteno s celkovými příjmy	5 836 781
Náklady celkem (FN+VN)	8 737 719
Odvody sociálního a zdravotního pojištění	872 432
Celkové příjmy	4 964 350
Daň 19 %	943 226
VH po dani	4 021 123

Celkové příjmy po odečtení veškerých nákladů by činily 4 964 350 korun a následně by se z nich odečetla částka daně, která dělá 943 226 Kč. **Výsledek hospodaření** firmy by byl tedy pro sezónu 2020/2021 v této variantě **4 021 123 korun** v zisku.

#### **4.5.18 Plán výnosů a nákladů pro sezónu 2021/2022 optimistické varianty**

Ve třetím roce podnikání, a tedy pro sezónu 2021/2022 počítá autor práce v optimistické variantě s případem, že by obchodníci prodali **dvě velké, tři malé licence a 1 sadu testů měsíčně**. Tržby by v této optimistické variantě pak dosahovaly částky 17 667 000. Fixní náklady by byly pro všechny varianty 3. roku stejné a to 2 225 194 korun. Variabilní náklady by se počítaly jako předchozí varianty pro obchodníky a psychology v poměru 30:15. V této realistické variantě je kalkulováno s **prodeji jednorázových testů** on-line pomocí webových stránek a to se **70 kusy za měsíc** z celé České republiky. Oproti roku předchozímu, kdy se v realistické variantě prodávalo těchto testů 50.

Autor práce zde v dalších letech podnikání také počítá s obnovením licencí u spokojených základních škol z minulého roku, a to právě jednou třetinou klientů. Z obnovení licencí by příjmy plynuly i obchodníkům, kteří s řediteli škol udržují kontakt a dobré vztahy.

Tým obchodníků by si ročně přišel na částku 5 300 100 korun. Jeden obchodník by tak měl za rok, potažmo 9 měsíců, kdy se reálně prodává, částku 203 850 korun. Za měsíc by si tedy obchodník v optimistické variantě vydělal 22 650 korun měsíčně. Autor práce kalkuluje s faktem, že ve 3. roce podnikání bude již 1/3 základních škol s produkty a službami spokojena a obnoví automaticky licence na další rok. Tím vznikají obchodníkům i tvůrcům testu dodatečné příjmy. Tyto dodatečné příjmy činí pro obchodníky, do 9 prodejních měsíců rozpočítanou částku, 6 795 korun (po odečtení marže pro psychology), o kterou by si jednotlivý obchodník měsíčně polepšil. Celkově by **tedy každý z obchodníků dosáhl v součtu na částku 29 445 korun za měsíc.**

Protože je částka vyšší než 10 000 korun, bude se muset odvádět sociální a zdravotní pojištění. Tyto odvody činí za sociální pojištění pro obchodníky ročně 585 661 a za zdravotní pojištění 405 458 korun. V součtu se jedná o částku 991 119 za tato pojištění, která je započítána k nákladům

Co se týmu psychologů týče, ti by si celkem přišli dohromady na 2 650 050 korun. Celkem by tedy tak jeden psycholog dosáhl na částku 662 512 korun ročně. A tato částka činí rozpočítána na jednotlivé měsíce, tedy 12 kalendářních měsíců (i za dobu, kdy se neprodává), **pro jednoho psychologa 55 209 korun měsíčně.** Musíme k ní ale připočítat také 15 % z každého prodaného online testu pro tým psychologů, jde tedy o částku 656 korun pro každého z nich a zároveň dodatečné příjmy, které jim taktéž, jako obchodníkům, plynou ze stávající klientely. Pro každého z psychologů je to částka 16 563 korun měsíčně. **V celkovém součtu si tak psychologové přijdou na 72 428 korun měsíčně.** Za psychology se sociální a zdravotní pojištění neodvádí, příjmy jim budou dodatečně zasílány, nebo jinak kompenzovány dle domluvy. Sociální a zdravotní pojištění se na ně v žádné z variant nevztahuje.

Tabulka č.22. Struktura celkových výnosů a nákladů 2021/2022 pesimistické varianty

(Zdroj: vlastní zpracování)

Sezóna 2021/2022 Optimistická	
Tržby	17 667 000
Náklady fixní	2 225 194
Náklady variabilní	7950150
Tržby - náklady celkem	7 491 656
Stávající zakazníci (1/5 spokojena)	5300100
Náklady obchodníci i psycholog. ze stávajících klientů	2385045
Dodatečné příjmy z onlinu sečteno s celkovými příjmy	10 595 211
Náklady celkem (FN+VN)	12 581 889
Odvody sociálního a zdravotního pojištění	1 239 999
Celkové příjmy	9 355 212
Daň 19 %	1 777 490
VH po dani	7 577 722

Celkové příjmy po odečtení veškerých nákladů by činily 9 355 212 korun a následně by se z nich odečetla částka daně, která dělá 1 777 490 Kč. **Výsledek hospodaření** firmy by byl tedy pro sezónu 2020/2021 v této variantě **7 577 722 korun** v zisku.

#### 4.5.19 Účetní výkazy za sezóny 2019-2022

Účetní výkazy jsou sestaveny na základě finančních plánů realistických variant pro první tři roky podnikání. Jedná se o sezóny 2019/2020, 2020/2021 a 2021/2022. Tyto sezóny by měly kopírovat školní rok. Účetní výkazy pak zobrazují predikci hospodaření společnosti. Společnost je plátcem DPH, protože již tržbami překročí hranici plátcovství daně z přidané hodnoty. Veškeré zboží, produkty a služby byly následně zakoupeny od plátců DPH, a to v České republice. Při sestavování účetních výkazů bylo užito určitých zjednodušení, které však nebudou mít žádný vliv na dodržení cíle diplomové práce.

Na úvod účetních výkazů bude nutné doplnit pár poznámek. Ať už bude celkový dluh či pohledávka ke správci daně z titulu přiznání k DPH jakýkoliv, nikdy nebude za 4. čtvrtletí k datu 31.12 uhrazen/a. DPH za 4. čtvrtletí totiž připadá na termín 25. ledna následujícího roku. Platí tedy, že výsledek hospodaření před zdaněním se za dané účetní období nerovná základu daně za stanovené zdaňovací období. Dále také platí, že ne všechny náklady ve výkazech jsou náklady daňově uznatelné. Například náklad na firemní večírek, se kterým se ve výkazech kalkuluje, daňově uznatelný není. Dále se ve výkazech pracuje se zálohami na daň z příjmu právnických osob a kvůli zjednodušení byly účetní odpisy nastaveny jako rovny odpisům daňovým.

#### 4.5.19.1 Rozvaha realistických variant

Pro jednotlivé roky podnikání byla sestavena rozvaha. Ta je kalkulována pro realistické varianty po sobě následujících sezón 2019-2022. Uvedená rozvaha je vyjádřena v tisících.

**Tabulka č.23. Rozvaha pro realistické varianty** (Zdroj: vlastní zpracování)

Rozvaha 2019/2022 Realistických variant (v tis. Kč)					
Označ.		číslo ř.	2019/2020	2020/2021	2021/2022
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1</b>	<b>2 912</b>	<b>6 448</b>	<b>10 598</b>
B.	Dlouhodobý majetek	3	133	67	-
B. II.	Dlouhodobý nehmotný majetek	14	133	67	-
B. II. 2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	-	-	-
C	Oběžná aktiva	37	2 779	6 381	10 598
	Dlouhodobé pohledávky		40	40	40
	Dlouhodobě poskytnuté zálohy		40	40	40
C. II.	Krátkodobé pohledávky	57	571	838	972
	Pohledávky z obchodních vztahů		546	780	926
C. II. 2.	Krátkodobě poskytnuté zálohy	65	25	58	46
			-	-	-
C. IV	Peněžní prostředky	71	2 168	5 503	9 586
C. IV. 2.	Peněžní prostředky v pokladně	73	33	49	41
	Peněžní prostředky na účtech		2 135	5 454	9 545

	PASIVA CELKEM	1	2 912	6 448	10 598
A.	Vlastní kapitál	2	2 133	5 424	9 444
A.I.	Základní kapitál	3	-	-	-
A. I. 1.	Základní kapitál	4	400	600	800
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	7	-	-	-
A. II. 1	Ážio	8	-	-	-
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	18	-	-	-
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	19	-	1 533	4 624
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	22	1 733	3 291	4 020
B.+C.	Cizí zdroje	24	779	1 024	1 155
C	Závazky	30	779	1 024	1 155
C. II.	Krátkodobé závazky	46	779	1 024	1 155
	Závazky z obchodních vztahů		82	117	139
C. II. 8.	Závazky ostatní	56	-	-	-
C. II. 8. 5	Stát - daňové závazky a dotace1	61	466	464	326
	Závazky k zaměstnancům		218	393	617
	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		14	51	73

#### ***4.5.19.2 Výkaz zisku a ztrát realistických variant***

Pro jednotlivé roky podnikání byl následně také sestaven výkaz zisků a ztrát. Ten je sestaven pro realistické varianty po sobě následujících sezón 2019-2022. Uvedený výkaz je vyjádřen v tisících.

Výkaz zisku a ztráty v letech 2019/2020 až 2021/2022 (v tis. Kč)				
Označ		2019/2020	2020/2021	2021/2022
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	6 597	11 322	14 585
A.	Výkonová spotřeba	1 751	2 712	3 381
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	208	198	253
A. 3.	Služby	1 543	2 514	3 128
D	Osobní náklady	2 609	4 456	6 167
D. 1.	Mzdové náklady	2 446	3 850	5 295
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	163	606	872
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	67	67	67
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	67	67	67
E.	1.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	67	67	67
F.	Ostatní provozní náklady	6	2	2
F. 3.	Daně a poplatky	2	2	2
F. 5.	Jiné provozní náklady	5	-	-
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	2 164	4 086	4 968
L.	Daň z příjmů za běžnou činnost	411	776	944
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>1 753</b>	<b>3 310</b>	<b>4 024</b>

#### 4.5.19.3 Cashflow pro všechny varianty

Následně byl také vypracován pro jednotlivé roky podnikání elementární výkaz o peněžních tocích firmy. Ten je sestaven pro pesimistickou, realistickou i optimistickou variantu ve všech sezónách. Konkrétně jde o sezóny 2019-2022. Uvedený finanční tok je vyjádřen v jednotkách korun. Jedná se o velmi zkrácený peněžní tok za použití určitých zjednodušení. V reálném podnikání bude nutné tomuto toku věnovat větší pozornost a rozpracovat ho do detailu dle pohybů reálných peněz na bankovním účtu.

Položka/rok	Pesimistická varianta			Realistická varianta			Optimistická varianta		
	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2019/2020	2020/2021	2021/2022
<b>Příjmy celkem</b>	4 085 500	6 552 000	6 318 000	6 952 000	9 360 000	14 449 500	11 515 000	17 830 800	22 967 100
Tržby celkem	3 685 500	6 552 000	6 318 000	6 552 000	9 360 000	14 449 500	11 115 000	17 830 800	22 967 100
Vklad společníků	400 000	0	0	400 000	0	0	400 000	0	0
<b>Výdaje celkem</b>	3 308 598	4 602 123	5 932 474	4 602 123	6 563 094	8 747 719	6 662 223	9 541 554	12 591 889
Rozdíl příjmů a výdajů	776 902	1 014 456	1 752 606	1 956 627	3 652 806	7 491 656	4 466 277	6 677 256	7 491 656
<b>Konečný stav peněz</b>	776 902	1 791 358	3 543 964	1 956 627	5 609 433	13 101 089	4 466 277	11 143 533	18 635 189

## 4.6 Harmonogram realizace

Předtím, než započnou prodeje na školách, je potřeba zabezpečit řadu činností, ty nejdůležitější z nich jsou uvedeny v harmonogramu:

- **15.03.2019 – 15.06.2019 – Vývoj a tvorba produktů psychology (1-2)**

Zpočátku je potřeba, aby vybraní psychologové začali na základě našich podkladů nejen z marketingových výzkumů, pracovat na vývoji a tvorbě samotných produktů. Tato činnost se odhaduje zhruba na 3 měsíce.

- **16.06.2019 – 14.07.2019 – Tvorba webu a webové platformy (2-3)**

Po zhotovení psychologických testů, nebo i před jejich kompletním sestavením je dále třeba začít pracovat na vývoji webového rozhraní a webové platformy, která bude nutná pro distribuci produktů k jednotlivým potenciálním uživatelům a školám. Činnost je odhadována na měsíc intenzivní práce.

- **15.07.2019 – 28.07.2019 – Testování webové platformy, testů a úpravy portálu (3-5)**

Jakmile bude dohotovena beta verze webového rozhraní a platformy, nadchází doba testování této platformy, vychytávání jejich chyb a zároveň cvičná testování žáků základních škol, kteří dostanou výsledky zdarma, jen aby nám pomohli nastavit metriky a zajistit tak, aby bylo testování nastaveno a nachystáno na oficiální spuštění, již i s validními hranicemi percentilového rozpětí psychologických testů. Činnost, jež zabere zhruba měsíc času.

- **15.07.2019 – 12.08.2019 – Pohovory žadatelů na obchodní pozice (2-4)**

Následující činností lze sledat výběrové řízení pro pasující, vhodné a kompetentní mladé lidi na pozice obchodních zástupců pro jednotlivých 13 krajů České republiky. Tato činnost se neobejde bez osobních doporučení, inzerce a zároveň personálních setkání potenciálních uchazečů a jednatelů společnosti po celé České republice. Pro první kolo výběrového řízení však postačí kvalitní sada on-line testů a Skype pohovor. Aktivita zabere taktéž zhruba měsíc časového rámce.



• **13.08.2019 – 15.08.2019 – Zřízení živnostenského oprávnění (4-5)**

Další z důležitých činností lze shledat založení samotné společnosti s ručením omezeným. S touto aktivitou se pojí návštěva živnostenského úřadu, zaplacení poplatku za zřízení živnosti a jiné formální záležitosti nutné pro zřízení živnostenského oprávnění. Pokud se vše urychlí, kalkuluje autor práce s maximálně 2 dny v časovém rámci CPM.

• **16.08.2019 – 20.08.2019 – Spouštění marketingové kampaně na sociálních sítích (5-8)**

Jakmile vznikne oficiálně společnost, bude vyvinut a nachystán produkt, vybráni vhodní obchodní zástupci, nic nebrání tomu, nastartovat a spustit oficiální marketingovou kampaň ve vybraných kanálech sociálních sítí, převážně však Facebooku a Instagramu. S kampaní na sociálních sítích půjde ruku v ruce propagace přes známé jednatelů, zároveň aktivitou obchodníků, kteří obdrží dostatek propagačních materiálů i pro studijní účely klientů. Na tyto materiály a marketingové aktivity je vytvořen rozpočet.

• **16.08.2019 – 21.08.2019 – Administrativa spjatá se založením s.r.o. spolu s ujednáním majetkově-právních vztahů ve firmě (5-6)**

Náplň pro tento bod činnosti bude jednateli firmy komunikován již s dlouhodobým časovým předstihem. Jde převážně o sepsání prvotních smluv mezi jednateli ve firmě, kde se definují podíly na zisku zúčastněných osob a jejich majetko-právní vztahy ke společnosti, spolu se závazky, které plynou z dané pozice. Jde také o sepsání listinných písemností či manuálů, které by řešily hypotetické situace, jimiž by se společnost řídila, řešili-li by jednatelé budoucí spory či neměli definované dostatečně role ve firmě a pravomoce z nich vycházející. Jednalo by se tedy také o dokumenty písemně definující kompetence, práva a povinnosti všech zúčastněných osob, jež se podílí na chodu firmy.

• **22.08.2019 – 23.08.2019 – Zápis do obchodního rejstříku a vznik společnosti**

Aby společnost vznikla oficiálně, je nutné ji v nejzazší možném a výhodném termínu pro jednatele nahlásit do obchodního rejstříku. Na tuto činnost stačí autorovi práce jediný pracovní den.

### **24.08.2019 – 27.08.2019 – Podpisy smluv obchodníky o spolupráci (7-8)**

Před oficiálním zahájením pracovní činnosti obchodních zástupců bude nutné definovat s každým z nich vzájemný vztah k firmě, stanovit smlouvou formálně podíly pro tyto obchodní zástupce z každého prodaného produktu a zároveň s nimi podepsat kontrakty, které je budou zavazovat ke spolupráci. Smlouvy, ve kterých budou rámcově taktéž definovány práva a povinnosti jak jednatelů vůči obchodním zástupcům, tak naopak. V nejkratším možném čase lze tuto aktivitu zvládnout za 4 pracovní dny.

### **28.08.2019 – 31.8.2019 – Spuštění obchodních prodejů na základních školách (8-9)**

Poslední aktivitou, ke které všechny dílčí podnikatelské činnosti směřovaly je oficiální spuštění prodejů produktů a služeb fyzicky po školách. Tato aktivita bude možná a vychází v metodě CPM od konce srpna. Jedná se o dobu, kdy jsou učitelé na základních školách již přítomni a jsou ochotni si poslechnout či absolvovat schůzky, které budou na základních školách po regionech České republiky obchodní zástupci domlouvati. Aktivita je zde definována do 31.8.2019, bude však probíhat aktivně i nadále, a to soustavně do konce sezóny prvního roku podnikání – do konce černa roku 2020. Tato aktivita se bude každým rokem opakovat vždy od konce srpna do konce června následujícího roku. Jedná se tedy o prodejní činnost v řádu 10 měsíců, kdy bude vždy následovat obchodní pauza v měsících červenec a srpen (do 27-28.8) z důvodů letních prázdnin na základních školách a absence kompetentních osob k dojednání obchodních schůzek. Harmonogram po sobě jdoucích činností, nutných ke spuštění podnikatelského záměru zobrazuje tabulka číslo 24.

**Tabulka č.24. Harmonogram realizace (Zdroj: vlastní zpracování)**

<b>Datum začátku a konce činnosti</b>	<b>Druh činnosti v čase</b>
15.03.2019 – 15.06.2019	Vývoj a tvorba produktů psychology
16.06.2019 – 14.07.2019	Tvorba webu a webové platformy
15.07.2019 – 28.07.2019	Testování webové platformy, testů a úpravy portálu
15.07.2019 – 12.08.2019	Pohovory žadatelů na obchodní pozice
13.08.2019 – 15.08.2019	Zřízení živnostenského oprávnění
16.08.2019 – 20.08.2019	Spouštění marketingové kampaně na sociálních sítích
16.08.2019 – 21.08.2019	Administrativa spjatá se založením s.r.o.
22.08.2019 – 23.08.2019	Zápis do obchodního rejstříku a vznik společnosti
24.08.2019 – 27.08.2019	Podpisy smluv obchodníky o spolupráci
28.08.2019 – 31.08.2019	Spuštění obchodních prodejů na základních školách

## **4.7 Analýza rizik**

Jednatelé se musí v rámci dané analýzy zamyslet nad riziky, která mohou nastat v průběhu fungování činnosti firmy. Tyto faktory by mohly mít neblahý dopad na rozvoj společnosti a jejího další fungování. Je nutné tyto ohrožující faktory monitorovat a nejlépe je co nejvíce eliminovat. Za největší hrozbu považuje autor práce tři sekce možných vzniknuvších rizik. Jsou jimi rizika spojená s podnikáním, vztažená na pochybení lidského faktoru, jakožto jednatelů firmy, jejich špatná rozhodnutí a nedostatky. Dále pak rizika spojená s poskytováním služeb zákazníkům, do které se řadí bariéry vstupu nebo nezájem zákazníků o služby. Třetí kategorií jsou rizika spojená s konkurencí.

### **Rizika spojená s podnikáním**

- o Riziko nezvládnutí digitálního marketingu ovlivňující on-line odbyt
- o Riziko nezvládnutí procesů v oblasti vedení lidí na dálku
- o Riziko pochybení společníků v důležitých rozhodnutích

### **Rizika spojená s poskytováním služeb zákazníkům:**

- o Změna legislativy
- o Nezájem zákazníků o služby
- o Nemožnost dostat se obchodně do základních škol v ČR

### **Rizika spojená s konkurencí:**

- o Riziko obsazení celého trhu začínající konkurencí
- o Riziko konkurenčních střetů

Všechna rizika je nutné ohodnotit na stupnici závažnosti od 1 (nejmenší dopad) do 5 (největší způsobené škody). Dále je potřeba každému riziku přiřadit určitou pravděpodobnost výskytu, a to konkrétně:

VM.....velice malá pravděpodobnost výskytu  
M.....malá pravděpodobnost výskytu  
S.....střední pravděpodobnost výskytu  
V.....velká pravděpodobnost výskytu  
ZV..... zvlášť vysoká pravděpodobnost výskytu.

**Tabulka č.25. Rizika spojená s podnikáním** (Zdroj: vlastní zpracování)

	Riziko	Stupeň	Pravděpodobnost
R1	Riziko nezvládnutí digitálního marketingu ovlivňující on-line odbyt	2	S
R2	Riziko nezvládnutí procesů v oblasti vedení lidí na dálku	2	S
R3	Riziko pochybení společníků v důležitých rozhodnutích	3	M
R4	Změna legislativy	2	VM
R5	Nezájem zákazníků o služby	4	M
R6	Nemožnost dostat se obchodně do základních škol v ČR	4	M
R7	Riziko obsazení celého trhu začínající konkurencí	5	M
R8	Riziko konkurenčních střetů	3	V

Tímhle způsobem rozčleněné rizikové události jsou zaneseny do tzv. „matice rizik“. Rizika v oblasti světle zelených polí jsou buď zanedbatelná, minimálně nákladná nebo lehce odstranitelná. Proti rizikům nacházejícím se ve žlutých buňkách je dobré se nejlépe pojistit, pokud to lze. Dá se jim tím předcházet a pravděpodobnost vzniku je minimální, ale případná škoda je docela vysoká. Na rizika v oblasti hnědých buněk si firma musí dávat pozor největší a neustále se snažit o předcházení nebo snižování možnosti jejich výskytu.

**Tabulka č.26. Matice rizik** (Zdroj: vlastní zpracování)

5		R7			
4		R5, R6			
3		R3		R8	
2	R4		R1, R2		
1					
	VM	M	S	V	ZV

### Strategie zvládnutí rizik

Všechna rizika budou ve společnosti zohledňována a pravidelně monitorována. Tento monitoring rizik mají na starosti jednatelé společnosti, kteří by měli sestavit plán a strategii řízení výše zmíněných rizik.

### **R1: Riziko nezvládnutí digitálního marketingu ovlivňující on-line odbyt**

Toto riziko se snažíme eliminovat ještě, než se společnost založí. Již s druhým jednatelem navštěvujeme prestižní studium digitálního marketingu, tzv. Digisemestr, kde nás učí principy veškerého digitálního marketingu od PPC, SEO, link buildingu až po práci s nástroji pro digitální marketing, které máme nyní půl roku v rámci studia na vyzkoušení. Také na Digisemestru nabíráme kontakty, kteří jsou v budoucnu ochotní pomáhat i skrze barterový obchod, což nám pak ušetří finance.

### **R2: Riziko nezvládnutí procesů v oblasti vedení lidí na dálku**

Jako jednatelé máme v plánu vybírat do obchodního týmu jen takové lidi, se kterými si sedneme i lidsky. Budeme se tedy snažit o udržení kamarádského vztahu v rámci možností. Zároveň ale budeme muset zavést systém pravidelných týdenních reportů, kde budeme kontrolovat práci obchodníků v jednotlivých krajích. Zároveň máme první 2 roky podnikání v plánu vyčlenit 5000 korun na benzín a být s obchodníky v kontaktu na 14denní bázi. Pomáhat jim jak s důležitými obchodními jednáními, tak jim dávat zpětnou vazbu, a hlavně pravidelně pořádat školení, nejen na obchodní dovednosti, na které jsou vyhrazeny každé čtvrtletí nemalé prostředky.

### **R3: Riziko pochybení společníků v důležitých rozhodnutích**

Riziko pochybení v důležitých rozhodnutích společnosti tu je, lidský faktor není vždy stoprocentní. Abychom riziko eliminovali, rozhodli jsme se najít si mentora, který by nás jako společníky v podnikání vedl. Minimálně bychom se s mentorem na měsíční bázi setkávali a ptali se ho na různé věci, které bychom aktuálně řešili. V současnosti jednáme s inženýrem Karlem Fuksou, který je již 6 let mentorem Jihomoravského inovačního centra a zároveň 7 let mentorem StartupYardu.

### **R4: Změna legislativy**

V případě, že by nastala změna legislativy, nezbyde nic jiného než ji přijmout a podřídit se jí. To stejné platí o vyhlášce Evropské unie. Tato legislativní opatření jsou definována pro všechny společnosti nerozdílně a proto jedině, co může společnost udělat bude přizpůsobit se rychle novým podmínkám. Viz například EET.

### **R5: Nezájem zákazníků o služby**

Riziko nezájmu zákazníků o služby má každá společnost. Eliminuje se nejprve kvalitně udělaným marketingovým průzkumem (který jsme se snažili udělat), následně přesvědčivým přístupem obchodníků, kteří budou na jednotlivých školách vysvětlovat užitečnost našich produktů a služeb. Výše zmíněné riziko se taktéž eliminuje, nabídneme-li školám možnost financovat tyto služby z fondů Evropské unie, jejichž prostředky základní školy již čerpají. Zároveň také budou obchodníci apelovat na synergii mezi školními psychology a kariérními poradci ve vztahu k naší platformě, na kterou mohou tito lidé ve svém poradenství navazovat a ze které mohou vycházet.

### **R6: Nemožnost dostat se obchodně do základních škol v ČR**

Z marketingového průzkumu od ředitelů základních škol plyne, že pro ně nejpřívětivější způsob je domluvení si osobní schůzky na základě doporučení. Tento způsob budou využívat všichni naši obchodníci a proto věříme, že dostat se do jednotlivých škol bude snazší a zároveň, že tak bude větší pravděpodobnost prodeje licencí. Obchodníci se budou moci odkázat na předchozího ředitele, případně jeho spokojenost s koupenými produkty.

### **R7: Riziko obsazení celého trhu začínající konkurencí**

Obsazení celého trhu v rámci prodeje na základních školách se budou snažit eliminovat osobně naši obchodníci. S každou provedenou schůzkou a domluveným kontraktem se bude výše zmíněné riziko eliminovat. Zároveň obsazení celého trhu, který je online nebude pro konkurenci ani fyzicky možné, z hlediska neomezených kapacit internetu a zákaznického vyhledávání.

### **R8: Riziko konkurenčních střetů**

Riziko konkurenčních střetů bude jediné riziko, které bude pro roce či dvou fyzicky hmatatelné a nevyhneme se mu. Naopak se na něj těšíme. Budeme se jako společnost snažit ukrojit na trhu větší podíl a pořad růst. Díky tomu, že se specializujeme úzce specializovaným produktem pouze na základní školy, budeme chtít vytlačit konkurenci ze všech základních škol v České republice, a to vyšší kvalitou služeb, respektive jejím rozpětím a zároveň hloubkou. Následně budeme také levnější než konkurence a jako firma se budeme snažit o to, aby se začínající konkurence věnovala pouze středním školám a my si nechali ty základní. Začínající konkurence se totiž věnuje oběma typům škol záraz a nikdy tak nebude moci uspokojivě obsloužit hlubší potřeby rodičů i žáků 7-9 tříd základních škol.

## 4.8 Kritická cesta podnikatelských aktivit projektu - CPM

Aby nedošlo ke zpoždění některé z činností projektu, je žádoucí stanovit kritickou cestu, která se skládá z činností, na které by se měli jednatelé zaměřit, pokud chtějí, aby se oficiální prodeje na školách nezpозdily a zajistilo se tak včasné dokončení celého projektu v realitě pro první rok podnikání – sezónu 2019/20. Kritická cesta je nejdelší možná cesta po sobě následujících činností. Činnosti ležící na kritické cestě mají nulové časové rezervy, každé zpoždění úkolu, který je umístěn na kritické cestě, proto znamená zpoždění v celkovém projektu. Naopak zrychlení činností, které leží na kritické cestě, zkracuje dobu trvání celého projektu. Zjištění kritické cesty provádí autor práce metodou CPM (Critical Path Method). V tabulce XX jsou definovány ve dnech činnosti, jež na sebe navazují. ZM = možný začátek činnosti, KM = její možný konec, ZP její přípustný začátek a KP její přípustný konec. RC je pak celková rezerva vyjádřena ve dnech.

### Činnosti projektu:

1 – 2 .....	Vývoj a tvorba produktů psychology
2 – 3 .....	Tvorba webu a webové platformy
2 – 4 .....	Pohovory žadatelů na obchodní pozice
3 – 5 .....	Testování webové platformy a úpravy portálu
4 – 5 .....	Zřízení živnostenského oprávnění
5 – 6 .....	Administrativa spjatá se založením s.r.o.
5 – 8 .....	Spouštění marketingové kampaně na sociálních
6 – 7 .....	Zápis do obchodního rejstříku a vznik společnosti
7 – 8 .....	Podpisy smluv obchodníky o spolupráci
8 – 9 .....	Spuštění obchodních prodejů na základních školách

**Tabulka č.27. Harmonogram kritické cesty (Zdroj: vlastní zpracování)**

Činnost	Datum	Čas (dny)	ZM	KM	ZP	KP	RC
(1-2)	15.03.2019 – 15.06.2019	92	0	92	92	0	0
(2-3)	16.06.2019 – 14.07.2019	28	92	120	92	120	0
(3-5)	15.07.2019 – 28.07.2019	14	120	134	120	134	0
(2-4)	15.07.2019 – 12.08.2019	28	92	120	104	132	12
(4-5)	13.08.2019 – 15.08.2019	2	120	122	132	134	12
(5-8)	16.08.2019 – 20.08.2019	4	134	138	142	146	8
(5-6)	16.08.2019 – 21.08.2019	6	134	140	134	140	0
(6-7)	22.08.2019 – 23.08.2019	2	140	142	140	142	0
(7-8)	24.08.2019 – 27.08.2019	4	142	146	142	146	0
(8-9)	28.08.2019 – 31.8.2019	4	146	150	146	150	0

**Délka kritické cesty** tudíž vychází dle predikcí na **150 dní**. Od tvorby produktů psychology po spuštění oficiální obchodní kampaně a jednání s kompetentními osobami na základních školách jde o úsek čítající zhruba 150 dní příprav a nutných činností vedoucích k nezpoždění projektu. Jedná se tedy zhruba o pět a půl měsíce příprav předcházející spuštění ostrých prodejů na základních školách, respektive prodejem produktů a služeb on-line.



## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo sestavit podnikatelský plán pro vývoj a prodeje psychologicko-karierních testů, jež pomohou žákům a rodičům žáků základních škol lépe určit, jakým směrem se vydat na navazující střední školu nebo si pouze uvědomit své silné slabé stránky či nedostatky. Na základě provedených analýz vnějšího a oborového okolí spolu s marketingovými výzkumy lze konstatovat, že projekt by mohl být na trhu úspěšný. Jedná se tak zejména proto, že ve stejném formátu na Českém trhu vznikla pouze jediná firma, kdy se jednatelé práce velmi blízce seznámili s jejími produkty a při vývoji vlastních karierně-psychologických testů už mohou vycházet z chyb konkurence. Autor práce tak navrhuje sestavit systém více komplexnější, do hloubky, s vyplněním mezer v produktovém portfoliu, které konkurence nemá, zároveň s velkou diferenciací a levnějšími cenami. Vzhledem k faktu, že konkurent již edukuje trh v ČR s novým, inovativním produktem podobný našemu, prodeje produktů a služeb obchodními zástupci naší společnosti by nemusely býti zdlouhavé či neúspěšné. Je tu dokonce velký potenciál vstoupit s produkty a službami do zahraničí.

Firma Schoolito bude založena jako společnost s ručením omezeným. Jedním z důvodů je omezené ručení za závazky společnosti v případě neúspěchu. Na vývoj karierně-zájmových testů bude potřeba zhruba 3 měsíce času. Tvůrci těchto testů spolu s obchodními zástupci budou následně hodnoceni procenty z každého prodaného kusu. Největší počáteční položkou pro rozjezd podnikání bude tvorba webového rozhraní, stojící zhruba 200 000 korun.

Kritická cesta podnikatelských aktivit před oficiálním spuštěním prodeje na základních školách ale i prodeje on-line vychází zhruba na 5,5 měsíce. Kdy by se od konce měsíce srpna 2019 mělo začít prodávat, společnost by již tou dobou měla existovat a zároveň již disponovala dvěma obchodními zástupci v každém regionu České republiky. Před oficiálním spuštěním prodeje na základních školách bude předcházet marketingová kampaň nejen na sociálních sítích.

Finanční plán práce byl zpracován ve třech variantách: optimistické, realistické a pesimistické s tím, že pro realistické varianty byl ještě vypracován výkaz zisků a ztrát spolu s rozvahou. Plán

finančních toků byl rozpracován pro všechny varianty veškerých tří po sobě jdoucích let. Jednatelé společnosti budou přizpůsobovat krátkodobější i dlouhodobé cíle vývoji tržeb dle rozmezí pesimistisko-realistických variant v jednotlivých letech. Tvorba zisku se předpokládá již v prvním roce podnikání a to sezóně 2019/2020.

Aby se společnosti dařilo a zajistila si tak zprvu místo jako dvojka na trhu, je potřeba starat se o své stávající zákazníky, v našem případě, z největší části, základní školy. Dbát na to, aby si po roce tyto instituce dále prodloužily licenci a Schoolitu plynuly kumulované zisky. Je žádoucí, aby byli stávající klienti se službami Schoolita co nejvíce spokojeni, a obchodní zástupci tak měli větší prostor pro akvizici stále dalších a nových škol při zajištění vhodné kvality jak do rozsahu, tak hloubky služeb stávajícím základním školám. Obdobná firemní filozofie by měla platit i ve světě on-line, kdy si rodiče žáků, případně sami žáci budou testy a produkty kupovat přes naše webové rozhraní.

Pro tyto účely je nutné mít dobře nachystanou marketingovou a komunikační strategii, stanovit si konkrétní cíle jak v této marketingové strategii, tak objemech prodeje obchodními zástupci. Dále je třeba plnění těchto plánů pravidelně kontrolovat a dále monitorovat situaci na vyvíjejícím se trhu, potažmo na ni adekvátně a pružně reagovat.

Jedním z neposledních faktorů úspěchu firmy bude do budoucna vyhodnocování podnikatelských rizik. Ty nejvíce stěžejní jsou v základní formě shrnuty v analýze rizik diplomové práce spolu s návrhy, které by měly tato rizika eliminovat. Závěrem je taktéž nutné dodržet předběžný časový plán projektu a podnikatelských aktivit, aby nedošlo k prodlení a vše bylo nachystáno na konec srpna 2019 k oficiálnímu zahájení činnosti společnosti. Podaří-li se společnosti proniknout na trh a splnit předpoklady uvedené v podnikatelském záměru, bude podnikání úspěšné.

## SEZNAM POŽITÉ LITERATURY

*Aktuálně.cz: Přístup domácností k internetu* [online]. [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/kolik-domacnosti-ma-pristup-k-internetu-nove-porovnani-zemi/r~200aa3f4e94311e68ad70025900fea04/v~diskuse/>

BAUER, L. *Matematika v ekonomii a ekonomice*. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4419-3.

BEDNÁŘOVÁ, D., D. ŠKODOVÁ-PARMOVÁ. *Malé a střední podnikání*. 2., rozš. vyd. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta. ISBN 978-80-7394-229-8.

Blesk: Finanční potíže Čechů [online]. [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.blesk.cz/clanek/zpravy-udalosti/529420/cesi-maji-problem-zaplatit-detem-i-vylet-ci-ucebnice-jsme-zaostali-varuje-expert.html>

*Bod zvratu: Break event point* [online]. [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Bod\\_zvratu](https://cs.wikipedia.org/wiki/Bod_zvratu)

Business info: Vlny EET. ČT24: Bezpečnost České republiky [online]. [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nastup-3-a-4-vlny-eet-v-roce-2019-je-zatim-v-nedohlednu--116957.html>

Digitalni nomádství: 5 nejsilnějších stránek Gallup testu [online]. In: . [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <https://digitalninomadstvi.cz/objev-5-nejsilnejsich-stranek-sve-osobnosti-diky-gallup-testu/>

*Čistá současná hodnota: NPV* [online]. [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/cista-soucasna-hodnota>

ČNB: Inflační prognóza [online]. [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/prognoza-cnb-archiv/>

ČSÚ rychlý přehled: archiv [online]. [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/rychle\\_informace\\_archiv](https://www.czso.cz/csu/czso/rychle_informace_archiv)

ČSÚ: *Inflace, spotřebitelské ceny* [online]. [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny)

ČTK: *Nezaměstnanost v EU* [online]. [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/nezamestnanost-v-eu-zustala-na-6-9-nejnizsi-je-v-cr/1647698>

ČTK: *Vysoký rating ČR* [online]. [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: Zdroj: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/cr-si-letos-udrzela-vysoky-rating-je-nejlepsi-v-regionu/1704008>

ČT24: *Bezpečnost České republiky* [online]. [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/2513464-cesko-je-sedmou-nejbezpecnejsi-zemi-na-svete-globalni-uroven-bezpecnosti-se-ale>

EET Money: *Fáze EET. ČT24: Bezpečnost České republiky* [online]. [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <https://eet.money.cz/koho-se-tyka-elektronicka-evidence-trzeb>

Echo24: *Největší překážky v podnikání* [online]. [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://echo24.cz/a/SiQED/nejvetsi-prekazka-podnikani-v-pristim-roce-naklady-na-pracovni-silu>

Echo24: *Zvyšování úrokových sazeb* [online]. [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://echo24.cz/a/SjfGp/cnb-poctvrte-v-rade-zvysila-urokove-sazby-banky-zdrazi-hypoteky>

Emireo: *Na jakou práci se hodíš* [online]. In: . [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <http://www.emiero.cz/>

Eurostat: *Statistika zaměstnanosti* [online]. [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment\\_statistics/cs#Statistika\\_zam.C4.9Bstnanosti](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_statistics/cs#Statistika_zam.C4.9Bstnanosti)

Euro zprávy: *Kupní síla Evropanů* [online]. [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://eurozpravy.cz/ekonomika/ceska-republika/240763-kupni-sila-evropanu-cesko-si-polepsilo-a-poprve-porazi-recko-podivejte-se-na-mapu/>

Forum24: *Zásahy finanční správy* [online]. [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <http://forum24.cz/financni-sprava-zabavuje-bez-varovani-firmy-i-majetek-podnikatelu-mohou-prijit-i-k-vam/>

FOTR, J., I. SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.

GDPR.cz: Co je GDPR [online]. In: . [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/gdpr/co-je-gdpr/>

Google formuláře: Marketingový průzkum [online]. In: . [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: [https://www.google.com/intl/cs\\_CZ/forms/about/](https://www.google.com/intl/cs_CZ/forms/about/)

Idnes: Brněnské čtvrti dohánějí v kupní síle Prahu [online]. [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/brno/zpravy/brno-dohani-prahu-kupni-sila-pruzkum-jizni-morava.A180116\\_376658\\_brno-zpravy\\_krut](https://www.idnes.cz/brno/zpravy/brno-dohani-prahu-kupni-sila-pruzkum-jizni-morava.A180116_376658_brno-zpravy_krut)

Infoabsolvent.cz: Profitest [online]. In: . [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <http://www.infoabsolvent.cz/profitest/test>

Institut celoživotního vzdělávání VUT v Brně: Podnikni to [online]. [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.lli.vutbr.cz/podnikni-to>

Investiční web: Růst HDP Německa [online]. [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.investicniweb.cz/news-nemecko-ekonomika-2018/>

Ipodnikatel: 9 překážek v podnikání [online]. [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani/9-byrokratickych-prekazek-podnikani-v-ceske-republice.html>

Jak asi: Porterův model 5 sil [online]. [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <http://www.jakasi.cz/co-je-porteruv-model-peti-sil/>

Malice rizik: Riziková analýza [online]. [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: <https://voda.tzb-info.cz/9797-rizikova-analyza-vodovodu-obecniho-typu>

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

Kurzy.cz: Růst české ekonomiky ve 3Q [online]. [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/475134-cr-rust-ekonomiky-ve-3q-stagnoval-ale-nezpomalil/>

Kurzy.cz: Za co Češi nejvíc utrácejí [online]. [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/462608-za-co-cesi-nejvice-utraceji-a-utraceji-rychleji-nez-jak-rostou-jejich-prijmy/>

LINKESCHOVÁ, D., Úvod do marketingu. Brno: Masarykova univerzita, Pedagogická fakulta, 2013. 197 s. ISBN: 978-80-210-6219-1.

*Managementmania: NPV* [online]. [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/cista-soucasna-hodnota>

*Malice rizik: Riziková analýza* [online]. [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: <https://voda.tzb-info.cz/9797-rizikova-analyza-vodovodu-obecniho-typu>

Mindtools: Model 7S [online]. [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.mindtools.com/>

*Ministerstvo vnitra: Digitální Česko* [online]. In: . [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: Zdroj: <https://www.digitalni-cesko.eu/minule-rocniky/uvodni-stranka-2018/reporty/>

Pinterest: Swot analýza [online]. [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://cz.pinterest.com/>

*Startup financing cycle: Druhy financování firmy* [online]. [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Startup\\_financing\\_cycle.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Startup_financing_cycle.svg)

Profesia: Aktuality [online]. [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <http://firma.profesia.cz/aktuality/vetsina-lidi-nepracuje-oboru-ktery-vystudovali-velke-miry-dano-i-vyvojem-pracovniho-trhu/>

*Podnikatel: Zálohy pro rok 2019* [online]. [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/zalohy-na-socialni-a-zdravotni-pojisteni-pro-rok-2019/>

*Podnikatel: Zvýšení limitu pro paušály* [online]. [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/potvrzeno-limit-pro-vydajove-pausaly-osvc-se-zvysi-na-dvojnásobek/>

*Podnikatel: Dohoda o pracovní činnosti 2019* [online]. [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/dohoda-o-pracovni-cinnosti-2019-do-casky-2999-ke-je-vyhodnejši/>

Proskoly.cz: Testy, dotazníky [online]. In: . [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <https://www.proskoly.cz/>

Psychotesty: Online testy osobnosti [online]. In: . [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <http://www.psychotesty.psyx.cz/>

Quora: Lean canvas [online]. [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.quora.com/What-is-lean-canvas-model>

Řízení školy online: Školská legislativa [online]. [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.rizeniskoly.cz/cz/predpisy/skolska-legislativa>

Vnitřní výnosové procento: IRR [online]. [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: <https://biportal.cz/vnitri-vynosove-procento-irr-excel/>

Seznam škol ČR: Základní školy [online]. [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.seznamskol.cz/zakladni-skoly/>

SRPOVÁ, J. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

*Startup financing cycle: Druhy financování firmy* [online]. [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Startup\\_financing\\_cycle.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Startup_financing_cycle.svg)

SVOBODOVÁ, I. a M. ANDERA. Od nápadu k podnikatelskému plánu. 6. vyd. Praha: Grada, 2017. 232 s. ISBN 978-80-271-0407-9.

SYNEK, M. a E. KISLINGEROVÁ a kol. Podniková ekonomika. 6. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015. 560 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

Školy a školská zařízení v České republice: ČSÚ [online]. [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20555525/23004215.pdf/02c74450-3917-4a73-8827-d54f238ee05b?version=1.1>

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, P., E. JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0689-9.

*Test jedinečnosti: Kallman Horváth* [online]. In: . [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <https://testjedinecnosti.cz/test/test-jedinecnosti>

Test osobnosti: Výsledky [online]. In: . [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <http://testosobnosti.zarohem.cz/default.asp>

Test-osobnosti: Riasec [online]. In: . [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <http://test-osobnosti.cz/>

Test moje plus: Scio [online]. In: . [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <http://testmojeplus.cz/>  
Vnitřní výnosové procento: IRR [online]. [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: <https://biportal.cz/vnitri-vynosove-procento-irr-excel/>

Testytesty.cz: Psychologické testy online [online]. In: . [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <https://www.testytesty.cz/>

TÍŽEK, J. Validace podnikatelského záměru [ústní sdělení]. Podniknito Purkyňova 464/118, 612 00 Brno-Medlánky

TV Nova: Česká pedagogická komora [online]. [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://tn.nova.cz/clanek/vydaje-na-skolstvi-se-stoupaji-zustavame-ale-pod-prumerem-eu.html>

Tyinternety: Startup Feedyou [online]. In: . [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <https://tyinternety.cz/startupy/feedyou-cesky-chatbot-spojuje-svet-milenialu-hr/>

Vysokeskoly.cz: Kam na vysokou školu [online]. In: . [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <https://www.vysokeskoly.cz/pruvodce-vyberem-skoly/>

ZICHOVÁ, J. Živnostenské podnikání. Ostrava: Key Publishing, 2008. 197 s. ISBN 978-80-7418-001-9.

Zkouška osobnosti: Test [online]. In: . [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <http://www.zkouskaosobnosti.cz/>

Živě.cz: *Revolut* [online]. In: . [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <https://www.zive.cz/clanky/revolut-v-cesku-otevira-pobocku-kartu-muzete-ziskat-zdarma/sc-3-a-195641/default.aspx>



## SEZNAM GRAFŮ

Graf č.1: .....	61
Graf č.2: .....	62
Graf č.3: .....	65
Graf č.4: .....	74
Graf č.5: .....	77
Graf č.6: .....	78
Graf č.7: .....	79
Graf č.8: .....	93
Graf č.9: .....	96
Graf č.10: .....	96

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č.1: .....	23
Obrázek č.2: .....	24
Obrázek č.3: .....	36
Obrázek č.4: .....	40
Obrázek č.5: .....	45
Obrázek č.6: .....	48
Obrázek č.7: .....	52
Obrázek č.8: .....	53
Obrázek č.9: .....	53
Obrázek č.10: .....	66
Obrázek č.11: .....	68
Obrázek č.12: .....	72
Obrázek č.13: .....	87
Obrázek č.14: .....	88
Obrázek č.15: .....	92
Obrázek č.16: .....	98
Obrázek č.17: .....	99
Obrázek č.18: .....	126
Obrázek č.19: .....	126
Obrázek č.20: .....	127
Obrázek č.21: .....	127
Obrázek č.22: .....	128
Obrázek č.23: .....	131
Obrázek č.24: .....	132
Obrázek č.25:.....	134
Obrázek č.26:.....	135
Obrázek č.27:.....	136
Obrázek č.28:.....	137
Obrázek č.29:.....	142

Obrázek č.30.....	143
Obrázek č.31: .....	144
Obrázek č.32: .....	145

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č.1: .....	50
Tabulka č.2: .....	67
Tabulka č.3a: .....	80
Tabulka č.3b: .....	94
Tabulka č.4: .....	115
Tabulka č.5: .....	149
Tabulka č.6: .....	152
Tabulka č.7: .....	153
Tabulka č.8: .....	155
Tabulka č.9: .....	159
Tabulka č.10: .....	159
Tabulka č.11: .....	160
Tabulka č.12: .....	162
Tabulka č.13: .....	163
Tabulka č.14: .....	164
Tabulka č.15: .....	165
Tabulka č.16: .....	167
Tabulka č.17: .....	169
Tabulka č.18: .....	171
Tabulka č.19: .....	173
Tabulka č.20: .....	175
Tabulka č.21: .....	177
Tabulka č.22: .....	179
Tabulka č.23: .....	180
Tabulka č.24: .....	186
Tabulka č.25: .....	188
Tabulka č.26: .....	188
Tabulka č.27: .....	192