

Sem vložte zadání Vaší práce.

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
FAKULTA INFORMAČNÍCH TECHNOLOGIÍ
KATEDRA SOFTWAREVÉHO INŽENÝRSTVÍ



Bakalářská práce

Podnikatelský plán pro firmu dodávající e-learningový portál

Jiří Polák

Vedoucí práce: Ing. David Buchtela, Ph.D.

9. května 2015

Poděkování

Děkuji panu doktorovi Davidu Buchtelovi za připomínky, rady a konzultace, které mi poskytnul při psaní této práce. Dále bych rád poděkoval celému týmu spolužáků, kteří se podíleli na vývoji portálu. Nejen za napsání portálu, ale i rady a postřehy pro bakalářskou práci. Jmenovitě děkuji Janu Staňkovi, Lukáši Kratochvílovi, Samuelu Šušlovi, Danielu Pínovi a Janu Panchártkovi za vše, co pro mě udělali. Děkuji také panu Ing. Jiřímu Chludilovi, který nás vedl při vývoji a poté mi vypracování této práce doporučil. A v neposlední řadě děkuji panu Petru Kurfürstovi za korekturu češtiny.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předloženou práci vypracoval(a) samostatně a že jsem uvedl(a) veškeré použité informační zdroje v souladu s Metodickým pokynem o etické přípravě vysokoškolských závěrečných prací.

Beru na vědomí, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorského zákona, ve znění pozdějších předpisů. V souladu s ust. § 46 odst. 6 tohoto zákona tímto uděluji nevýhradní oprávnění (licenci) k užití této mojí práce, a to včetně všech počítačových programů, jež jsou její součástí či přílohou, a veškeré jejich dokumentace (dále souhrnně jen „Dílo“), a to všem osobám, které si přejí Dílo užít. Tyto osoby jsou oprávněny Dílo užít jakýmkoli způsobem, který nesnižuje hodnotu Díla, a za jakýmkoli účelem (včetně užití k výdělečným účelům). Toto oprávnění je časově, teritoriálně i množstevně neomezené. Každá osoba, která využije výše uvedenou licenci, se však zavazuje udělit ke každému dílu, které vznikne (byť jen zčásti) na základě Díla, úpravou Díla, spojením Díla s jiným dílem, zařazením Díla do díla souborného či zpracováním Díla (včetně překladu), licenci alespoň ve výše uvedeném rozsahu a zároveň zpřístupnit zdrojový kód takového díla alespoň srovnatelným způsobem a ve srovnatelném rozsahu, jako je zpřístupněn zdrojový kód Díla.

V Praze dne 9. května 2015

.....

České vysoké učení technické v Praze
Fakulta informačních technologií

© 2015 Jiří Polák. Všechna práva vyhrazena.

Tato práce vznikla jako školní dílo na Českém vysokém učení technickém v Praze, Fakultě informačních technologií. Práce je chráněna právními předpisy a mezinárodními úmluvami o právu autorském a právech souvisejících s právem autorským. K jejímu užití, s výjimkou bezúplatných zákonných licencí, je nezbytný souhlas autora.

Odkaz na tuto práci

Polák, Jiří. *Podnikatelský plán pro firmu dodávající e-learningový portál*. Bakalářská práce. Praha: České vysoké učení technické v Praze, Fakulta informačních technologií, 2015.

Abstrakt

Tato bakalářská práce popisuje nejprve teorii pro vypracování podnikatelského plánu. Teoretická část slouží jako souhrn požadavků pro jeho vytvoření. V druhé části je vypracován příklad takového plánu prakticky. Praktická část se týká reálného podnikání společnosti BEE, která vyvinula e-learningový portál pro základní školy. V práci je důkladně analyzován produkt i trh.

Klíčová slova Podnikatelský plán, e-learningový portál, analýza trhu, analýza konkurence, finanční odhad podnikání

Abstract

This thesis describes a theoretical solution of a business plan. Theoretical part summarizes the requirements for creating this plan. In the second part there is a real example of a business plan. This part is all about the company BEE, which developed the e-learning portal for primary schools. The thesis includes thorough market and product analyses.

Keywords Business Plan, E-learnign Portal, Market Analysis, Competition Analysis, Business Financial Assessment

Obsah

Úvod	1
1 Cíle a metodika práce	3
1.1 Cíle práce	3
1.2 Metodika	3
I Podnikatelský plán: Teorie	5
2 Popis	7
3 Struktura podnikatelského plánu	9
3.1 Více úrovní podnikatelského plánu	9
3.2 Struktura dle Srpové	10
4 Shrnutí	11
5 Profesní a osobní údaje o vlastnících firmy	13
5.1 Vedení podniku	13
5.2 Ostatní zaměstnanci	14
5.3 Poradci	14
6 Popis podnikatelské činnosti	15
6.1 Volba formy podnikání	15
6.2 Popis produktu	16
6.3 Konkurenční výhoda produktu	16
6.4 Užitek produktu pro zákazníka	17
7 Cíle firmy a vlastníků	19
8 Analýza potenciálních trhů (zákazníků)	21

9	Analýza konkurence	23
10	Marketing a obchodní strategie	25
10.1	Pojetí marketingu	25
10.2	Marketingové cíle a uvedení na trh	25
10.3	Typy konceptů marketingu	26
11	Realizační projektový plán	27
11.1	PERT	27
11.2	Ganttův diagram	27
12	Finanční plán	29
12.1	Cash flow	29
12.2	Výkaz zisků a ztrát	30
12.3	Rozvaha	30
13	SWOT analýza a rizika	31
13.1	SWOT analýza	31
13.2	Rizika	32
14	Příloha	33
II	Podnikatelský plán: E-learningový portál BEE	35
15	Shrnutí	37
16	Profesní a osobní údaje o vlastnících firmy	39
16.1	Vedení společnosti	39
16.2	Ostatní pracovníci	40
16.3	Poradci	40
17	Popis podnikatelské činnosti	43
17.1	Volba formy podnikání	43
17.2	Popis produktu	43
17.3	Konkurenční výhoda produktu	44
17.4	Užitek produktu pro zákazníka	45
18	Cíle firmy a vlastníků	47
18.1	Cíle vlastníků	47
18.2	Cíle firmy	48
19	Analýza potenciálních trhů (zákazníků)	49
20	Analýza konkurence	51

21 Marketing a obchodní strategie	53
22 Realizační projektový plán	55
23 Finanční plán	57
23.1 Počáteční rozvaha	57
23.2 Odhad podnikání	57
24 SWOT analýza a rizika	61
24.1 SWOT analýza	61
24.2 Rizika	62
25 Závěr	65
26 Příloha	67
Literatura	69
A Seznam použitých zkratk	71
B Obsah přiloženého CD	73

Seznam obrázků

17.1 Průchod při vytváření testu aplikace Moodle a BEE	45
17.2 Průchod při vytváření otázky aplikace Moodle a BEE	45

Seznam tabulek

9.1	Informace o konkurenci	24
13.1	Verbální hodnocení pravděpodobnosti	32
13.2	Verbální hodnoty negativního dopadu	32
13.3	Hodnocení rizik	32
20.1	Tabulka informací o Moodle	52
21.1	Cena za licence v závislosti na počtech žáků	54
22.1	Realizační plán počátku podnikání	56
23.1	Počáteční rozvaha	57
23.2	Optimistický odhad podnikání	59
23.3	Realistický odhad	60
23.4	Pesimistický odhad	60
24.1	SWOT analýza - vnitřní prostředí firmy	61
24.2	SWOT analýza - vnější prostředí firmy	62
24.3	Rizika společnosti BEE	63

Úvod

Dnešní svět je otevřený lidem s podnikavým duchem. Administrativa se rovněž snaží o co největší usnadnění začátků s podnikáním. Běžnou praxí je získání dotací od ministerstev i od Evropské unie.

Většinou je však potřeba získat peníze i od banky případně od investora. Prvním předpokladem pro přidělení peněz je kvalitně sepsaný podnikatelský plán.

Většina nově vzniklých firem právě pod vlivem velkého počtu konkurenčních firem, na omezeném poli nabídky, ukončuje svou činnost brzy po svém vzniku. Podle M. E. Gerbera[1] dokonce do 1 roku od založení zaniká více než 40% firem. Do 5 let od založení je to dokonce více než 80% firem. Jako hlavní důvod autor zmiňuje, že se majitelé firem věnují nesprávným věcem. Abychom této situaci předešli, je vhodné vypracovat si podnikatelský plán, ve kterém si ujasníme, zda má smysl se do podnikání pouštět. Když už se tak rozhodneme, potom bychom měli zvážit všechna rizika a vědět, kdy a kde je očekávat.

Cíle a metodika práce

1.1 Cíle práce

Cílem bakalářské práce je sestavení podnikatelského plánu pro nově zakládanou firmu dodávající e-learningový portál pro základní školy. Bylo vytyčeno 6 milníků celé práce:

1. Seznámení se s problematikou sestavení podnikatelského plánu firmy včetně odpovídající legislativy.
2. Analýza cílového trhu s e-learningovými portály (potenciální zákazníci, konkurence).
3. Na základě analýzy trhu stanovení konkurenční výhody firmy a volba vhodného produktu (e-learningový portál).
4. Návrh obchodní strategie firmy (cenová strategie a marketing).
5. Odhad budoucích příjmů, výdajů a zisků dle ekonomické teorie a zhodnocení možné úspěšnosti podnikatelského plánu.
6. Analýza rizik úspěšnosti podnikatelského plánu (SWOT analýza).

1.2 Metodika

Tato bakalářská práce se dělí na dvě části. V první části je detailně popsán vzor podnikatelského plánu. Kapitole po kapitole je vysvětleno, co máme zvážít a na co nezapomenout. V druhé části práce je pak přímo vypracován konkrétní plán na firmu BEE – Best E-learning Ever.

Tato firma nabízí e-learningový portál pro základní školy. Produkt je v rámci práce podrobně popsán. Důraz je kladen na průzkum trhu, zejména na srovnání požadavků dvou druhů škol. První druh jsou školy, kde již nějaký e-learningový portál měli a chtějí změnu, a druhý jsou školy, kde se software

1. CÍLE A METODIKA PRÁCE

společnosti BEE bude nasazovat jako první e-learningový software. V práci nechybí ani zamyšlení nad tím, co to vlastně e-learning je a jaké máme možnosti volby mezi jednotlivými výrobci. Nalezneme zde i soupis rizik projektu. V textu se rovněž objevují tři možné scénáře podnikání.

Závěrem práce je rozhodnutí, zda dané podnikání má budoucnost a má-li tedy smysl v tomto odvětví začínat podnikat.

Část I

Podnikatelský plán: Teorie

Popis

Každý budoucí podnikatel musí mít na začátku podnikání jasnou představu o svém záměru. Je ale nejméně pravděpodobné, že nedokáže vzít v potaz všechny důsledky spojené se začátkem podnikání. Proto vznikají plány, kde jsou všechny tyto informace pohromadě a podnikatel pak má menší tendenci k opomenutí nějakého faktoru. Navíc takovýto plán tvoří vodící linku právě v prvním období podnikání.

Podnikatel si také uvědomí všechny možnosti i rizika a má ucelenější představu o chystaném záměru. Také je lépe připravený na nečekané události, avšak hlavně si ověří reálnost a realizovatelnost celého projektu. Plány se píšou na dobu 3-5 let, poté je vhodné je aktualizovat.

Server ipodnikatel.cz^[2] zdůrazňuje 6 nejdůležitějších faktorů proč si před začátkem podnikání sepsat plán:

- Dodá potřebnou energii pro zahájení podnikání.
- Dá tu nejlepší možnou šanci na úspěch.
- Umožní kvalitní řízení podniku.
- Poskytne objektivní pohled.
- Během přípravy se hodně naučíte.
- Je cestou k získání finančních prostředků.

Projekt může být úspěšný i bez podnikatelského plánu, ale jeho sepsání tuto šanci jenom zvyšuje. Navíc si uvědomíme detaily našeho záměru. Proto by si ho měl každý seriózně uvažující podnikatel vypracovat.

Struktura podnikatelského plánu

Neexistuje jednoznačný návod jak napsat podnikatelský plán. Na internetu i v tištěné literatuře se objevuje mnoho různých návrhů a podob jak by měl dobrý podnikatelský plán vypadat. Musíme si však uvědomit, že každý plán vzniká jako konkrétní dílo pro konkrétní případ. Proto bychom měli vzít v potaz všeobecně doporučené konvence, ale neměli bychom se jimi nechat svazovat při psaní.

Prvním kritériem je, o čem daný plán hovoří: zda popisuje služby či výrobek. Poté je nezbytné uvědomit si očekávanou velikost nové společnosti, jak velký finanční obnos bude firma obhospodařovat apod.

Druhým důležitým ukazatelem je důvod vzniku podnikatelského plánu. V případě, že se jedná o pouhou přílohu pro finanční úřad, není potřeba psát dlouhý a podrobný dokument. Na druhou stranu banka nebo investor těžko přislíbí peníze projektu, jehož plán není dostatečně detailní a promyšlený.

Podnikatelský plán není dokument, který je stále platný. Měl by se průběžně upravovat a obnovovat. Aktualizovaný podnikatelský plán také nemusí obsahovat všechny kapitoly, ale je dobré, aby existoval. Může sloužit jako vodíci linka pro management i jako ukazatel profesionality podnikání.

Je proto dobré si nejprve dobře rozmyslet, o čem a pro koho chceme plán psát a poté se pokusit vybrat nejvýhodnější doporučenou strukturu podnikatelského plánu. Osnova však bude pravděpodobně vždy přinejmenším podobná.

3.1 Více úrovní podnikatelského plánu

Zajímavou myšlenku prezentuje na svých stránkách agentura CzechInvest[3]. Upozorňuje na nezbytnost mít připravenou přiměřenou verzi plánu pro více situací. Jednotlivé stupně rozpracování jsou:

- **Elevator Pitch** Jedná se o prezentaci projektu o délce nejvýše jedné minuty. Hodí se pro případ náhlého setkání s potenciálním investorem

apod. Není to náhrada podnikatelského plánu, slouží pouze k upoutání zájmu.

- **Executive Summary** Toto shrnutí se předává písemnou formou. Má délku nejvýše dvou stran A4. Jedná se o krátký popis podnikání. Pro investora by zde měla být jednoznačně uvedena částka, kterou požadujeme.
- **Zkrácený podnikatelský plán** Tento dokument je již plnohodnotný plán. Jediné, v čem se liší, je úroveň detailů, do kterých zabíhá. Vypracovává se zejména jako obrana vlastních nápadů a technologií před vyzrazením.
- **Plný podnikatelský plán** Plán s cílem vytvořit pravdivý a přesvědčivý obrázek o mých schopnostech, záměrech a potenciálním výnosu pro investora.

3.2 Struktura dle Srpové

Nejčastěji se v podnikatelských plánech opakuje osnova přibližující se té, kterou sepsala Jitka Srpová v knize Podnikatelský plán a strategie[4]. Tato struktura obsahuje následující kapitoly:

1. Shrnutí
2. Profesní a osobní údaje o vlastnících firmy
3. Popis podnikatelské činnosti
4. Cíle firmy a vlastníků
5. Analýza potenciálních trhů (zákazníků)
6. Analýza konkurence
7. Marketing a obchodní strategie
8. Realizační projektový plán
9. Finanční plán
10. SWOT analýza (předpoklady úspěšnosti, rizika)
11. Příloha

Výše zmíněnou osnovou se řídí celá tato práce. V teoretické části jsou rozebrány jednotlivé kapitoly podrobněji. Praktická část pak ukazuje názorný příklad vypracování podnikatelského plánu.

Shrnutí

Začátek podnikatelského plánu má obsahovat stručný soupis nejdůležitějších informací. Jedná se o popis následujících kapitol; nesmí být zaměněno za úvod. Shrnutí by mělo čtenáře přesvědčit k další četbě. Jako první kapitolu každého plánu si ji s největší pravděpodobností přečtou všichni budoucí čtenáři. Proto musí být přiměřeně dlouhá a snadno pochopitelná. Jako první si ji přečtou i investoři a bankovní úředníci, proto bychom měli apelovat na správnost první kapitoly, jak obsahovou tak formální, neboť právě tato část podnikatelského plánu může o přidělení požadovaných peněz rozhodnout více, než celý zbytek plánu dohromady.

Shrnutí by mělo podle Srpové[4] obsahovat zejména:

- **Podnikatelský záměr.** Krátká sumarizace podnikatelského záměru a produktu podnikání (služba, výrobek, SW, atd.). Vhodná je krátká informace o stavu příslušných trhů.
- **Informace o klíčových osobách podnikání.** Krátký soupis osob, které figurují v budoucí firmě. Můžeme zmínit jejich realizované projekty a úspěchy.
- **Faktory úspěchu.** V čem má náš produkt výhody oproti ostatním. V čem je podnikatelský záměr jedinečný. Zmiňují se také profesní znalosti a předpoklady managementu firmy. Neměly by chybět výhody pro zákazníka.
- **Podnikové cíle.** Definice cílů společnosti. Zmiňuje se také dlouhodobější vize a možnosti růstu firmy.
- **Finanční informace.** Číselný soupis vkladů, nákladů, zisků. Popisuje se i předpoklad schopnosti splácet či potřeba zdrojů.

Profesní a osobní údaje o vlastnících firmy

Investory a banky nezajímá pouze produkt podnikání (výrobek, služba, technologie, atd.). Neméně důležitou částí je totiž personál společnosti, zejména jeho vedení. Jsou to podnikatelské a odborné schopnosti managementu, které určují, zda bude podnikatelský záměr realizován úspěšně, nebo se zařadí do zástupu neúspěšných.

Poskytovatelé kapitálu si vždy nechají zjistit informace o managementu předtím, než se rozhodnou investovat do společnosti peníze. Pouze pokud je vedení firmy dostatečně kvalifikované a schopné realizovat podnikatelský záměr, má šanci získat potřebné finanční prostředky.

Pro potřeby plánu je nutné zmínit základní informace a role tří skupin lidí tvořících funkční společnost.

- Vedení podniku
- Ostatní pracovníci
- Poradci

5.1 Vedení podniku

U všech členů vedení firmy sepíšeme stručný osobní popis a základní informace o nich. Doporučuje se uvést u každé osoby z vedení podniku její odborné a podnikatelské know-how. Nezbytné je zdůraznit kdo se nachází na jaké pozici a jaké úkoly bude řešit. Zvýrazníme úspěchy a zkušenosti každého člena, zejména ty, které jsou svou povahou blízko předmětu podnikání. Vedení je odpovědné za celkový chod firmy, proto by mělo mít odpovídající profil.

5.2 Ostatní zaměstnanci

Zde popíšeme strukturu podniku po organizační stránce. Nastíníme hierarchii celé firmy. Uvedeme celkový počet zaměstnanců firmy; pokud bude mít firma různá oddělení, rozepíšeme počty zaměstnanců i pro každé z nich jednotlivě. Je doporučeno zmínit i věkové rozložení zaměstnanců a požadavky na jejich kvalifikaci.

Pro jednotlivé zaměstnance se vypisuje popis jejich pracovní náplně, který by měl dle Srpové[4] obsahovat následující prvky:

- Popis pracovního místa a zaměstnance, který bude na příslušné pozici pracovat.
- Odborné požadavky na příslušného zaměstnance.
- Organizační postavení dané pozice (nadřízení, podřízení, komu se zodpovídá).
- Kompetence (odborné, přenesené pravomoci).

5.3 Poradci

Doporučuje se sepsat seznam poradců, kteří budou pro chod firmy tvořit důležitá rozhodnutí. Zmínění poradců již v podnikatelském plánu má překvapivě pozitivní výsledky. Pro investory tento krok ukazuje profesionalitu a promyšlenost celého podnikatelského záměru.

Pozitivně chápanými poradci jsou zejména lidé pracující na těchto pozicích:

- daňový poradce,
- podnikový poradce,
- marketingová agentura,
- expert z oblasti podnikání.

Popis podnikatelské činnosti

V této kapitole se objeví popis podnikatelské činnosti. Na začátku je dobré zvážit, jakou právní formu pro naše podnikání zvolíme. Poté se objeví popis produktu a částečně také trhu. Konkrétně napíšeme, v čem spatřujeme výhody proti konkurenci. Můžeme popsat, jak jsme podnikatelskou příležitost objevili, zda jsme našli mezeru na trhu, nebo se příležitost sama objevila náhodou, případně zda jsme vynalezli či objevili nějaký technický postup a snažíme se jej prosadit na trhu. Další možností je pouze osamostatnění se od původního zaměstnavatele s tím, že by se tu měl objevit popis, v čem se chceme odlišit a co budeme dělat jinak a lépe.

6.1 Volba formy podnikání

Popis zvolené právní formy podnikání. Je potřeba zmínit a obhájit si důvod zvolené formy. Nejčastější formy podnikání popsané v Zákoně o obchodních korporacích[5] jsou dnes:

- Osoba samostatně výdělečně činná – Fyzická osoba podnikající na vlastní účet a zodpovědnost.
- Sdružení podnikatelů – Sdružení několika OSVČ pod jedním jménem, jinak samostatných.
- Společnost s ručením omezeným – Společnost založená fyzickými i právními osobami (i jen jednou osobou). Minimální vklad činí 1 Kč; společnost ručí do výše vkladu.
- Akciová společnost – Společnost s jedním zakladatelem (pouze právnická osoba) nebo s více zakladateli. Vklad při veřejných akcích činí 20 milionů Kč, bez veřejných akcií 2 miliony Kč.

- Komanditní společnost – 2 a více společníků, minimální vklad komandisty je 5 000 Kč. Komandista ručí do výše vkladu, komplementář celým svým majetkem.
- Veřejná obchodní společnost – Zakládají minimálně 2 osoby, ručí svým majetkem.
- Družstvo – Zakládá minimálně 5 fyzických nebo 2 právnické osoby. Ručí celým majetkem družstva.

6.2 Popis produktu

V této sekci se podrobněji věnujeme popisu produktu. Ať už se jedná o službu či výrobek je dobré uvést, zda se jedná o novinku, nebo jestli se na trhu již podobná věc vyskytuje. Dále popíšeme vlastnosti produktu a jeho účel. U výrobku můžeme popsat vzhled a funkce. U služby naopak zmiňujeme, jakým způsobem bude služba poskytována a případně jaké zařízení a vybavení je nezbytné pro její fungování.

Kvalitní popis produktu je podle Malbeka[6] jedním z funkčních způsobů pro zvýšení prodeje. Proto bychom měli dbát na popis produktu i v podnikatelském plánu, neboť nám může pomoci získat finance. Dobrý popis také zvýší zájem o produkt.

Při psaní plánu pro bankéře je nutné vynechat všechny technické detaily. Vynecháme i odborné výrazy a složité detaily, které by mohly čtenáře odradit od pokračování ve čtení. Podrobnější technické detaily se zpravidla uvádějí formou přílohy.

Vhodné je popsat také možné služby doplňující nabízený produkt. Jako příklad těchto služeb může být:

- údržba a opravy,
- zaškolení zákazníka,
- instalace a montáž,
- poradenství a servis.

Zmiňujeme také, kdo tyto služby poskytne- zda přímo majitel nebo jeho partner a uvádíme také orientační výslednou cenu.

6.3 Konkurenční výhoda produktu

Konkurenční výhoda znamená podle Kleina[7] dosáhnout dvou věcí:

- Vytvořit něco jiného, než mají konkurenti.

- Vytvořit něco, co zákazníci pocítí jako lepší než jiné alternativy.

Jinými slovy se snažíme vytvořit buď něco převratného a nového, nebo jsme přišli na lepší alternativu již existujícího řešení.

Domnívat se, že k našemu produktu neexistuje konkurence, je v drtivé většině případů mylné a může vést k fatálním důsledkům. Jen výjimečně se objeví produkt, který je na trhu zcela výjimečný a uspokojuje zcela nový požadavek zákazníka. Většinou totiž nové řešení či technologie cílí na již existující potřebu zákazníka, ale snaží se o prosazení novým způsobem.

6.4 Užitek produktu pro zákazníka

Užitek pro zákazníka je jednoznačně základním faktorem úspěšnosti podnikatelského záměru. Nováček na trhu nemůže konkurovat stávajícím osvědčeným společnostem, aniž by zákazníkovi nabídl kvalitnější služby. Mezi tyto služby se řadí:

- lepší nabídka,
- zajímavější koncepce,
- profesionálnější servis.

Užitek pro zákazníka je tedy nezbytné zmínit v našem plánu, neboť tím ukážeme nejen přínosy produktu, ale také znalost konkurence.

Cíle firmy a vlastníků

Z této části podnikatelského plánu musí být patrná naše snaha o přesvědčení čtenáře, že právě naše firma a právě v tuto dobu je schopna úspěšně zrealizovat tento plán. Každá společnost vzniká za účelem zisku peněz. Proto bychom měli popsat, jak tohoto zisku docílí. Měli bychom shrnout vizi, se kterou podnik hodláme založit a jakého cíle chceme dosáhnout. Je vhodné rozdělit kapitulu na dvě různé části – firemní a vlastnické cíle.

Cíle vlastníků se dají definovat jako jejich osobní očekávání od budoucího podnikání, ať už finančního zisku nebo časové náročnosti. Vlastník malé firmy veškerý svůj kapitál investuje do firmy a je na ní i s rodinou existenčně závislý. Ve většině případů má ztížený přístup k úvěrům a kapitálovým trhům. Řízení malého podniku je spojeno s vlastnictvím a hlavním způsobem financování je zadržování zisku. Vlastník je plně zainteresován na růstu hodnoty firmy.[8]

Co se týče firemních cílů, měli bychom zmínit vize firmy: kam se chce firma dostat a v jakém časovém období. Do této kapitoly se hodí vypracovat SMART analýzu pro příštích cca 5 let (období může být různé).

SMART analýza je souhrn pravidel, která pomáhají především v rámci projektového managementu efektivně definovat rámec či cíl projektu a navrhovaného řešení.[9]

Každý úspěšný projekt (podnikatelský plán) by měl být SMART:

- **Specific** (specifický) - vědět, co konkrétně a přesně je mým cílem, či cílem celého týmu, je zdánlivě samozřejmé, nicméně v praxi často opomíjené kritérium.
- **Measurable** (měřitelný) - měřitelnost je charakteristika cíle důležitá pro jeho jasné uvědomění. Toto kritérium by mělo být odpovědí na otázku, jak se pozná, že je daný cíl úspěšně splněn.
- **Attainable/Acceptable** (dosažitelný/přijatelný) - cíl a jeho řešení nesmí být v rozporu se zájmy společnosti či zadavatele úkolu.

7. CÍLE FIRMY A VLASTNÍKŮ

- **Realistic** (reálný/splnitelný) - reálnost splnění úkolu je třeba posoudit s ohledem na podmínky, které jsou k jeho plnění k dispozici.
- **Timed** (termínovaný) - stejně důležité jako ostatní kritéria je stanovit si jasný časový rámec, kdy by měl být daný úkol splněn.

Analýza potenciálních trhů (zákazníků)

Je žádoucí rozdělit zákazníky do skupin a každou z nich specifikovat. Analýzou zákazníků si uvědomíme případné nedostatky námi zvoleného segmentu trhu. Dá se také zjistit nový trh, na který bychom, bez této analýzy, mohli zapomenout. Měli bychom obsáhnout všechny cílové skupiny zákazníků, které:

- mají z produktu značný užitek,
- mají k produktu snadný přístup,
- jsou ochotny za produkt zaplatit.

V kapitole má být jasně specifikováno, který segment trhu považujeme za dominantní. Toto rozhodnutí stanovíme na základě analýzy nebo odhadu cílového segmentu.

Analýza konkurence

Možná nejdůležitější částí podnikatelského plánu je dobrá analýza konkurence. Uvědomění si rizika v podobě existence konkurence je základní kámen podnikání. S tímto poznatkem je podnikatel schopný určit, zda se do podnikání má pouštět či nikoliv. V této kapitole se objeví výčet konkurenčních firem s konstatováním, zda se pohybují na stejných cílových trzích a zda prodávají stejné nebo podobné produkty. Musíme nejen vzít v potaz současné konkurenty, ale být informováni i o možných budoucích firmách podnikajících ve stejné oblasti.

Po stručném popisu všech konkurentů je nezbytné zaměřit se důkladně na ty, které považujeme za největší hrozbu našeho podnikání a také na ty, kteří mají největší podíl na trhu.

Ve chvíli, kdy jsme určili naše konkurenty, je nezbytné prozkoumat jejich výhody a nedostatky. Je třeba vyhodnotit všechny hlavní konkurenty podle určitých kritérií. Srpová[4] doporučuje postupovat pomocí následujících kritérií: obrát, růst, podíl na trhu, výrobky, služby zákazníkům, zákazníci, nákladová situace, ceny, prodejní cesty, sídlo, dostupnost zákazníkům apod. Ve své starší[10] knize předkládá tabulku (tab. 9.1), která nám radí co zkoumat při analýze konkurence. Tabulku není potřeba vyplňovat zbytečně detailně.

Někdy je vhodné provést i výzkum pomocí ankety apod. Doporučený postup pro vypracování vlastního průzkumu trhu začíná seřazením požadavků zákazníka podle důležitosti. Necháme zákazníka obodovat důležitost jednotlivých požadavků dle jeho názoru. Při dotazování se snažíme získat zejména nedostatky a negativní názory; není třeba usilovat o chválu. Snažíme se o co nejjasnější vyjádření zákazníka – tomu je potřeba přizpůsobit otázky.

Tabulka 9.1: Informace o konkurenci

Oblast	Co je třeba zkoumat
Výrobky	Výrobní program, sortiment Jakost výrobků, technologie, design Věková struktura výrobků
Výroba	Struktura provozu, zařízení Řízení výroby, plánování
Výzkum a vývoj	Vývojové aktivity, patenty, know-how
Prodej	Cílové skupiny Organizace prodeje, reklama, služby, cena
Zaměstnanci	Struktura, vzdělání, motivace
Finance	Vlastní kapitál
Všeobecná informace o konkurenci	Sídlo, právní forma Obrat Podíl na trhu

Marketing a obchodní strategie

10.1 Pojetí marketingu

Pod pojmem marketing bychom si neměli představit pouze reklamu a další aktivity vedoucí k získání zákazníka. Marketing je definován jako nástroj, který nám v tržní situaci pomáhá řešit situaci, kdy se nadbytek konkurentů na straně nabídky uchází o přízeň nedostatečného množství zákazníků.

Aby byl produkt prodejný musí být dobře zvolena přiměřená cena. Veškerá prezentace podniku, ať už se jedná o reklamu na výrobek či službu nebo o zviditelnění celé firmy, musí být profesionální. Vždy je v popředí snaha o přesvědčení zákazníka ke koupi právě našeho produktu. Dalším kritickým bodem je potřeba zajistit distribuční cesty (dodavatele, dopravu apod.) a hlavně výkonný systém prodeje. K těmto operacím je potřeba důkladné rozplánování a také znalost trhu, zákazníků a konkurence.

Marketing je nezbytné dobře rozmyslet a není od věci se poradit se specialisty. Vždyť dobrý marketing může rozhodnout o tom, že zákazník nakoupí právě náš produkt. Celkové pojetí marketingu je shrnutí všech aktivit sloužících k získání trvalé konkurenční výhody a přesvědčení zákazníka o nákupu našeho produktu.

10.2 Marketingové cíle a uvedení na trh

V této kapitole se jedná o stanovení postupu pro určení cílové pozice na trhu a o nacenění produktu. Doporučený je model 4P, jinak zvaný též marketingový mix. Srpová[4] definuje marketingový mix jako metodu stanovení produktové strategie a produktového portfolia skládajícího se ze 4 složek – Product, Price, Place, Promotion.

- Product (produkt) – produkt a jeho vlastnosti z hlediska zákazníka: kvalita, spolehlivost, značka, design, záruka, servis a další služby apod.
- Price (cena) – cena produktu a celková cenová politika podniku.

- Place (distribuční cesty) – způsoby distribuce produktu od jeho výrobce ke konečnému zákazníkovi.
- Promotion (propagace) – způsoby propagace produktu.

Stanovení strategie je podle Jemelky[11] především nalezením odpovědi na otázku na co zákazník slyší. Proto je podstatou marketingové strategie marketingová analýza. Na základě výsledků této analýzy lze stanovit jednotlivé komunikační strategie. Dále Jemelka zdůrazňuje, že dobře nastavená marketingová komunikace dokáže geometricky násobit veškeré prodejní úsilí firmy. Upozorňuje také na důležitost řešení vztahu „internet a marketing“.

10.3 Typy konceptů marketingu

Dopředu bychom měli stanovit, jak budeme na zákazníky cílit. Kotler a Keller[12] definují možnosti marketingové orientace následovně.

10.3.1 Produkční koncept

Předpokládá, že zákazník bude preferovat lehce dostupné a cenově výhodné produkty. Manažeři se snaží dosáhnout vysoké efektivity, nízkých nákladů a masivní distribuce. Dnes se s ním setkáváme zejména v zemích, jako je Čína.

10.3.2 Produktový koncept

Tento koncept očekává zákazníka, který upřednostní nejkvalitnější, nejvýkonnější nebo nejinnovativnější produkt. Manažeři se soustředí na co nejkvalitnější produkt a jeho zlepšování.

10.3.3 Prodejní koncept

Předpokladem této teorie je, že zákazník by si sám nekoupil dostatek produktů. Organizace tudíž musí nastolit agresivní prodejní a marketingový přístup. Základem je prodat lidem více produktů za více peněz a častěji pro větší zisk. Tento koncept je vlastní např. společnosti Coca-Cola.

10.3.4 Marketingový koncept

Tento přístup mění přístup z produktové orientace na orientaci na zákazníka. Úkolem není najít zákazníka pro náš produkt, ale správný produkt pro zákazníka. Koncept věří, že k dosažení firemních cílů je zapotřebí, aby byla společnost efektivnější než konkurence v oblastech kreativity, doručování a zákaznické podpory.

Realizační projektový plán

V této kapitole se snažíme jasně definovat časový harmonogram všech činností a jejich dodavatelské zajištění. Stanovíme všechny milníky, jichž chceme dosáhnout a aktivit, které k jejich dosažení vedou. U všech aktivit se snažíme o časové ohraničení. Vycházíme z předpokládané doby pracovních činností, a to buď ze zkušeností, nebo co nejpřesnějším odhadem. Pro náročnější časové odhady je vhodné použít metodu PERT.

11.1 PERT

Metoda PERT (Programme Evaluation Review Technique) se používá pro určení času, který potřebujeme pro dokončení dané úlohy. Stanovujeme tři odhady: optimistický, pesimistický a nejpravděpodobnější; proto se nazývá také tříbodový odhad. Následně počítáme vážený průměr pro dobu trvání. Tato metoda je přesnější, ale je složitější. Proto se vyplatí pouze u složitějších úkonů.

11.2 Ganttův diagram

Všechny aktivity a jejich časové vymezení je vhodné zanést do přehledného grafu. Vhodným nástrojem je Ganttův diagram. Tento diagram nám ukazuje, jak na sebe jednotlivé činnosti navazují a zároveň jak dlouho trvají. Je možné vyznačit i závislosti mezi jednotlivými činnostmi, např. aktivita B může začít až po skončení aktivity A apod.

Finanční plán

Finanční plán je nedílnou součástí podnikatelského plánu a prokáže investorům naši připravenost. Finanční plán by měl obsahovat celkový rozpočet projektu, potřebu finančních prostředků, zdroje financování projektu a prokázání schopnosti splácet cizí zdroje. Všechny informace by měly být zpracovány přehledně, aby usnadnily investorům četbu. Finanční plán také dokládá realnost podnikatelského záměru.

Ve finančním plánu se musí zohlednit všechny prostředky, které jsou s podnikáním spojeny. Do doby než dostaneme první splacenou fakturu, se nahromadí výdaje, které budeme muset uhradit z vlastních, nebo půjčených zdrojů. Jedná se např. o nákup nebo nájem nemovitostí, nákup vybavení těchto nemovitostí, také musíme zvážit nákup automobilu a dalšího dlouhodobého majetku. Nesmíme zapomenout na mzdy, nákup zboží, materiálu, úhradu elektřiny, plynu apod.

Po vyčíslení počátečních výdajů musíme spočítat prostředky na běžnou činnost. V prvním roce se doporučuje dělat propočty pro období jednotlivých měsíců až čtvrtletí. V dalších letech kalkulujeme s ročními propočty.[10]

V podnikatelském plánu se tedy musí objevit jisté druhy finančních výkazů. Jedná se o plán peněžních toků, výkaz zisků a ztrát a plánovanou rozvahu. Dále by měly být obsaženy plány výnosů a příjmů a odhad nákladů a výdajů. Jedná se o námi předpokládané údaje, které by měly co nejvíce odpovídat skutečnosti.[4]

12.1 Cash flow

Plán peněžních toků (cash flow) popisuje předpokládané příjmy a výdaje související s podnikatelskou činností. Počáteční období popisujeme vždy podrobněji. Díky plánu peněžních toků dokazujeme, zda budeme mít dostatek prostředků na realizaci podnikatelského záměru.

12.2 Výkaz zisků a ztrát

Plánovaný výkaz zisků a ztrát vyčísluje výnosy, náklady a z nich plynoucí hospodářský výsledek v plánovaném období. I zde se vyplatí první rok popsat podrobněji, alespoň v rozmezí prvních 6 měsíců. Výkaz nám napoví, zda budeme schopni platit úroky a zda nám vytvořený zisk pokryje všechny položky k úhradě.

12.3 Rozvaha

Plánovaná rozvaha zobrazuje očekávaný stav majetku podniku a zdrojů financování. Doporučuje se sestavit počáteční rozvahu a rozvahu za první pololetí činnosti. V dalším období se vykazuje vždy k 31. 12., pokud tomu není potřeba jinak. Rozvaha informuje o stavu majetku a plánování jeho obnovy. Také čtenáři upřesňuje plánované financování zdrojů při zahájení podnikání, schopnost splácet cizí zdroje atd.

V plánu by se také měl objevit odhad podnikání. Tento odhad by měl opět sledovat tříbodový systém - optimistický, realistický a pesimistický odhad. Tento odhad popisuje chování firmy v daných úsecích. Doporučuje se psát odhad na 3 roky, vždy rozepsané po jednoletých úsecích.

SWOT analýza a rizika

13.1 SWOT analýza

SWOT analýza je všeobecně uznávaný a doporučovaný nástroj k posouzení úspěšnosti projektu. SWOT analýza ukazuje autorovu znalost okolí. Tato metoda se skládá ze dvou částí, a to vnitřní analýzy a vnější analýzy. V první části budoucí podnikatel seznamuje čtenáře se silnými a slabými stránkami svého projektu. První část se tedy týká přímo konkrétního projektu a rozebírá jeho vnitřní situaci. Druhá analýza popisuje příležitosti a hrozby. Jedná se o analýzu vnějšího prostředí firmy.[13]

Název SWOT analýzy je odvozen od počátečních písmem anglických slov:[4]

- **S - Strengths** - Silnými stránkami projektu mohou být například zkušenosti managementu, kvalifikovanost personálu či kvalitní servis. Všeobecně se jedná o konkurenční výhody a je dobré jich zmínit co nejvíce.
- **W - Weaknesses** - Slabé stránky mají ukázat investorovi zejména znalost prostředí a připravenost na řešení případných problémů. Za slabé stránky můžeme považovat malý počáteční kapitál, možnost špatně zvolené cenové strategie, nezkušenost v oblastech reklamy a marketingu obecně apod. Po každé slabé stránce by mělo následovat nastínění řešení problému.
- **O - Opportunities** - Příležitosti zvýrazňují pozici společnosti z vnějšího pohledu. Může nám například pomoci administrativa v podobě vyhlášky nebo zákona. Příležitosti hodnotíme z hlediska atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu.
- **T - Threats** - Hrozby podobně jako příležitosti sledují vnější okolí podniku. Upozorňují na hrozby, které firma bude muset řešit. Hodnotí se pomocí rizika z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti výskytu.

13.2 Rizika

Rizika jsou nedílnou součástí každého podnikání. Podle míry rizikovosti očekáváme vyšší výnosů, neboli čím větší riziko jsme ochotni podstoupit, tím větší máme nároky na výdělek.

S riziky je potřeba počítat a samozřejmě se je snažit eliminovat nebo alespoň minimalizovat. K tomu nám pomáhá analýza rizik a dopadů. V rámci této analýzy se nejprve snažíme rizika identifikovat a ohodnotit jejich možný vliv na projekt a později také nalézt řešení pro jejich zmírnění.

Pro identifikaci rizik můžeme použít SWOT analýzu a seznam doplnit například pomocí metody brainstormingu nebo technikou myšlenkových map.

Ve chvíli, kdy máme rizika sepsaná, je nutné ohodnotit jejich vliv na projekt, abychom se mohli zaměřit zejména na ta nejvýznamnější s největší pravděpodobností výskytu. Při hodnocení se zaměříme na dvě již zmiňované kategorie, a to pravděpodobnost výskytu a dopad na projekt. Doporučené hodnocení demonstrují následující tabulky (tab. 13.1 a tab. 13.2). Po sloučení obou těchto pohledů získáme výslednou tabulku s hodnocením rizik (tab. 13.3). Primárně řešíme rizika s nejvyšší hodnotou.[14]

Tabulka 13.1: Verbální hodnocení pravděpodobnosti

Slovní hodnota	Číselný interval pravděpodobnosti
Vysoká pravděpodobnost	Nad 0,6
Střední pravděpodobnost	0,3 až 0,6
Malá pravděpodobnost	Pod 0,3

Tabulka 13.2: Verbální hodnoty negativního dopadu

Slovní hodnota	Číselný interval
Velký dopad	Nad 10% celkové hodnoty projektu
Střední dopad	5 až 10% celkové hodnoty projektu
Malý dopad	Pod 5% celkové hodnoty projektu

Tabulka 13.3: Hodnocení rizik

	Velká pravděpodobnost	Střední pravděpodobnost	Malá pravděpodobnost
Velký dopad	Velká hodnota rizika	Velká hodnota rizika	Střední hodnota rizika
Střední dopad	Velká hodnota rizika	Střední hodnota rizika	Malá hodnota rizika
Malý dopad	Střední hodnota rizika	Malá hodnota rizika	Malá hodnota rizika

Příloha

Rozsah příloh se odvíjí od konkrétních podnikatelských plánů. Někdy je nutné přidat více informací než jindy. V zásadě se v příloze uvádí zejména:

- životopisy klíčových osob,
- výpis z obchodního rejstříku,
- podklady z finanční oblasti - rozvahy, příp. výkazy zisku a ztrát,
- obrázky výrobků a prospekty,
- technické výkresy,
- důležité smlouvy.

Ne vždy je nutné zařadit všechny zmiňované dokumenty, naopak v některých případech je potřeba přidat dokumenty další.[4]

Část II

Podnikatelský plán: E-learningový portál BEE

Shrnutí

BEE je společnost s ručením omezením, nabízející e-learningový portál pro základní školy. Na trhu se vyskytuje v rámci konkurence pouze e-learningový portál Moodle, blíže popsany později v kapitole Analýza konkurence. Průzkum však ukazuje nespokojenost učitelů s Moodle kvůli jeho složitosti a nepřehlednosti.

Podnik bude vést dvojice Ing. Jiří Polák a Ing. Jan Staněk, kteří jsou zároveň jednatelem i majiteli společnosti. Ostatní zaměstnanci mají ve smlouvách uvedený podíl ze zisku, čímž jsou motivováni k lepší práci.

Společnost BEE sází na kvalitní a moderní produkt. Náš portál je webová aplikace optimalizovaná i pro tablety a mobilní telefony. Oproti konkurenci je přehlednější a mnohem intuitivnější. Navíc disponuje moderním, uživatelsky přívětivým vzhledem.

Během tří let chceme dosáhnout stabilní pozice na trhu. Chtěli bychom získat 120 stálých zákazníků a začít s vývojem aplikace pro střední školy.

Na začátku podnikání si budeme muset vzít úvěr od banky v hodnotě přibližně půl milionu korun. Počítáme s jeho splacením do dvou let.

Profesní a osobní údaje o vlastnících firmy

16.1 Vedení společnosti

V čele společnosti stojí jednatelé firmy Jiří Polák a Jan Staněk. Jiří Polák bude mít na starosti managementovou a marketingovou oblast chodu firmy. Jan Staněk se postará o odbornou část, bude tedy mít pod svým vedením programátory.

16.1.1 Ing. Jiří Polák

Jednatel a manager společnosti BEE. Vystudoval bakalářské studium ČVUT v Praze na Fakultě informačních technologií. Poté navázal magisterským studiem na Masarykově univerzitě v Brně na Fakultě ekonomicko-správní. Na vysokých školách byl v několika předmětech v čele skupinových projektů. Je spoluautorem zdrojových kódů prvotní verze e-learningového portálu.

V rámci manažerských schopností plynně hovoří anglicky a francouzsky, má základní znalost němčiny. Absolvoval kurzy pro manažery jako Manažerská psychologie apod.

16.1.2 Ing. Jan Staněk

Jednatel a vrchní programátor společnosti BEE. Vystudoval Fakultu informačních technologií na ČVUT. Teamleader prvotního týmu vytvářejícího portál. Při studiích aktivně programoval ve společnosti dodávající programy pro složité operační přístroje do nemocnic.

Plynně hovoří anglicky a francouzsky. Z programovacích jazyků ovládá C, C++, Javu, PHP, HTML a Android. Absolvoval mnoho kurzů pro zvládnutí výše jmenovaných programovacích jazyků.

16.2 Ostatní pracovníci

Společnost BEE tvoří další 3 programátoři a jeden programátor/ekonom. Všichni vystudovali Fakultu informačních technologií na ČVUT a byli součástí týmu při vývoji produktu. Jsou tedy spoluautory zdrojových kódů prvotního programu, proto se počítá se zavedením určitých procent ze zisku společnosti do jejich pracovních smluv. Od tohoto kroku si slibujeme jak udržení zaměstnanců ve firmě, tak pozitivní motivaci k práci.

16.2.1 Ing. Lukáš Kratochvíl

Programátor a vrchní tester společnosti. Dříve pracoval ve společnosti Xer-o-x na pozici vrchního testera.

16.2.2 Ing. Samuel Šušla

Programátor, zástupce vrchního programátora. Je autorem front-endu celé aplikace. Má bohaté zkušenosti z firmy Ackee, kde 4 roky působil a podílel se na vývoji mobilních a webových aplikací např. pro banky a jiné větší podniky.

16.2.3 Ing. Daniel Pína

Programátor zodpovědný za back-endovou část aplikace. Zkušenosti sbíral na zahraničních stážích v Anglii a Spojených státech amerických, kde pracoval i pro Microsoft a podobné počítačové giganty.

16.2.4 Ing. Jan Panchártek

Programátor a obchodní zástupce. Zodpovídá za funkčnost databází a zároveň se pohybuje v terénu, kde prezentuje náš produkt spolu s manažery společnosti. Zkušenosti nabral na stážích v České republice i zahraničí.

16.3 Poradci

Počítáme s najmutím externího poradce na pozici ekonoma. Dnes je to běžnou praxí a finančně vyjde lépe hradit si externistu, než vlastního zaměstnance. Externí ekonom nám připraví kompletní ekonomické zázemí firmy - od vyúčtování po daňové přiznání. V rámci bankovních záležitostí bude bankéř jednat na schůzkách s manažery, kde bude přizván i náš externí účetní. Prozatím jednáme s Ing. Janou Malou, která má zkušenosti s vedením účetnictví a poradenstvím v oblasti ekonomie.

Dále se počítá s konzultacemi v oblasti programování. Díky studiu na Fakultě informačních technologií na ČVUT máme kontakty na špičky v daných oborech. Na fakultě se vyskytují odborníci na web, databáze i objektové programování. Tím je pokryta celá naše potřeba.

Dalším externím poradcem bude společnost ReKLama sídlící v Chrudimi. Tato marketingová agentura nám zajistí veškeré marketingové materiály a budou nám nápomocni i v oblasti poradenství ohledně reklamy a marketingu obecně.

Popis podnikatelské činnosti

17.1 Volba formy podnikání

Firma BEE bude na trhu vystupovat jako společnost s ručením omezeným. Rozhodli jsme se tak nejen kvůli možnosti založení s. r. o. se vkladem již od 1 Kč. V dnešní době je politická situace nakloněna zakládání nových společností. Evropská unie spolufinancuje projekty spojené se vznikem nových společností. Dalším faktorem je určitá úroveň prestiže. Moderní výzkumy ukazují, že lidé mají větší důvěru ve spolupráci se společností, než s člověkem pracujícím na živnostenské oprávnění.

17.2 Popis produktu

17.2.1 Popis BEE

Produktem společnosti Best E-learning Ever je stejnojmenný produkt. Zkráceně jsme ho pojmenovali BEE. Nabízíme tedy webovou aplikaci běžící na našich serverech. Portál BEE je přístupný v pěti nejpoužívanějších internetových prohlížečích. Optimalizován byl pro bezchybnou funkčnost na Safari 8, Chrome 40 a Firefox 36.

BEE slouží zejména základním školám jako testovací prostředí pro žáky a správu jejich známek. Učitelé si usnadní práci, neboť systém za ně opraví testy. Navíc stačí nahrát otázky a systém je schopný vygenerovat testy buď pro každého žáka samostatně, nebo všem stejný test. Test může vytvořit i učitel z otázek, které si sám vybere. Žák i učitel se budou moci podívat na výsledky jednotlivých testů a mít tak přehled o školních výsledcích.

17.2.2 Použité technologie

BEE je webová aplikace, jejíž back-endová část je napsaná převážně v PHP. Jako framework byl vybrán Laravel, který je podle průzkumů nejoblíbenější

a zároveň je nejpoužívanějším frameworkem právě pro PHP. Front-end je postavený na HTML 5, doplněný o styly v jazyce CSS. Další rozšíření funkčnosti front-endu má na starost Javascript a framework AngularJS. Databáze je napsaná v mySQL. Databáze je propojena s back-endem pomocí PHP.

17.2.3 Historie a důvody vzniku

Naše společnost bude nabízet e-learningový portál určený primárně pro potřeby testování žáků základních škol. Produkt byl vyvíjen ve spolupráci se základní školou Smečno v rámci předmětů SP1 a SP2 vyučovaných na ČVUT v Praze. Učitelé ze Smečna měli možnost testovat žáky na serveru Moodle.cz. Pro komplikovanost celého procesu a nesrozumitelnost nebo nepochopení průchodu stránkami však e-learning téměř nevyužívali. Jelikož škola získala finance na podporu automatizace školní výuky, rozhodli se nás kontaktovat. Po dobu celého vývoje byli přítomni učitelé, aby nám sdělovali své osobní pocity a názory na vyvíjený produkt. Díky tomu se e-learningový portál společnosti BEE stal uživatelsky snadno přístupným.

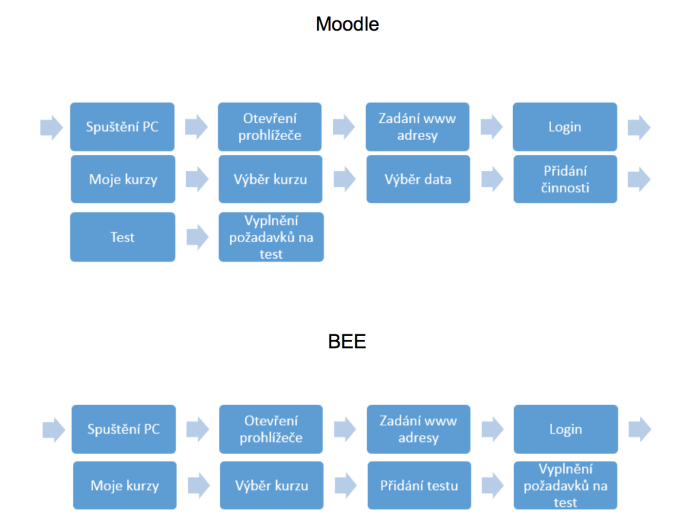
17.3 Konkurenční výhoda produktu

Většina produktů v této kategorii je finančně náročná. Pokud je zdarma, pak není schopna splnit požadavky na funkčnost. Obě tyto skupiny však mají jeden společný jmenovatel, a tím je nepřehlednost.

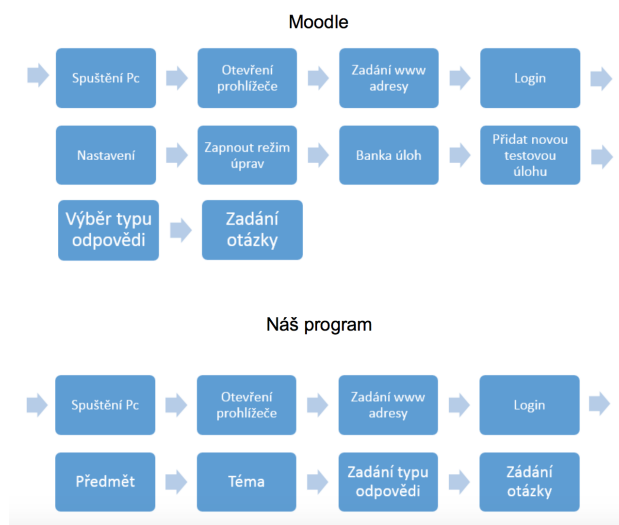
Vzhledem k úzce specifikované skupině uživatelů je náš systém výrazně přehlednější než konkurenční produkty. Plní nároky na testování pouze žáků základních škol, kde se neočekávají žádné složitější typy otázek a odpovědí. Navíc je, na rozdíl od ostatních produktů, úzce specializován na testování a hodnocení žáků. Není v něm zapojena docházka, rozvrh, přihlašování na akce apod. I tím si náš systém zachovává tak kladně hodnocenou přehlednost. Pro průchod naší aplikací stačí méně kroků než u konkurence. Důkazem toho budiž průchody činností pro založení testu a vložení nové otázky (obr. 17.1 a obr. 17.2).

Portál navíc disponuje moderním vzhledem, kde převládají příjemné barvy. Všechna tlačítka jsou řešena co nejintuitivněji. Pro přidání otázky například kliknete na velké tlačítko + apod. V aplikaci se objevují ikony známé z denního života, vždy v příjemných oblých tvarech.

Software je poskytován formou webové aplikace, díky čemuž odpadá nutnost instalovat jakékoliv programy do zařízení uživatelů. Navíc je díky tomu přístupný prakticky kdykoliv a kdekoliv. Webová aplikace je zároveň připravena i k použití na tabletech, případně mobilních telefonech.



Obrázek 17.1: Průchod při vytváření testu aplikace Moodle a BEE



Obrázek 17.2: Průchod při vytváření otázky aplikace Moodle a BEE

17.4 Užitek produktu pro zákazníka

E-learningový portál slouží pro usnadnění práce učitelům i samotným žákům. Učitelé ušetří svůj čas s přípravou testů. Ještě více času však získají díky automatickému opravování testů. Žáci jistě ocení možnost vypracování testu na PC, které je jim dnes jistě bližší než papírová podoba. Pro žáka je také mnohem snadnější sledovat své známky díky automatickému propisování z testů přímo do profilu. Ekologové jistě ocení, že vede také ke značné úspoře papíru.

17. POPIS PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI

Nemalý profit z nasazení e-learningového řešení od BEE získá škola. Ta ušetří peníze za papír, tiskárny a tonery a hlavně v nezanedbatelné míře peníze za přesčasy učitelům. Navíc se škola díky modernímu pojetí výuky na PC ještě více zviditelní. Může též získat větší počet žáků díky modernímu stylu výuky.

Cíle firmy a vlastníků

18.1 Cíle vlastníků

Cíle vlastníků se dají rozdělit na dvě podkategorie: finanční představy a časovou náročnost. Vlastníci společnosti se shodli na následujících bodech, kterých by chtěli v následujících 3 letech dosáhnout v obou podkategoriích.

18.1.1 Finance

V otázce finanční situace se jedná zejména o stabilizaci na trhu. Důležité bude získat klientelu, která si bude objednávat licenci každý rok. Co se týče financí, počítáme s návratností počátečních investic do 1 roku od založení společnosti. Další získané peníze použijeme na další vývoj aplikace, případně na její rozšíření pro použití i na středních školách.

Finanční stability chceme dosáhnout do 3 let od počátku fungování společnosti. Za stabilitu považujeme stav, kdy ani náhlý prudký pokles zákazníků nepřinese fatální důsledky pro firmu.

18.1.2 Časová náročnost

Z počátku bude nutné investovat čas i peníze zejména do osobních návštěv škol. Počítáme, že do 2 let bychom měli získat dostatečně velkou zákaznickou základnu. Avšak i poté bude nutné školy osobně navštěvovat hned ze dvou důvodů. Prvním je neustálé vylepšování aplikace a odbourávání chyb a druhým je pocit kontaktu se zákazníkem, který mu přinese lepší pocit.

Časová náročnost projektu tedy s přibývajícím časem mírně klesne. Nicméně kvůli osobním návštěvám a dalšímu vývoji aplikace se bude jednat o zanedbatelný pokles.

18.2 Cíle firmy

V této kapitole jsme zvolili vypracování SMART analýzy, která definuje základní požadavky na úspěšný projekt. Pro naše potřeby si pro projekt zvolíme časové období 3 let. Jako nová firma chceme splňovat všechny body této analýzy. Vynechání jakékoliv části by mohlo tvořit rozdíl mezi úspěchem a neúspěchem společnosti BEE na trhu.

- **S - Specific - Specifický**

Jasně jsme si definovali místo na trhu základních škol. Pevně jsme tím uzavřeli množinu potenciálních zákazníků. Cíl jsme si zvolili obtížný, být jedničkou na trhu. Právě to však pro nás bude motivací.

- **M - Measurable - Měřitelný**

Vymezili jsme si časové období 3 let, kdy se chceme propracovat na čelo mezi e-learningovými portály používanými na základních školách.

- **A - Achievable - Dosažitelný**

Dosažitelnost zvoleného cíle - být jedničkou na trhu - deklaruujeme pozitivními reakcemi na náš systém, který má potenciál nahradit ostatní e-learningové portály.

- **R - Realistic - Reálný**

Reálnost celého projektu spočívá v již naprogramovaném e-learningovém portálu. Další pro nás pozitivní indikátor jsou spokojené ohlasy učitelů po prvotním testování a zkušebním nasazení.

- **T - Timed - Časově ohraničený**

Ustálení se na trhu je naplánováno na 3 roky od začátku existence společnosti. Přesnější rozpis činností přináší samostatná kapitola Realizační projektový plán.

Splněním všech požadavků SMART analýzy poukazujeme na předpoklad úspěšnosti realizace celého projektu.

Analýza potenciálních trhů (zákazníků)

Základem analýzy je nalézt množinu našich zákazníků. Pro naši společnost se jedná o základní školy. Jisté uplatnění bychom mohli nalézt i na středních školách, ale tam již hrozí nedostatečné množství typů otázek. Proto se chceme specializovat výhradně na základní školy a nižší stupně víceletých gymnázií, kde můžeme dodávat kvalitní a po všech směrech dostačující produkt. Na 4 087 základních školách studuje přes 805 000 žáků. Potenciálních zákazníků tedy najdeme mnoho.

Poptávka po lepším produktu na trhu dnes bezesporu je. Důkazem mohou být jak ZŠ Smečno, tak GJR Chrudim, kde jsme provedli menší průzkum trhu. Výsledky nám potvrdily poptávku po e-learningovém produktu, přístupném kdekoliv a kdykoliv a navíc přehledným a moderním zároveň. To vše v sobě BEE skrývá.

Vypracovali jsme dotazník, na který nám odpovídali učitelé dvou základních škol. První byli učitelé ze ZŠ Smečno, kde již pracují s Moodle. Druhou skupinou respondentů byli učitelé nižšího stupně Gymnázia Josefa Ressela v Chrudimi. Na chrudimském gymnáziu zatím zkušenosti s e-learningem nemají, ale disponují počítačovými učebnami, tudíž jsou pro nás potenciálními zákazníky.

Výsledky popisují očekávaný stav. Učitelé ze Smečna již znají rizika a problémy e-learningových aplikací díky nasazení Moodle na jejich škole. Jejich odpovědi byly z hlediska vývoje aplikace velmi přínosné, neboť nás upozornily na nejasnosti a složitosti při práci s Moodle.

Naopak chrudimští učitelé se do projektu pustili s velkým nadšením, neboť si uvědomují, že náš produkt jim ušetří mnoho hodin volného času. V Chrudimi se tedy spíše řešil design aplikace a požadavky učitelů na funkčnost i pro starší studenty.

19.0.1 ZŠ Smečno

Tato základní škola úzce spolupracuje s Fakultou informačních technologií v Praze. Díky tomu, byl také napsán produkt BEE. V rámci vývoje došlo ke dvěma setkáním s učiteli.

V prvním byl předveden prototyp aplikace a došlo k přínosné diskuzi o budoucím výsledném produktu. Učitelé vyplnili dotazník o prostředí, v němž pracují, o problémech s Moodle a také sepsali požadavky a návrhy na naši aplikaci.

Z dotazníku jsme pochopili, že náš systém musí být podporován většinou dnešních prohlížečů, neboť učitelé nepoužívají ani ve škole jednotný prohlížeč. Více než 95 procent uživatelů internetu používá tyto prohlížeče:[15]

- Google Chrome (46%),
- Internet Explorer (20%),
- Mozilla Firefox (17,5%),
- Safari (11,8%),
- Opera (1%).

Pro všechny tyto prohlížeče v nejnovějších verzích můžeme zaručit úplnou funkčnost.

Další bodem zájmu byl náš prototyp, kde jsme řešili jak funkčnost, tak vzhled. Mnohem důležitější pro vývoj však bylo opustit chyby, které učitelé viděli v Moodle. Moodle jsme věnovali celou sekci dotazníku. V ní nám učitelé potvrdili problémy s orientací v samotném Moodle. Dále se jim nelíbil vzhled. Základem však byla samotná orientace na stránkách.

Druhé setkání již proběhlo u hotové aplikace formou prezentace hotového výsledku. Učitelé vznesli návrhy ke zvoleným barvám, ale po stránkách funkčnosti i složitosti byli velmi spokojeni.

19.0.2 GJR Chrudim

Na gymnáziu došlo pouze k rychlé prezentaci již hotové aplikace. Posbírali jsme zde podněty ke zlepšení vzhledu aplikace a také jsme vedli diskuzi ohledně testování starších studentů.

Právě z této diskuze vyplynulo, že náš produkt by v prostředí středních škol nesplnil všechny požadavky na funkčnost.

Analýza konkurence

E-learningových softwarů celkově je na trhu velké množství. Některé z nich se specializují na jednu vědní oblast, druhé se snaží pokrýt větší oblast, ale spíše formou prostoru pro nahrání uživatelských materiálů. Dále na trhu objevíme e-learningové portály vesměs pro vysoké školy, které byly napsány přímo pro potřeby dané VŠ.

Protože e-learning je prakticky cokoliv, čím se člověk vzdělává na internetu, mohlo by toto dělení e-learningů jít do větší hloubky, ale pro náš podnikatelský záměr to není potřeba. Pro příklad si představíme nejznámější LMS aplikace.

- **Geogebra**[16] – multiplatformní matematický software, umožňující získat rozhled, který matematika dává.
- **Fedena**[17] – víceúčelový školský manažerský systém určený pro administraci, management a aktivity spojené s učením.
- **Moodle**[18] – softwarový balíček pro tvorbu výukových systémů a elektronických kurzů na internetu.
- **Zaskolou.cz**[19] – komerční portál pro studenty i školy, interaktivní pomocník přípravy do školy, nabízí soutěže o ceny.

Společnost BEE vytvořila e-learningový portál zaměřený na testování žáků, proto jejím největším rivalem v dané oblasti podnikání bude zejména Moodle, který se zaměřuje na stejnou oblast. Projekt BEE také původně vznikl jako nahrazení nepřehledného Moodlu spolehlivým, přehledným a moderním systémem.

Sjednocené nejdůležitější informace o konkurenčním Moodlu, který jsme označili za jediný přímo konkurující produkt, se nachází v následující tabulce (tab. 20.1).[20]

Tabulka 20.1: Tabulka informací o Moodlu

Oblast	Informace
Produkt	Velmi rozsáhlý kód (PHP) Zdarma dostupný pod licencí GPL Zastaralý design (2002) Komplexní služby pro e-learning Mnoho modulů Multiplatformní Horší podpora na mobilních zařízeních Složitě použití pro mladší žáky Složitá správa pro učitele
Technologie	Napsán v PHP Podpora databází např.: MySQL, PostgreSQL Studijní materiály ve formě HTML stránek Podpora Flash animací
Vývoj	Od roku 2002 trvá vývoj Díky otevřenému kódu mnoho autorů
Prodej	Produkt je zdarma Široce rozšířený (120 jazyků)[21]
Zaměstnanci	Vedení v Perthu, pobočky celosvětově Více než 10000 zaměstnanců[22]
Finance	Roční obrat přes 10 milionů \$
Další informace	Zakladatelem je Martin Dougiamas Sídlo v Austrálii

Marketing a obchodní strategie

Základ naší marketingové činnosti spočívá v kvalitních a moderních webových stránkách, které si sami napíšeme. Webové stránky budou působit jako primární prostředek pro komunikaci se zákazníkem.

Pro marketingovou činnost jsme navázali kontakt se specialisty. Chrudimská společnost RekLama nám nabízí kompletní podporu v rámci reklamních činností. Z počátku budeme mířit na zákazníky zejména prostřednictvím internetu. Vytvořením kvalitních webových stránek a inzercí pomocí reklam na internetu bychom měli oslovit první vlnu klientů.

Nejdůležitější ovšem budou osobní návštěvy samotných škol. Vytipovali jsme si pro začátek školy, kde disponují počítačovými učebnami či jejich výuka probíhá s pomocí tabletů. První kraj, kde se budeme snažit získat zákazníky, bude Praha, kde školy v rámci konkurenčního boje nakupují výpočetní techniku nejvíce. Poté se zaměříme postupně na všechny kraje, kde budeme postupovat na základě předchozích doporučení nebo analýzy vybavenosti škol apod. Před osobní návštěvou vždy dojde ke krátké telefonické domluvě.

Při návštěvě školy nejdříve produkt odprezentujeme a následně nabídneme i měsíční zkušební období zdarma. Po uplynutí této doby budeme školu kontaktovat a pokusíme se navázat dlouhodobější spoluprací.

21.0.3 Obchodní strategie

Produkt BEE bude nabízen v rámci jednoletých licencí. Cena se bude odvíjet od počtu žáků na dané škole. Chystáme zvýhodnění pro speciální školy a školy zaměřené na handicapované.

Ceny jednotlivých licencí se odvíjí od následující tabulky (tab. 21.1), v níž je vždy cena licence uvedena v závislosti na počtu žáků. Větší školy zaplatí více, a to kvůli nezbytné administrativní činnosti navíc.

Tabulka 21.1: Cena za licence v závislosti na počtech žáků

Počet žáků	Cena licence
Do 100	34 500 Kč
Do 300	37 000 Kč
Do 500	39 500 Kč
Do 700	43 250 Kč
Do 1000	47 000 Kč
Do 1300	50 750 Kč
Nad 1300	57 000 Kč

Realizační projektový plán

Začátek podnikání jsme stanovili na 1. 7. 2015. Níže uvedená tabulka (tab. 22.1) ukazuje plánovaný průběh celého procesu vzniku nové firmy. Díky již existující aplikaci se celý proces týká výhradně administrativních povinností a zařízení kanceláří pro programátory a management.

Ze zkušenosti s okolím víme, že podpisy smluv a všeobecně administrativní úkony mohou trvat déle, než je stanoveno. To však nijak neochromí činnost firmy, pouze se odloží počátek prodeje licencí. Přihlášení k DPH na finančním úřadě a všeobecně správu na finančním úřadě nám pomůže sestavit Mgr. Jana Miřaníková, zaměstnankyně FÚ v Chrudimi. Ostatní administrativu budeme diskutovat s notářkou JUDr. Miladou Malou, případně s naší účetní.

V průběhu celé etapy příprav zaměstnáme naše programátory přípravou webových stránek. Hosting i doménu si zaregistrujeme u společnosti Wedos s.r.o., se kterou máme pozitivní zkušenosti z dřívější doby.

V průběhu července a srpna budeme objíždět základní školy. Počítáme s tím, že přes prázdniny se budeme muset přizpůsobit úředním hodinám škol. Přesto bude nezbytné získat klientelu ještě před začátkem školního roku.

Tabulka 22.1: Realizační plán počátku podnikání

Měsíc	Činnost	Časová náročnost
Červenec 2015	Sepsání společenské smlouvy, notářská ověření, přihlášení na finanční úřad, zařízení datových schránek a další nezbytná administrativa	2 měsíce
Červenec 2015	Výběr lokality pro kancelářské prostory, sepsání nájemní smlouvy	1 měsíc
Červenec 2015	Shánění nových zákazníků	2 měsíce
Červenec 2015	Psaní webových stránek	2 měsíce
Srpen 2015	Vybavení kanceláří	1 měsíc
Září 2015	Počátek vlastního fungování firmy	

Finanční plán

23.1 Počáteční rozvaha

Počáteční rozvaha (tab. 23.1) zobrazuje finanční stav společnosti na začátku podnikání. Společnost BEE počítá s vybavením kanceláří, nákupem notebooků a koupí osobního automobilu. Vybavením kanceláře se myslí nákup psacích stolů, křesel, tabule a projektoru. Celková částka na vybavení kanceláře potom bude 42 000 Kč. Osobní automobil pořídíme za 305 000 Kč. Nákup šesti notebooků vyjde na celkových 120 000 Kč. Každý ze společníků vloží 100 000 Kč na běžný účet a dalších 10 000 Kč v hotovosti.

Společnost si bude muset vzít podnikatelský úvěr u banky. Hodnota výše úvěru byla vyčíslena na 487 000 Kč.

Tabulka 23.1: Počáteční rozvaha

Aktiva		Pasiva	
Věc	Částka	Věc	Částka
Vybavení kanceláře	42 000 Kč	Základní kapitál	200 000 Kč
Bankovní účet	200 000 Kč	Úvěr	487 000 Kč
Pokladna	20 000 Kč		
Nákup notebooků	120 000 Kč		
Osobní automobil	305 000 Kč		
Součet aktiva	687 000 Kč	Součet pasiva	687 000 Kč

23.2 Odhad podnikání

Odhad ukazuje předpokládaný vývoj společnosti BEE v následujících 3 letech. Je vypracován ve 3 variantách - optimistický, realistický a pesimistický. V každé z nich je také slovní popis chodu firmy. Tabulky (tab. 23.2, tab. 23.3 a tab. 23.4) s přesnými čísly se nacházejí na konci kapitoly.

V tabulkách počítáme s průměrnou cenou za licenci okolo 42 000 Kč. Všechny částky uvedené jako mzda mají v sobě započítané i povinné odvody.

23.2.1 Optimistický odhad

Optimistický odhad počítá se získáním 40 zákazníků během prázdnin. Dalších 60 získáme během prvního roku fungování. V prvním roce se počítá s plným vytížením programátorů na opravy a vylepšování stávající aplikace.

V druhém roce začne vývoj aplikace pro střední školy. Získáme také dalších 40 stálých zákazníků z řad základních škol. Naše služby přestane po prvním roce využívat maximálně 10 škol. Bude pořízen druhý osobní automobil. Tato částka se objeví v ostatních nákladech.

Po dobu prvních dvou let se počítá se mzdami ve výši 42 000 Kč měsíčně pro programátory a 54 000 Kč měsíčně pro management.

Ve třetím roce uvedeme na trh portál pro střední školy. Zde získáme prvních 30 zákazníků při průměrné ceně 45 000 Kč za licenci. Od třetího roku se také stabilizujeme na počtu 150 licencí u produktu BEE pro základní školy. Od třetího roku zvýšíme mzdy všem zaměstnancům (počítáme se zvýšením mezd o 10 000 Kč na každé pozici). Počítáme s přijetím dalšího pracovníka, který bude objíždět školy a získávat nové zákazníky, a s koupí nového automobilu pro něj.

Každý rok počítáme s výdaji na reklamu ve výši 10 000 Kč měsíčně. Reklamní služby budou konkrétněji definovány po konzultaci s profesionály. Externí účetní a poradci nás budou stát 15 000 Kč měsíčně.

Největším nákladem pro nás budou mzdy, pronájem kanceláře a pohonné hmoty do automobilů. Zbylé částky jako platba internetu, energií apod. se ukrývají pod názvem ostatní náklady. V průběhu let se tyto náklady zvyšují o opravy automobilů apod.

23.2.2 Realistický odhad

Realistický odhad počítá se získáním 40 zákazníků během prázdnin. Dalších 55 licencí prodáme během prvního roku fungování. Průměrná cena licence zůstává okolo 42 000 Kč. V prvním roce se počítá s plným vytížením programátorů na opravu a vylepšování stávající aplikace.

I v druhém roce se naši programátoři budou věnovat produktu pro základní školy, počítáme s laděním nahlášených chyb a konzultacemi přímo ve školách. Získáme nových 25 zákazníků. Maximálně 20 si však neobnoví licenci po prvním roce používání. Počítáme tedy se 100 prodanými licencemi.

Ve třetím roce začneme s vývojem středoškolského testovacího prostředí. Získáme dalších 30 zákazníků a celkově se budeme pohybovat kolem 120 prodaných licencí. V rámci aktivního přístupu k zákazníkovi počítáme s nákupem druhého osobního automobilu. Tato částka se objeví v ostatních nákladech.

Ročně se utratí za reklamu 96 000 Kč. Externisté nás budou stát ročně asi 180 000 Kč.

Mzdy, pronájem kanceláře a pohonné hmoty do automobilů zůstávají největší částkou nákladů. Ostatní náklady opět zahrnují internet, energie apod.

23.2.3 Pesimistický odhad

Během letních prázdnin se nám podaří získat pouze 35 zákazníků. V průběhu školního roku poté přidáme pouze 40 prodaných licencí.

Toto povede ke snížení mezd na 36 000 Kč pro programátory a 46 000 Kč pro management.

Na začátku druhého roku si prodlouží licenci pouze 30 našich zákazníků a získáme 20 nových. Tento stav nás donutí propustit tři programátory.

Na začátku třetího roku se pro navyšující nespokojenost od nás odvrátí dalších 20 klientů. Tento stav povede k ukončení činnosti firmy BEE.

Tabulka 23.2: Optimistický odhad podnikání

	1. rok	2. rok	3. rok
Výnosy	4 200 000 Kč	5 460 000 Kč	7 650 000 Kč
Prodej licencí základní školy	4 200 000 Kč	5 460 000 Kč	6 300 000 Kč
Prodej licencí střední školy	0 Kč	0 Kč	1 350 000 Kč
Náklady	4 124 000 Kč	4 632 000 Kč	6 096 000 Kč
Pronájem kanceláře	360 000 Kč	360 000 Kč	360 000 Kč
Mzdy zaměstnanci	3 312 000 Kč	3 312 000 Kč	4 656 000 Kč
Mzdy externisté	180 000 Kč	180 000 Kč	180 000 Kč
Reklama	120 000 Kč	120 000 Kč	120 000 Kč
Pohonné hmoty	72 000 Kč	160 000 Kč	160 000 Kč
Ostatní náklady	80 000 Kč	500 000 Kč	620 000 Kč
Zisk/ztráta	76 000 Kč	828 000 Kč	1 554 000 Kč

Tabulka 23.3: Realistický odhad

	1. rok	2. rok	3. rok
Výnosy	3 990 000 Kč	4 200 000 Kč	5 040 000 Kč
Prodej licencí základní školy	3 990 000 Kč	4 200 000 Kč	5 040 000 Kč
Náklady	4 100 000 Kč	4 100 000 Kč	4 518 000 Kč
Pronájem kanceláře	360 000 Kč	360 000 Kč	360 000 Kč
Mzdy zaměstnanci	3 312 000 Kč	3 312 000 Kč	3 312 000 Kč
Mzdy externisté	180 000 Kč	180 000 Kč	180 000 Kč
Reklama	96 000 Kč	96 000 Kč	96 000 Kč
Pohonné hmoty	72 000 Kč	72 000 Kč	150 000 Kč
Ostatní náklady	80 000 Kč	80 000 Kč	420 000 Kč
Zisk/ztráta	-110 000 Kč	100 000 Kč	522 000 Kč

Tabulka 23.4: Pesimistický odhad

	1. rok	2. rok
Výnosy	3 150 000 Kč	2 100 000 Kč
Prodej licencí základní školy	3 150 000 Kč	2 100 000 Kč
Náklady	3 620 000 Kč	2 324 000 Kč
Pronájem kanceláře	360 000 Kč	360 000 Kč
Mzdy zaměstnanci	2 832 000 Kč	1 536 000 Kč
Mzdy externisté	180 000 Kč	180 000 Kč
Reklama	96 000 Kč	96 000 Kč
Pohonné hmoty	72 000 Kč	72 000 Kč
Ostatní náklady	80 000 Kč	80 000 Kč
Zisk/ztráta	-470 000 Kč	-224 000 Kč

SWOT analýza a rizika

Jak již bylo podrobně popsáno dříve o konkurenci v oblasti e-learningových portálů není nouze. S tím přicházejí také rizika. Nicméně produkt společnosti BEE se snaží odlišit od ostatních a to je podnikatelskou příležitostí. Níže vypracovaná SWOT analýza zachycuje, v čem vedení společnosti spatřuje příležitosti a hrozby, a také popisuje silné a slabé stránky společnosti. Podkapitola Rizika ukazuje připravenost společnosti na existenci v silné konkurenci a její připravenost ke vstupu na trh.

24.1 SWOT analýza

SWOT analýzu jsme vypracovali jako dvě tabulky, abychom zdůraznili vnitřní (tab. 24.1) a vnější (tab. 24.2) prostředí firmy.

O našich slabých stránkách víme a pokusíme se jejich vliv na podnikání eliminovat, nebo alespoň zmírnit pomocí výraznějšího vlivu silných stránek.

Příležitostí pro náš projekt se otevírá mnoho. Budeme se je snažit využít v co největší míře. Hrozby je potřeba mít na paměti a neustále studovat současnou situaci a dělat si průzkumy o konkurenci.

Tabulka 24.1: SWOT analýza - vnitřní prostředí firmy

Silné stránky	Podíl všech zaměstnanců na zisku - motivace Zkušenosti programátorů ze školních i mimoškolních projektů Mladý a časově přizpůsobivý kolektiv firemních pracovníků Nadšení do podnikání
Slabé stránky	Málo zkušeností s reálným podnikáním Nízký věk vzbuzující nedůvěru Slabý marketing Počáteční slabá finanční stabilita

Tabulka 24.2: SWOT analýza - vnější prostředí firmy

Příležitosti	Modernizace škol - vytváření počítačových učeben, zavádění tabletů do výuky Možnost získat dotace od EU Rozšíření na další trh (i zahraniční)
Hrozby	Změna legislativy Nezískání potřebného množství zákazníků Nová konkurenční firma

24.2 Rizika

Rizika pro BEE vycházejí ze SWOT analýzy. Tabulka se souhrnem rizik obsahuje vždy název rizika, jeho dopad na projekt, řešení a plán na jeho mitigaci.

Název a dopad na projekt není třeba komentovat. Rozdíl mezi řešením a mitigací je však velmi důležitý. Mitigace řeší zmírnění důsledků již nastalého rizika. Naopak řešení navrhuje postupy pro zabránění vzniku rizika.

Tabulka 24.3: Rizika společnosti BEE

Riziko	Dopad	Řešení	Mitigace
Málo zkušeností s podnikáním	Chybné úsudky v řízení firmy, ztrátovost	Důsledná příprava na jednání, konzultace s poradci a zkušenějšími podnikateli	Školení a konzultace
Nízký věk vzbuzující nedůvěru	Odliv zákazníků	Profesionální vystupování, důsledná příprava	Meetingy s vedením školy
Slabý marketing	Nezískávání nových zákazníků	Včasná analýza vlivu marketingu na okolí, dostatečné financování marketingu	Větší podíl financí pro marketing, změna marketingové společnosti
Počáteční slabá finanční stabilita	Nedostatek peněz pro marketingovou činnost, finanční potíže - zadlužení	Přehled o financích, komunikace s poradci	Úvěr, konzultace s poradci
Změna legislativy	Úpravy aplikace, ztráta zákazníků	Sledování politické situace	Přizpůsobení se aktuálním podmínkám
Nezískání dostatečného počtu zákazníků	Krach společnosti	Marketing, osobní návštěvy škol, prezentace na webu	Změna marketingu, osobní přístup k zákazníkům
Nová konkurenční firma	Nižší počet zákazníků	Sledování trhu a konkurence	Přizpůsobení se situaci cenou i službami

Závěr

Všechny cíle stanovené na počátku práce byly splněny. Byl sepsán teoretický model podnikatelského plánu. Na ten navázal praktický plán pro společnost BEE. V něm je analyzován trh, definována konkurenční výhoda, stanovena obchodní strategie a analyzována rizika včetně SWOT analýzy. Dále jsou zde uvedeny tři modely odhadu podnikání.

První část úspěšně popisuje teoretické vlastnosti podnikatelského plánu. V každé kapitole je popsáno, co by se v ní mělo vyskytovat a na co nezapomenout.

Druhá část nás seznamuje se společností BEE, která se chystá prodávat základním školám svůj produkt: e-learningový portál. Jsou zde aplikovány znalosti nabyté při psaní teoretické části.

Pro společnost BEE bude zlomové získání dostatečného počtu zákazníků. Vzhledem k úspěšnému vypořádání s konkurencí a rozumně nastavené cenové politice se dá předpokládat úspěšnost tohoto projektu. Avšak právě získání velkého počtu zákazníků tvoří největší riziko. Pokud se firmě podaří vytvořit si dostatečně velkou klientelu, měla by se na trhu prosadit a být schopná i dalšího růstu.

Při psaní této práce jsem si uvědomil, že podnikání je potřeba si velmi dobře rozmyslet a být připravený na možné problémy. První část mě obohatila po manažerské stránce. V druhé jsem se naučil analyzovat trh, hledat rizika a další nezbytné úkony spojené s podnikáním. Dokonce jsem si zkusil i reálnou prezentaci projektu před učiteli a následnou analýzu jejich připomínek a názorů.

Příloha

Příloha k této práci je k dispozici na přiloženém CD. Tvoří ji životopisy obou managerů.

Literatura

- [1] Gerber, M. E.: *Podnikatelský mýtus*. Santa Barbara, CA: Nakladatelství incommunity, první vydání, 2011, ISBN 9788087524039.
- [2] iPodnikatel.cz: Proč je důležité před zahájením podnikání sepsat podnikatelský záměr [online]. 2014, [Cit. 2014-11-09]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Podnikatelsky-zamer/proc-je-dulezite-pred-zahajenim-podnikani-sepsat-podnikatelsky-zamer/Dalsi-duvody-pro-sepsani-podnikatelskeho-planu.html>
- [3] Prokop, M.: Jak napsat podnikatelský plán [online]. 2014, [Cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/podnikatelsky-plan-48-cz-48.pdf>
- [4] Srpová, J.: *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, první vydání, 2011, ISBN 978-80-247-4103-1.
- [5] Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích [online]. 2012, [Cit. 2014-10-21]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/>
- [6] Malbek, Z.: Kvalitní popis produktu: funkční způsob pro zvýšení prodejů [online]. 2014, [Cit. 2014-12-20]. Dostupné z: <http://interval.cz/clanky/kvalitni-popis-produktu-funkcni-zpusob-pro-zvyseni-prodeju/>
- [7] Klein, Š.: Konkurenční výhoda – co to je a jak ji vytvořit [online]. 2014, [Cit. 2014-12-20]. Dostupné z: <http://perfectia.cz/blog/2011/08/11/konkurencni-vyhoda-co-to-je-a-jak-ji-vytvorit/>
- [8] Kubáňová, I.: Odlišnost cílů velké společnosti a malého podniku [online]. 2014, [Cit. 2014-12-19]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/podnikani-obecne/n:17702/Odlisnost-cilu-velke-spolecnosti-a-maleho-podniku>

- [9] Jech, V.: Central European Center for Finance and Management (CECFM) [online]. 2014, [Cit. 2014-11-20]. Dostupné z: <http://finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Definice+cile+SMART+Project+Management&IdPojPass=39>
- [10] Srpová, J.: *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Oeconomica, první vydání, 2007, ISBN 978-80-245-1263-1.
- [11] Jemelka, J.: Strategie firmy [online]. 2014, [Cit. 2014-12-21]. Dostupné z: <http://www.jip-pf.cz/strategie-firmy,68.html>
- [12] Kotler, P.; Keller, K.: *Marketing management*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson education, dvanácté vydání, 2006, ISBN 978-0131457577.
- [13] Dědková, J.: Analýza SWOT [online]. 2007, [Cit. 2015-01-29]. Dostupné z: http://www.kvs.tul.cz/download/educom/MZ05/VY_03_057.pdf
- [14] Doležal, J.; Máchal, P.; Lacko, B.; aj.: *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, druhé vydání, 2012, ISBN 978-80-247-4275-5.
- [15] StatCounter: StatCounter Global Stats [online]. 2015, [Cit. 2015-01-02]. Dostupné z: <http://gs.statcounter.com>
- [16] Geogebra: Geogebra.org home page [online]. 2014, [Cit. 2014-10-20]. Dostupné z: <http://www.geogebra.org/>
- [17] Fedena: Fedena.com home page [online]. 2014, [Cit. 2014-10-20]. Dostupné z: <http://www.fedena.com/>
- [18] Dougiamas, M.: Moodle home page [online]. 2014, [Cit. 2014-10-20]. Dostupné z: <http://www.moodle.org/>
- [19] Kala, J.: Zaskolou.cz home page [online]. 2011, [Cit. 2014-10-20]. Dostupné z: <http://www.zaskolou.cz/>
- [20] Moodle: About Moodle [online]. 2014, [Cit. 2014-12-20]. Dostupné z: https://docs.moodle.org/28/en/About_Moodle
- [21] Moodle: Moodle HQ [online]. 2014, [Cit. 2014-12-20]. Dostupné z: <http://moodle.com/hq/>
- [22] Owler: How many employees does Moodle have [online]. 2014, [Cit. 2014-12-20]. Dostupné z: <https://www.owler.com/iaApp/poll/52610654e4b06937d966bd0d/Moodle/how-many-employees-does-moodle-have-.htm>

Seznam použitých zkratk

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

BEE Best E-learning Ever

SW Software

OSVČ Osoba samostatně výdělečně činná

Kč Koruna česká

SMART Specific, Measurable, Acceptable, Realistic, Timed

PERT Programme Evaluation Review Technique

HTML HyperText Markup Language

ČVUT České vysoké učení technické

s.r.o. Společnost s ručením omezeným

SP1 Softwarový projekt 1

SP2 Softwarový projekt 2

PC Personal Computer

ZŠ Základní škola

VŠ Vysoká škola

GJR Gymnázium Josefa Ressela

LMS Learning Management System

GPL General Public Licence

DPH Daň z přidané hodnoty

A. SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

FÚ Finanční úřad

EU Evropská unie

CSS Cascading Style Sheets

PHP Hypertext Preprocessor

CD Compact disc

Obsah přiloženého CD

	readme.txt.....	stručný popis obsahu CD
	src	
	thesis	zdrojová forma práce ve formátu \LaTeX
	text	text práce
	thesis.pdf	text práce ve formátu PDF
	attachment.....	Přílohy k práci
	JanStanekCV.pdf	životopis ve formátu PDF
	JiriPolakCV.pdf	životopis ve formátu PDF