

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Duka	Jméno:	Miroslav	Osobní číslo:	382009
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií / oddělení ekonomických studií				
Studijní program:	Řízení rozvojových projektů				
Studijní obor:	Projektové řízení inovací				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:
Podnikatelský plán firmy zabývající se implementací webových aplikací

Název diplomové práce anglicky:
Business Plan for Enterprise Specialized on Developing Web Applications

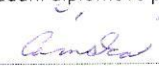


Pokyny pro vypracování:
CÍL: Cílem DP je vytvořit podnikatelský plán pro novou firmu zabývající se implementací a prodejem webových aplikací.
PŘÍNOS: Přínosem práce je kompletní plán pro začínající firmu včetně marketingového plánu s důrazem na znovopoužitelnost webových aplikací pro různé klienty.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část – smysl podnikatelského plánu, náležitosti podnikatelského plánu, nástroje pro analýzu; 3. Praktická část – popis podniku a jeho procesů, analýza firmy a prostředí, marketingový plán, finanční plánování; 4. Hodnocení výsledků; 5. Závěr

Seznam doporučené literatury:
FOTR, J., ŠVECOVÁ, L. a kol. Manažerské rozhodování. Postupy metody a nástroje. Praha: Ekopress, 2016.
FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční financování. 2. vyd. Praha: Grada, 1999
WUPERFELD, U. Podnikatelský plán pro úspěšný start. 1. vyd. Praha, 2003
CHUCHRO, J. Podnikatelské projekty a plánování. Ostrava: VŠB – TU, 2002

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:
Ing. Dagmar Čámská, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení ekonomických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 5. 12. 2016 Termín odevzdání diplomové práce: 5. 5. 2017
Platnost zadání diplomové práce: 31. 8. 2018

 Podpis vedoucí(ho) práce
 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry
 Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

12.4.2017
Datum převzetí zadání

M. Duka
Podpis studenta(ky)

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Podnikatelský plán firmy zabývající se
implementací webových aplikací

Business Plan for Enterprise Specialized on
Developing Web Applications

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Dagmar Čámská, Ph.D.

DUKA

MIROSLAV

2017

DUKA, Miroslav. *Podnikatelský plán firmy zabývající se implementací webových aplikací*. Praha: ČVUT 2017. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 17. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Dagmar Čámské, Ph.D. za cenné rady, odborné připomínky a vstřícný přístup při vedení této práce.

Abstrakt

Předmětem této práce je vytvoření podnikatelského plánu pro začínající firmu autora, která se zaměřuje na tvorbu webových aplikací. Teoretická část popisuje podnikatelský plán a jeho náležitosti. Tyto poznatky jsou poté aplikovány v praktické části, která obsahuje plný podnikatelský plán. Tento plán obsahuje především popis podniku a jeho produktů, analýzy trhu, marketingový plán a finanční plán. Celkově plán slouží jako podklad pro realizaci podnikatelského záměru, pomáhá odhalit rizika a připravit na ně případná opatření.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, webové aplikace, začínající podnik, průzkum trhu, marketingový plán, finanční plán

Abstract

Main goal of this thesis is to create a business plan for author's startup enterprise specialized on developing web applications. The theoretical chapter describes business plan itself and its parts. This information is applied in a practical chapter to create a full business plan which mainly contains enterprise description, description of products, market analysis, marketing plan and financial plan. Altogether the plan is used as a foundation for realisation. It helps to find weaknesses, risks and prepare precautions for them.

Key words

Business plan, web applications, startup, market analysis, marketing plan, financial plan

Obsah

Úvod	5
1 Podnikatelský plán	8
1.1 Podnik	8
1.1.1 Podnikání	8
1.1.2 Vymezení podniku	9
1.2 Podnikatelský plán	9
1.3 Smysl podnikatelského plánu	10
1.3.1 Interní podnikatelský plán	10
1.3.2 Externí podnikatelský plán	10
1.4 Druhy podnikatelského plánu	11
1.4.1 Elevator pitch	11
1.4.2 Executive summary	11
1.4.3 Zkrácený podnikatelský plán	12
1.4.4 Plný podnikatelský plán	12
1.5 Požadavky podnikatelského plánu	12
1.6 Struktura podnikatelského plánu	13
1.6.1 Wupperfeld	13
1.6.2 Hisrich	14
1.6.3 Srpová a Řehoř	14
2 Náležitosti podnikatelského plánu	15
2.1 Titulní strana	15
2.2 Shrnutí	15
2.3 Popis podniku	17
2.3.1 Informace o názvu a sídle podniku	17
2.3.2 Informace o vlastnících a jejich postavení	17
2.3.3 Historie podniku	18
2.3.4 Popis produktu	19
2.3.5 Popis odvětví	19
2.3.6 Financování	19
2.3.7 Poslání, vize a cíle	19

2.4	Analýza prostředí	20
2.4.1	PEST analýza	21
2.4.2	Analýza trhu a zákazníků	22
2.4.3	Porterův model pěti sil	23
2.4.4	Vnitřní prostředí	24
2.4.5	SWOT analýza	25
2.5	Plán zdrojů	26
2.6	Provozní plán	27
2.7	Operační plán	27
2.8	Marketingový plán	27
2.8.1	Segmentace, targeting a positioning	28
2.8.2	Marketingový mix	29
2.8.3	Obchodní plán	32
2.9	Finanční plán	32
2.9.1	Rozvaha	33
2.9.2	Výkaz zisku a ztráty	33
2.9.3	Cash flow	33
2.9.4	Analýza bodu zvratu	34
2.9.5	Finanční ukazatele	34
2.10	Analýza rizik	36
3	Praktická část	38
3.1	Úvodní strana	39
3.2	Shrnutí	40
3.3	Popis podniku	41
3.3.1	Vlastník	42
3.3.2	Historie podniku	43
3.3.3	Popis produktu	43
3.3.4	Popis odvětví	46
3.3.5	Financování	46
3.3.6	Poslání, vize, cíle	47
3.4	Metodika průzkumu	47
3.5	Analýza prostředí	48

3.5.1	PEST analýza	48
3.5.2	Analýza trhu a zákazníků	50
3.5.3	Porterův model pěti sil	52
3.5.4	Vnitřní prostředí	54
3.5.5	SWOT analýza	54
3.6	Plán zdrojů	55
3.7	Provozní plán	57
3.8	Operační plán	58
3.9	Marketingový plán	58
3.9.1	Segmentace	59
3.9.2	Targeting	60
3.9.3	Positioning	61
3.9.4	Marketingový mix	62
3.9.5	Obchodní plán	63
3.10	Finanční plán	65
3.10.1	Plán tržeb	65
3.10.2	Plán nákladů	65
3.10.3	Výkaz zisku a ztráty	68
3.10.4	Cash flow	69
3.10.5	Bod zvratu	70
3.10.6	Finanční ukazatele	71
3.11	Analýza rizik	72
Závěr	75
Citovaná literatura	77
Seznam obrázků	81
Seznam tabulek	82
Seznam příloh	83
Přílohy	84

Úvod

Založení podniku není v dnešní době nic složitého, problémem však je založení výdělečného podniku, který bude dlouhodobě udržitelný. Tvorba webových aplikací je relativně novým oborem, který se rozvíjí především díky obecnému rozšíření rychlého a dostupného internetu v kombinaci s cloudovými službami. Díky tomu se objevuje trend přesouvání firemních informačních systémů na webovou platformu. I když svou jednoduchou firemní prezentaci ve formě webové stránky má již většina firem, je snaha tyto stránky rozšiřovat o komplexnější funkcionalitu, která bude řešit nebo alespoň pomáhat se všemi procesy firmy. Většinou se jedná o webové aplikace, které mají veřejnou část pro běžné uživatele, ale větší část skrývají pouze pro zaměstnance. Tato neveřejná část může řešit evidenci zákazníků, kompletní proces prodeje, ale i kompletní účetnictví, reporty nebo samotný management. Zavedení těchto systémů může firmě znatelně snížit provozní náklady, a zvýšit tím svoji konkurenceschopnost. Proto se předpokládá nárůst poptávek po těchto systémech.

Autor si téma této práce vybral především proto, že se v tomto oboru velmi dlouho pohybuje a chce si v tomto oboru založit vlastní firmu. I když už firma existuje a má určité pozitivní výsledky, majitel potřebuje vědět, jestli je firma dlouhodobě udržitelná a poskytne mu dostatečný zisk, aby se jí mohl věnovat na plný úvazek, nebo má naopak hledat stabilitu v klasickém zaměstnání.

Zjistit, jestli se firma majiteli vyplatí i z pohledu nákladů ušlé příležitosti, je hlavním cílem této práce. Dalším cílem je zpracování specifických průzkumů, analýz a plánů, které pomohou zhodnotit, jakým směrem a jak by se měla firma dále zaměřovat a vyvíjet.

Z toho vychází, že práce má přínos především pro majitele. Protože má však firma ne úplně standardní strukturu (veškeré procesy online), může tato práce být vodítkem pro další podnikatele, kteří budou chtít začít s obdobnou firmou.

Teoretická část se bude věnovat popisu podnikatelského plánu, především jeho struktury a náležitostí včetně analýz a plánů. Tyto poznatky budou poté aplikovány v praktické části. Praktická část bude obsahovat plný podnikatelský plán. Jeho hlavní části budou: popis podniku včetně produktů, analýza rizik, analýzy prostředí,

marketingový, finanční a ostatní potřebné plány. V celku by měl plán sloužit jako základ pro realizaci podnikatelského záměru.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Podnikatelský plán

Teoretická část diplomové práce je především zaměřena na vysvětlení potřebných pojmů, principů a metod týkajících se podnikatelského plánu. Tyto teoretické poznatky poté budou pomocí jednotlivých částí plánu aplikovány v praktické části. V první kapitole budou uvedeny základní pojmy týkající se podnikatelského plánu, jeho druhy a základní požadavky. Podnikatelský plán bude zasazen do širšího kontextu, kdy v bezprostředně navazující kapitole bude řešeno právní vymezení podnikatelské činnosti.

1.1 Podnik

Než si budeme moci definovat, co je podnikatelský plán, je nejdříve potřeba definovat samotný podnik a podnikání jako činnost.

1.1.1 Podnikání

Dle Obchodního zákoníku (Zákon č. 513/1991 Sb., 1991) bylo do 1. 1. 2014 podnikání právně definováno jako: „*Soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku.*“ Od 1. 1. 2014 byl však Obchodní zákoník zrušen a zákon o obchodních korporacích (Zákon č. 90/2012 Sb., 2012), který Obchodní zákoník z části nahrazuje, tento pojem přímo nedefinuje. Aktuálně je právně definován pouze pojem podnikatel v novém Občanském zákoníku, a to jako: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“ (Zákon č. 89/2012 Sb. § 420, 2012).

Na pojem podnikání se dá pohlížet i z jiných než právních pohledů, například ze sociologického hlediska je podnikání hledání cesty k dokonalejšímu využívání zdrojů vytvářením pracovních míst a příležitostí, na jehož konci je vytvoření blahobytu pro všechny zainteresované (Zichová, 2013).

Pro účely této práce je však i přes právní úpravy nejvhodnější původní definice podle Obchodního zákoníku. Hodí se významově a tradičně je takto vnímána odbornou, ale i neobdobnou veřejností. Podobný přístup bude zaujímán i k termínu podnik.

1.1.2 Vymezení podniku

Pojem podnik má také více možností výkladu, především závislé na hledisku, z jakého se posuzuje. Z ekonomického hlediska je podnik subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy. Z právního hlediska je podnik, nově označován podle Občanského zákoníku obchodní závod, charakterizován takto: „*Obchodní závod je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*“ (Zákon č. 89/2012 Sb. § 420, 2012). Podnik tedy slouží podnikateli především k výrobě a prodeji věcných statků či služeb s cílem maximalizace zisku. Může se jednat o obchodní společnosti, rodinné podniky, osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ) atd.

Podniky je možné dělit pomocí několika kritérií, a to například právní formou, velikostí (mikro, malé, střední, velké) nebo podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE (Český statistický úřad, 2009).

1.2 Podnikatelský plán

Po definici podniku a podnikání se dostáváme k samotnému podnikatelskému plánu. Podnikatelský plán se může také objevovat pod pojmy bussiness plán, podnikatelská koncepce, obchodní plán. Podnikatelský plán je dokument, který se tvoří při zakládání nového, nebo při rozšiřování existujícího podniku. Je nezbytný především pro jednání s bankou nebo investorem, ale také pro uspořádání a ujasnění podnikové koncepce pro samotného podnikatele. Synek a kol. (1998 str. 31) definuje podnikatelský plán takto: „*Podnikatelský plán je výrazem podnikatelského záměru, definuje a kvantifikuje podnikatelské cíle a strategii zvolenou k jejich dosažení. Je základním nástrojem pro stanovení a koordinaci jednotlivých podnikových činností.*“

Podnikatelský plán nemá jednotně dané náležitosti a velmi záleží na tom, o jaký typ podniku jde a za jakým účelem je tvořen. V dalších částech této práce bude podrobněji uvedeno několik možností struktury a náležitostí plánu. Obecně by však měl ujasňovat cíle a strategii podniku, roli konkurence a cílových skupin, financování a především způsob, jak cílů dosáhnout.

1.3 Smysl podnikatelského plánu

Smysl nebo účel podnikatelského plánu by se dal rozdělit na interní a externí. Interní pro samotného podnikatele, spolujemajitele či zaměstnance ve vedoucích pozicích a externí pro investory nebo banky z důvodu žádání úvěrů nebo dotací. Velmi tedy záleží, za jakým účelem a pro koho je podnikatelský plán psán. Vždy by však měl co nejpřesněji zachycovat realitu.

1.3.1 Interní podnikatelský plán

Z interního pohledu je kvalitní podnikatelský plán velmi důležitý především pro kritické zvážení a zhodnocení možností. Nápad k podnikání sice může být kvalitní, jeho realizace však může skýtat mnoho, z počátku skrytých, problémů. Důkladná analýza realizace plánu včetně vnějšího prostředí by měla odhalit potencionální problémy a navrhnout možnosti jejich řešení. To vše s ohledem na finanční stránku věci, jestli je vůbec podnikatelský nápad životaschopný.

Pokud vytvořený podnikatelský plán dává smysl a je realizován, měl by sloužit jako základ pro koordinaci a plánování postupů, kontrolu finančních veličin či jako plán při krizové situaci. V pozdějších obdobích je možno plán porovnat s realitou a odvodit tím přesnější možnosti dalšího vývoje v budoucnu. Podnikatelský plán by tedy měl sloužit hlavně svému podniku a dopomocť mu dosáhnutí svých cílů.

1.3.2 Externí podnikatelský plán

Je však i druhý účel podnikatelského plánu, ne úplně nesouvisející s prvním. I když je podnikatelský plán nejdůležitější pro správné vedení samotného podniku, je někdy potřeba i k jiným účelům. Podnik, alespoň ve své počáteční fázi, většinou potřebuje investici. Nikdo však není ochotný vložit své peníze do začínajícího podniku, o kterém nic neví. Je potřeba ukázat, že je do podniku výhodné investovat. Podnikatelský plán může v tomto ohledu ukázat, že je podnik něčím inovativní, jeho procesy jsou promyšlené, je postaven na rozumných myšlenkách a má zajímavý potenciál návratnosti investice. Také upřesňuje velikost kapitálu, který je potřeba investovat a na co bude využit.

Kvalitní podnikatelský plán, který má smysluplné a realistické odhady, může velmi zvýšit pravděpodobnost možné investice, ať už se jedná o soukromé investory, úvěry od bank anebo dotace od státních

institucí. Tím se mohou zlepšit i samotné podmínky, například úroková míra u úvěru, což dále podporuje rozvoj a životaschopnost nového podniku.

1.4 Druhy podnikatelského plánu

Jak již bylo zmíněno, podnikatelský plán může sloužit různým účelům a může být určen pro různé osoby. Z toho vyplývá, že forma nemusí být vždy stejná. Není to však problém, protože neexistuje právní úprava, která by přesně specifikovala formu a rozsah. Pokud například chceme prezentovat svůj plán zaneprázdněnému soukromému investorovi, je vhodnější volit stručnou a věcnou formu. Naopak při žádání o úvěr či dotaci je potřeba dodat všechny informace podrobně. Podle Prokopa (2005 str. 37) se nejčastěji uvádí tyto formy podnikatelského plánu:

- elevator pitch
- executive summary
- zkrácený podnikatelský plán
- plný podnikatelský plán

1.4.1 Elevator pitch

Každému se může stát, že se čirou náhodou ocitne ve výtahu s nějakou významnou osobností a potencionálním investorem. Doba jízdy výtahu je však velmi krátká, přibližně kolem jedné minuty. Vysvětlit stručně a jasně svůj podnikatelský plán v této chvíli může být však neopakovatelná příležitost k tomu získat dobrého investora, se kterým je možné prodiskutovat detaily později.

Z takovéto situace je odvozen typ podnikatelského plánu elevator pitch. Jedná se o připravenou krátkou prezentaci, která by měla být srozumitelná a dobře zapamatovatelná. Tuto prezentaci by měl mít podnikatel stále připravenou v hlavě a slouží především k upoutání zájmu investora o podnik.

1.4.2 Executive summary

Executive summary se dá použít jako pokračování elevator pitch s tím, že se investor dozví více dodatečných informací. Jde o kratší písemný popis podnikatelského plánu, většinou na dvě strany A4. Tento zkrácený popis je vhodné dávat potencionálním investorům nebo

bankám předtím, než obdrží celý podnikatelský plán. Po přečtení této zkrácené verze totiž zjistí, jestli mají vůbec zájem zabývat se investicí dále. Je důležité touto formou investora zaujmout.

1.4.3 Zkrácený podnikatelský plán

Zkrácený podnikatelský plán je velmi podobný plnému podnikatelskému plánu. Rozdíl je pouze v informacích, které by mohly být nějakým způsobem zneužity. Tyto informace jsou vynechány. Podnikatel se tím chrání, zejména v počátečních jednáních s investorem, aby jeho „know-how“ nebylo investorem zneužito. Po získání důvěry v investora mu je možné poslat plný podnikatelský plán.

1.4.4 Plný podnikatelský plán

Plný podnikatelský plán je plná a nejobsáhlejší verze. Obsahuje všechny technické detaily a postupy, včetně finančního plánování a tajných „know-how“. Pokud plán obsahuje zneužitelné informace, je vhodné podepsat s druhou stranou dohodu o mlčenlivosti.

Většina zdrojů uvádí a shoduje se na tom, že plný podnikatelský plán by neměl být delší než 30 - 50 stránek (Synek, Kislíngerová a kol., 2015 str. 105), (Prokop, 2005 str. 37). Tato práce se bude dále zabývat pouze plným podnikatelským plánem.

1.5 Požadavky podnikatelského plánu

Smysluplný podnikatelský plán by měl z obecnějšího širšího pohledu splňovat určité požadavky. Fotr se Součkem (2005 str. 23) tyto požadavky definují takto:

Podnikatelský plán by měl být:

- stručný a přehledný,
- demonstrovat výhody produktu či služby,
- orientovaný na budoucnost,
- nezakrývat slabá místa a rizika projektu,
- upozornit na konkurenční výhody, silné stránky,
- zpracován kvalitně, včetně formy.

Dodržování těchto požadavků by mělo především zlepšit vnímání plánu investorem, ale také samotným podnikatelem. Pro ještě lepší vnímání

plánu a dodání mu určité důvěryhodnosti Veber se Srpovou (2012 str. 48) doporučují přidat ještě tato pravidla:

- orientace na trh,
- prokázání prodejnosti výrobku,
- věrohodnost a průkaznost předpokladů,
- práce s rizikem.

I když tato pravidla nezaručují sto procentní úspěch na trhu, snaží se alespoň minimalizovat rizika z nové investice a plán co nejvíce upřesnit. Je vhodné také myslet na to, že podnikatelský plán se může časem měnit a měl by se aktualizovat s vývojem podniku a okolí. Tím se zvýší pravděpodobnost přesnějších odhadů.

1.6 Struktura podnikatelského plánu

Většina nejčastěji používaných struktur podnikatelského plánu se příliš neliší, přesto různí autoři často uvádějí kapitoly s různou důležitostí či pod jinými názvy. V této sekci je uvedeno několik návrhů struktury obsahu od různých autorů. Tyto struktury slouží jako doporučení, vždy je důležité vybrat či upravit strukturu plánu podle svých potřeb a potřeb podniku. V této práci bude následně použita kombinace struktury od různých autorů.

1.6.1 Wupperfeld

Wupperfeld (2003 str. 36), německý vysokoškolský pedagog a ředitel poradenské firmy pro začínající podniky, uvádí strukturu podnikatelského plánu takto:

- shrnutí
- podnikatelský záměr
- formální informace o podniku, právní forma a jeho historie
- vedení podniku a zaměstnanci
- další plánované kroky rozvoje podniku
- analýza tržní a konkurenční situace
- finanční plánování
- přílohy

1.6.2 Hisrich

Podobně definuje strukturu plánu Hisrich (1996 str. 29):

- shrnutí
- analýza odvětví
- popis podniku
- výrobní plán
- marketingový plán
- organizační plán
- hodnocení rizik
- finanční plán
- přílohy

1.6.3 Srpová a Řehoř

Trochu důkladněji popisují strukturu Srpová a Řehoř (2010 str. 61):

- titulní strana
- shrnutí
- popis podnikatelského záměru
- popis produktu
- informace o firmě, klíčové osobnosti
- výroba, provozní činnosti
- marketing a prodej
- finanční plán
- projektový plán
- analýza rizik
- přílohy

2 Náležitosti podnikatelského plánu

V kapitole náležitosti podnikatelského plánu budou podrobněji popsány jednotlivé části podnikatelského plánu. Ty pak bude následně možné aplikovat do praktické části. Struktura plánu bude podle výše zmíněných doporučení upravena tak, aby co nejvíce odpovídala tématu práce a byla pro téma nejvhodnější.

2.1 Titulní strana

Titulní strana je první věc, které si čtenář podnikatelského plánu všimne. Je proto důležité zde uvést všechny důležité informace a stručně a jasně tím nastínit podstatu dokumentu. Titulní strana by měla především obsahovat název, sídlo firmy, jména podnikatelů a jiných klíčových osob, datum vytvoření a stručný popis podniku (Koráb a kol., 2007 str. 47). Je také důležité uvést kontakt na důležité osoby a případně webovou stránku firmy pro podporu komunikace v případě dotazů. V určitých případech je doporučeno zařadit i prohlášení o důvěrnosti dokumentu (Srpková a kol., 2011 str. 15).

2.2 Shrnutí

Úvodní shrnutí, často také označované jako executive summary, je důležitou částí plného podnikatelského plánu. Toto shrnutí odpovídá druhu podnikatelského plánu executive summary, které bylo zmíněno v první kapitole. Lze ho chápat jako abstrakt, zhuštěný popis nebo jako náhled do plného plánu. Je možné ho investorovi předat zvlášť předtím, než vyjádří zájem o plný podnikatelský plán. I při předávání rovnou plného plánu je tato část nejdůležitější, protože po přečtení shrnutí se čtenář rozhodne, jestli má smysl číst plán celý (Abrams a Vallone, 2007 str. 17).

Shrnutí by mělo být jasné, stručné, obsahovat všechny důležité aspekty, ale přesto by se nemělo zacházet do detailů. Rozsah by, podle charakteru práce, neměl překračovat dvě až čtyři strany (Srpková a Řehoř, 2010 str. 61). Při psaní úvodního shrnutí by autor měl znát a měl mít utříděné všechny klíčové detaily o podniku, jeho okolí a ostatních faktorech. Je vhodné shrnutí psát až nakonec po dopsání ostatních částí podnikatelského plánu (Parsons, 2015).

Podle **Parsonse** (2015) by úvodní shrnutí mělo obsahovat tyto body:

- stručný popis podniku,
- potřeby a problémy cílového trhu,
- popis produktu nebo služby a jak řeší problémy trhu,
- specifikace zákazníků,
- konkurence,
- představení týmu,
- shrnutí finančního plánu,
- potřebné finanční prostředky,
- milníky, kterých chce podnik dosáhnout.

Abrams a Vallone (2007 str. 20) obsah shrnutí charakterizují krátce a výstižně základními body:

- firma,
- výrobky a služby,
- cílový trh,
- konkurence,
- strategie marketingu,
- provoz,
- management,
- budoucí vývoj,
- finance.

Podle **Synka** (1998 str. 33) je důležité hlavně, aby shrnutí zodpovídalo na následující otázky:

- Jaký je obor podnikání? Jaké výrobky či služby budou poskytovány?
- V čem je výrobek lepší než konkurenční? V čem spočívá jeho výhoda a užitek pro zákazníka?
- Jaký je charakter trhu? Jak je velký? Jaký má vývoj? Jakou má konkurenci?
- Jaké jsou cíle podniku? Jaké je jeho poslání?
- V jaké fázi životního cyklu se podnik nachází?
- Jaký má podnik kapitál?
- V jakém vývojovém stádiu jsou výrobky či služby?
- Jak je zkušený management podniku?

2.3 Popis podniku

Po uvedení čtenáře do obrazu úvodním shrnutím se předpokládá, že se bude chtít dozvědět více detailů o samotném podniku. Tato část je velmi důležitá pro potenciálního investora, aby zjistil, jak na tom podnik je, a především jestli sdílí jeho myšlenku a vizi do budoucna.

Popis podniku by měl především zahrnovat vizi, poslání a cíle. Dále také strukturu vlastnictví, právní strukturu, velikost podniku, umístění podniku a popis výrobku (služby). Měla by zde být pouze doložitelná fakta, která vytvářejí obraz podniku. Podle Korába a kol. (2007 str. 83) je důležité, aby popis podniku obsahoval tyto klíčové prvky:

- popis výrobků (služeb),
- umístění a velikost podniku,
- lidské zdroje podniku a jejich organizační struktura,
- vybavení podniku,
- zkušenosti či předchozí reference podniku.

Abrams a Vallone (2007 str. 28) popis podniku rozdělují takto:

- informace o názvu a sídle podniku,
- informace o vlastnících a jejich postavení,
- historie podniku včetně milníků ve vývoji,
- popis výrobku (služby),
- popis odvětví,
- financování.

2.3.1 Informace o názvu a sídle podniku

První část popisu by měla obsahovat nejzákladnější informace o podniku. Tedy jeho název, obchodní jméno, jméno majitelů (spolumajitelů), obchodní značku a velikost. Dále je potřeba specifikovat, na jakém území podnik působí, ať už se jedná o fyzické umístění podniku, působení do zahraničí nebo působení online. Je také vhodné uvést webovou stránku a jaké jazyky podporuje.

2.3.2 Informace o vlastnících a jejich postavení

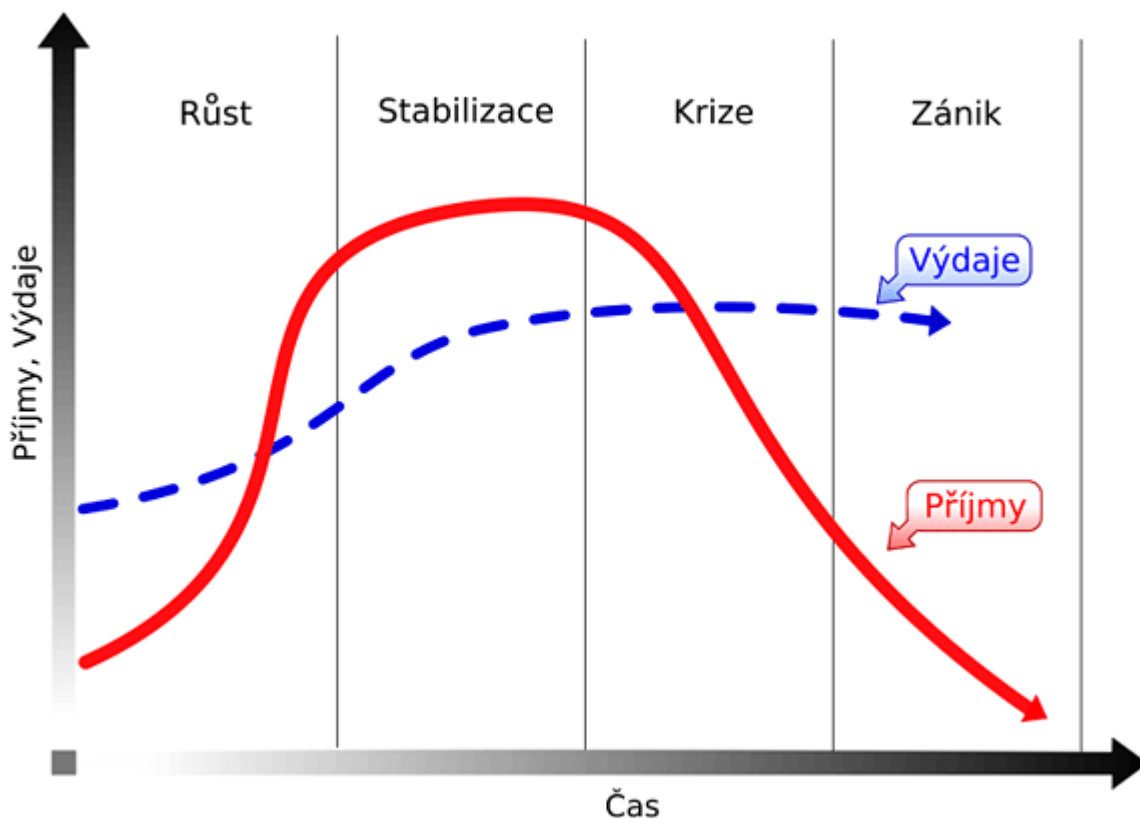
V další části by měl být představen vlastník včetně jeho zkušeností v oboru, vzdělání a předchozích úspěchů. Pokud je majitelů více, je

potřeba popsat i je a uvést k nim jejich právní postavení v podniku a míru podílu.

Pokud má podnik nějaké patenty, ochranné značky, licenční či jiné smlouvy, například na určitou technologii, je to také vhodné zmínit jako výhodu podniku.

2.3.3 Historie podniku

Pokud podnikatelský plán není na vytvoření úplně nového podniku, ale podnik má již nějakou historii, je vhodné stručně popsat jeho vývoj a v jaké fázi životního cyklu se aktuálně nachází. Synek, Kislingerová a kol. (2015 str. 100) uvádí čtyři základní fáze: růst, stabilizace, krize, zánik (viz Obrázek 1).



Obrázek 1 Životní cyklus podniku (Hálek, 2017)

Jestliže je podnik již nějakou dobu na trhu, je velmi pravděpodobné, že má určité dosažené milníky či zásluhy, které je také vhodné uvést. Může se jednat o úspěšný rok s velkými prodeji, porážku konkurence v určitém segmentu atd.

2.3.4 Popis produktu

Popis produktu by měl především obsahovat popis vzhledu, vlastností a funkcí výrobku nebo služby, a to včetně doplňujících služeb (podpora, zaškolení atd.) a potřebného vybavení pro provoz produktu (například typ webového serveru). Dále jestli je produkt na trhu nový, nebo se již nějakou dobu nabízí.

V dnešní době silné konkurence je důležité se u produktu zaměřit na výhody, které má oproti konkurenci. Pokud se produkt nebude nějakým způsobem odlišovat a nebude ničím inovativní, má velmi malou šanci na úspěch. Je potřeba uvést, v čem má náš produkt konkurenční výhodu a jaký přínos má pro zákazníka (Srpková a kol., 2011 str. 16).

2.3.5 Popis odvětví

U popisu odvětví je potřeba sledovat vývoj odvětví, ve kterém se náš podnik nachází nebo bude nacházet. Vývoj odvětví a jeho trendy mohou způsobovat problémy, ale mohou také přinášet příležitosti, kterých je vhodné využít. Analýza odvětví bude dále rozpracována níže, proto u popisu podniku stačí pouze krátce.

2.3.6 Financování

Pro další nastínění toho, jak podnik funguje, je potřeba popsat, z čeho byl podnik doposud financován, a jak je plánováno ho dále financovat. Pokud je podnikatelský plán určen pro investora, měl by popis financování jasně ukazovat, na co bude investice použita a o jakou částku přesně jde (Abrams a Vallone, 2007 str. 38). Financování bude opět rozpracováno dále, proto zde také jen stručně.

2.3.7 Poslání, vize a cíle

V popisu podniku by neměla chybět definice poslání, vize a cíle. Ty určují směřování podniku do budoucna a jakou filozofii chce podnik držet.

Na nejvyšší úrovni je **poslání**, které stručně určuje, proč vůbec podnik existuje. Podle Fotra (2012 str. 32) by poslání mělo odpovídat na tyto otázky:

- Jaký smysl má mít uvažované podnikání?

- Čím bude organizace jedinečná a pro koho budou určeny její produkty?
- Čeho chce organizace dosáhnout?

Vize určuje, kam chce podnik směřovat a jak chce vypadat za určitý časový úsek. Může se jednat o období od půl roku až po tři až pět let, či případně dlouhodobou vizi na deset let. Vize by měla zobrazovat faktory jako stav produktu, trhu, zákazníků či strategický plán. Protože v tomto delším období se nejen vnější prostředí může vyvíjet částečně nepředvídatelně, je vhodně být s vizí flexibilní a v reakci na změny ji průběžně aktualizovat (Fotr, 2012 str. 34).

Cíle jsou odvozeny od dlouhodobější vize podniku. Měly by podrobněji popisovat změnu a určovat požadovaný výsledek. Pomocí jednotlivých cílů by měla být naplněna celková vize.

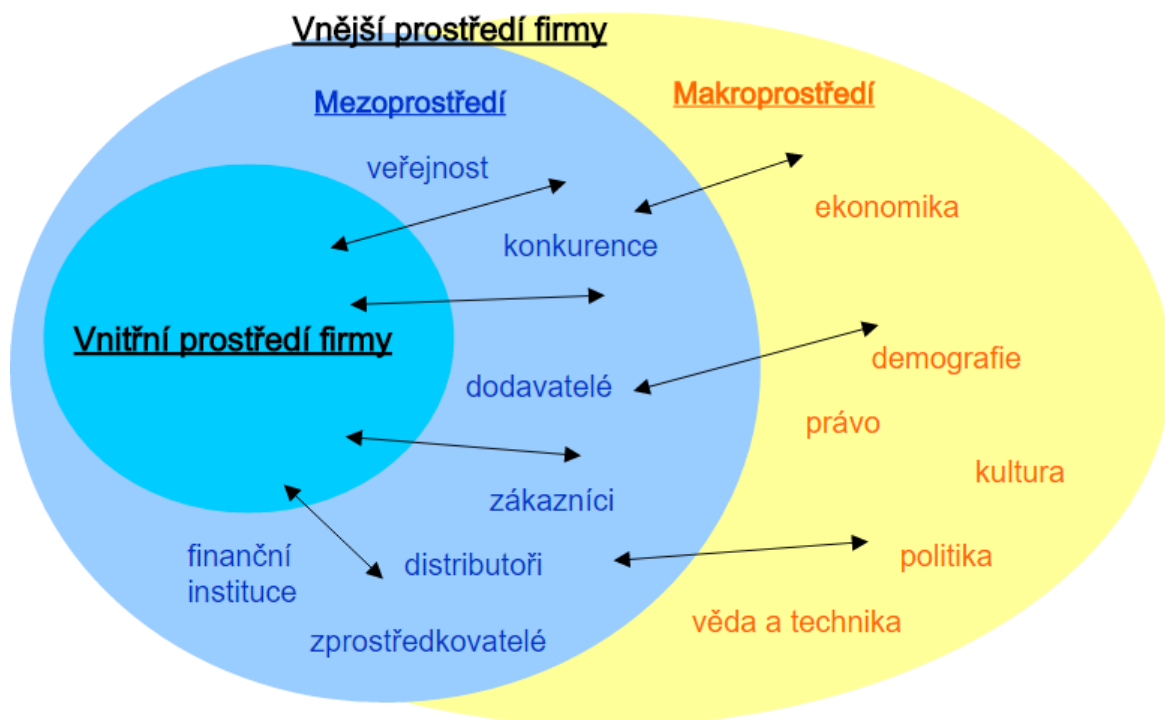
Cíle by měly správně dodržovat zásadu SMARTER (Fotr, 2012 str. 36), tedy:

- specific – přesně specifikované,
- measurable – měřitelné,
- achievable – dosažitelné,
- realistic – realistické,
- time bounded – časově ohraničené,
- ethical – s etickým přístupem,
- resourced – zaměřené na zdroje.

2.4 Analýza prostředí

Po popisu podniku je potřeba popsat a zanalyzovat tržní prostředí, ve kterém se podnik nachází. Správnou analýzou prostředí a určením pozice podniku na trhu, by mělo být možné posoudit další potenciál rozvoje, odhadnout budoucí chování zákazníků a konkurentů, identifikovat rizika a tím efektivně reagovat na případné změny (Fotr, 2012 str. 38). Ve vysoce konkurenčním prostředí je toto chování nutností.

Fotr (2012 str. 39) rozděluje podnikatelské prostředí na externí a interní. Externí pak dále rozděluje na makroprostředí, které je na podniku nezávislé, a mezoprostředí, které může firma aspoň částečně ovlivnit. Mikroprostředí, neboli také vnitřní prostředí, firma přímo ovlivňuje. Rozdělení prostředí zachycuje Obrázek 2.



Obrázek 2 Podnikatelské prostředí (Konczynna, 2014 str. 4)

2.4.1 PEST analýza

Pro analýzu makroprostředí se používá PEST analýza. Ta popisuje politické (P), ekonomické (E), sociální (S) a technologické (T) faktory. V případě potřeby je možné využít rozšířenou verzi PESTLE, která popisuje navíc legislativní (L) a ekologické (E) faktory (Srpková a Řehoř, 2010 str. 97). Se zvětšováním podniku roste význam makroprostředí, na rozdíl od velkých podniků tedy malým stačí základní PEST analýza (Sedláčková, 2006 str. 19). V případě nadnárodních společností je však doporučováno provést důkladnější analýzu ve všech zemích působnosti (Srpková a kol., 2011 str. 164).

Politicko-právní faktory PEST analýzy popisují především úroveň byrokracie státu. Určují její svobody či naopak vynucovaná pravidla. Průzkumem relevantních zákonů a dalších právních předpisů je potřeba definovat práva a povinnosti podniku vůči státním institucím (Dvořáček a Slunčík, 2012 str. 10).

Ekonomické faktory z pohledu celkové hospodářské situace země mohou podle typu podniku silně ovlivňovat jeho chování a rozhodování. Dvořáček a Slunčík (2012 str. 11) dělí ekonomické faktory na měnící se v čase a relativně stabilní faktory. Faktory měnící se v čase

jsou především vývoj cen a fáze ekonomického cyklu. Do relativně stabilních faktorů je zahrnován především charakter, úroveň a konkurenceschopnost ekonomiky.

Sociální a kulturní faktory ukazují, jaké jsou ve státě systémy hodnot, úroveň pracovní síly či historické pozadí. Je důležité, aby podnik respektoval tyto faktory.

Technicko-technologické faktory označují stále rychleji se vyvíjející technologie. Především u oborů, které jsou velmi závislé na moderních a inovativních technologiích je důležité sledovat nejnovější trendy a vývoj. Srpová a kol. (2011 str. 164) rozdělují technologie v podniku takto:

- základní – mohou být používány jakýmkoli podnikem,
- klíčové – zajišťují nám výhodu oproti konkurenci, snižují náklady nebo poskytují jinou výhodu,
- rodící se – nové technologie, které mohou přinést značnou konkurenční výhodu a mají tím velký potenciál, jako důležitá klíčová technologie.

2.4.2 Analýza trhu a zákazníků

Úspěšnost podniku závisí na tom, jak dokážeme uspokojit potřeby zákazníků a jestli dokážeme najít trh, na kterém bude o naše produkty zájem (Abrams a Vallone, 2007 str. 43). Je potřeba popsat cílový trh a cílového zákazníka. U cílového trhu hledáme zákazníky, kteří budou mít z našeho produktu největší užitek, budou mít k němu snadný přístup a budou ochotni za něj zaplatit (Srpová a kol., 2011 str. 19). U produktů je potřeba identifikovat faktory, které ovlivňují rozhodování zákazníků o koupi (například cena, vlastnosti, vzhled, pověst), a na ty se poté zaměřit. Trh je potřeba segmentovat, tedy rozdělit do skupin podle zákazníků, kteří mají stejná přání, potřeby a preferují podobný poměr cena/kvalita. Na takto segmentované trhy je poté možno cílit.

Blažková (2007 str. 56) uvádí tyto informace, které bychom si o trhu pro jeho analýzu měli zjistit:

- velikost,
- vymezení,
- míra růstu,

- atraktivita,
- ziskovost,
- vývoj poptávky,
- predikce potřeb,
- tržní trendy.

Blažková (2007 str. 58) také rozděluje trhy na tři typy:

- současné trhy - na trhu již existují, velká konkurence, těžký vstup,
- skryté trhy - nikdo neposkytuje vhodný produkt pro potenciální zákazníky,
- vznikající trhy - momentálně neexistující, ale dá se odhadnout jejich vznik, mohou být velkou příležitostí.

Tržní chování zákazníků není stálé a často ho ovlivňují nové trendy, vývoj technologií či vývoj ekonomiky. Podnik by se měl zaměřit na ty, u kterých je očekávána pozitivní změna (Abrams a Vallone, 2007 str. 53). Je však důležité, aby odhady trhů, jejich velikosti, ziskovosti a dalších faktorů byly reálné, jinak podnik kvůli špatnému cílení může přijít do ztráty.

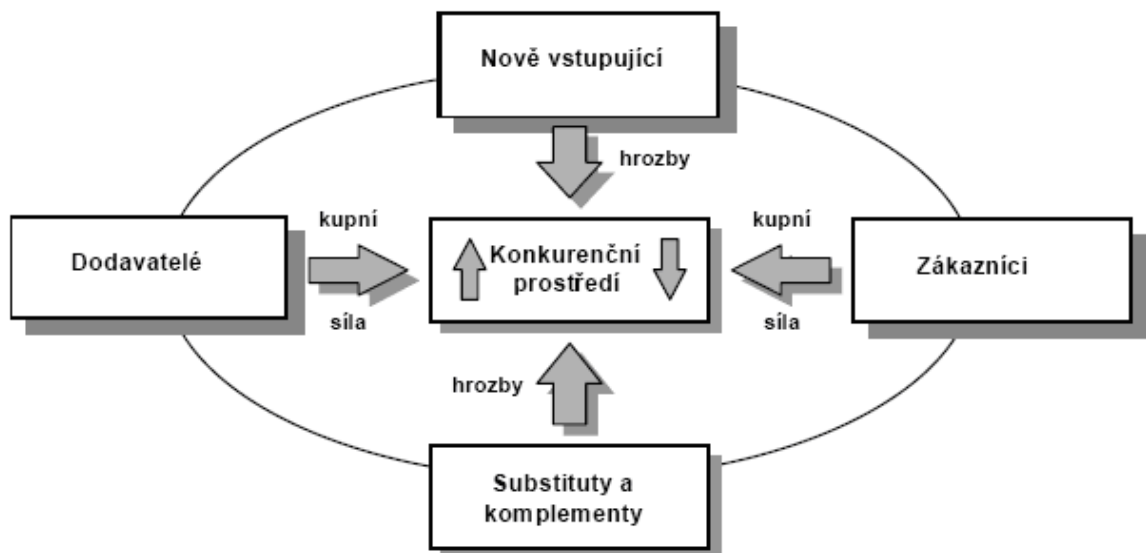
2.4.3 Porterův model pěti sil

Podle Portera je konkurenční prostředí definováno pěti faktory, které pro podnik představují potenciální hrozby nebo příležitosti. Faktory (síly) mohou působit negativně nebo pozitivně a může jich působit více najednou. Dohromady určují postavení podniku v konkurenčním prostředí a mohou velmi ovlivňovat výkonnost podniku (Dvořáček a Slunčík, 2012 str. 41). Porterův model (viz Obrázek 3) nezahrnuje jen současnou konkurenci, ale i riziko nové, vliv substitučních produktů a další faktory.

Odběratelé (zákazníci) se pro sebe snaží získat co nejvýhodnější obchodní podmínky především z hlediska ceny a kvality. Tím mohou tlačit podniky květšímu konkurenčnímu boji mezi sebou, a tím snižují celý zisk v odvětví (Dvořáček a Slunčík, 2012 str. 43).

Dodavatelé mohou podnik ovlivňovat v případě, že vstupní produkt je pro podnik klíčový a neexistuje větší konkurence dodavatelů v potřebné lokalitě. V takovém případě může dodavatel zvyšovat cenu, a snižovat tak zisk podniku (Mallya, 2007 str. 50).

Nově vstupující (potencionální konkurence) jsou podniky, které aktuálně nejsou konkurencí, ale mohu se jí stát. Riziko těchto potencionálních konkurentů je dáno bariérami vstupu do odvětví (Srpková a kol., 2011 str. 166). Pokud jsou bariéry vstupu nových podniků do určitého prostředí nákladné, riziko této nové konkurence je nízké. Nízké bariéry by naopak znamenaly hodně možné konkurence a tím i potencionální snížení zisků.



Obrázek 3 Porterův model pěti sil (Jakasi, 2015)

Substituty označují produkty, které nejsou přímo konkurenty našeho produktu, ale mají podobné vlastnosti a zákazníci jimi mohou nahradit náš produkt, protože uspokojují stejnou potřebu. Je proto potřeba mít lepší produkt s vyšší přidanou hodnotou oproti substitutům. Míru hrozby substitutů také určuje, jaké náklady by musel zákazník vydat pro přechod na substituční produkt (Mallya, 2007 str. 51).

Konkurenční prostředí vzniká soupeřením podniků působících v odvětví. Toto soupeření může být velmi nákladné, protože je potřeba produkt inovovat, investovat do reklamních kampaní a produkt něčím odlišit od konkurence. Každý podnik se snaží získat co nejlepší tržní pozici a největší podíl na trhu (Mallya, 2007 str. 50).

2.4.4 Vnitřní prostředí

Pro úspěšný rozvoj podniku je potřeba zanalyzovat podnik samotný. Jeho možnosti a omezení, ze kterých je poté potřeba navrhnout plány

do budoucna. Analýzou vnitřního prostředí bychom měli zjistit silné a slabé stránky podniku a z nich odvodit konkurenční výhodu, kterou můžeme použít pro další rozvoj (Dvořáček a Slunčík, 2012 str. 3). Mallya (2007 str. 53) doporučuje analýzu těchto vnitřních faktorů:

- technický rozvoj,
- marketing a distribuce,
- výroba a její řízení,
- podnikové a pracovní zdroje,
- finance a rozpočet.

2.4.5 SWOT analýza

SWOT analýzou (viz Obrázek 4) popisujeme vnitřní i vnější prostředí podniku. Vychází a shrnuje myšlenky z ostatních analýz (PEST, Porter, atd.) a ukazuje, že víme, jaké výhody a nevýhody má náš podnikatelský plán (Prokop, 2005 str. 59). SWOT analýza má čtyři části:

- Strengths – silné stránky
- Weaknesses – slabé stránky
- Opportunities – příležitosti
- Threats – hrozby

Silné stránky mohou obsahovat zkušenosti v oboru, dobrý produkt nebo kvalitní zaměstnance. Je však potřeba mít na vědomí, že silné stránky pramení z vnitřního prostředí podniku.

Slabé stránky také pochází z vnitřního prostředí podniku a může jít o vysoké výrobní náklady, nekvalitní zaměstnance atd. Je však potřeba si tyto slabé stránky uvědomit a vymyslet na ně řešení, které bude promítnuto v dalších plánech. Pro potencionálního investora mohou slabé stránky být náznakem toho, že je plán dobře promyšlen, netají se problémy a chce je nějak řešit.

Příležitosti označují jevy ve vnějším okolí, které je možné nějakým způsobem využít za účelem zvýšení zisku nebo zvětšení podílu na trhu. Může jít například o prázdný segment na trhu.

Hrozby jsou jevy z vnějšího prostředí, které podniku mohou nějakým způsobem uškodit. Většinou se jedná o vliv konkurence nebo například omezení produktu z legislativních důvodů.

Ze SWOT analýzy je možno odvodit tyto strategické možnosti (Dvořáček a Slunčík, 2012 str. 16):

- SO - využití silných stránek ve prospěch příležitostí,
- WO - překonání slabých stránek využitím příležitostí,
- ST - využití silných stránek kodstranění hrozeb,
- WT - minimalizace slabých stránek a vyhnutí se ohrožení.

	POMOCNÉ dosažení cíle	ŠKODLIVÉ dosažení cíle
VNITŘNÍ PŮVOD atributy organizace	<p>S</p> <p>SILNÉ STRÁNKY</p> <p>strenghts</p>	<p>W</p> <p>SLABÉ STRÁNKY</p> <p>weaknesses</p>
VNĚJŠÍ PŮVOD atributy prostředí	<p>O</p> <p>PŘÍLEŽITOSTI</p> <p>opportunities</p>	<p>T</p> <p>HROZBY</p> <p>threats</p>

Obrázek 4 SWOT analýza (Sun marketing, 2011)

2.5 Plán zdrojů

Pro rozvoj podniku je potřeba zanalyzovat jeho interní sílu z pohledu, jaké zdroje má podnik k dispozici a jak s nimi může pracovat. Je dobré si také uvědomit, jestli jsou zdroje těžko napodobitelné, což by mohlo podniku přinést určitou výhodu, a jestli jsou nějakým způsobem provázané. I malý nedůležitý zdroj může svou provázaností ovlivnit větší klíčové zdroje (Fotr, 2012 str. 47). Zdroje je možné rozdělit takto:

- finanční – kapitál, úvěry,
- organizační – postupy řízení, komunikace, kontrola,
- fyzické – vybavení podniku, budovy,
- technologické – vlastní technologie, patenty,
- inovační – inovace, nápady,
- lidský kapitál – zkušenosti pracovních sil,
- renomé firmy – pověst u zákazníka, dodavatelů.

2.6 Provozní plán

Provozní, nebo také organizační, plán uvádí, jak by měl být podnik strukturovaný, jak by měl být propojený a jak by měly fungovat jeho procesy. Podle Abrams a Vallone (2007 str. 87) by měl uvádět tyto faktory:

- právní forma,
- provozní doba,
- outsourcing,
- klíčové osoby,
- organizační schéma,
- zaměstnanecké náhrady,
- lokalita,
- požadavky na místo,
- potřebné vybavení,
- kontrola.

2.7 Operační plán

Operační plán stanovuje všechny důležité aktivity a kroky, které je potřeba provést pro realizaci podnikatelského plánu. Operační plán by měl uvádět milníky včetně jejich časů (Srpová a kol., 2011 str. 126). Pro takovéto projektové plánování a řízení se používá například Ganttův diagram.

2.8 Marketingový plán

Pro zajištění prodejnosti produktů a celkové úspěšnosti podniku na trhu je potřeba sestavit marketingový plán. Marketingový plán by měl procházet celým podnikem, čímž by podnik měl být již od začátku

důsledně orientován na zákazníka a jeho potřeby. Správně propracovaná marketingová strategie by měla také přesvědčit potenciálního investora o zhodnocení jeho finančních prostředků (Srpková a kol., 2011 str. 62).

Abrams a Vallone (2007 str. 76) marketingový plán popisují zjednodušeně, a to jako marketingovou zprávu o postavení podniku na trhu a jak podnik chce, aby o něm přemýšlel zákazník. Synek, Kislingerová a kol. (2015 str. 243) rozdělují marketingový plán podrobněji do etap včetně finanční stránky:

- tržní diagnóza,
- tržní prognóza,
- plánování cílů,
- plánování marketingového mixu,
- sestavení rozpočtu.

2.8.1 Segmentace, targeting a positioning

Kotler (2007 str. 300) uvádí, že pro vytvoření kvalitní marketingové strategie jsou nejdůležitější kroky segmentace, targeting a positioning (proces STP). S tím souhlasí i Srpková a kol. (2011 str. 22) a uvádí, že správnou marketingovou strategii určují tři fáze:

- rozčlenění trhu (segmentace), výběr cílového trhu (targeting),
- určení pozice firmy (positioning),
- rozhodnutí o marketingovém mixu.

Segmentace označuje rozdělení trhu podle určitých kritérií. Podle potřeb zákazníků hledáme skupinu spotřebitelů s podobnou potřebou produktu a se stejnou reakcí na určité marketingové akce. Srpková a kol. (2011 str. 52) uvádí dvě podmínky těchto segmentů:

- vnitřní homogenita - uvnitř segmentu existuje dostatečná podobnost zákazníků,
- diferenciací mezi segmenty - různé segmenty mají různé potřeby (segmenty se nepřekrývají).

Targeting označuje krok po segmentaci, ve kterém vybereme pro nás nejvhodnější segmenty a na ty se zaměříme. Toto zacílení na určité trhy by mělo maximalizovat prodejnost. Trh vybíráme podle jeho atraktivity. Ta závisí na konkurenci, odběratelích a dodavatelích,

možnostech podniku či stavu ekonomiky. Vybraným segmentům poté přizpůsobujeme veškeré marketingové aktivity (Kotler, 2007 str. 48).

Positioning je dalším krokem, který charakterizuje, jak chceme, aby náš podnik byl vnímán zákazníkem. Positioning určuje umístění produktu vzhledem ke konkurenčním, například podle poměru cena/kvalita. Je potřeba, aby pomocí positioningu vynikl náš produkt oproti konkurenčním, a dostal se tak do povědomí zákazníka.

Podle Srpové a Řehoře (2010 str. 53) lze určit pozici produktu pomocí těchto kroků:

- identifikace konkurenčních výhod produktu,
- vybrání optimální konkurenční výhody,
- zvolení vhodné komunikace a propagace výhody.

2.8.2 Marketingový mix

Marketingový mix (viz Obrázek 5) označuje spojení čtyř základních taktických marketingových nástrojů (product, price, promotion, place), které firma používá k dosažení svých cílů (Sun marketing, 2012). Základní marketingový mix obsahuje nástroje označované 4P, ale existuje i rozšíření 7P, které přidává prvky politics (politicko-společenské), public opinion (veřejné mínění) a people (lidské zdroje) (Srpová a kol., 2011 str. 23). Pro účely této práce však stačí marketingový mix 4P.

Produkt představuje cokoliv, co může náš podnik nabídnout trhu pro uspokojení zákaznickovy potřeby. Je jádrem marketingu. I pokud je na trhu více produktů se stejnými základními vlastnostmi, je možno se odlišit i jinými parametry jako například vzhledem, kvalitou atd. (Mallya, 2007 str. 58). Pro tyto účely můžeme rozdělit celkový produkt na tři úrovně:

- základní produkt,
- vlastní produkt,
- rozšířený produkt.

Základní produkt, neboli jádro produktu, označuje základní hodnotu nebo hlavní přínos, který zákazník kupuje. Vlastní produkt (skutečný produkt) přidává charakteristiky jako kvalitu, design, název značky nebo balení. Třetí úroveň označuje další přidanou hodnotu, která je s produktem spojena. Jedná se například o dodání, záruku, instalaci nebo servis (Kotler, 2007 str. 615).



Obrázek 5 Marketingový mix (Sun marketing, 2012)

Cena určuje příjmy podniku a závisí na ní úspěch produktu. Cena určuje pozici vůči konkurenci a velmi ovlivňuje nákupní rozhodování zákazníků (Mallya, 2007 str. 58). Podle Srpové (2011 str. 58) je potřeba při stanovování ceny respektovat tyto faktory:

- firemní a finanční cíle,
- náklady,
- poptávka,
- konkurence,
- fáze životního cyklu produktu,

- právní a regulační opatření.

Kotler (2007 str. 763) dále určuje tři možné přístupy pro určování optimální ceny:

- založený na nákladech - jde buď o cenu spřirážkou, kde si zvolíme procento marže, stanovení podle bodu zvratu, nebo stanovení podle cílené rentability,
- založený na poptávce - pomocí průzkumu trhu zjistíme, kolik je zákazník ochoten za produkt zaplatit a podle toho nastavíme cenu,
- založený na konkurenci - zjistíme cenu konkurenčních produktů a podle toho nastavíme vlastní cenu.

Distribuce označuje proces, jak se produkt dostane k zákazníkovi. Řeší vhodnou distribuční cestu, která může sama o sobě ovlivnit množství prodejů, protože různí zákazníci mohou preferovat různou distribuci. Distribuce může být realizována buď přímým, nebo nepřímým prodejem.

Propagace označuje metody, které podnik používá, aby ovlivnil nákupní chování zákazníků ve svůj prospěch. Podnik se propagací snaží zvýšit povědomí o produktu, zvýšit poptávku k nákupu či vyzvednout určité vlastnosti produktu oproti konkurenci. Propagace by měla vytvořit kladný komunikační vztah se zákazníkem. Marketingová komunikace by také měla mít své cíle, aby přinesla podniku úspěch a tyto cíle by měly dodržovat SMART vlastnosti (Srpková a kol., 2011 str. 26).

Kotler (2007 str. 518) propagaci rozděluje na osm složek komunikačního mixu:

- reklama - placená prezentace hromadného působení,
- podpora prodeje - krátkodobé impulzy jako například slevy, kupóny, vzorky zdarma,
- události a zážitky - podílení podniku na určité aktivitě s vidinou zvýšení povědomí o podniku,
- public relations - vztahy podniku k zákazníkům, kde si podnik snaží o sobě zlepšit pozitivní povědomí,
- přímý marketing - komunikace se zákazníky přímo přes telefon, email nebo poštou,
- interaktivní marketing - online činnosti pro oslovení zákazníků,

- ústní šíření – komunikace mezi zákazníky navzájem a vzájemné doporučení produktu,
- osobní prodej – přímý prodej produktu obchodníkem zákazníkovi.

2.8.3 Obchodní plán

Obchodní plán neboli plán odbytu určuje především objemy prodeje v návaznosti na proces výroby. Plán se stanovuje podle minulých období a průzkumu trhu (Veber, 2012 str. 180). Pro tyto odhady je však potřeba zkušeností plánujících manažerů, kteří s přibývajícemi zkušenostmi dokáží plánované objemy odhadovat přesněji.

V obchodním plánu je potřeba brát v úvahu i dodavatele. Především pokud jdou dodávány klíčové zdroje, anebo vstupy podléhají určité sezónnosti. Je potřeba identifikovat možná rizika ovlivnitelná dodavateli a snažit se je snížit na minimum.

2.9 Finanční plán

Srpová a kol. (2011 str. 28) uvádí, že finanční plán se dá představit jako převedení podnikatelského plánu do číselné podoby, a tím je umožněno posoudit realizovatelnost podnikatelského plánu z ekonomického hlediska. Pro investora je důležité vidět, na co přesně jeho finanční krytí bude použito a jsou pro něj nejdůležitější finanční ukazatele, které vycházejí právě z finančního plánu (Prokop, 2005 str. 65).

Nepředpokládá se, že reálná situace bude přesně odpovídat plánovanému stavu. Hlavní přínos plánů spočívá spíše v odhalení potenciálních rizik, plán by se však měl realitě blížit a pokud možno vycházet z dat z minulých období. Z důvodu těchto možných nepřesností Srpová a kol. (2011 str. 31) doporučují mít více variant plánu, a to optimistický, realistický a pesimistický. Srpová a kol. (2011 str. 30) také doporučují, aby finanční plán na první půl rok až rok byl podrobnější a propracovanější než na následující roky.

Finanční plán by měl obsahovat rozvahu, výkaz zisku a ztráty, cash flow, analýzu bodu zvratu a relevantní finanční ukazatele.

2.9.1 Rozvaha

Rozvaha zobrazuje stav aktiv a pasiv kurčitému datu a slouží k posouzení finanční stability podniku. Sestavuje se počáteční rozvaha a poté rozvahy ke konci každého roku. Jak doporučují Srpová a kol. (2011 str. 30), je vhodné sestavit rozvahu i po prvním půl roce.

2.9.2 Výkaz zisku a ztráty

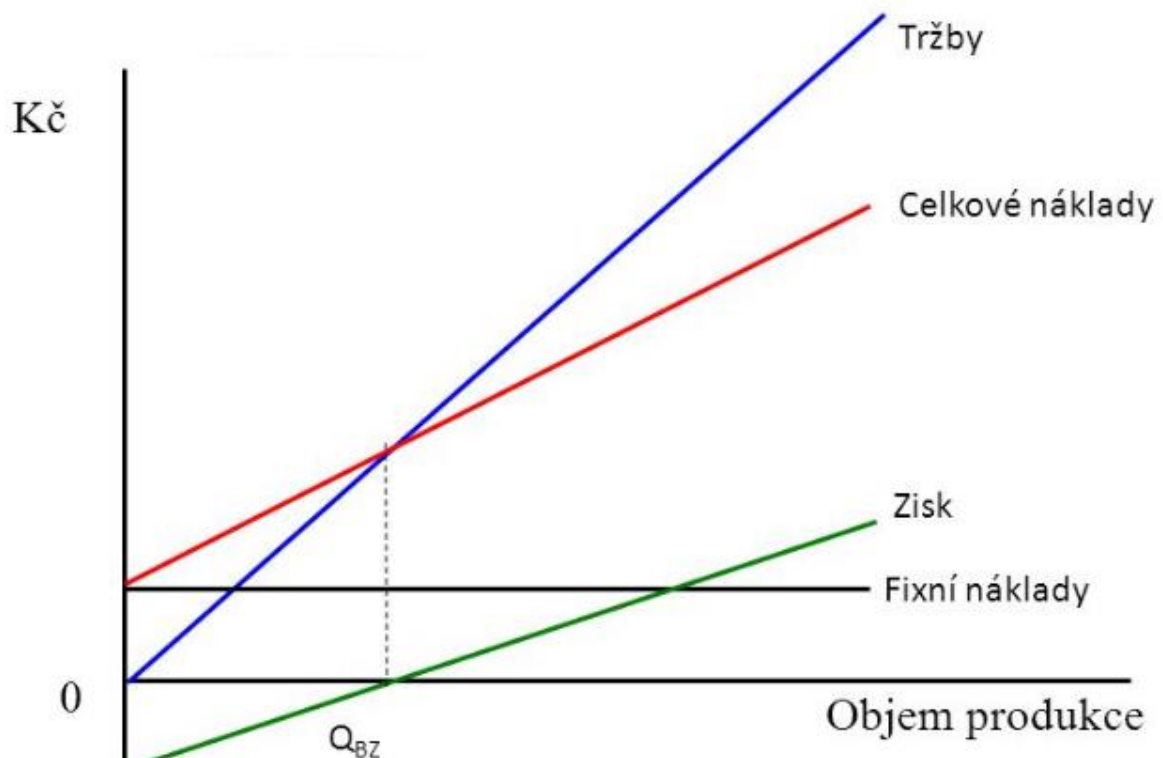
Výkaz zisku a ztráty neboli výsledovka, zobrazuje náklady a výnosy za konkrétní období. Na rozdíl od rozvahy, která se vztahuje kurčitému období, výsledovka je tokový výkaz a vztahuje se k časovému intervalu. Výsledovka především určuje výsledek hospodaření podniku, tedy jestli je v zisku nebo ve ztrátě, ale také například jestli je firma schopna platit své závazky (Prokop, 2005 str. 130).

2.9.3 Cash flow

Cash flow neboli plán peněžních toků, zobrazuje reálné pohyby peněz v podobě příjmů a výdajů. Jako u výsledovky jde o tokový výkaz a sledujeme ho v intervalech. Při sestavování začínáme na aktuální pozici, kterou určují reálné finance, které máme k dispozici, a poté sledujeme pohyby peněžních toků v období. Je vhodné mít plán připravený, především kvůli investorovi, alespoň na tři roky (Prokop, 2005 str. 67).

2.9.4 Analýza bodu zvratu

Bod zvratu zobrazuje minimální objem výroby, kterého je nutno v podniku dosáhnout, aby nebyl ve ztrátě (viz Obrázek 6). V tomto bodě se tržby rovnají nákladům. Čím je bod zvratu vyšší, tím hůře se podnik dostane do zisku, respektive rychleji se dostane do ztráty v případě poklesu poptávky. Zjištění tohoto bodu je důležité pro plánování optimálního objemu prodeje nebo k posouzení výrobní kapacity (Srpová a Řehoř, 2010 str. 65).



Obrázek 6 Bod zvratu (SyNext, 2008)

2.9.5 Finanční ukazatele

Pro rychlé a jasné posouzení finančního zdraví podniku a k posouzení toho, jestli je podnik vůbec ufinancovatelný slouží finanční ukazatele. Mallya (2007 str. 64) uvádí tři druhy ukazatelů ziskovosti, a to ROS, ROA a ROE.

Rentabilita tržeb (ROS - Return on Sales) porovnává náš podnik s ostatními podniky z toho pohledu, jestli máme dostatečné tržby, aby vytvořily dostatečný zisk. Označuje kolik korun čistého zisku (EAT) připadá na jednu korunu tržeb. Snažíme se v intervalech sledovat vývoj rentability, jestli se zlepšuje nebo zhoršuje. Většinou

se pohybuje od 2 % až do 50 %, neměla by však být menší než 10 % (Synek, Kislíngerová a kol., 2015 str. 288).

$$ROS = \frac{EAT}{Tržby}$$

Rentabilita aktiv (ROA - Return on Assets) neboli návratnosti investice ukazuje, jak efektivně dokáže podnik využít svou majetkovou bázi pro zisk. Při finanční analýze se používá spíše jako doplňkový ukazatel, který umožňuje srovnávání s konkurenty (Synek, Kislíngerová a kol., 2015 str. 288).

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE - Return on Equity) označuje návratnost vlastního kapitálu. Určuje kolik čistého zisku dostaneme za jednotku investovaného kapitálu. Tento ukazatel je velmi důležitý především pro investory (Synek, Kislíngerová a kol., 2015 str. 288).

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní\ kapitál}$$

Jako další důležitý finanční ukazatel je možné uvést **likviditu**. Ta ukazuje, jak je podnik schopen plnit své krátkodobé závazky. Běžná likvidita ukazuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky. S vyšší likviditou má podnik vyšší platební schopnost. Uváděné optimum je v rozmezí 1,8 a 2,5 (Synek, Kislíngerová a kol., 2015 str. 284). Příliš vysoká likvidita sice velmi snižuje riziko platební neschopnosti, může však také vyjadřovat i neefektivní nakládání s aktivy.

$$Běžná\ likvidita = \frac{Oběžná\ aktiva}{Krátkodobé\ závazky}$$

Obrat aktiv vypovídá o efektivnosti využívání celkových aktiv. Označuje, kolikrát se celková aktiva obrátí za jeden rok. Obrat aktiv by měl být minimálně 1 (Synek, Kislíngerová a kol., 2015 str. 286).

$$Obrat\ aktiv = \frac{Tržby}{Aktiva}$$

2.10 Analýza rizik

Podnikatelský plán s sebou vždy nese určitou míru nejistoty. Tato míra nejistoty označuje riziko. Podnikatelské riziko můžeme chápat jako možnost, že skutečné výsledky se neshodují sočekávanými výsledky. Tyto odchylky mohou být různého rozsahu a mohou být příznivé či nepříznivé. Je důležité do podnikatelského plánu zahrnout analýzu rizik, která identifikuje a umožní předcházet nebo zmírnit dopady možných rizikových faktorů (Koráb a kol., 2007 str. 89).

Pro hodnocení rizik Srpová a kol. (2011 str. 32) doporučují dvě metody:

- expertní hodnocení - odhadnutí pravděpodobnosti rizika a jeho intenzity a z toho odvození jeho významnosti pro podnik,
- analýza citlivosti - hodnocení citlivosti výsledku na faktory, které ho ovlivňují.

Protože rizika nestačí jen identifikovat, ale je potřeba je i nějak minimalizovat, Srpová a kol. (2011 str. 32) doporučuje tyto preventivní kroky pro snížení rizika:

- diverzifikace - rozšíření výrobního programu,
- dělení rizika - rozdělení rizika mezi více účastníků,
- transfer - přesunutí rizika na jiné subjekty, například dodavatele,
- pojištění - verze transferu, při kterém potenciální riziko kryje pojišťovna,
- etapová příprava a realizace - rozdělení projektu do etap, čímž se sníží míra nejistoty,
- ostatní nástroje - ostatní preventivní činnosti jako rezervy, smlouvy, kvalitní personál.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Praktická část

Praktická část diplomové práce je zaměřena na vytvoření plného podnikatelského plánu na založení firmy pro tvorbu webových aplikací. Jednotlivé části podnikatelského plánu budou vycházet z teoretických poznatků uvedených v teoretické části. Podnikatelský plán je určen především pro autora práce, není však vyloučena možnost, že plán, nebo jeho část, bude poskytnuta potencionálním partnerům či třetím stranám, například investorům.

3.1 Úvodní strana

Podnikatelský plán firmy zaměřené na tvorbu webových aplikací

1. 5. 2017

Název podniku: Webappe (Web Applications Eshop) - pracovní název
Web: <http://webappe.net/>

Majitel: Bc. Miroslav Duka
Sídlo: Velký Luh 84, 351 34, Velký Luh
Telefon: +420 776 684 980
Email: dukamiro@gmail.com
Web: <http://mduka.cz/>
IČ: 05569079

Popis podniku

Podnik se bude zabývat zakázkovou tvorbou webových aplikací a prodejem již hotových webových systémů. To včetně podpory a případných úprav na míru.

Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být nijak dále šířena bez písemného souhlasu autora.

3.2 Shrnutí

Předmětem tohoto podnikatelského plánu je založení firmy pro tvorbu webových aplikací. Podnik zakládá Miroslav Duka, který má již v tomto oboru zkušenosti více než 5 let. Majitel do firmy přináší své znalosti, zkušenosti a především určitý nehmotný majetek ve formě zdrojových kódů z předchozích zakázek. Firma bude cílit na znovupoužitelnost systémů či jednotlivých komponent pro rychlejší vývoj a konkurenční výhodu. Zavedení firmy je rozděleno na dvě fáze, které, i když se počítá s postupným přechodem, odděluje vytvoření eshopu na webové aplikace.

Údaje v podnikatelském plánu jsou založeny na několika měsíčním testovacím provozu firmy. Z tohoto testování byly odvozeny typové zakázky, jejich cena, náročnost vývoje a počet poptávek. Tyto informace byly použity jako základ pro tvorbu jednotlivých plánů. Pro zjednodušení byly zavedeny tři typy zakázek. Malá, což je pouze jednoduchá webová prezentace, střední, která rozšiřuje malou o složitější funkcionalitu, a velká, které označuje komplexní webový systém. Zaměření na velké typy zakázek je plánováno až na druhou fázi.

Plný podnikatelský plán zahrnuje důkladnou analýzu prostředí, která obsahuje především vlastní průzkum s využitím majitelem naprogramovaného bota, který prochází databází firem Firmy.cz. Z této analýzy bylo odvozeno, že je dostatek potencionálních zákazníků. Další analýzy se zaměřují především na identifikaci silných a slabých stránek firmy, jejich příležitostí a hrozeb.

Dále podnikatelský plán obsahuje plán zdrojů, ve kterém jsou nejdůležitější lidské zdroje, provozní plán, který obsahuje celkové procesní schéma každé zakázky a operační plán ve formě Ganttova diagramu.

Marketingový plán odhaluje pět relevantních segmentů, přičemž firma se bude snažit zaměřovat především na dva z nich. Na první ve fázi 1 a na druhý ve fázi 2. První označuje jednoduché webové firemní prezentace a jejich propagace bude řešena především inzeráty na Webtrhu a Stovkomatu. Druhá fáze označuje komplexnější webové systémy, na kterou bude potřeba složitější marketingová kampaň s využitím vlastního systému pro prodej a přímého kontaktování klientů. Dále jsou pomocí obchodního plánu specifikovány jednotlivé typy za-

kázek a stanoven plán odbytu na tři roky pro pesimistický, optimistický a realistický scénář. Tyto odhady jsou určeny podle předchozích zkušeností.

Nejdůležitější částí podnikatelského plánu je finanční plán. Ten stanovuje pomocí plánu odbytu očekávané příjmy a pomocí platových ohodnocení v kombinaci s časovou náročností stanovuje náklady. K těmto nákladům jsou přidány oportunitní náklady majitele a je sestaven výkaz zisku a ztráty a cash flow pro tři varianty platu majitele v kombinaci s třemi scénáři. Z těchto dat vyplývá, že velmi záleží na oportunitních nákladech majitele neboli jeho platu. Pozitivní je, že by se i pesimistický scénář měl firmě už v druhém roce vyplatit, pokud se majitel umírní s nároky. To zobrazuje i ukazatel rentability tržeb, který má rostoucí charakter a pro realistické a optimistické scénáře se pohybuje mezi 10 % - 42 %. Z finančního plánu také vychází bod zvratu, který určuje kolik zakázek, jakého typu je potřeba měsíčně zhotovit. Počet jednotlivých typů zakázek lze jednotlivě kombinovat, ale nejpravděpodobnější minimální počet zakázek byl stanoven na 10 malých, 2 střední, 1 velká.

Ke konci podnikatelského plánu je provedena analýza rizik, která rizika identifikuje, ohodnocuje a připravuje pro ně řešení, jak tato rizika minimalizovat, jak jim předejít nebo co dělat, pokud takové riziko nastane. Nejzávažnějším rizikem je nedostatek klientů, je proto potřeba být si tohoto rizika vědom a dělat vše proto, aby toto riziko nenastalo.

3.3 Popis podniku

Firma Miroslav Duka byla oficiálně založena dne 15. 11. 2016 jako podnikatelský projekt jednotlivce (autora). Aktuálně firma, kromě majitele a občasné pomocné externí síly, nemá žádné zaměstnance. Funguje především pro marketingový průzkum a testování realizovatelnosti zakázek, zatím bez jakýchkoli finančních vkladů. Předpokládané oficiální spuštění projektu je stanoveno na 1. 7. 2017.

V první fázi bude firma poskytovat zakázkovou tvorbu menších webových aplikací. Tyto aplikace budou tvořeny s důrazem na znovupoužitelnost pro další zákazníky. Tímto způsobem se předpokládá získání portfolia produktů, které bude možné s drobnými úpravami nabízet dalším zákazníkům. Firma bude v této fázi používat osobní portfolio autora na adrese <http://mduka.cz/>.

Na druhou fázi je plánováno založení internetového obchodu s nabídkou již hotových produktů. I když se předpokládá, že bude stále převážovat zakázková výroba, firma se bude snažit zákazníkům co nejvíce nabízet již hotové systémy s osobními úpravami. Tyto produkty totiž mohou mít daleko větší marži z důvodu nízkých nákladů. Produkty veshopu budou vlastní výroby, ale také výroby cizí. Jednání o ceně a licenčních podmínkách již surčitymi dodavateli předběžně proběhlo. Firma by měla vtéto fázi získat název Webappe (Web Application Eshop) a webovou stránku <http://webappe.net/>, která je již v přípravě.

Sídlo firmy je v bydlišti majitele ve Velkém Luhu. Nepočítá se však s žádnými prostory pro kancelář či provozovnu. Z principu oboru podnikání prostory nejsou nutnost a ušetří se tím za pronájem. Se zaměstnanci bude komunikováno online formou už jen z toho důvodu, že většina programátorů, kodérů či grafiků preferuje práci z domova. Klientela je téměř 100% B2B charakteru, tedy i konzultace a jednání se zákazníkem budou probíhat u nich.

I když se firma nebrání působení v zahraničí, v budoucnu je to i plánem, v rámci tohoto plánu bude zaměřena pouze na českou klientelu. Výjimkou mohou být slovenské firmy, kterým však nebude poskytována možnost osobní konzultace.

3.3.1 Vlastník

Majitel firmy Bc. Miroslav Duka vystudoval Fakultu informačních technologií ČVUT v oboru web a multimedia. Tímto studiem získal mnoho teoretických i praktických zkušeností z oboru tvorby webu a aplikací. Jeho bakalářská práce Webová aplikace pro kódování číselných proměnných v datech vyvolala zájem několika firem zabývajících se dotazníkovými průzkumy.

Od roku 2012 do roku 2016 pracoval jako vývojář v rakouské společnosti COPS Financial Systems GmbH, kde se zabýval tvorbou finančních aplikací převážně pro německé a rakouské banky (například Wüstenrot, Raiffeisen, ale i ČNB). V roce 2014 vtéto firmě začal pracovat na prototypu vlastního frameworku pro hostování webových aplikací, který byl založen na komponentovém systému a principu znovupoužitelnosti. Tento projekt byl pro firmu velmi úspěšný, proto kněmu dostal tým pěti programátorů pro jeho rozšiřování.

Od roku 2016 pracuje v menší startupové firmě PragueLabs, která se přímo zabývá vývojem webových aplikací na míru. V této firmě vyvíjí a zodpovídá za webový rezervační systém pro lodní dopravu ve středomoří.

Jako přivýdělek nebo spíše jako koníček se již od roku 2007 zabývá tvorbou webových stránek na míru. Jako relevantní příklad lze uvést webový systém pro restaurace z roku 2012, který umožňuje jednoduchou správu jídelních menu, rezervací a dalších nezbytností pro chod restaurace. Tento systém byl již použit čtyřmi restauracemi.

3.3.2 Historie podniku

Historie podniku je velmi provázaná s projekty majitele. I když projekty majitele nebyly řešeny v rámci podniku, ale spíše jako dohody fyzických osob, do podniku se takto přináší značné know-how a zkušenosti. Je také vhodné poznamenat, že se do podniku přináší i značný nehmotný majetek ve formě zdrojových kódů zpracovaných nebo již vytvořených systémů.

Důležité jsou také kontakty majitele na předchozí klienty. Tito bývalí zákazníci často požadují další placenou podporu či úpravy. V nejlepším případě dokonce kompletní inovaci stránky, úplně novou stránku nebo jiné služby, ze kterých může vzniknout zajímavá zakázka, protože tito zákazníci mají již důvěru k firmě a nebojí se připlatit.

3.3.3 Popis produktu

Protože jsou produkty firmy z velké části, především v první fázi, na zakázku podle přání zákazníka, nelze je úplně přesně a jednotně charakterizovat. Mají však několik společných vlastností a lze je rozdělit na několik typů.

Nutný základ pro každou webovou stránku nebo aplikaci je webový hosting a doména. Doménu je potřeba pronajmout od třetí strany (registrátora) a stojí 150 Kč na rok. Stouto cenou bohužel firma nic neudělá, je proto potřeba tento náklad nějak zakomponovat do ceny pro zákazníka. Autorem ověřený webhosting se dá pořídit za přibližnou cenu 360 Kč na rok u firmy Wedos. Tato cena se dá snížit využitím určitých typů multihostingu, stále je však potřeba aby tyto náklady

zákazník nějakým způsobem pokryl. Autor se však s tímto problémem u zákazníka nesetkal.

Jednou společnou částí všech webových aplikací je „frontend“, tedy vzhled nebo webová stránka, kterou vidí konečný uživatel. U některých typů systémů je vzhled stránky důležitý u některých tolik ne. Vždy je však potřeba dbát na to, aby uživatelské rozhraní bylo uživatelsky přívětivé. Toho se většinou docílí správným rozložením předem připravených a graficky vhodných komponentů. Většinu vzhledu a grafiky lze řešit šablonami, ať už zdarma či placenými, ty často v důsledku vypadají daleko lépe než svyžitím vzhledu na míru. Úplně vlastní design je pro většinu menších firem zbytečně nákladný. Bude tedy snaha o využití grafických šablon pro co nejvíce zakázek.

Po vytvoření a nasazení aplikace bude poskytnuta základní podpora a návod zdarma. Další podpora bude řešena buď podle hodinové sazby, anebo měsíčního poplatku surčitými omezeními. Míru základní podpory a její další cenu je potřeba řešit individuálně podle typu zakázky.

Stránka firmy je typ nejzákladnějšího produktu. Jedná se pouze o webovou stránku bez složitější funkce systému na pozadí. Nedá se tedy v tomto případě mluvit ani o webové aplikaci. Většinou se jedná o základní prezentace firmy s portfoliem produktů, kontaktem a objednávkovými formuláři. Tyto stránky budou realizovány na systému Wordpress, který má snadnou administraci a velké množství šablon vzhledu. Zdůvodu využití systému Wordpress a připraveného kompletního balíčku potřebných doplňků je vytvoření takové stránky otázkou několika hodin, a to včetně doladování detailů požadovaných zákazníkem. Cena takové stránky se pohybuje v rozmezí 2 000 – 8 000 Kč podle požadavků. V případě designu na míru kolem 20 000 Kč. I když vzhled je u tohoto typu stránky důležitý, šablony zdarma bývají většinou dostatečné. Při vlastním průzkumu design na míru požadovalo pouze 5 % firem.

Eshop je, podle vlastního průzkumu, druhým nejčastěji požadovaným typem zakázek. Protože je v oboru eshopů hodně peněz, existuje dostatek již hotových eshopových řešení zdarma. Placené bývají pouze některé doplňky. Využíván bude systém Prestashop, který má podobně jako Wordpress dobrou administraci a dobrou podporu v ČR. Konfigurace eshopů bývá složitější a zákazníci častěji požadují vlastní vzhled, aby mezi velkou konkurencí vynikli. U těch to bylo podle vlastního průzkumu 40 %. To přináší větší náklady na implementaci a malé

možnosti na znovupoužitelnost. V kombinaci s velkou konkurencí a neochotou zákazníků za eshop platit větší částky se tvorba eshopů přestává vyplácet a později bude na určité výjimky vypuštěna z portfolia produktů. Cena za eshop se pohybuje od 5 000 Kč za jednoduché šablonovité eshopy po 40 000 Kč za složitější se vzhledem na míru.

Předchozí typy produktů budou nabízeny především v první fázi zavádění firmy. V další fázi samozřejmě také, ale bude snaha tlačit na prodej následujících typů webových aplikací, protože na nich bude možné nastavit daleko větší marži. Portfolio těchto produktů není přesně stanoveno a bude se především vyvíjet dle požadavků zákazníků v první fázi. To znamená, že pokud si například hodně zákazníků bude přát rezervační systém pro hotel, už pro to firma bude mít hodně komponentů a bude se to snažit prodávat ještě více. Tyto specifické systémy se budou snažit řešit širší funkce firmy než jenom její prezentaci a tím jí mohou velmi ušetřit na nákladech. Jako příklad lze uvést následující aplikace, které má již firma Webappe k dispozici od majitele.

Kódovací aplikace vychází z bakalářské práce majitele. Jde o aplikaci, která pomáhá s kódováním, přiřazováním a reportováním odpovědí z dotazníkových průzkumů. Je to velice specializovaná aplikace pro úzký okruh firem, ale díky tomu nemá moc konkurenčních nebo substitučních řešení. Dvě firmy vyjádřily o tomto produktu zájem, firmě IBRS byla prodána beta verze za 15 000 Kč. U tohoto typu aplikace je však potřeba osobnější prodej produktu a je potřeba kalkulovat, jestli se její další rozvoj vyplatí.

Restaurační systém je zatím nejúspěšnější produkt majitele. Snaží se řešit všechny elektronické potřeby (kromě evidence tržeb) restaurace, a to včetně propojení objednávkových a rozvážecích služeb jako DámeJídlo. Systém je však potřeba rozšířit a zmodernizovat. Od jeho zavedení se dosti změnilo vnější okolí právně třeba službami jako DámeJídlo, proto je potřeba zanalyzovat trh v tomto směru.

Rezervační systém původně vycházel z rezervační komponenty pro restaurační systém. Z poptávky na rezervační systém pro kadeřnictví z něho vznikla samostatná univerzální rezervační aplikace, kterou lze využít pro více typů oborů.

Přeprodávané systémy jsou systémy, které již vytvořil někdo jiný a řeší podobný typ problémů jako aplikace autora. Tvůrci je většinou nabízejí globálně za dobrou cenu. Může být tedy výhodné tyto systémy

nabídnout českému zákazníkovi surčitou přidanou hodnotou jako například podpora, vlastní úprava nebo překlad do češtiny. Využitím těchto již hotových systémů by se minimalizovaly náklady na vývoj. Přesný typ aplikace by vycházel stále z požadavků zákazníků v první fázi. Pokud má zákazník například zájem o systém pro designování vlastních triček pro svůj obchod soblečením, není problém hotový produkt od dodavatele zavést. Zákazníci v případě těchto složitějších systémů většinou požadují pouze minimální úpravy na míru, protože ví, že jinak by byl systém mnohem nákladnější.

Všechny typy produktů jsou založeny na znovupoužitelných komponentech nebo předpřipravených univerzálních balíčcích, proto si firma může dovolit nabídnout kvalitnější aplikace světším množstvím funkcí za nižší cenu. V dalších částech práce je však potřeba analyzovat, na které produkty se zaměřit více a na které méně.

3.3.4 Popis odvětví

Relativně nový obor tvorby webových stránek a aplikací vznikl v 90. letech minulého století. Od té doby se velmi rychle vyvíjí. Je nutné sledovat a používat nejnovější technologie a trendy. Důležitý milník byl například v roce 2014, kdy návštěvnost webu pomocí mobilu překročila návštěvnost z počítače (Chaffey, 2017). Z toho vyplývá, že responsivní návrh aplikací pro různá zařízení není již luxusem, ale nutností.

Aktuálním trendem jsou cloudové služby, u kterých je snaha co nejvíce dat, informací a funkcionality počítačů přesunout na web. To velmi napomáhá rozvoji webových aplikací a firmou může být chápán jako příležitost. Tento rychlý rozvoj však napomáhá i velkému množství konkurence.

3.3.5 Financování

Podnik byl dosud financován pouze majitelem, a to především jeho časem. Princip podniku je založen na minimálních počátečních nákladech, proto není plánováno kontaktování investorů nebo bank kvůli úvěrům. To sice přináší pomalejší zavedení a růst firmy, sníží se tím však riziko investice.

3.3.6 Poslání, vize, cíle

Posláním podniku je pomáhat firmám prezentovat se lépe v online světě a poskytovat jim kvalitní webová řešení, která jim pomohou zefektivnit své procesy, a tím i snížit jejich náklady.

Vizí podniku je se neustále rozvíjet, rozšiřovat a zkvalitňovat portfolio svých produktů. Vytvořit si stálou základnu dlouhodobých a spokojených zákazníků, kteří budou v součinnosti s firmou pomáhat vylepšovat produkty a doporučovat dalším firmám.

Cíle podniku lze rozdělit na dlouhodobé a krátkodobé, které přibližně odpovídají specifikovaným fázím.

Krátkodobé:

- stabilně realizovat alespoň 10 malých zakázek měsíčně,
- na externí spolupráci zaměstnávat alespoň 4 spolehlivé zaměstnance (programátor, kodér, grafik, prodejce),
- mít kompletně připravenou alespoň jednu nejžádanější aplikaci k prodeji.

Dlouhodobé:

- mít dostatečný počet zaměstnanců pro pokrytí zakázek,
- prodej alespoň dvou větších aplikací měsíčně,
- mít dedikovaného zaměstnance pro podporu zákazníků.

3.4 Metodika průzkumu

Pro analýzy či odhady, které jsou dále v praktické části rozpracovány, jsou potřeba určitá data či informace o trhu, které je možné získat pouze zkušenostmi. Protože se autor zabývá tvorbou webových stránek a webových aplikací již přibližně 10 let, neměl by být těchto informací nedostatek. Přesné specifikace je však problém za tak dlouhé období dohledat, změřit a nejspíše by nebyly úplně aktuální. Počátek průzkumu bude počítán od roku 2016. Průzkum byl především prováděn v zaměstnání autora a na dvou webových portálech.

Největší a nejznámější komunitní portál stržištěm ohledně tvorby webu je **Webtrh** (2017). Zde se soustřeďuje většina lidí s tímto zájmem a je zde možné vkládat inzerce. Je tedy logické propagovat služby zde. Pomocí tohoto tržiště autor získává zakázky již od roku 2010.

Jedná se především o zakázky malého a středního rozsahu. Zakázek je zde dostatek, protože se zde však vyskytují především lidé z oboru, práce často probíhá přes nějakého prostředníka a zakázky bývají komplikovanější. I přesto zde bylo v relevantním období realizováno několik výhodných poptávek.

Další průzkum byl proveden, původně jako experiment, na **Stovkomatu**. To je portál, který nabízí inzerci „mikro prací“, neboli malých zakázek všeho druhu, přes internet a vrámci několika set Kč (Stovkomat, 2017). I přesto, že se může zdát, že zde není potenciál vydělat velké částky, opak je pravdou. Jen je zde potřeba zaměřit se na velké množství poptávek a propracovaný systém efektivní a rychlé tvorby. I když je cena základní zakázky omezena, je možné cenu nabídky zvýšit přidáním služeb a tím už se lze dostat na výhodnou částku. Překvapivé však bylo, že přibližně 80 % procent poptávek, které přišly z této služby, byly daleko většího rozsahu, než bylo původně inzerováno. Tudíž bylo možné zvýšit cenu zakázky a pokračovat s další spoluprací mimo tento portál. Další výhodou je, že na tento portál se dostávají obyčejní podnikatelé neznalí problematiky webových stránek. Ti se kinzerátu dostali převážně přes reklamy na Facebooku a jiných stránkách, které platí přímo Stovkomat. Tímto objevem se otevírá úplně nová možnost přímých klientů s nedostatečnou nabídkou konkurence.

Pomocí průzkumů na těchto portálech byly odvozeny typové zakázky, jejich počty, přibližné ceny, doba a náročnost jejich dokončení. Tyto informace budou použity pro plánování v dalších částech této práce.

3.5 Analýza prostředí

Následující analýzy pomohou podnik zasadit do širšího prostředí. Tyto analýzy také pomohou zjistit, co může ovlivnit chod firmy a jak na tom podnik je v konkurenčním prostředí. Předpokládá se, že podnik bude působit v České republice.

3.5.1 PEST analýza

VPEST analýze budou popsány 4 makroekonomické faktory, které by mohly mít vliv na podnik.

Politicko-právní faktory

Tvorba webových aplikací se dá zařadit pod volný obor podnikání „činnosti v oblasti informačních technologií“ (610), není potřeba žádné oprávnění a stačí živnost za poplatek 1 000 Kč ohlásit na živnostenském úřadě (Start Podnikání, 2017). Po založení vzniká podnikateli několik povinností, a to registrace k sociálnímu pojištění na okresní správě sociálního zabezpečení, registrace ke zdravotnímu pojištění na zdravotní pojišťovně a registrace k dani z příjmu fyzických osob na finančním úřadě. U daně z příjmu fyzických osob si podnikatel může zvolit, jestli bude daň platit z reálného zisku (s doložením nákladů) nebo s využitím paušálu z tržeb 40 %. Pro malý podnik, který má minimální náklady, se proto vyplatí použít paušál. Po růstu podniku a zvětšení nákladů především za lidské zdroje se ale vyplatí přejít na druhý způsob.

Z důvodu nedávného povinného zavedení elektronické evidence tržeb by mohl být očekáván pokles počtu poptávek v roce 2017 od menších firem. Dá se očekávat, že firmy, které byly tímto ovlivněny, budou mít větší averzi k dalším investicím do elektronických systémů.

Ekonomické faktory

U české ekonomiky se očekává celkem stabilní růst 2,5 % a růst investic by měl být kolem 3 % (Česká bankovní asociace, 2017). To poskytuje stabilní základ pro růst podniku, ale s ohledem na velikost podniku se nepředpokládá, že by ekonomické faktory firmu nějak významně ovlivnily.

Sociální

I když Češi mají rádi nové technologie, neradi si zvykají na nové systémy a preferují spíše staré zavedené postupy. Klienty bude potřeba přesvědčit, že produkt opravdu ocení a motivovat je tím pro změnu.

O Česku se říká, že je IT velmoc a má hodně kvalifikovaných IT odborníků (Křešnička, 2013) (Nohejl, 2016). Z posledních průzkumů však vyplývá, že těchto odborníků je nedostatek (BussinesIT, 2016). Je problém sehnat kvalitního programátora, což může firmě způsobovat nemalé problémy a vysoké náklady.

Technicko-technologické

Technologie pro vývoj webových aplikací se velmi rychle vyvíjejí a každou chvíli vycházejí nová rozšíření. Používat vždy nejnovější nástroje a technologie je důležité především kvůli konkurenci. Starší technologie nemusí být tolik efektivní z hlediska náročnosti vývoje, a hlavně nemusí být tolik stabilní a bezpečné.

Přesný popis použitých technologií není v této práci podstatný. Důležité jsou však nedávné licenční změny dvou klíčových nástrojů. Prvním je Visual Studio, které slouží jako hlavní vývojový nástroj. I přesto, že existuje mnoho bezplatných alternativ, Visual Studio je nativním vývojovým nástrojem pro framework ASP.MVC, ve kterém bude mnoho produktů realizováno. Podporuje mnoho funkcí a většina vývojářů ho pro tento jazyk preferuje. Výhodou je, že Microsoft uvolnil základní verzi Visual Studia zdarma i pro komerční účely (Microsoft, 2016). Tato verze je pro vývoj dostatečná a přináší znatelné úspory za softwarové licence pro vývojáře. Původní nejlevnější licence stála 16 180 Kč.

Druhým nástrojem, který je pro firmu klíčový, je sbírka univerzálních komponent Syncfusion. Tyto univerzální komponenty umožňují velmi rychlou implementaci webových aplikací pouhým poskládáním a vložením těchto komponent do kódu. Jde například o komponenty zobrazující na stránce tabulky, grafy či jiné menší vizualizační prvky. Syncfusion nyní poskytuje tyto komponenty zdarma pro firmy do obrátu 1 mil. \$ (Syncfusion, 2016). Původní cena této licence byla 1 000 \$ ročně.

3.5.2 Analýza trhu a zákazníků

Údaje o počtu podniků v České republice se liší. Česká správa sociálního zabezpečení (ČSSZ) ke konci roku 2015 uvádí 975 952, zatímco Český statistický úřad uvádí 1 798 199 podniků (Dostál, 2016). Budeme předpokládat, že Český statistický úřad (ČSÚ) počítá i neaktivní podniky, které pro tuto analýzu nejsou podstatné, a využijeme počet od ČSSZ. ČSÚ dále uvádí, že v roce 2014 bylo zaregistrováno 62 000 nových firem a tento počet se od předchozích roků snižuje (Dostál, 2016). Bližší statistické údaje nejsou dostupné, další analýza musí být provedena více technicky.

Pro další doplnění dat využijeme nejpoužívanější katalog firem Firmy.cz. Ty uvádí celkový počet firem v databázi 537 721. Z těch

však nejsou všechny firmy relevantní a je vhodné se zaměřit jen na určité obory. Jsou vybrány obory: restaurační a pohostinské služby, obchody, služby a řemesla. U těch Firmy.cz poskytují informaci o celkovém počtu (viz druhý sloupec), ne však o počtu, kolik z nich již má webové stránky, což je pro nás klíčové.

Pro získání počtu firem, které nemají webové stránky, je proto potřeba použít nástroj (bot) vlastní výroby, který bude databázi procházet. Ten generuje databázi firem z procházených výsledků vyhledávání na Firmy.cz. Problémem je, že bot prochází pouze výpisové vyhledávání a ne samotné profily firem. To není z technických důvodů možné, protože Firmy.cz mají povoleno maximálně 100 těchto dotazů za hodinu. Webové stránky se však zobrazují u výpisu vyhledávání pouze u některých, proto počet firem, které mají webové stránky (viz druhý sloupec), neodpovídá realitě. Jako vzorek pro další zpracování tato data však postačí.

Tabulka 1 Počet potenciálních klientů (vlastní zpracování)

Typ podniku	Počet firem	Firmy se stránkami	Firmy se stránkami [%]	Firmy se stránkami normováno [%]	Počet firem bez stránek	Počet potenciálních klientů
Restaurační a pohostinské služby	22 066	612	2.77	78.61	4 720	5 568
Obchody	88 208	8 947	10.14	85.98	12 366	14 589
Služby a řemesla	200 047	10 185	5.09	80.93	38 151	45 008
Všechny firmy	537 721	34 212	6.36	82.20	95 714	112 918
Všechny firmy podle ČSSZ	975 952	802 233	82.20	82.20	173 719	
						65 165

Z těchto dat vidíme ve čtvrtém sloupci tabulky procentuální zastoupení firem s webovými stránkami. I když neodpovídá jejich velikost, rozdíly mezi obory jsou správné. Z těchto údajů vyplývá, restaurační a pohostinské služby mají nejmenší zastoupení webových stránek (je tedy vhodné na ně cílit) a naopak obchody mají velké zastoupení. Předpokládá se, že to je zapříčiněno velkým podílem eshopů.

Pro získání reálnějších procent je potřeba vzorky k něčemu přirovnat. Český statistický úřad uvádí, že 82,2 % firem má vlastní webovou stránku (Český statistický úřad, 2016). Z těchto údajů můžeme přes vážené průměry normovat procenta různých oborů na tuto hodnotu (viz Tabulka 1 pátý sloupec) a z toho už jednoduše odvodíme počet firem bez stránek. Celkově v relevantních oborech to dává 55 237.

Tento počet však počítá pouze s firmami, které jsou registrované na Firmy.cz. Pomocí poměrového koeficientu počtu firem na Firmy.cz a počtu firem podle ČSSZ (1,81 zaokrouhleně) upravíme hodnoty, aby lépe odpovídaly realitě. Protože však cílíme jen na malé a střední podniky, kterých je podle ČSÚ (2006) 65 % ze všech podniků, upravíme nakonec hodnoty ještě tímto předpokladem (viz Tabulka 1 poslední sloupec).

Z analýzy dostáváme odhady počtů potencionálních zákazníků bez webových stránek v relevantních oborech a to celkem 65 165. Nesmíme však zapomínat na dalších přibližně 62 tisíc nově začínajících firem každý rok, které také mohou být potencionálními klienty. Firmy, které již webovou stránku mají, jsou potencionálními klienty samozřejmě také, tyto firmy je však potřeba více přesvědčit, že nabízíme lepší služby, než mají aktuálně.

Počet konkurenčních firem lze odhadnout snadněji. Opět pomocí databáze Firmy.cz najdeme relevantní obory konkurence. Firmy.cz zahrnují do kategorie „vývoj softwaru“ i nerelevantní podkategorie jako poradenství a vývoj softwaru pro hardware, budeme tedy počítat pouze s dvěma podkategoriemi vývoj počítačového softwaru, podnikové a informační systémy. Protože ne všechny firmy jsou registrovány na Firmy.cz, počet těchto firem opět vynásobíme poměrovým koeficientem a dostáváme počet firem, které jsou přímými konkurenty, a to 552 (viz Tabulka 2).

Tabulka 2 Počet konkurenčních firem (vlastní zpracování)

Vývoj softwaru	1 787
Vývoj počítačového softwaru	119
Podnikové a informační systémy	185
Relevantní konkurence	304
Relevantní konkurence, přepočteno s údaji z ČSSZ	552

3.5.3 Porterův model pěti sil

Pomocí Porterova modelu pěti sil provedeme analýzu mikrookolí podniku, ve které budou odhaleny hrozby či příležitosti těchto faktorů. Pro analýzu budou použity podmínky určující vyjednávací sílu podle Keřkovského a Vykypěla (2006 str. 57).

Odběratelé mají v odvětví celkem vysokou vyjednávací sílu. To je dáno především vysokým množstvím konkurence a substitutů (katalogy firem, generické eshopy). Zákazníci jsou také velmi citliví na cenu u menších projektů. Důležitá je pro ně kvalita služeb. I když náklady pro pozdější přechod ke konkurenci nemusí být u určitých typů zakázek tolik vysoké, po realizování jedné zakázky neradi přecházejí k jiné firmě. Z toho vyplývají následující hrozby a příležitosti.

Hrozby: vliv levnějších substitutů, neochota zaplatit za kvalitu.
Příležitosti: věrnost firmě po úspěšné zakázce nebo její části.

Dodavatelé (poskytovatelé již hotových systémů nebo komponentů) mají na podnik malý vliv. Jediný problém může nastat, pokud výrobce klíčových komponentů, na kterém bude postaven vlastní systém, změní svoje licenční podmínky. Přechod na jiný komponentový systém by mohl být problematický, avšak existuje mnoho konkurenčních dodavatelů zdarma.

Hrozby: změna cenové politiky dodavatelů.
Příležitosti: nový či vylepšený produkt dodavatele.

Za **substituty** jsou považovány především různé katalogy firem, které poskytují malou firemní prezentaci či sdílené cloudové systémy, které poskytují podobou funkcionalitu. Protože tyto systémy poskytují stejnou funkcionalitu pro velký počet uživatelů není jakákoliv možnost úpravy na míru. Zákazníci mívají velké nároky na pohodlí a funkcionalitu, proto jim tyto systémy později přestávají dostačovat. To, že data bývají u těchto služeb uložena u třetí strany, také není v prospěch substitutů. Firmy chtějí svá data mít u sebe pod vlastní kontrolou. Vliv substitutů je střední.

Hrozby: preference levnějších substitutů, zvyšování počtu substitutů.
Příležitosti: malá funkcionalita substitutů, menší důvěra v substituty, velké nároky uživatelů.

Konkurenční prostředí má velmi vysoký vliv. Na trhu působí velký počet konkurentů a jde o velmi lukrativní odvětví. Konkurenti tlačí cenu produktů dolů, ale to za cenu snížené kvality. Je proto tlak na snižování výrobních nákladů, s čímž pomáhají univerzální komponenty. Problém je přesvědčit klienty o tom, že firma poskytuje lepší kvalitu než konkurence. Výhodou je, že i přes velký počet konkurentů

poptávka převyšuje nabídku a firmy mají často problém najít kvalitní vývojářskou firmu na delší spolupráci.

Hrozby: vysoký počet konkurentů, tlak na snižování cen produktů, zvýšené náklady na marketing.

Příležitosti: poptávka překračuje nabídku, kvalitní služby a podpora.

Nově vstupující firmy mají podobný vliv jako aktuální konkurence. Bariéry pro vstup do odvětví jsou v menším rozsahu téměř minimální a je možný rychlý nárůst počtu konkurentů. Nedostatek kvalitních lidských zdrojů však tento růst omezuje. Zákazníci preferují dlouhodobější portfolio minulých projektů a poptávka stále převyšuje nabídku.

Hrozby: nízké bariéry pro vstup do odvětví, možnost rychlého nárůstu počtu konkurentů.

Příležitosti: nedůvěra zákazníků v podniky bez předchozích zkušeností.

3.5.4 Vnitřní prostředí

Firma autora je nově vznikající podnik aktuálně ve fázi krátce po založení. Firma má nízké finanční zdroje, které se pomalu snaží využít pro výzkum a zavedení nových produktů. Cílí na nízké náklady a snaží se k tomu využít volně dostupné zdroje.

Přestože firma nemá sama o sobě delší historii, snaží se těžit z předchozích zkušeností a úspěchů majitele. Díky tomu již vlastní určitá softwarová aktiva, dohody s dodavateli či kontakty na prověřené externí lidské zdroje, které jsou ochotné ke spolupráci.

3.5.5 SWOT analýza

Jako syntéza analýzy vnitřního a vnějšího prostředí vznikla SWOT matice, která zobrazuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku (viz Tabulka 3).

Tabulka 3 SWOT matice (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Předchozí zkušenosti s vývojem • Softwarová aktiva • Smlouvy s dodavateli • Dostupné lidské zdroje • Snaha o kvalitní systémy bez chyb • Dobrá podpora • Spokojenost předchozích zákazníků • Zajímavé portfolio předchozích prací • Dobré hodnocení firmy 	<ul style="list-style-type: none"> • Nízké finanční zdroje • Nekompletnost produktů • Nízké zkušenosti majitele s vedením podniku • Nový podnik • Nekompletnost zavedení efektivní výroby
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Dlouhodobější spolupráce s firmami • Poptávka překračuje nabídku • Preference kvalitních produktů • Preference kvalitní podpory • Nový či vylepšený produkt dodavatele • Menší důvěra v substituty • Nespokojenost zákazníků s konkurencí nebo substituty • Nedůvěra zákazníků v podniky bez zkušeností 	<ul style="list-style-type: none"> • Preference levnějších substitutů • Velký počet konkurentů • Vstup nových konkurentů • Tlak na snižování cen produktů • Zvýšení nákladů na marketing • Růst počtu substitutů • Neochota klientů platit za kvalitu • Změna cen od dodavatelů • Malá dostupnost kvalifikovaných lidských zdrojů • Nespokojený zákazník a špatné hodnocení firmy

3.6 Plán zdrojů

Po analýze prostředí je potřeba zhodnotit, jaké zdroje budou potřeba pro dosažení cílů firmy a její správné fungování.

Finanční zdroje

Protože v odvětví jsou minimální finanční bariéry pro vstup, je snaha o zavedení podniku s minimálním vstupním kapitálem. Investoři či úvěry by neměli být potřeba. Snaha majitele je vše financovat

z předchozích menších zakázek či finančních záloh za zakázku. Rozvoj firmy tím sice nebude rychlý, z pohledu investice však bude velmi bezpečný. Základní finanční kapitál od majitele je 20 000 Kč a měl by sloužit především na případný marketing, technické výdaje či na provize zaměstnancům, pokud se zákazníci zpozdí s uhrazením pohledávek.

Organizační zdroje

Organizace bude probíhat pomocí zdarma dostupných online nástrojů. Všechny dostupné informace o projektech budou evidovány do systému Trac (2017), ke kterým budou mít podle určitých přístupových práv přístup ostatní zaměstnanci. V tomto systému budou také evidovány jednotlivé úkoly včetně jejich priorit, přiřazení a termínů.

Na Trac systém bude napojen verzovací systém pro zdrojové soubory Git (2017), na kterém budou probíhat veškeré změny ve zdrojových kódech s přesně přiřazeným projektem a úkolem.

Předpokládá se, že veškerá komunikace bude probíhat buď přes tento online systém a pro podrobnější komunikaci přes Skype.

Fyzické zdroje

Z hlediska typu firmy nejsou potřeba žádné fyzické zdroje, kromě vlastního PC a přístupu na internet.

Technologické zdroje

Technologické zdroje vychází z již hotových projektů majitele, které byly popsány v sekci produkty 3.3.3. Ty budou použity jako základ pro další vývoj.

Lidský kapitál

Základní lidský kapitál přináší majitel ve formě zkušených vývojářů, kteří s ním již dříve osobně spolupracovali na podobných typech projektů a mají zájem na další spolupráci.

Za další lidské zdroje jsou považováni ověření outsourcování vývojáři, kteří byli nalezeni na online tržištích pro lidské zdroje, ale spolupracují s majitelem již déle.

Najít kvalitní outsourcovanou pracovní sílu v tomto oboru, která by dokázala dokončit alespoň jednu zakázku je velmi obtížné. Proto znalost těchto ověřených kontaktů může fungovat i jako konkurenční výhoda.

Renomé firmy

I když firma zatím není moc známá, snaží se držet kvalitu služeb tak, aby byl zákazník vždy spokojený. Protože se většina klientů vrací s novými projekty, nápady na vylepšení a nepřecházejí s těmito požadavky ke konkurenci, předpokládá se, že s firmou jsou zákazníci spokojeni a má dobrou pověst.

To platí i z pohledu externích zaměstnanců, kdy tito zaměstnanci neodmítají další zakázky, protože jsou spokojeni s prací i odměnou.

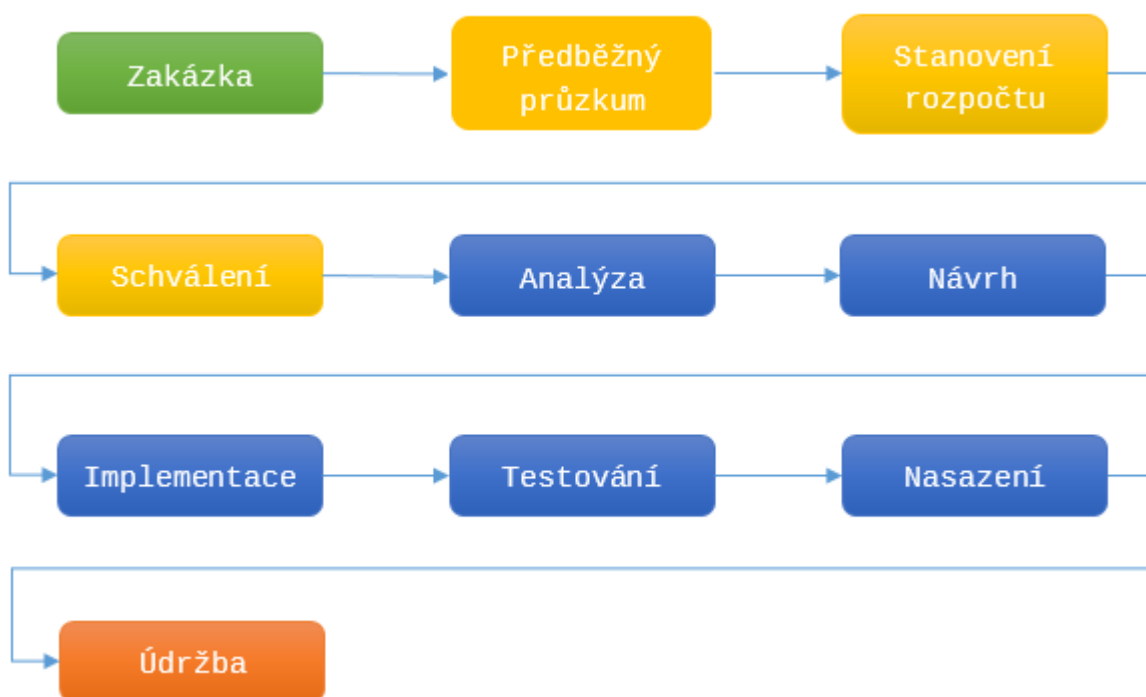
3.7 Provozní plán

Oficiálně bude firma sídlit v bydlišti majitele, všechny procesy však budou probíhat online a zaměstnanci budou mít plný home-office. Výjimkou mohou být pouze návštěvy klientů pro konzultaci, pokud to bude typ zakázky nebo přímo klient vyžadovat. Provoz firmy by se měl především řídit specifikovaným procesním schématem (viz Obrázek 7).

Proces začíná novou zakázkou, kterou klient poptává. Ta může buď přijít sama o sobě přes webovou stránku nebo jiné inzerce, nebo pomocí prodejce. Zakázku je potřeba nejdříve prokonzultovat a odhadnout její předběžné náklady, jestli se vůbec vyplatí a jestli má firma aktuálně dostatečné zdroje. To poté musí schválit majitel. Poté nastávají procesy samotného vývoje, a to analýza, návrh, implementace, testování a nasazení. Do nasazení může spadat i zaškolení klienta se systémem. Po úspěšném nasazení nastává dlouhodobý proces údržby a podpory systému.

V případě prodeje již hotových systémů v dalších fázích se počítá se stejným procesem, kde se však bude jednat o drobnějších úpravách na míru. U každého takového produktu se bude počítat s jedním vývojářem, který bude mít roli product ownera a bude zodpovídat za podporu a splnění všech požadovaných úkolů.

Náhrady externím zaměstnanců budou stanovovány, s ohledem na hodinovou mzdu, především podle velikosti a náročnosti projektu.



Obrázek 7 Procesní schéma (vlastní zpracování)

3.8 Operační plán

Operační plán a jeho aktivity jsou znázorněny v Ganttově diagramu (viz Příloha 2). Dělí se na tři hlavní části a má čtyři hlavní milníky. První část označuje praktický průzkum trhu, jeho analýzu a přípravu podnikatelského plánu neboli této práce. Obsahuje první milník založení firmy 15. 11. 2016 a druhý odevzdání této práce (dokončení podnikatelského plánu). Druhá část označuje první fázi, nabízení tvorby jednoduchých webových prezentací, která začíná 1. 7. 2017. Třetí část označuje druhou fázi, ve které již je hotova firemní webová stránka pro prodej a do produktů jsou zařazeny komplexnější webové systémy. Tato fáze má plánovaný začátek 1. 1. 2018, přičemž prvních pár měsíců roku 2018 se bude tento proces ladit pouze na jednom produktu.

3.9 Marketingový plán

Pomocí marketingového plánu specifikujeme, jakým způsobem se bude podnik snažit prosadit na trhu a na jaké segmenty bude cílit. Budeme vycházet ze zkušeností majitele a praktického testování trhu na menším vzorku, které bylo popsáno v sekci 3.4.

3.9.1 Segmentace

Nejdříve je potřeba identifikovat a popsat potencionální segmenty rozdělené podle určitých kritérií. Základním předpokladem jsou malé a střední firmy (B2B trh). Velké firmy z důvodu nedostatku zdrojů a zkušeností nebudeme vůbec uvažovat.

Z pohledu webových systémů pro firmy lze určit tato segmentační kritéria:

- velikost firmy,
- stáří firmy,
- stáří (existence) webové stránky,
- obor podnikání,
- eshop.

Velikost firmy celkově ovlivňuje cenu a komplexnost poptávky. Menší firmy chtějí jednoduchou prezentaci za nízkou cenu, zatímco větší firmy chtějí komplexnější systémy a nemají problém zaplatit za kvalitu.

Stáří firmy může souviset s velikostí firmy. Nejpodstatněji ovlivňuje samotnou existenci webové prezentace, ale v případě firem s určitou historií je podstatné, jak na pevně mají zavedené své firemní procesy. U nových nebo nově vznikajících se procesy firmy mohou stanovit přímo podle a v závislosti na webovém systému.

Stáří webové stránky je důležité z pohledu motivace klienta do nového webového systému. Pokud již má webovou stránku ne starší více než 3 roky, nepředpokládá se, že by v bližší době chtěl další investici tohoto typu. Naopak pokud má stránku starší více jak 5 let, je si často vědom její zastaralosti a potřeby modernizace pro zachování konkurenční výhody. Z průzkumů v sekci 3.5.2 máme vypočítán přibližný počet potencionálních klientů bez webových stránek. Takoví klienti ví, že potřebují svou webovou prezentaci co nejdříve a zájímá je především doba, kde bude web spuštěn.

Obor podnikání není z pohledu malých firem vůbec podstatný, protože menší webová prezentace se dělá stejně na jakýkoliv obor. Nejvíce objednávek se očekává ve službách (například pohostinství, kadeřnictví, zedníci atd.). Podstatný je obor podnikání pro komplexnější systémy. U těch je obor velmi důležitý, protože každý produkt bude

specifikován přímo pro určitý obor nebo úzkou skupinu oborů s určitými společnými prvky.

Eshop je kategorie systému sama o sobě. Protože mají eshopy složitější konfiguraci než jednoduché prezentace a je například potřeba zařídit jim placené platební brány třetích stran, je třeba rozlišovat, jestli firma bude chtít svoji webovou prezentaci s eshopem anebo bez.

Pomocí těchto kritérií byly identifikovány nejrelevantnější segmenty:

1. malá nově vznikající firma bez stránek
2. malá zavedená firma se stránkami staršími než 5 let
3. nová firma v oboru prodej (eshop)
4. zavedená firma rozšiřující se o prodej (eshop)
5. střední firmy podle zaměření

3.9.2 Targeting

Protože identifikované segmenty označují širokou část trhu a mají svá určitá specifika, je potřeba určit, který segment je pro firmu nejvýhodnější, a na který bude cílit.

Segment 1 je hlavní segment, na který bude firma v první fázi zaměřena. Tento segment skýtá největší potenciál z důvodu možné dlouhodobé spolupráce. Přesvědčení klientů o nutnosti webové prezentace není v tomto případě problém a je možné si u nich předběžně připravit možnost zavedení většího systému v pozdějších obdobích. Nevýhodou může být velký konkurenční boj o tyto firmy a obtížnější marketingové kampaně pro ně.

Segment 2 může mít několik problémů. Tyto firmy mají již svého dodavatele a je obtížnější je přesvědčit o přechodu k nám. Je potřeba nabídnout lepší služby, a tím může být z těchto zakázek menší marže. Tyto firmy jsou již zvyklé na svou aktuální stránku, proto i vývoj nové může být obtížnější, protože budou poskytovat menší volnost a přenos určitých dat. U těchto firem je díky možnosti přímému kontaktování, potencionálně jednodušší marketingová komunikace, avšak nebude to segment, na který bude firma přímo cílit. Zakázky z tohoto segmentu budou přijímány pouze, pokud se klient sám od sebe ozve na nabídku s tím, že je se svým aktuálním dodavatelem nespokojen.

Segment 3 má sice podobné výhody jako segment 1, panuje v něm však velmi silná konkurence a vliv ostatních substitutů. Na tento segment nebude přímo cíleno žádnou marketingovou kampaní, pokud však přijde poptávka z kampaně pro segment 1 s rozumnými podmínkami, nebude tato zakázka odmítnuta.

Segment 4 kombinuje nevýhody segmentů 2 a 3. Přestože v těchto zakázkách může být určitý potenciál, z důvodu velké rizikovosti a nízkého potencionálního zisku nebude na tento segment cíleno vůbec a tyto zakázky budou až na opravdu vzácné případy odmítány.

Segment 5 bude hlavním segmentem v druhé fázi. Tento segment se bude dále dělit na podsegmenty podle oborů podnikání. Obecně tento segment skýtá velký potenciál příjmů, je však potřeba se k němu dopracovat a je pro něj nejdříve potřeba připravit podnikové zdroje, především softwarový majetek (připravené systémy). Předpokládá se postupný plynulejší přechod do tohoto segmentu ze segmentu 1. Marketingová komunikace bude však v tomto případě obtížnější.

3.9.3 Positioning

Pro **segment 1** se bude podnik snažit získat konkurenční výhodu především cenou a dobou zpracování. Důraz na tyto body vychází z nejčastějších požadavků cílových zákazníků. Z důvodu zkušeností a předpřipravených instalačních balíčků je firma připravená realizovat tyto zakázky v minimálním čase a s minimální námahou. Propagace v případě tohoto segmentu bude především řešena pomocí vkládání inzerčních nabídek na vhodné weby, například Webtrh nebo Stovkomat. Příklad takové nabídky je vidět v přílohách (viz Příloha 1).

Pro **segment 5** se bude podnik snažit získat konkurenční výhodou svojí kvalitou, a přesto i rozumnou cenou. I s tím, aby se zakázka vyplatila, totiž firma bude moct stanovit daleko nižší cenu než konkurence díky znovupoužitelným komponentám a částím systémů. Propagace těchto řešení bude pomocí vlastní webové stránky, facebookové stránky, cílených online kampaní a hlavně přímým kontaktováním firem. Pro tento účel bude potřeba větší počet prodejců.

3.9.4 Marketingový mix

Produkt byl již dobře popsán v předchozích kapitolách, především v sekci Popis produktu 3.3.3. Podle zacílených segmentů můžeme produkt rozdělit na dva typy, a to webovou stránku (prezentaci) a komplexnější webový systém, který se ještě dělí na podtypy (například rezervační systém). K těmto produktům se vztahují další přidané hodnoty, jako zřízení hostingu, instalace či podpora.

Cena se nedá dopředu přesně specifikovat. Vždy je odvozena od požadavků klienta a náročnosti implementace těchto požadavků. Na počátku každé zakázky je odhadnuta přibližná časová náročnost implementace, která je pomocí hodinové sazby vývojáře přepočtena na minimální cenu, za kterou tato zakázka může být realizována. K této ceně je nutné přidat vhodnou marži, aby se zakázka vyplatila. Ta také záleží na klientovi. Pokud je vidina další spolupráce s klientem, může mu být poskytnuta nižší cena. U stanovování přesné ceny hraje také velký vliv smlouvání. Pokud vidíme, že klient má úspěšnou firmu, je mu možné nasadit vyšší cenu za určitou přidanou hodnotu, například lepší podporu. Je však důležité nenastavovat cenu až příliš vysoko, jinak hrozí odchod klienta ke konkurenci. Přibližná cílová marže je mezi 50 % - 100 %.

Orientační ceny produktů jsou uvedeny v tabulce, kde z rozsahu nejnížší cena je úplně základní varianta a nejvyšší s větším množstvím úprav na míru. Cena však může být ještě navýšena o určité funkce, či služby navíc. U prezentace a eshopu cena vychází z minulých zkušeností, u vlastního systému se vychází z odhadu náročnosti a průzkumu konkurence. U vlastních systému se také předpokládá pozdější nárůst ceny z důvodu postupné větší funkcionality.

Tabulka 4 Orientační ceny produktů (vlastní zpracování)

Produkt	Cena v Kč
Základní prezentace	1 000 - 5 000
Základní prezentace se vzhledem na míru	8 000 - 16 000
Eshop	4 000 - 20 000
Vlastní systém	20 000 - 50 000

Distribuce je u těchto typů produktů jednoduchá. Produkt bude nahrán na webhosting pod požadovanou doménou a bude dostupný online. V případě delšího vývoje může být klientům pro testování poskytována neveřejná verze stránky.

Propagace bude v první fázi řešena především použitím vhodných inzerčních webů. Jako příklad byly uvedeny Webtrh a Stovkomat, které se při testování osvědčily jako nejvhodnější. U těchto webových portálů se počítá s logaritmickým nárůstem počtu poptávek, protože viditelnost inzerentů a nabídek je založena na počtu kladných hodnocení. Tyto nabídky budou dále podpořeny osobním portfoliem již realizovaných projektů majitele, což zaručí určitou důvěryhodnost pro klienty a konkurenční výhodu. Do patičky každé realizované stránky bude vložen odkaz na stránky autora. Tento odkaz by mohl přivést malý počet zákazníků, pokud se jim bude již realizovaná stránka líbit. Není však očekáván velký počet poptávek tímto způsobem, ale spíše doporučení od spokojených zákazníků.

Pro druhou fázi bude zřízena webová stránka podniku ve formě eshopu. Pro tento typ prodeje, kdy bude spíše snaha zákazníkům nabídnout již hotový produkt, je potřeba jiný typ marketingové kampaně. Na tyto výdaje se předpokládá, že již budou finance z první fáze. Stránka bude podpořena facebookovou stránkou, u které se především předpokládá, že bude sloužit i jako podpora. Pro její uvedení bude potřeba určitá počáteční investice do reklamy ve formě placené cílené reklamy AdWords (Google, 2017) nebo Facebook reklamy (Facebook, 2017). Nepředpokládá se však, že tyto investice budou stačit, bude tedy potřeba zvýšit počet prodejců, kteří budou přímo kontaktovat firmy s nabídkami našich systémů. Pro další podporu prodeje mohou být využívány PR články na zpravodajských webech relevantních oborů.

3.9.5 Obchodní plán

Obchodní plán je založen na minulých zkušenostech a praktickém průzkumu trhu. Z toho je odvozen plán odbytu (viz Tabulka 5). Tabulka ukazuje odhadovaný měsíční počet zakázek v určitém období pro pesimistický, realistický a optimistický scénář. Pro zjednodušení byly typy zakázek označeny jako malá, střední a velká.

Malá označuje základní webovou prezentaci s průměrnou cenou kolem 2 000 Kč. I když může být plánováno s velkým počtem těchto malých zakázek, tyto zakázky bývají většinou kompletně vyřízené vrámci 2 – 3 hodin. Střední označuje větší zakázky jako například eshopy či složitější webové prezentace. Odtěchto zakázek se předpokládá, že dají základ pro vývoj systémů pro velké zakázky. Jejich přibližná průměrná cena je kolem 10 000 Kč. Velká zakázka označuje zakázky s využitím komplexního webového systému. Její průměrná cena je 25 000 Kč.

I když jsou čísla v této tabulce velmi hrubými odhady, jsou založena na několika reálných a ověřených faktorech. Sloupec prvního období je odvozen přímo z aktuální situace. Pesimistický scénář zde označuje počet reálně dokončených zakázek. Realistický scénář zde označuje počet reálných poptávek, které ale nebyly především z důvodu nedostatku času majitele realizovány. Nepředpokládá se, že při ostrém spuštění by tyto počty ještě poklesly. U velkých zakázek sice bývá přibližně jedna poptávka měsíčně (i přesto že není přímo inzerována), v tomto období se však nepočítá s přijmutím zakázky tohoto typu.

Tabulka 5 Plán odbytu (vlastní zpracování)

Typ objednávky	Scénář	3. čtvrtletí 2017	4. čtvrtletí 2017	1. pololetí 2018	2. pololetí 2018	2 019
Malá	Pesimistický	2	3	5	8	10
	Realistický	5	10	15	20	20
	Optimistický	10	15	20	25	25
Střední	Pesimistický	0	1	2	3	2
	Realistický	1	2	3	5	4
	Optimistický	2	3	4	7	6
Velká	Pesimistický	0	0	1	1	2
	Realistický	0	1	2	2	3
	Optimistický	0	2	3	3	4

Dále ze sekce 3.5.2 víme, že ročně přibude přibližně 62 000 nových firem, to nám při rovnoměrném rozložení tržního podílu konkurence dává přibližně 17 malých potencionálních zakázek měsíčně. K tomuto číslu však musíme přidat i již existující firmy bez webových stránek a firmy se zastaralými webovými stránkami. I přesto je očekáváno, že počet poptávek po malých zakázkách již v dalších letech tolik neporoste. Proto je pro rozvoj firmy nutné od začátku roku 2018 realizovat alespoň jednu velkou zakázku měsíčně. Střední typ objednávky není pro firmu úplně nejvýhodnější a měl by sloužit pouze jako přechod k velkým objednávkám, proto se očekává, že v pozdních obdobích se jejich počet bude snižovat na úkor velkých.

Časová náročnost zakázek není očekávána v roce 2017 velká a předpokládá se, že je bude majitel stíhat odbavovat sám v podobě částečného pracovního úvazku. Od začátku roku 2018 bude však potřeba postupné nabírání a zaučování dalších lidských zdrojů.

Tyto odhady prodeje budou použity dále ve finančním plánu. Je důležité poznamenat, že se počítá s neustálou aktualizací této tabulky a tím i návazných finančních plánů. Aktualizace by se, alespoň z počátku, měla dělat co nejčastěji v závislosti na aktuálním stavu a vývoji podniku.

3.10 Finanční plán

Pomocí finančního plánu jsou předešlé poznatky převedeny do číselné podoby, aby bylo možno plán zhodnotit finančně.

3.10.1 Plán tržeb

Nejdříve je potřeba specifikovat ceny typových zakázek, budeme vycházet z typů uvedených v předešlé sekci (3.9.5), ke kterým je v následující tabulce stanovena průměrná prodejní cena (viz Tabulka 6).

Tabulka 6 Ceny zakázek (vlastní zpracování)

Zakázka	Cena [Kč]
Malá	2 000
Střední	10 000
Velká	25 000

V kombinaci s tabulkou pro plán odbytu (viz Tabulka 5) se stanoví plán tržeb pro jednotlivé scénáře (viz Tabulka 7).

Tabulka 7 Plán tržeb v Kč (vlastní zpracování)

Scénář	2 017	2 018	2 019
Pesimistický	60 000	756 000	1 080 000
Realistické	255 000	1 500 000	1 860 000
Optimistický	450 000	2 100 000	2 520 000

3.10.2 Plán nákladů

Jako další základ pro finanční plán je plán nákladů. V tom je nejdříve potřeba stanovit roční fixní náklady. Ty jsou zobrazeny následující tabulce (viz Tabulka 8). Protože majitel bude firmu provozovat doma a s pomocí externí pracovní síly, nejsou ostatní opakující se fixní náklady, například na prostory nebo energie, relevantní.

Tabulka 8 Fixní náklady (vlastní zpracování)

Položka	Cena [Kč]
Webhosting a domény vlastní webové prezentace	660
Testovací ASP.NET webhosting	1 500
Účetní služby	1 000
Celkem	3 160

Dalšími náklady, které jsou již plánovány podle roků, jsou výdaje na marketing, jednorázová koupě šablon vzhledu a jednorázové právní poradenství pro tvorbu prodejních podmínek (viz Tabulka 9).

Tabulka 9 Ostatní fixní náklady v Kč (vlastní zpracování)

Náklad	2 017	2 018	2 019
Marketing	0	10 000	20 000
Placené šablony	0	2 000	0
Právní služby	0	10 000	0
Celkem	0	22 000	20 000

Protože fixní náklady jsou v poměru k ostatním minimální, je potřeba se zaměřit na hlavní součást nákladů, a to jsou především mzdové náklady. Tabulka 10 znázorňuje průměrné platové ohodnocení v relevantních oborech (Platy, 2017) přepočtené na hodinu. Protože jsou tyto platy uváděny pro pozice na hlavní pracovní poměr, a ne na externí spolupráci, čímž zaměstnanci přichází o určité výhody, jsou tyto částky navýšeny o 34 %. To odpovídá koeficientu superhrubé mzdy.

Tabulka 10 Platy zaměstnanců (vlastní zpracování)

Zaměstnanec	Průměr [Kč/měsíc]	Průměr [Kč/hod]	Upraveno [Kč/hod]
Programátor PHP	33 780	211	283
Programátor .NET	39 685	248	332
Web designer	30 656	192	257
Kodér s JS	44 530	278	373
Marketingový specialista	30 488	191	255

Tyto hodinové mzdy je potřeba spojit s časovými odhady pro jednotlivé typy objednávek. I když se nedá z důvodu různorodých zakázek úplně přesně specifikovat časová náročnost, budeme opět vycházet z rozdělení na malou, střední a velkou. K těmto typům je potřeba přidat

typ „první velká“. Ta označuje stejnou objednávku jako velká, ale s tím rozdílem, že jde o úplně nový obor a firma ještě nemá žádné předchozí softwarové komponenty pro tento typ zakázky. Z tohoto důvodu jsou tržby stejné, ale náklady vyšší. Je snaha, aby první velká objednávka specifického typu alespoň kryla náklady na její výrobu. Z důvodu vysoké konkurence se na to však nedá spoléhat a zisk se počítá až z velkých zakázek po předpřipraveném základu. Pro započítání těchto nákladů navíc je potřeba rozšířit plán odbytu o typově první velkou objednávku (viz Tabulka 11). Ta funguje jako binární mapa, pomocí které bude možné připočítat relevantní náklady navíc v následujících plánech nákladů.

Tabulka 11 Plán odbytu pro typ první velká (vlastní zpracování)

Typ objednávky	Scénář	3. čtvrtletí 2017	4. čtvrtletí 2017	1. pololetí 2018	2. pololetí 2018	2 019
První velká	Pesimistický	0	0	1	0	1
	Realistický	0	1	0	1	1
	Optimistický	0	1	0	1	1

Po dospecifikování typů objednávek můžeme nyní specifikovat časové odhady pro jednotlivé typy (viz Tabulka 12). U malé objednávky je odhad celkem přesný, protože jich bylo otestováno nejvíce. U střední může být velká variabilita a odhad u velké vychází ze zkušeností majitele v jiných firmách, kde především záleží na poměru počtu hodin zaměstnanců s možností určitého škálování. Střední objednávky mohou být buď realizována v jazyku PHP nebo .NET. Pro účely kalkulace byly tyto hodiny průměrně rozděleny. Důležité je připomenout, že po realizování první velké zakázky určitého typu, se časová náročnost, a tudíž i cena následujících zdatelně sníží. Grafikovi například stačí komponenty pouze přesouvat a není potřeba je nově designovat.

Tabulka 12 Náklady na zakázky (vlastní zpracování)

Zakázka	Časová náročnost podle zaměstnance [hod]					Náklady celkem [Kč]	Náklady/tržby
	Programátor PHP	Programátor .NET	Designer	Kodér	Marketingový specialista		
Malá	3	0	0	0	0	849	0,42
Střední	10	10	5	0	0	7 436	0,74
První velká	0	40	15	15	20	27 846	1,11
Velká	0	20	5	10	20	16 767	0,67

Tabulka 12 dále ukazuje, jaké jsou celkové průměrné náklady na objednávku a jaký mají podíl na tržbách. Z toho je vidět, že nejvíce se vyplatí malé zakázky, protože mají největší procentuální marži. Z důvodu nasycení trhu se však nelze zaměřit pouze na ně (viz sekce 3.9.5).

Pomocí vypočtených nákladů na objednávku v této tabulce (viz Tabulka 12), plánu odbytu (viz Tabulka 5) a rozšíření plánu odbytu (viz Tabulka 11) můžeme sestavit plán nákladů (viz Tabulka 13). Tento plán nákladů zobrazuje odhadované variabilní náklady pro specifické scénáře.

Tabulka 13 Plán nákladů v Kč (vlastní zpracování)

Scénář	2 017	2 018	2 019
Pesimistický	38 891	165 419	285 758
Realistický	183 243	371 598	530 828
Optimistický	316 312	559 954	745 344

3.10.3 Výkaz zisku a ztráty

S pomocí předchozích plánů nákladů a výnosů je možné sestavit výkaz zisku a ztráty pro tři různé scénáře (viz Tabulka 14). U čistého zisku byla zvažována možnost danění pomocí paušálu, ta se však ukázala jako velice nevýhodná.

Protože už z principu toho, že se neplánuje brát zakázky, které se firmě nevyplatí a fixní náklady jsou minimální, se očekává, že firma bude sama o sobě vždy zisková. To však nevyovídá o tom, jestli se firma vyplatí majiteli. Do výpočtu byly přidány náklady ušlé příležitosti majitele (oportunitní náklady). Ty mohou označovat jeho plat a jsou stanoveny na 60 000 Kč měsíčně (požadovaný plat majitele). Protože však majitel plánuje v roce 2017 dělat většinu zakázek sám a práce na zakázkách je již započítána v nákladech, je potřeba náklady očistit o toto dvojité započítání. Oportunitní náklady jsou v tomto roce sníženy o poloviční úvazek majitele.

Tabulka 14 Výkaz zisku a ztráty v Kč (vlastní zpracování)

Scénář	Položka	2 017	2 018	2 019
Pesimistický	Tržby	60 000	756 000	1 080 000
	Mzdové náklady	-35 040	-148 678	-256 328
	Stálé fixní náklady	-3 160	-3 160	-3 160
	Ostatní fixní náklady	0	-22 000	-20 000
	EBT	21 800	582 162	800 512
	EAT	18 530	494 838	680 435
	EAT (paušál)	-1 870	237 798	313 235
	Oportunitní nákl.	-180 000	-720 000	-720 000
	HV s oport. nákl.	-161 470	-225 162	-39 565
Realistický	Tržby	255 000	1 500 000	1 860 000
	Mzdové náklady	-166 501	-337 184	-479 874
	Stálé fixní náklady	-3 160	-3 160	-3 160
	Ostatní fixní náklady	0	-22 000	-20 000
	EBT	85 339	1 137 656	1 356 966
	EAT	72 538	967 008	1 153 421
	EAT (paušál)	-14 162	457 008	521 021
	Oportunitní nákl.	-180 000	-720 000	-720 000
	HV s oport. nákl.	-107 462	247 008	433 421
Optimistický	Tržby	450 000	2 100 000	2 520 000
	Mzdové náklady	-286 882	-507 866	-672 866
	Stálé fixní náklady	-3 160	-3 160	-3 160
	Ostatní fixní náklady	0	-22 000	-20 000
	EBT	159 958	1 566 974	1 823 974
	EAT	135 964	1 331 928	1 550 378
	EAT (paušál)	6 958	852 974	967 174
	Oportunitní nákl.	-180 000	-720 000	-720 000
	HV s oport. nákl.	-44 036	611 928	830 378

3.10.4 Cash flow

Protože pro účely této práce není důležité rozložení aktiv a pasiv v rozvaze, a hlavně není důležité rozlišovat mezi příjmy a výnosy, výdaji a náklady, či uvažovat jakékoli časové rozlišení jako například, jestli je pohledávka již zaplacená, cash flow lze z výkazu zisku a ztráty vytvořit nepřímou metodou jednoduše. Zakázky jsou klientem hrazeny ihned a prodlevy ve výplatě zaměstnancům jsou minimální. Protože zisk velmi ovlivňuje stanovení oportunitních nákladů majitelem, Tabulka 15 zobrazuje cash flow pro tři varianty těchto nákladů.

Z Tabulka 15 je jasné, že pokud se majitel se svými požadavky umírní, i pesimistická varianta mu může už v druhém roce postačit. Respektive pokud nastane pesimistická situace plat 60 000 Kč mu to nepokryje. V prvním roce se počítá s tím, že firma ještě nepokryje celkově tyto náklady (kromě umírněné optimistické varianty), důležité však je, že pro střední realistickou variantu bude firma v zisku. To sice platí i pro realistickou variantu pro 80 000 Kč, zde je však kumulované cash flow blízko nule. To tedy označuje variantu, kde podnik sice pokryje majiteli náklady, nebude však mít prostředky pro další rozvoj. Očekává se varianta oportunitních nákladů mezi 60 000 – 80 000 Kč.

Cash flow samo o sobě má pro různé scénáře dosti velký rozptyl, to je dáno větším rozptylem u odhadu očekávaného odbytu. V aktuální fázi tento odhad nelze zpřesnit, dalším působením na trhu se však budou doplňovat přesnější odhady do tabulek, a tím se bude zpřesňovat i odhad cash flow.

Tabulka 15 Cash flow v Kč (vlastní zpracování)

Plat majitele	Scénář	2 017	2 018	2 019	Kumulované
40 000	Pesimistický	-101 470	14 838	200 435	113 803
	Realistický	-47 462	487 008	673 421	1 112 967
	Optimistický	15 964	851 928	1 070 378	1 938 270
60 000	Pesimistický	-161 470	-225 162	-39 565	-426 197
	Realistický	-107 462	247 008	433 421	572 967
	Optimistický	-44 036	611 928	830 378	1 398 270
80 000	Pesimistický	-221 470	-465 162	-279 565	-966 197
	Realistický	-167 462	7 008	193 421	32 967
	Optimistický	-104 036	371 928	590 378	858 270

3.10.5 Bod zvratu

Bod zvratu opět vychází z oportunitních nákladů majitele, které je potřeba dohromady s fixními náklady pokrýt. Tabulka 16 zobrazuje počet zakázek, kolik je minimálně potřeba měsíčně dodat, aby byl podnik ziskový s rozdělením podle požadovaného platu majitele. Čísla zobrazují počty zakázek, za předpokladu, že nebude zhotovená zakázka jiného typu, reálně se však očekává jejich kombinace, například 10 malých, 2 střední a 1 velká. Počty vychází ze zisku prodeje jednotlivých zakázek očištěných o vliv oportunitních nákladů majitele

v prvním roce. U typu velké zakázky je započítána jedna vzorová se zvýšenými náklady.

Tabulka 16 Počet zakázek pro bod zvratu (vlastní zpracování)

Zakázka	Plat majitele [Kč]		
	40 000	60 000	80 000
Malá	18	26	35
Střední	8	12	16
Velká	4	5	6

Z tabulky je jasné, že pro pokrytí majitelem požadovaného platu není možné využívat jen zakázky malého rozsahu, protože ty mají (viz sekce 3.9.5) měsíčně jen omezený počet.

3.10.6 Finanční ukazatele

Z důvodu relevantnosti a typu podniku byl vybrán pouze jeden finanční ukazatel. Většina potřebných informací je jasná z cash flow nebo bodu zvratu a další ukazatele by byly pro tento typ podniku nevyhovující.

ROS (Rentabilita tržeb)

Tabulka 17 zobrazuje rentabilitu tržeb pro různé varianty a scénáře. Ta by měla být alespoň nad 10 %. V první roce se dobrá rentabilita tržeb neočekává, důležité však je, že trend rentability je rostoucí. Při variantě platu 80 000 Kč není rentabilita tržeb úplně nejlepší, to souvisí s tím, jak již bylo zmíněno v sekci 3.10.4, že celý zisk by šel rovnou majiteli a nezůstával by ve firmě na další rozvoj.

Tabulka 17 Rentabilita tržeb (vlastní zpracování)

Plat majitele [Kč]	Scénář	2 017	2 018	2 019
40 000	Pesimistický	-169%	2%	19%
	Realistický	-19%	32%	36%
	Optimistický	4%	41%	42%
60 000	Pesimistický	-269%	-30%	-4%
	Realistický	-42%	16%	23%
	Optimistický	-10%	29%	33%
80 000	Pesimistický	-369%	-62%	-26%
	Realistický	-66%	0%	10%
	Optimistický	-23%	18%	23%

3.11 Analýza rizik

Zpředchozích analýz byla identifikována rizika, která jsou ohodnocena podle závažnosti dopadu a jejich pravděpodobnosti v matici rizik (viz Tabulka 18). Především pro závažná a pravděpodobná rizika je potřeba specifikovat způsob, jak tato rizika minimalizovat, předejít jim a co dělat, pokud takové riziko nastane.

Tabulka 18 Matice rizik (vlastní zpracování)

		Závažnost dopadu			
		Nízká	Střední	Vysoká	Velmi vysoká
Pravděpodobnost	Vysoká	Nová konkurence			
	Střední	Nový substitut	Podcenění nákladů na výrobu systémů	Nedostatek pracovní síly	Nedostatek klientů
	Nízká		Negativní reference	Změna cen dodavatelů	
	Velmi nízká		Zrušení nebo zamezení přístupy na inzertní služby	Zvýšení vyjednávací síly klientů	Velká preference substitutů

Nedostatek klientů je nejzávažnější riziko, které může zastavit celkový rozvoj firmy. Pokud nastane, je potřeba diversifikace na víc typů zakázek a snížení pracovní síly. Počet zakázek by měl sledovat určitý trend v průběhu času, příchod tohoto rizika by mělo jít očekávat s předstihem. Jako poslední řešení tohoto rizika z pohledu udržitelnosti příjmu majitele, je možné dočasně přijímat zakázky na programování od konkurenčních firem. Tento způsob nepřispívá k rozvoji firmy, může však pomoci překlenout obtížné období.

Nedostatek pracovní síly může ohrozit schopnost firmy dodávat realizované zakázky včas. To může dosti snížit pověst firmy či dokonce vést ke zrušení smluv. Pro minimalizaci tohoto rizika je vhodné mít připraveny záložní externí pracovní síly v případě většího náporu zakázek. Pokud riziko již nastalo, nezbyvá než nabízet zaměstnancům velké odměny i za cenu několika ztrátových zakázek.

Příchod nové konkurence je riziko, které je očekáváno. Protože je však konkurentů už tak na trhu dost, není toto riziko příliš důležité. Problém by nastal pouze, pokud by konkurence rostla opravdu příliš rychle.

Podcenění nákladů na výrobu systémů je riziko, které se dá v tomto oboru očekávat. Tyto náklady navíc mohou znatelně snížit celkový zisk firmy. Je proto potřeba vývoj rozdělit na více etap, čímž se sníží míra nejistoty u odhadu nákladů.

Změna cen dodavatelů a jejich licenčních podmínek je riziko, u kterého hrozí nedostupnost dalšího vývoje pomocí již používaných komponent a na které je již vývojový tým zvyklý. To by mohlo znatelně zpomalit další vývoj a tím i zvýšit náklady na výrobu. U dodavatelů však nejsou očekávány až tak razantní změny, je však vhodné promyslet potencionální smlouvy s dodavateli anebo připravit si alternativní řešení.

Velká preference substitutů označuje trend nebo příchod velmi úspěšné služby, ke které přejdou všichni potencionální zákazníci. Příchod tak kvalitní služby pro všechny zákazníky není však velmi pravděpodobný.

Nové substituty vznikají, ale často se najde nějaký způsob, jak zákazníkovi nabídnout lepší službu, nebo alespoň těm, co preferují kvalitu a osobní přístup.

Negativní reference na inzertních portálech mohou negativně ovlivnit počet přicházejících zakázek z této služby. Toto riziko může přejít až do rizika nedostatek klientů. Pro snížení tohoto rizika je potřeba sledovat spokojenost zákazníků a poskytnout jim dobrou podporu. Také je vhodné používat více inzertních portálů.

Zvýšení vyjednávací síly klientů souvisí s příchodem nové konkurence a nových substitutů. Pokud se na trhu objeví velký počet nové konkurence a nových substitutů, bude snaha tlačit cenu zakázek dolů. Nepředpokládá se však tak rapidní nárůst konkurence či substitutů.

Zrušení či zamezení přístupu na inzertní služby si lze představit jako smazání účtu, na kterém jsou vedeny recenze firmy. Pokud by firma měla na nějakém inzertním portálu velký počet kladných recenzí a byla by z tohoto systému smazána, poškodí to dlouho budovanou

konkurenční výhodu. Smazání účtu nebo celého portálu je však nepravděpodobné.

Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo vytvořit podnikatelský plán pro začínající firmu autora, ve kterém bylo potřeba především zhodnotit, jestli se majiteli finančně vyplatí. Dále stanovit, jakým směrem by se firma měla vyvíjet.

V teoretické části byly popsány náležitosti podnikatelského plánu včetně potřebných analýz a plánů. Tyto poznatky byly poté aplikovány do praktické části, ve které byl sepsán plný podnikatelský plán. Ten obsahuje především popis podniku, analýzy prostředí, marketingový, finanční a ostatní plány.

Samotný podnik byl již založen 15. 11. 2016, v této fázi působil však pouze pro průzkum trhu a získání potřebných dat. V těchto měsících byly realizovány testovací zakázky, ze kterých byly odvozeny jejich typy, časová náročnost či odhadované měsíční počty. Tyto informace byly poté v kombinaci s analýzou prostředí použity do jednotlivých plánů, především obchodního a finančního.

Z marketingového plánu vyplynulo, že firma by se měla zaměřit na dva segmenty. Prvním jsou malé firmy, které potřebují základní webovou prezentaci, a druhým jsou větší firmy, které potřebují komplexnější webové systémy. První segment je nejvýhodnější, z analýzy trhu, provedené vlastním naprogramovaným botem, však bylo zjištěno, že tento trh je z hlediska počtu potencionálních klientů, s ohledem na konkurenci, omezený. Z tohoto důvodu byl naplánován postupný přechod zaměření firmy z malých webových prezentací na komplexní webové systémy, které odpovídají druhému segmentu. U této firma dlouhodobě plánuje rozvoj především ve formě portfolia hotových systémů, které budou nabízeny dalším zákazníkům.

Protože cílem podniku je především poskytnout majiteli plat, byl finanční plán počítán s hlediskem na oportunitní náklady majitele. Byly stanoveny tři varianty scénářů (pesimistický, realistický, optimistický) a tři varianty platu majitele (40, 60 a 80 tisíc Kč). Z cash flow a ukazatele rentability tržeb bylo zjištěno, že pokud se majitel umírní s nároky, firma se mu bude vyplácet již od druhého roku i pro pesimistický scénář. Z toho vyplývá nutnost určité flexibility majitele z hlediska nákladů ušlé příležitosti.

Nejzávažnějším rizikem podnikatelského plánu byl identifikován nedostatek klientů. Pokud toto riziko nastane podnik nebude schopen

krýt oportunitní náklady majitele. Relativně vysoká pravděpodobnost tohoto rizika je dána i tím, že v rámci této práce nebylo možné tak důkladně analyzovat trh. I když několika měsíční testovací provoz přinesl podložená data pro plán odbytu, stále jsou to velmi hrubé odhady. Pro tento účel, byla provedena analýza bodu zvratu, ze které vychází, že pro majitele je potřeba, aby firma měsíčně dokončila minimálně 10 malých zakázek, 2 střední a 1 velkou. Po dokončení této práce se však počítá s dalším testováním zakázek. Tyto dodatečné informace pomohou postupně zpřesňovat plán odbytu a v kombinaci s předpřipravenými tabulkami bude ihned vidět, jestli podnik směřuje správným směrem.

Na závěr autor uvádí, že všechny cíle této práce byly splněny a že podnikatelský plán se vyplatí realizovat. Podnik skýtá zajímavý potenciál zisku, a i přes aktuální nemožnost úplně přesných odhadů, se situace upřesní velmi brzy. Vstupní finanční náklady jsou minimální a majitel je ochoten být dočasně flexibilní s oportunitními náklady. Je také potřeba myslet na to, že scénář by musel být značně horší než pesimistický, aby se podnikatelský plán nevyplatilo vůbec realizovat.

Citovaná literatura

Abrams, Rhonda a Julie Vallone. 2007. *Obchodní plán: vytvořte ho správně a rychle!* Praha : Pragma, 2007. ISBN 9788073490522.

Blažková, Martina. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy.* Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

BussinesIT. 2016. I v roce 2016 bude nedostatek IT odborníků. *BussinesIT.* [Online] 2016. [Citace: 26. Duben 2017.] <http://www.businessit.cz/cz/i-v-roce-2016-bude-nedostatek-it-odborniku.php>.

Česká bankovní asociace. 2017. Růst investic se v roce 2017 přiblíží ke 3 %. [Online] 2017. [Citace: 26. Duben 2017.] <https://www.czech-ba.cz/cs/cba-rust-investic-se-v-roce-2017-priblizi-ke-3>.

Český statistický úřad. 2016. Česká republika v číslech. *Český statistický úřad.* [Online] 2016. [Citace: 27. Duben 2017.] <https://www.czso.cz/documents/10180/33199377/32020316c.pdf/78107540-52d9-401e-84b4-2d700f45c8fe?version=1.0>.

-. **2009.** Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). [Online] 2009. [Citace: 14. března 2017.] https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickyh_cinnosti_cz_nace.

-. **2006.** Rozvoj malého a středního podnikání. *Český statistický úřad.* [Online] 2006. [Citace: 27. Duben 2017.] https://www.czso.cz/csu/czso/13-1134-07-2006-3_1_2_rozvoj_maleho_a_stredniho_podnikani.

Dostál, Dalibor. 2016. Kolik je v České republice živnostníků. *BusinessInfo.* [Online] 2016. [Citace: 27. Duben 2017.] <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/kolik-je-v-ceske-republice-zivnostniku-udaje-se-lisi-o-milion-75406.html>.

Duka, Miroslav. 2017. Vytvořím webové stránky (s eshopem) do 3 dnů. *Stovkomat.* [Online] 2017. [Citace: 6. Květen 2017.] <https://www.stovkomat.cz/job/8135/>.

Dvořáček, Jiří a Peter Slunčík. 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí.* Praha : C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

Facebook. 2017. Facebook reklamy. *Facebook business.* [Online] 2017. [Citace: 1. Květen 2017.] <https://www.facebook.com/business/products/ads>.

Fotr, Jiří a Ivan Souček. 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování.* Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2.

- Fotr, Jiří. 2012.** *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe.* Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- Git. 2017.** Git. *Git.* [Online] 2017. [Citace: 30. Duben 2017.] <https://git-scm.com/>.
- Google. 2017.** Google AdWords. *Google AdWords.* [Online] 2017. [Citace: 1. Květen 2017.] <https://adwords.google.com/home/>.
- Hálek, Vítězslav. 2017.** Majetková a kapitálová struktura podniku. *Přednáška krizový management.* [Online] 2017. [Citace: 24. Duben 2017.] <http://halek.info/prezentace/krizovy-management-prednasky/kmprp-print.php?l=03>.
- Hisrich, Robert D. a Michael P. Peters. 1996.** *Založení a řízení nového podniku.* Praha : Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85865-07-6.
- Chaffey, Dave. 2017.** Mobile Marketing Statistics compilation. *Smart Insights.* [Online] 2017. [Citace: 26. Duben 2017.] <http://www.smartinsights.com/mobile-marketing/mobile-marketing-analytics/mobile-marketing-statistics/>.
- Jakasi. 2015.** Co je porterův model pěti sil. *Jakasi.* [Online] 2015. [Citace: 1. Duben 2017.] <http://www.jakasi.cz/co-je-porteruv-model-peti-sil/>.
- Keřkovský, Miloslav a Oldřich Vykypěl. 2006.** *Strategické řízení: teorie pro praxi.* Praha : C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- Konczynna, Daniel. 2014.** *Prostředí marketingu.* Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2014.
- Koráb, Vojtěch, Mária Režňáková a Jiří Peterka. 2007.** *Podnikatelský plán.* Brno : Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- Kotler, Philip a Kevin Lane Keller. 2007.** *Marketing management.* Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- Křešnička, Jakub. 2013.** Z Česka se stává internetová velmoc. *E15.* [Online] 2013. [Citace: 26. Duben 2017.] <http://e-svet.e15.cz/it-byzns/z-ceska-se-stava-internetova-velmoc-technologie-slapou-na-paty-montovnam-1044885>.
- Mallya, Thaddeus. 2007.** *Základy strategického řízení a rozhodování.* Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- Management Mania. 2015.** Obrat aktiv. *Management meia.* [Online] 2015. [Citace: 25. Duben 2017.] <https://managementmania.com/cs/obrat-aktiv>.
- . **2015.** Rentabilita aktiv. *Management Mania.* [Online] 2015. [Citace: 25. Duben 2017.] <https://managementmania.com/cs/rentabilita-aktiv>.
- . **2015.** Rentabilita tržeb. *Management Mania.* [Online] 2015. [Citace: 25. Duben 2017.] <https://managementmania.com/cs/rentabilita-trzeb>.

- . **2015.** Rentabilita vlastního kapitálu. *Management Mania*. [Online] 2015. [Citace: 25. Duben 2017.] <https://managementmania.com/cs/rentabilita-vlastniho-kapitalu>.
- . **2016.** Životní cyklus organizace. *Management Mania*. [Online] 2016. [Citace: 30. Březen 2017.] <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-organizace>.
- Microsoft. 2016.** Visual Studio Community. *Microsoft*. [Online] 2016. [Citace: 27. Duben 2017.] <https://www.visualstudio.com/cs/vs/community/>.
- Nohejl, Petr. 2016.** Dobrých vývojářů je málo. Česko je ale velmoc. *ZVut*. [Online] 2016. [Citace: 26. Duben 2017.] <https://zvut.cz/lide/lide-f38102/dobrych-vyvojaru-je-malo-cesko-je-ale-velmoc-tvrdi-nohejl-z-strv-d127126>.
- Parsons, Noah. 2015.** How to Write s Business Plan. *Bplans*. [Online] 2015. [Citace: 30. Březen 2017.] <http://articles.bplans.com/how-to-write-a-business-plan/>.
- Platy. 2017.** Platy v kategorii: Informační technologie. *Platy.cz*. [Online] 2017. [Citace: 7. Květen 2017.] <http://www.platy.cz/platy/informacni-technologie>.
- Prokop, Michael. 2005.** *Jak napsat podnikatelský plán, aneb, Kudy vede cesta k úspěchu*. Praha : CzechInvest, 2005. ISBN 80-260-2064-2.
- Sedláčková, Helena a Karel Buchta. 2006.** *Strategická analýza. 2.* Praha : C.H. Beck, 2006. ISBN 8071793671.
- Srpová, Jitka a kol. 2011.** *Podnikatelský plán a strategie*. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
- Srpová, Jitka a Václav Řehoř. 2010.** *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- Start Podnikání. 2017.** Postup při založení firmy. *Start Podnikání*. [Online] 2017. [Citace: 26. Duben 2017.] http://www.startpodnikani.cz/index.php?open=postup_pri_zalozeni.
- Stovkomat. 2017.** Stovkomat. [Online] 2017. [Citace: 23. Duben 2017.] <https://www.stovkomat.cz/>.
- Sun marketing. 2012.** Marketingový mix. *Sun marketing*. [Online] 2012. [Citace: 2. Duben 2017.] <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/marketingovy-mix>.
- . **2011.** SWOT analýza. *Sun marketing*. [Online] 2011. [Citace: 1. Duben 2017.] <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>.
- Syncfusion. 2016.** Syncfusion community licence. *Syncfusion*. [Online] 2016. [Citace: 27. Duben 2017.] <https://www.syncfusion.com/products/communitylicense>.

- Synek, Miloslav a kol. 1998.** Učební texty pro bakalářské studium. *Nauka o podniku*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1998.
- Synek, Miloslav. Eva Kislíngrová a kol. 2015.** *Podniková ekonomika*. 6. Praha : C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.
- SyNext. 2008.** Krycí příspěvky a bod zvratu. *SyNext*. [Online] 2008. [Citace: 25. Duben 2017.] <http://www.synext.cz/kryci-prispevky-a-bod-zvratu.html>.
- Trac. 2017.** Welcome to the Trac Open Source Project. *Trac Integrated SCM & Project Management*. [Online] 2017. [Citace: 30. Duben 2017.] <https://trac.edgewall.org/>.
- Veber, Jaromír a Jitka Srpová. 2012.** *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
- Webtrh. 2017.** Webtrh. [Online] 2017. [Citace: 23. Duben 2017.] <https://webtrh.cz/>.
- Wupperfeld, Udo. 2003.** *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha : Management Press, 2003. ISBN 80-7261075-9.
- Zákon č. 513/1991 Sb. 1991.** *Obchodní zákoník*. In : Sběrka zákonů ČR, 1991.
- Zákon č. 89/2012 Sb. § 420. 2012.** *Občanský zákoník*. In : Sběrka zákonů ČR, 2012.
- Zákon č. 90/2012 Sb. 2012.** *Zákon o obchodních korporacích*. In : Sběrka zákonů ČR, 2012.
- Zichová, Jaroslava. 2013.** Živnostenské podnikání. [Online] Mendelova univerzita v Brně, 2013. [Citace: 14. března 2017.] <https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/index.pl?cast=46829>.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Životní cyklus podniku (Hálek, 2017)	18
Obrázek 2 Podnikatelské prostředí (Konczynna, 2014 str. 4)	21
Obrázek 3 Porterův model pěti sil (Jakasi, 2015)	24
Obrázek 4 SWOT analýza (Sun marketing, 2011)	26
Obrázek 5 Marketingový mix (Sun marketing, 2012)	30
Obrázek 6 Bod zvratu (SyNext, 2008)	34
Obrázek 7 Procesní schéma (vlastní zpracování)	58

Seznam tabulek

Tabulka 1 Počet potenciálních klientů (vlastní zpracování)	51
Tabulka 2 Počet konkurenčních firem (vlastní zpracování)	52
Tabulka 3 SWOT matice (vlastní zpracování)	55
Tabulka 4 Orientační ceny produktů (vlastní zpracování)	62
Tabulka 5 Plán odbytu (vlastní zpracování)	64
Tabulka 6 Ceny zakázek (vlastní zpracování)	65
Tabulka 7 Plán tržeb v Kč (vlastní zpracování)	65
Tabulka 8 Fixní náklady (vlastní zpracování)	66
Tabulka 9 Ostatní fixní náklady v Kč (vlastní zpracování)	66
Tabulka 10 Platy zaměstnanců (vlastní zpracování)	66
Tabulka 11 Plán odbytu pro typ první velká (vlastní zpracování)	67
Tabulka 12 Náklady na zakázky (vlastní zpracování)	67
Tabulka 13 Plán nákladů v Kč (vlastní zpracování)	68
Tabulka 14 Výkaz zisku a ztráty v Kč (vlastní zpracování)	69
Tabulka 15 Cash flow v Kč (vlastní zpracování)	70
Tabulka 16 Počet zakázek pro bod zvratu (vlastní zpracování) ...	71
Tabulka 17 Rentabilita tržeb (vlastní zpracování)	71
Tabulka 18 Matice rizik (vlastní zpracování)	72

Seznam příloh

Příloha 1 Nabídka na Stovkomatu (Duka, 2017)	84
Příloha 2 Ganttův diagram (vlastní zpracování)	87

Přílohy

Příloha 1 Nabídka na Stovkomatu (Duka, 2017)

Vytvořím webové stránky (s eshopem) do 3 dnů

IT & programování / Tvorba webu



DODÁNÍ DO 3 DNŮ

STOVKOMAT GURU

OVĚŘENÝ JOB

Vytvořím webové stránky na redakčním systému Wordpress, volitelně s jednoduchým eshopem.

Co dostanete za jednotlivé varianty?

Základní cena 150 Kč - Instalace a základní nastavení Wordpressu

Komplet webová stránka 850 Kč - Instalace a nastavení vybrané šablony, instalace a nastavení pluginů, vložení dodaného obsahu. Záleží jen na Vás co vše si na stránce budete přát.

Nastavení SEO 500 Kč - Základní nastavení SEO pro lepší pozice ve vyhledávačích.

Jednoduchý Eshop 1 000 Kč - Instalace a nastavení eshop pluginu. Eshop bude integrovaný přímo do Vašich stránek.

Neváhejte mě kontaktovat s jakýmkoliv dotazy. Vždy se Vám budu snažit vyjít vstříc.

Koupit Job.

Základní cena

150 Kč

- EXPRESNÍ DODÁNÍ** Dodání do 2 dnů + 300 Kč
- Komplet webová stránka + 850 Kč
- Nastavení SEO + 500 Kč
- Jednoduchý Eshop + 1000 Kč

Nebojte se nákupu! V případě nespokojenosti vám **vrátíme peníze zpět.**

UPRAVIT JOB 150 Kč

Cena bez DPH

Hodnocení uživatelů



Ella1



Super práce!

před více než 3 měsíci



dukamiro reaguje:

Zde můžeš reagovat na komentář
kupujícího

Odeslat komentář



UHshop



Vše ok, super komunikace

před více než 3 měsíci



dukamiro reaguje:

Zde můžeš reagovat na komentář
kupujícího

Odeslat komentář



tvrdonj



vše OK, výborná domluva, rychlé dodání

před více než 7 měsíci

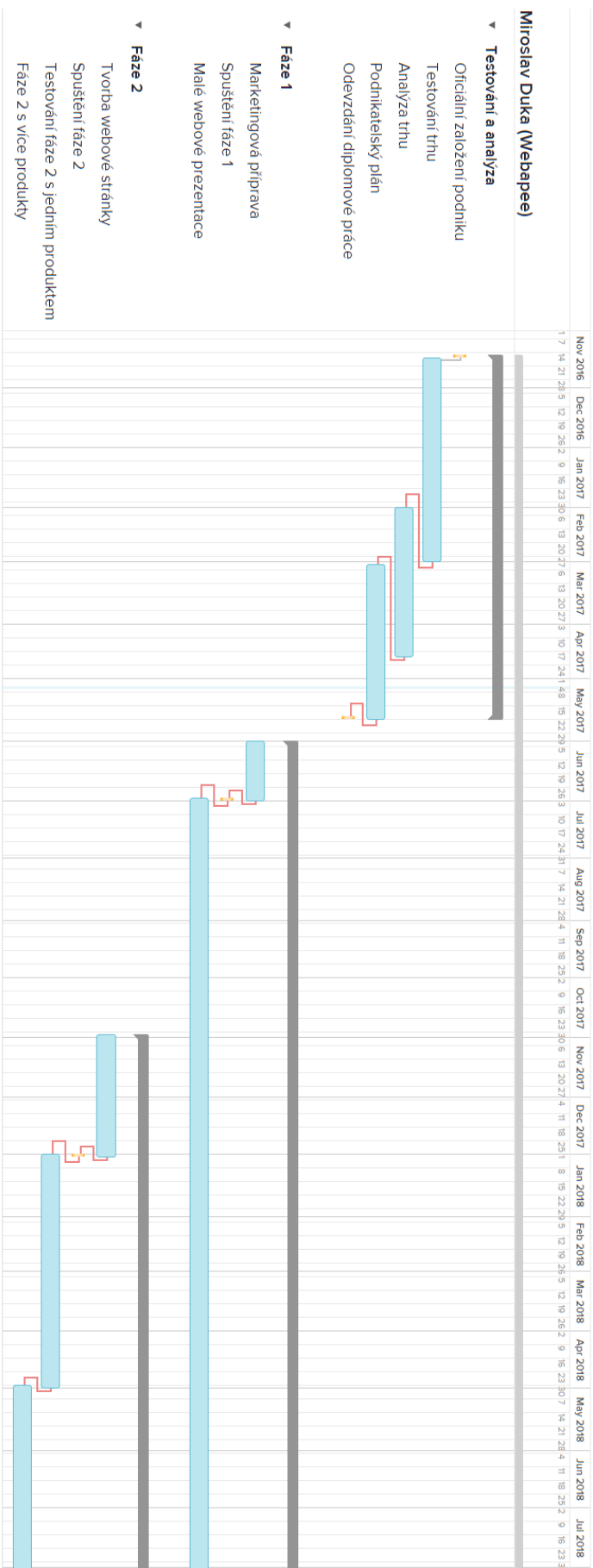


dukamiro reaguje:

Zde můžeš reagovat na komentář
kupujícího

Odeslat komentář

Příloha 2 Ganttův diagram (vlastní zpracování)



Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Miroslav Duka

V Praze dne: 17. 05. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/ viště	Praco-	Datum	Podpis