



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR PRO ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI ZABÝVAJÍCÍ SE SOFTWAREM VÝVOJEM

BUSINESS PLAN FOR STARTING OF A COMPANY ENGAGED IN THE SOFTWARE
DEVELOPMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

JAN KRAMÁŘ

VEDOUČÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. JOSEF POLÁK

BRNO 2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kramář Jan

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Podnikatelský záměr pro založení společnosti zabývající se softwarovým vývojem

v anglickém jazyce:

Business Plan for Starting of a Company Engaged in the Software Development

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada, 2007, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KORÁB, V. a M. MIHALISKO. Založení a řízení společnosti. Brno: Computer Press, 2005, 260 s. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB, V. a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Spec. publikace. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

SRPOVÁ, J., P. SKOPAL a I. SVOBODOVÁ. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, J. a J. VEBER. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Josef Polák

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.05.2013

Abstrakt

Bakalářská práce se skládá z teoretické části, ve které se zabývá shrnutím základních informací o podnikatelských subjektech v České republice, a představuje náhled na podnikatelský záměr a jeho využití v podnikové praxi. Dále pak následuje praktická část práce, která se zaměřuje na sestavení podnikatelského plánu pro zahájení činnosti podnikatelského subjektu v oblasti softwarového vývoje.

Abstract

This bachelor's thesis consists of theoretical part, in which it employs oneself summarizing basic information about entrepreneurial subjects in the Czech Republic and focuses on business plan and its usage in company practice. The next part is practical and it focuses on compilation of business plan for launch of entrepreneurial subject operating in software development.

Klíčová slova

Podnik, podnikatelský záměr, sestavení, software, obchodní společnost, založení podniku

Key words

Enterprise, business plan, build, software, company, start a business

Bibliografická citace této práce

KRAMÁŘ, J. *Podnikatelský záměr pro založení společnosti zabývající se softwarovým vývojem*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 79 s.
Vedoucí bakalářské práce Ing. Josef Polák.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 29. května 2013

.....

Jan Kramář

Poděkování

Děkuji vedoucímu mé bakalářské práce, Ing. Josefu Polákovi, za podporu a věcné připomínky v průběhu psaní této práce.

Obsah

ÚVOD A CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	11
METODIKA ŘEŠENÍ.....	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	14
1.1 Vymezení pojmu podnikání.....	14
1.1.1 Podnikání v různých pojetích.....	15
1.1.2 Podnikání dle platné legislativy.....	15
Podnikání dle obchodního zákoníku.....	15
Podnikání dle živnostenského zákona.....	16
1.2 Podnikatel.....	17
1.3 Podnik.....	17
1.3.1 Pojem podnik a pojem firma.....	18
1.3.2 Dělení podniků v ČR podle velikosti.....	18
1.4 Právní formy podnikání.....	19
1.4.1 Kritéria volby právní formy podnikání.....	20
1.4.2 Srovnání nejčastějších právních forem podnikání.....	21
1.4.3 Založení společnosti s ručením omezeným.....	22
1.5 Podnikatelský plán.....	24
1.5.1 Plánovací proces.....	24
1.5.2 Dělení plánů z hlediska termínování.....	25
1.5.3 Osoby zainteresované v podnikatelském plánu.....	25
1.5.4 Struktura podnikatelského plánu.....	26
1.5.5 Analýza podniku a jeho okolí.....	29
1.5.6 Rizika a jejich hodnocení.....	33

1.5.7	Finanční plán.....	34
2	PODNIKATELSKÝ PLÁN KONKRÉTNÍHO PODNIKU.....	36
2.1	Titulní strana	37
2.2	Exekutivní souhrn podnikatelského plánu	38
2.3	Popis podniku.....	39
2.3.1	Nabízené produkty a služby.....	39
2.3.2	Geografické umístění a dosah podniku.....	41
2.3.3	Personalistika	42
2.3.4	Znalostní a technická připravenost	42
2.3.5	Cíle podniku.....	43
2.4	Analýza odvětví	44
2.4.1	Dotazníkový průzkum trhu	44
2.4.2	Velikost trhu ve startovním regionu	49
2.4.3	Porterův model pěti konkurenčních sil	49
2.4.4	SWOT analýza.....	52
2.5	Marketingový mix.....	54
2.6	Plán poskytování služeb.....	57
2.7	Organizační plán	58
2.8	Identifikace a hodnocení rizik.....	58
2.9	Finanční plán.....	60
2.9.1	Prostředky nutné k založení a vybavení společnosti	60
2.9.2	Měsíční provozní náklady.....	61
2.9.3	Počáteční kapitál	62
2.9.4	Ceník produktu	63
2.9.5	Odhad příjmů a množství realizací	64
2.9.6	Výsledek hospodaření za první rok činnosti.....	68

2.9.7	Zahajovací rozvaha	69
2.9.8	Rozvaha na konci účetního období	70
	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	71
	ZÁVĚR	74
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	76
	SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ.....	78
	SEZNAM PŘÍLOH.....	79

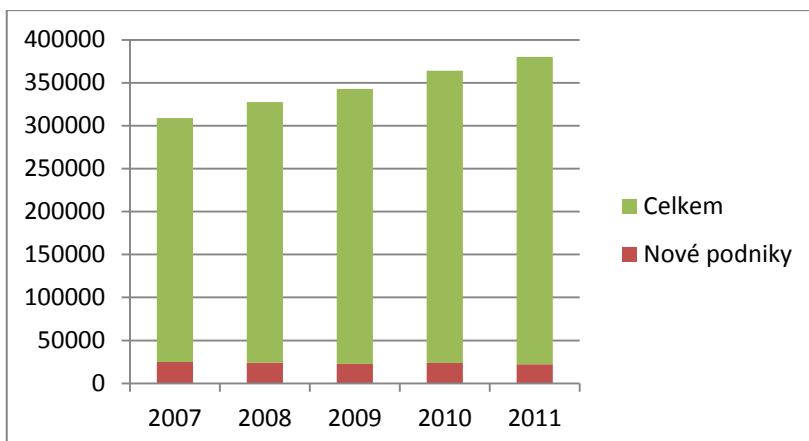
Úvod a cíl bakalářské práce

„Zůstaňte hladoví, zůstaňte pošetilí.“, řekl Steven Paul Jobs v roce 2005 při své přednášce na Stanfordské univerzitě. Tato slova si připomínám vždy, když začnu mít pocit, že nic nemá smysl a do ničeho se mi nechce. Je to jediná jednoduchá věta, ale přesto je v ní skryto tolik energie, že by vydala na založení hned několika společností.

Steve Jobs založil jednu z neznámějších společností na světě, která také v současné době kraluje žebříčkům nejhodnotnějších podniků světa. Americký Apple denně vydělává miliony dolarů a prodává desítky milionů svých produktů ročně. Přitom Jobs začínal jako řada jiných podnikatelů – z ničeho. Dodnes je aura Steva Jobse a potažmo i společnosti Apple velkou motivací pro všechny, kteří začínají podnikat.

V dnešní době mnoho lidí hovoří o podnikání jako primárním způsobu obživy. Někteří vnímají podnikání jako moderní a pohodlný zdroj příjmů z práce, která je baví, jiní zase jako možnost osamostatnit se, nebýt na nikom závislý a žít podle svého časového plánu. Zvláště aktuální se potřeba podnikat může stát v dobách nejisté ekonomické situace, recesí a krizí. V těchto dobách přijde mnoho lidí v důsledku úsporných opatření podniků o práci a nového zaměstnavatele nacházejí jen stěží.

Založením vlastní společnosti, uchopením příležitosti a nastartováním svého vlastního snu o podnikání se jednak sníží nezaměstnanost (vytvoří se nová pracovní místa) a jednak se s přibývajícimi společnostmi mírní ekonomická krize. Jde vlastně o přirozenou vlastnost trhu, kdy po zaniklých společnostech převezmou jejich roli nové, mladé a dynamické podnikatelské subjekty, které často trhu přispívají novými myšlenkami a invenčními nápady. To, že počet společností na českém trhu neustále roste, dokládá graf č. 1 na straně 12, který zohledňuje počet nově založených podniků a celkový počet kapitálových podniků na českém trhu.



Graf 1: Vývoj počtu nově vzniklých kapitálových podniků a celkového počtu kapitálových podniků na českém trhu (Zpracováno dle: ČEKIA, 2001-2011)

Cílem této bakalářské práce je navrhnout podnikatelský záměr pro nově vzniklou společnost zabývající se vývojem softwaru – konkrétně informačního systému pro školy s názvem *Eda ve škole*. V tomto oboru je dnes již existující konkurence, a tak bude důležité přijít s dobrou marketingovou strategií, a tuto následně převést do podnikatelského záměru v předepsané formě a struktuře. K tvorbě podnikatelského záměru budou využity autorovy zkušenosti a znalosti z oboru, poznatky získané v teoretické části práce, a také analýza situace na současném trhu.

Díličními cíli práce jsou pak:

- Seskupení teoretických poznatků k tvorbě praktické části práce
- Analýza tržního prostředí v oblasti informačních systémů škol
- Získání informací nutných pro sestavení podnikatelského plánu
- Sestavení vlastního podnikatelského plánu
- Zhodnocení ekonomické stránky sestaveného podnikatelského plánu
- Vymezení rizik spojených s podnikatelským záměrem a návrhy na jejich minimalizaci

Metodika řešení

Bakalářská práce se člení na dvě stěžejní části, a to část teoretickou a část praktickou. Teoretická část je zpracována na základě uvedené použité literatury a zabývá se problematikou podnikání a podnikatelského záměru. V této části jsou vymezeny základní pojmy – podnikání, podnikatel a také pojem podnik. K podnikům je dále uvedeno jejich členění dle statistického pojetí a dle nařízení Komise (ES) č. 800/2008, příloha č. 1. Následně jsou představeny druhy právních forem podnikání včetně jejich výhod a nevýhod, rozebrána kritéria volby právní formy podnikání a popsán postup pro založení vhodné právní formy. Nakonec se teoretická část práce věnuje struktuře podnikatelského záměru, na základě níž bude zpracována část praktická.

V praktické části práce nazvané *Podnikatelský plán konkrétního podniku* se pak autor věnuje sestavení konkrétního podnikatelského plánu společnosti s ručením omezeným zabývající se prodejem a úpravami elektronického informačního systému určeného mateřským, základním a středním školám. Autor vychází ze struktury podnikatelského záměru popsané v teoretické části práce a aplikuje ji na zcela nový podnikatelský subjekt. V podnikatelském plánu rozvede základní informace o podniku, nastíní plán poskytování služeb a organizační plán, analyzuje odvětví, ve kterém se bude podnik pohybovat, a to pomocí vlastního průzkumu provedeného na školách v Jihomoravském kraji, a dále i pomocí vnitřní a vnější analýzy podniku a následné SWOT analýzy s využitím SWOT matice, zhodnotí rizika, jež se mohou v průběhu činnosti podniku objevit, a navrhne možnosti, jak jim lze předcházet. V závěru praktické části práce je pak publikován finanční plán zamýšlené společnosti, který obsahuje předpokládaný finanční vývoj v průběhu prvního roku podnikání, což je doba, ve které se dle podnikatelského plánu vrátí počáteční investice do podnikání.

1 Teoretická východiska bakalářské práce

Podnikatelem se může stát prakticky kdokoli a z jakýchkoli pohnutek, například student, který dostuduje školu, a rozhodne se, že začne s podnikáním a založí si vlastní podnik; zaměstnanec, který si uvědomuje chyby svého vedoucího a má pocit, že sám by to přece dokázal lépe; člověk, který přišel o místo, nové nemůže dlouhou dobu najít, a za tu dobu se mu v hlavě zrodil geniální nápad, který by mohl mít ekonomický potenciál. Tolik jen skromný výčet možností, jak mohou vznikat úspěšné společnosti.

Koráb a Mihalisko (2005, s. 12-15) uvádějí některé typy podnikání, se kterými je možné se běžně setkat. Mezi ně patří zejména:

- **Sebezáchovný přístup k podnikání** – zaujímají jej především dlouhodobě nezaměstnaní, kteří v podnikání vidí poslední šanci „sebezáchovy“.
- **Romantický přístup k podnikání** – zaujímají ho hlavně mladí lidé, kteří nemají vícestanné informace o podnikání a mají velmi idealizované představy.
- **Typ podnikatele rozsévače** – podnikatel rozsévač je podnikatel, který má spoustu nápadů, které realizuje, někdy však realizaci nedotáhne do konce a přijde s dalším nápadem.
- **Podnikání zkusmo** – podnikání kombinované s běžným pracovním poměrem, jehož důvodem může být například snaha o zvýšení osobních příjmů.
- **Rentiérské podnikání** – podnikání, při kterém není třeba žádného kapitálu ani zájmu podnikat, typicky při pronájmu nemovitostí.
- **Podnikání vyslanců** – podniká většinou začínající podnikatel tak, že si založí podnik, který zastupuje úspěšnou zahraniční společnost ve své domovině.
- **Exkluzivní podnikání** – provozuje je špičkový odborník, lékař, umělec apod. po odchodu z pracovního poměru.
- **Podnikání jako poslání** – má seberealizační podstatu, případně kořeny v rodinné tradici.
- **Tiché podnikání** – společník vystupuje pouze jako věřitel, který poskytl určitou formu kapitálu za slíbený výnos a jinak se ve společnosti neangažuje.

1.1 Vymezení pojmu podnikání

Pojem *podnikání* definují různé publikace rozdílnými způsoby. Především záleží na pojetí, jelikož termín *podnikání* je v každém pojetí definován odlišně.

1.1.1 Podnikání v různých pojetích

Dle Vebera a Srpové (2008, s. 15) lze pojem *podnikání* chápat v několika pojetích, definujících podnikatelskou činnost ze 4 různých úhlů pohledu:

1. Z hlediska **ekonomického pojetí** je podnikání zapojením ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota, tedy proces vytváření přidané hodnoty.
2. **Psychologické pojetí** definuje podnikání jako činnost motivovanou potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, docílit, něco si vyzkoušet či splnit. Podnikání je prostředkem k seberealizaci a zbavení se závislosti.
3. **Sociologické pojetí** podnikání říká, že podnikání vytváří blahobyť pro všechny zainteresované tím, že hledá cestu k dokonalejšímu využití zdrojů, vytváří pracovní místa a příležitosti.
4. **Právnícké pojetí** podnikání definují jednotlivé právní předpisy, které následují v dalších podkapitolách.

1.1.2 Podnikání dle platné legislativy

V současné době řeší problematiku podnikání obchodní zákoník a také živnostenský zákon. Problematika definice podnikání dle těchto právních podkladů je rozvedena v následujících dvou podkapitolách.

Podnikání dle obchodního zákoníku

Dle zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, části první, hlavy I, dílu I, § 2 je podnikání „soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku“. Důležitým faktorem jsou přitom všechny prvky této definice:

- **Soustavnost** znamená, že činnost podnikatelského subjektu se opakuje, a není pouze příležitostná. Za podnikatele považujeme i zaměstnance, který podniká (opakovaně provádí podnikatelskou činnost) ve svém volném čase.
- **Samostatnost** znamená, že podnikající osoba může sama rozhodovat o tom, kdy a kde bude výkon své činnosti provozovat, není tedy na nikom závislá a sama zajišťuje chod svého podnikání, stejně jako sama rozhoduje o použití zisku ze své podnikatelské činnosti.

- Podmínka podnikání **vlastním jménem** zdůrazňuje fakt, že nelze podnikat na někoho jiného, ale jen a pouze na sebe. Pokud podnikatel podniká, činí tak jen pod svým vlastním jménem, nebo pod jménem obchodní společnosti, které je zapsáno v obchodním rejstříku. Osoby, které jednají podle pokynů podnikatele, pak musí jednat jeho jménem či jménem obchodní společnosti.
- **Vlastní zodpovědnost** promítá do definice podnikání ono často omílané „riziko podnikání“ či „podnikatelské riziko“. Pokud je podnikatelem fyzická osoba, odpovídá za závazky ze své podnikatelské činnosti celým svým majetkem. U kapitálových společností a u výjimek v osobních společnostech pak společníci neručí celým svým majetkem, ale pouze do výše svého nesplaceného vkladu. Detailní přehled poskytne další část této práce – konkrétně kapitola 1.4.
- Cílem každého podnikání by mělo být **dosažení zisku** – tedy finančního prospěchu. Pokud úmyslem podnikatele není dosažení zisku, nejedná se o podnikání. Hlavním smyslem podnikání však není dosažení okamžitého zisku, nýbrž neustálý růst hodnoty společnosti. Zisk ve výsledku hospodaření tak není cílem podnikání, ale pouze cestou k tomuto cíli.

Podnikání dle živnostenského zákona

Obchodní zákoník však není jediným právním předpisem, který podnikání upravuje. Zákonů upravujících do různé míry podnikání je celá řada, nejvýznamnějším z nich je však živnostenský zákon (Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání), který o takzvaném živnostenském podnikání hovoří v části první, hlavě I, § 2 jako o „soustavné činnosti provozované samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a podle znění tohoto zákona“. Analogie s obchodním zákoníkem je jasně patrná, navíc však přibývá podmínka, která ukládá při živnostenském podnikání řídit se živnostenským zákonem. Živnosti se dle živnostenského zákona dělí na živnosti (Jak podnikat, 2012):

- **Řemeslné** – k jejich provozování musí být mimo všeobecných podmínek splněna i odborná způsobilost.
- **Vázané** – k jejich udělení musí žadatel splnit kromě všeobecných podmínek i podmínky odborné způsobilosti a toto doložit například zvláštním oprávněním nebo osvědčením, případně dokladem o ukončeném požadovaném vzdělání.

- **Volné** – k provozování volných živností postačí pouze splnění všeobecných podmínek.
- **Koncesované** – patří do zvláštní kategorie, kdy po prokázání splnění všech podmínek (způsobilosti, odbornosti apod.) rozhodne příslušný úřad o udělení koncese. Bez udělené koncese nelze ve zvoleném oboru podnikání podnikat.

1.2 Podnikatel

Odpověď na otázku, kdo je podnikatelem, má, podobně jako odpověď na to, co je podnikání, více interpretací. Veber a Srpová (2008, s. 16) vymezují pojem *podnikatel* několika definicemi:

- osoba realizující podnikatelské aktivity s rizikem, že rozšíří, nebo i ztratí vlastní kapitál vložený do podnikání,
- osoba, která je schopná rozpoznat příležitosti a získávat a využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů podnikání a ochotná podstoupit tomu odpovídající rizika,
- iniciátor a nositel podnikání investující své prostředky, čas, úsilí a jméno, přebírající odpovědnost a nesoucí riziko s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení.

Z právního hlediska definuje pojem *podnikatel* zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, část první, hlava I, díl I, § 2 odst. 2. Dle tohoto zákona jde o fyzickou či právnickou osobu tuzemskou či zahraniční. Dále musí podnikatel splňovat alespoň jednu z následujících podmínek:

- je osobou zapsanou do Obchodního rejstříku
- podniká na základě živnostenského oprávnění
- podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů (lékaři, právníci, daňoví poradci apod.)
- je fyzickou osobou provozující zemědělskou výrobu a je zapsán do evidence podle zvláštních právních předpisů

1.3 Podnik

Subjekt, který podnikatel zakládá za účelem dosažení svých podnikatelských cílů, je nazýván *podnikem*. Pojem *podnik* lze interpretovat mnoha způsoby, Veber a Srpová (2008, s. 16) charakterizují obecně podnik jako subjekt, ve kterém dochází

k přeměně vstupů na výstupy, tedy zdrojů na statky. Tuto definici pak rozšiřuje definice obsáhlejší, která charakterizuje pojem podnik jako soubor zdrojů, práv a prostředků, sloužících k provozování podnikatelské činnosti podnikatele.

Dle nařízení Komise (ES) č. 800/2008, příloha č. 1, se podnikem rozumí každý subjekt, který vykonává hospodářskou činnost, přičemž nezáleží na právní formě.

1.3.1 Pojem podnik a pojem firma

V hovorové řeči je často pojem *podnik* často zaměňován za termín *firma*. Označení *firma* je však odborně nesprávné, neboť pojem *firma* (obchodní firma) definuje zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, část první, hlava I, díl III, § 8 jako název, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku, přičemž podnik jako právnická osoba si svou firmu volí sám při založení, případně ji může změnit v průběhu podnikatelské činnosti, a fyzická osoba – podnikatel využívá jako firmu v tomto pojetí vždy své jméno a příjmení. Obchodní firma pak může obsahovat ještě dodatek odlišující osobu podnikatele nebo druh podnikání.

Ve smyslu podnikatelského subjektu (a nikoli pouze jeho názvu) je tak správným označením termín *podnik*, případně jeho ekvivalent *společnost*.

1.3.2 Dělení podniků v ČR podle velikosti

Členění podniků dle velikosti podléhá dvěma základním pojetím, kterými se v současné době dají podniky rozdělit.

Dle **pojetí statistického** se podle Eurostatu (statistický úřad EU) podniky dělí do tří skupin, přičemž jediné vodítko pro jejich zařazení je počet zaměstnanců, a to v následujícím rozložení, jak uvádějí Veber a Srpová (2008, s. 19):

- **malé podniky** (do 20 zaměstnanců)
- **střední podniky** (20-100 zaměstnanců)
- **velké podniky** (100 a více zaměstnanců)

Druhé pojetí, zveřejněné na straně 19, definuje **nařízení Komise** (ES) č. 800/2008, příloha č. 1, které podniky klasifikuje způsobem uvedeným i Veberem a Srpovou (2008, s. 19).

- **mikropodnik** – do 10 zaměstnanců, roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy do 2 milionů EUR
- **malý podnik** – do 50 zaměstnanců, roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy do 10 milionů EUR
- **střední podnik** – do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 milionů EUR nebo bilanční suma do 43 milionů EUR
- **velký podnik** – podnik, který překračuje podmínky pro zařazení do kategorie středního podniku

1.4 Právní formy podnikání

Před zahájením podnikatelské činnosti je pro nového podnikatele zásadní otázkou volba vhodné právní formy podnikání. Podnikat lze jako fyzická, či jako právnická osoba, přičemž u podnikání fyzické osoby podnikatel podniká pod svým vlastním jménem, a naproti tomu při podnikání právnických osob dochází k založení nového právního subjektu.

Pro lepší orientaci v kategorizaci různých právních forem podnikání lze použít následující ilustraci, inspirovanou rozdělením dle Vebera a Srpové (2008, s. 74):

- **Podnikání fyzických osob**
 - Osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění
 - Osoba zapsaná v obchodním rejstříku
 - Osoba podnikající na základě jiného než živnostenského oprávnění
 - Osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence dle zvláštního právního předpisu
- **Podnikání právnických osob**
 - Osobní společnosti
 - *Veřejná obchodní společnost*
 - *Komanditní společnost*
 - Kapitálové společnosti
 - *Společnost s ručením omezeným*
 - *Akciová společnost*
 - Družstva

1.4.1 Kritéria volby právní formy podnikání

Při uvažování o zahájení podnikání je v roli budoucího podnikatele vhodné předem promyslet si, jakou právní formu zvolit, aby co nejlépe odpovídala zvolenému okruhu a rozsahu činnosti, neboť ne každá právní forma se hodí ke každé podnikatelské činnosti. Pro ilustraci může sloužit případ podnikatele-řemeslníka, který pro svou činnost těžko může založit akciovou společnost. Taková volba by byla patrně jednak mimo jeho finanční možnosti, a jednak jsou podmínky založení akciové společnosti silně legislativně upravené, takže by existovaly stěží překonatelné překážky pro zahájení činnosti. Z výše uvedeného vyplývá, že základními kritérii pro volbu právní formy nově zakládaného podnikání jsou

- **minimální** zákonem stanovená **výše základního kapitálu**,
- obtížnost založení (**administrativní náležitosti**).

Aspekty pro rozhodování o volbě právní formy podnikání jsou však širší a názorně je doplňují Veber a Srpová (2008, s. 75):

- **počet osob** potřebných k založení,
- **míra právní regulace** činnosti,
- **zastupování** podnikatelského subjektu navenek,
- **ručení** za závazky vzniklé podnikatelskou činností subjektu.

Existují i další kritéria pro rozhodování, které je vhodné zvážit při zakládání nového podniku. Veber a Srpová (2008, s. 75) uvádějí například

- **obor činnosti**, neboť některé obory mohou mít zákonem stanovené požadavky, které je třeba dodržovat,
- **míru zdanění** zisku, jelikož daň z příjmu fyzických osob a daň z příjmu právnických osob mají každá jiný legislativní pramen a míra zdanění se liší, nebo
- **flexibilitu** právní formy a obtížnost transformace na jinou právní formu.

Pro rozhodování o volbě právní formy společnosti je vhodné uvažovat o hlavních kritériích, ale není od věci přihlédnout i ke kritériím vedlejšími.

1.4.2 Srovnání nejčastějších právních forem podnikání

Dle kritérií uvedených v předchozí kapitole lze srovnat nejčastější právní formy podnikání v České republice dle tabulky 1.

Tab. 1: Srovnání náležitostí pro založení jednotlivých druhů společností v ČR (Zpracováno dle: Portál rozvoje podnikání Kopřivnicka, 2010; Veber a Srpová, 2008, s. 76-81)

	Minimální základní kapitál	Počet osob potřebných k založení	Administrativní náležitosti	Míra právní regulace	Zastupování subjektu navenek	Ručení
Fyzická osoba (OSVČ)	není stanoven	1 fyzická osoba	živnostenské oprávnění, zápis do RŽP	minimální	podnikatel vystupuje sám za sebe	neomezené ručení majetkem podnikatele
Veřejná obchodní společnost	není nutný	2 fyzické nebo 2 právnické osoby	živnostenské oprávnění, společenská smlouva, zápis do OR	nízká	všichni společníci (možno změnit ve společenské smlouvě)	společnost i společníci neomezeně
Komanditní společnost	komanditista minimálně 5 000,- Kč, komplementář nevkládá ZK	2 fyzické nebo 2 právnické osoby	živnostenské oprávnění, společenská smlouva, zápis do OR, vklady komanditistů	nízká	komplementář/i	společnost a komplementář i neomezeně, komanditisté do výše nespl. vkladu
Společnost s ručením omezeným	200 000,- Kč, minimálně 20 000,- od 1 společníka	1 fyzická nebo 1 právnická osoba	živnostenské oprávnění, spol. smlouva, zápis do OR, vklady společníků	vyšší	jednatel/é	společnost neomezeně, společníci do výše svého nespl. vkladu
Akciová společnost	2 000 000 Kč, při veřejném úpisu akcií 20 000 000,- Kč	2 fyzické osoby nebo 1 právnická osoba	zakladatelská smlouva, valná hromada, stanovy, notářsky ověřený zápis do OR	vysoká	představenstvo	společnost neomezeně, akcionáři neručí za závazky společnosti
Družstvo	50 000,- Kč	5 fyzických nebo 2 právnické osoby	ustavující schůze, volba představenstva, zápis do OR	nízká	představenstvo	společnost neomezeně, členové neručí za závazky společnosti

1.4.3 Založení společnosti s ručením omezeným

Jelikož se v praktické části práce autor zabývá podnikatelským záměrem společnosti s ručením omezeným, je tato podkapitola věnována založení této formy kapitálové společnosti.

Po zvolení vhodné právní formy podnikání přichází na řadu administrativní proces zahájení podnikání, což znamená, v případě rozhodnutí pro podnikání jako právnická osoba, administrativně poměrně složitý proces.

Dle serveru Business Center (2013) je při vzniku nové společnosti nutné rozlišovat pojmy *založení společnosti* a *vznik společnosti*, neboť nejde o stejnou akci. *Založením* společnosti se rozumí sepsání společenské smlouvy, zatímco *vznik* společnosti nastává až v momentě zápisu do obchodního rejstříku.

V České republice je nejvyužívanější právní formou podnikání *společnost s ručením omezeným*, jejíž založení popisují weby podpory rozvoje podnikání, například server Vaše Evropa (2013) nebo web Business Center (2013) který popisuje založení společnosti s ručením omezeným v pěti krocích:

1. Uzavření společenské smlouvy formou notářského zápisu.
2. Složení základního jmění společnosti, nebo jeho části.
3. Získání živnostenských oprávnění.
4. Zápis společnosti do obchodního rejstříku.
5. Registrace společnosti u finančního úřadu.

Uzavření společenské smlouvy je dle webu Business Center (2013) možné výhradně formou notářského zápisu. Každý notář má svůj vzor společenské smlouvy, a tato smlouva musí obsahovat:

- firmu a sídlo společnosti,
- určení společníků,
- předmět podnikání,
- výši základního kapitálu a výši vkladu každého společníka včetně způsobu a lhůty splácení vkladu,
- jména a bydliště prvních jednatelů společnosti a způsob, jakým jednají jménem společnosti,

- jména a bydliště členů dozorčí rady, pokud se zřizuje,
- určení správce vkladu
- jiné údaje, které vyžaduje obchodní zákoník

Složení základního jmění společnosti dle webu Business Center (2013) obvykle probíhá na nově vzniklý bankovní účet správce vkladu dle společenské smlouvy, případně v hotovosti k rukám správce vkladu. Banka, případně správce vkladu vydají potvrzení o složení základního jmění společnosti, a toto potvrzení se stává jedním ze zakladatelských dokumentů nutných pro podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku.

Před návrhem na zápis do obchodního rejstříku je dle webu Business Center (2013) třeba doložit **potřebná oprávnění k podnikání** (koncese, živnostenské listy).

Zápis do obchodního rejstříku trvá, jak uvádí Business Center (2013), až půl roku a je proveden na základě návrhu na zápis do obchodního rejstříku. Zápisem společnost fakticky vzniká a dnem zápisu společnosti vzniká povinnost vést účetnictví. Návrh na zápis do obchodního rejstříku v podobě oficiálního formuláře musí být opatřena úředně ověřenými podpisy všech jednatelů a následujícími přílohami:

- společenská smlouva nebo zakladatelská listina
- oprávnění k podnikatelské činnosti
- listina osvědčující právní důvod užívání sídla společnosti
- doklad o složení základního kapitálu
- výpisy z rejstříku trestů všech jednatelů
- čestná prohlášení všech jednatelů o způsobilosti k právním úkonům, splnění podmínek k provozování živnosti a splnění podmínek dle § 381 obchodního zákoníku

Po zápisu do obchodního rejstříku je podle webu Business Center (2013) nově vzniklý podnikatelský subjekt povinen se neprodleně **registrovat u místně příslušného finančního úřadu**.

1.5 Podnikatelský plán

Odpověď na to, co je podnikatelský plán, poskytuje dle Korába, Peterky a Režňákové (2007, s. 11) celá řada definic v literatuře o podnikání. Z těchto definic lze citovat například: „Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.“ (Hisrich a Peters, 1996)

Podnikatelské plány plní dle Wupperfelda, Nissena a Haufa (2003, s. 12-15) dvě základní funkce, a to funkci nástroje řízení podniku a funkci nástroje pro získání finanční investice. Z této definice pak vyplývá i rozdělení podnikatelských plánů dle toho, komu jsou určeny – podnikatelský plán pro management bude mít jinou strukturu a hloubku informací, než podnikatelský plán pro investora.

1.5.1 Plánovací proces

Z hlediska chronologie lze plánovací proces rozdělit na tři po sobě jdoucí stupně, které definují Koráb, Peterka a Režňáková (2007, s. 9):

- 1) Porozumění, kde jsme.
- 2) Rozhodnutí, kam chceme jít.
- 3) Plánování, jak se tam dostaneme

Ad 1) V kontextu **porozumění, kde jsme**, je nutné dokonale porozumět vlastním produktům či službám, a identifikovat jejich postavení v porovnání s konkurencí a také v očích zákazníků. Velmi důležité je pochopit konkurenční výhody svých produktů a služeb, a s jejich využitím pracovat v následujících stupních plánování. Dalšími nezbytnostmi je pochopení, kdo jsou podnikoví zákazníci a jaké mají potřeby, dále identifikace silných a slabých stránek podniku a porozumění příležitostem a hrozbám na konkrétním trhu (vnitřní a vnější analýzy podniku popsané v následujících podkapitolách této práce). (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 10)

Ad 2) Ve druhém stupni plánování, **rozhodnutí, kam chceme jít**, je důležité vytyčit si osobní a podnikatelské cíle a vytvořit si měřítka signalizující jejich splnění, která by měla reflektovat kritéria specifikovatelnosti, měřitelnosti, dosažitelnosti, reálnosti a časové splnitelnosti (tzv. SMART kritéria). (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 10)

Ad 3) Poslední stupeň, **plánování, jak se tam dostaneme**, se zabývá konkrétními strategiemi dosažení vytyčených cílů. Jde o stanovení způsobu koordinace lidí, operací, financí a marketingu. Důležité je rozpracovat odhad obratu, zisku a hotovosti, aby bylo doložitelné, kolik finančních zdrojů a v jakém časovém horizontu je zapotřebí k realizaci podnikatelského záměru. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 10-11)

1.5.2 Dělení plánů z hlediska termínování

Jednotlivé plány nemají stejně dlouhý časový horizont realizace. Z hlediska časového se proto plány dělí do tří skupin definovaných Korábem, Peterkou a Režňákovou (2007, s. 14):

1. dlouhodobé plány (strategické)
2. střednědobé plány (taktické)
3. krátkodobé plány (operativní)

Podle Korába, Peterky a Režňákové (2007, s. 14-17) je nutné dbát při sestavování podnikatelského plánu především na strategické, dlouhodobé cíle. Taktiky slouží k určení marketingových plánů a cesty, kterou je vhodné se vydat pro přenesení strategického plánu na trh, a poslední, operativní plánování nastupuje v momentě, kdy je potřeba reagovat na konkrétní situace na trhu.

1.5.3 Osoby zainteresované v podnikatelském plánu

Podnikatelský plán podle Korába a Mihaliska (2005, s. 26) slouží třem skupinám uživatelů, kterými jsou:

1. majitelé (vnitropodnikoví příjemci podnikatelského plánu)
2. manažeři (vnitropodnikoví příjemci)
3. investoři (externí příjemci)

Ad 1) **Majitelé** podniku se zaměřují na budoucnost podniku a jeho dlouhodobé cíle, takže využívají především strategické (dlouhodobé) podnikatelské plány, a to pro plánování změn v podniku, určování jejich proveditelnosti nebo kalkulaci potřeby peněz. (Koráb, Mihalisko, 2005, s. 26-28)

Ad 2) **Manažeri** využívají podnikatelské plány jako svůj hlavní orientační a plánovací nástroj. Na základě podnikatelského plánu vytvářejí týmy, které se budou podílet na realizaci definovaných cílů, a zároveň majitelům pomáhají při shánění peněz k realizaci podnikatelských plánů. (Koráb, Mihalisko, 2005, s. 26-28)

Ad 3) **Investoři** využívají podnikatelské plány k posouzení jejich reálnosti a dosažitelnosti návratnosti investice. Soukromí (rizikovní) investoři sledují návratnost investice v horizontu několika let, kdy je bude zajímat zisk z prodeje obchodního podílu získaného výměnou za svou nynější finanční investici, zatímco obchodní banky se zaměřují na schopnost podniku splácet jak jistinu, tak úrok úvěru, který v nynější době na realizaci podnikatelského plánu poskytnou. Podnikatelský plán určený investorovi by měl více rozebírat situace, při nichž dochází ke zhodnocování kapitálu (například výhodný prodej podniku nebo realizace velkoobjemové zakázky důležitému odběrateli). (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 22)

1.5.4 Struktura podnikatelského plánu

Podnikatelské plány mohou být různé, avšak jejich struktura by měla být do určité míry standardizovaná. To proto, aby se uživatelé podnikatelského plánu v dokumentu snadno orientovali. Koráb a Mihalisko (2005, s. 28-30) uvádějí pro použití v novém podniku následující strukturu a členění podnikatelského plánu (podobně se vyjadřují, a problematiku doplňují i další autoři, například Fotr a Souček (2005, s. 305-308):

- Titulní strana
- Exekutivní souhrn
- Analýza odvětví
- Popis podniku
- Výrobní plán
- Marketingový plán
- Organizační plán
- Hodnocení rizik
- Finanční plán
- Přílohy

Titulní strana uvozuje celý podnikatelský plán. Měla by obsahovat údaje jako název a sídlo podniku, jména vlastníků a jejich kontaktní informace, popis podniku, povahu jeho podnikatelské činnosti a způsob a strukturu financování podniku. (Koráb, Mihalisko, 2005, s. 28)

Exekutivní souhrn, někdy též **realizační resumé**, je kapitolou, která je jako celek zpracována až na konci sestavování podnikatelského plánu. Tato kapitola shrnuje veškeré podstatné myšlenky obsažené v celém dokumentu v kratším rozsahu. Exekutivního souhrnu využívají investoři, kteří podnikatelský plán studují, na to, aby stručně pochopili celý podnikatelský záměr, a na základě svého dojmu z exekutivního souhrnu se pak rozhodují, zda si přečtou celý podnikatelský plán, aby získali více informací. Exekutivní souhrn by měl obsahovat hlavní myšlenku podnikatelského plánu, jeho silné stránky, očekávané výsledky a výhled finančního plánování v řádu několika následujících let. (Koráb, Mihalisko, 2005, s. 28-29)

Analýza odvětví dle Korába a Mihaliska (2005, s. 29) zohledňuje mnoho faktorů vnitřní i vnější analýzy, zejména analýzu konkurence, vývojové trendy a historické výsledky v odvětví nebo analýzu zákazníků. Na základě provedených analýz je následně vytipován cílový trh podniku.

Popis podniku uvádí podrobný popis podniku tak, aby investorovi poskytl představu o velikosti podniku, jeho nabízených výrobcích a službách, geografickém umístění podniku, personalistice (je vhodné uvést organizační schéma), technickém vybavení nebo znalostní připravenosti podnikatele. (Koráb, Mihalisko, 2005, s. 29)

Výrobní plán je kapitola, která zachycuje celý výrobní proces. Podnikatel sestavující podnikatelský plán zde uvádí veškeré informace vztahující se k výrobě či – u podniku poskytujícího služby – k procesu poskytování služeb. Je nutné uvést veškeré dodavatele, subdodavatele u outsourcingových činností, a to včetně odůvodnění jejich výběru a nákladů na tyto dodavatele a subdodavatele vynaložených. Je vhodné uvést také informace o uzavřených smlouvách a hodnocení jednotlivých smluvních partnerů. (Koráb, Mihalisko, 2005, s. 29)

Marketingový plán by měl dle Korába a Mihaliska (2005, s. 29) shrnovat, jakým způsobem budou produkty či služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Jedná se o velmi důležitou součást podnikatelského plánu, protože právě marketingový

plán je potenciálními investory považován za klíčový faktor úspěchu či neúspěchu celého podniku.

Organizační plán podniku dle Korába a Mihaliska (2005, s. 29-30) zachycuje formu vlastnictví podniku, a v případě, že se jedná o obchodní společnost, představuje také management podniku a obchodní podíly jednotlivých vlastníků. V této části je dále rozepsána organizace činností uvnitř podniku a doplněno může být i organizační schéma podniku, jak uvádějí Fotr a Souček (2005, s. 306)

Hodnocení rizik je kapitola, která podle Korába a Mihaliska (2005, s. 30) představuje největší rizika hrozící podniku při jeho ekonomické činnosti. Do těchto rizik se zahrnují slabé stránky marketingu, výroby, managementu či technologické vybavenosti podniku, nebo reakce konkurence na vstup podniku na trh. Pro potenciálního investora je důležitá identifikace těchto rizik spolu s návrhy na snížení podnikatelského rizika a řešení možných vzniklých situací, neboť je to pro něj záruka, že je podnikatel schopen si tato rizika uvědomovat a případně jim čelit. Fotr a Souček (2005, s. 308) poukazují také na fakt, že díky kvalitnímu hodnocení rizik je možné efektivně připravit management podniku na hrozící riziko a tím zlepšit reakci celého podniku na jeho vznik.

Finanční plán rozebírá kalkulaci potřebných investičních prostředků k realizaci celého podnikatelského plánu, a ukazuje, zda je podnikatelský plán ekonomicky reálný, a případně nakolik. Zobrazuje také předpokládané finanční výsledky podniku v následujících několika letech (doporučuje se výhled alespoň na 3 roky.) Finanční plán se dle Korába a Mihaliska (2005, s. 30) zabývá třemi oblastmi:

- Předpoklad příjmů a výdajů podniku (tržby a kalkulace nákladů),
- odhad vývoje peněžních toků (cash-flow),
- odhad rozvahy (bilance).

V poslední části podnikatelského plánu jsou **přílohy**, kterými jsou podpůrné dokumenty vztahující se k textu uvedenému v podnikatelském plánu, avšak není nutné začleňovat je přímo do tohoto textu. V samotném podnikatelském plánu pak postačí pouze uvést odkazy na tyto přílohy. Jako příklady příloh mohou být uvedeny výsledky průzkumů trhu, fotografie a životopisy managementu podniku, aktuální finanční výkazy podniku a podobně. (Fotr, Souček, 2005, s. 308)

1.5.5 Analýza podniku a jeho okolí

Při založení podniku každý podnikatel, i nevědomky, analyzuje svou situaci, příležitosti a teoretické dopady svého konání. Při tvorbě podnikatelského plánu je důležité analyzovat důkladněji jak vnitřní, tak vnější prostředí podniku, aby mohlo být dosaženo splnitelných a fakty podložených výsledků vypracovaného podnikatelského záměru. Vzájemné vztahy výsledků vnější a vnitřní analýzy pak zkoumá tzv. SWOT analýza. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011, s. 163-177)

Vnější analýza

Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík (2011, s. 163-167) uvádějí jako základní druhy vnější analýzy analýzu makrookolí (např. SLEPT analýzu) a analýzu mikrookolí (analýzu konkurence, k níž se v praxi využívá tzv. Porterův model pěti konkurenčních sil.)

Protože žádný podnik nefunguje samostatně, bez vlivů okolního prostředí, nýbrž jej ovlivňuje velké množství okolních faktorů, zahrnujících například prostředí státu, ve kterém provozuje svou ekonomickou činnost nebo činnost konkurenčních podniků, je třeba v podnikatelském plánu zohlednit i toto okolní prostředí a jeho vliv na podnik. Pro tento účel je vhodné využít tzv. SLEPT analýzy. V rámci SLEPT analýzy se dle Korába, Peterky a Režňákové (2007, s. 23) zohledňují faktory:

- S – Sociální (trh práce, demografické ukazatele, vliv odborů, míra korupce)
- L – Legislativní (zákony a práce soudů)
- E – Ekonomické (daně, tržní trendy, vliv státu na export a import)
- P – Politické (stabilita státu, politické trendy a postoje k podnikání)
- T – Technologické (technologické trendy a dostupnost technologií)

Všechny tyto faktory je nutné identifikovat a důkladně analyzovat, neboť mohou silně ovlivnit vývoj podniku, jeho ekonomickou situaci a rychlost jeho růstu.

Porterův model pěti konkurenčních sil zkoumá konkurenci podniku, ať už z řad reálně existujících konkurenčních podniků, nebo pouze potenciálních konkurentů. Dle Srpové, Svobodové, Skopala a Orlíka (2011, s. 165-167) a Korába, Peterky a Režňákové (2007, s. 49-50) se pro účely podnikatelského plánu zohledňují hrozby z pěti obecných oblastí uvedených na straně 30.

1. Potenciální konkurenti
2. Stávající konkurenti
3. Smluvní síla kupujících
4. Smluvní síla dodavatelů
5. Hrozba substitučních produktů

Ad 1) **Potenciální konkurenti** jsou dle Korába, Peterky a Režňákové (2007, s. 50) společnosti, které na trh teprve vstupují nebo hodlají v blízké době vstoupit.

Ad 2) **Stávající konkurenti** představují konkurenční ekonomické jednotky, které v současné době podnikají v tomtéž typu nebo oblasti podnikání. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 50)

Ad 3) **Smluvní síla kupujících** popisuje podle Srpové, Svobodové, Skopala a Orlíka (2011, s. 166) situace, kdy jsou kupující ve výhodě, a zabývá se tedy otázkami velikosti nákupů, možnosti nákupů od více výrobců najednou, nebo zda jsou odběratelé schopni zajistit si výrobu odebíraného produktu vlastními silami.

Ad 4) **Smluvní síla dodavatelů** se zaměřuje na situace, kdy jsou ve výhodě dodavatelé, tedy například, zda je odvětví podnikání společnosti pro její dodavatele existenčně důležité, zda na trhu je nebo není vysoká diferencovanost dodavatelů, či jestli hrozí vertikální integrace dodavatelů (tj. zda si dodavatelé např. mohou své výrobky prodávat sami.) (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011, s. 166)

Ad 5) **Hrozba substitučních produktů** spočívá v situaci, kdy na trhu existují ne přímo stejné produkty, ale produkty rozdílné, které se ovšem v očích spotřebitelů dokáží vzájemně nahradit, jak uvádějí Koráb, Peterka a Režňáková (2007, s. 50).

Příkladem substitučních produktů může být třeba segment mobilních telefonů, které díky svým integrovaným fotoaparátům s jejich rostoucí kvalitou začaly spotřebitelům nahrazovat jednoúčelové kompaktní digitální fotoaparáty.

Vnitřní analýza

Nástrojů sloužících k vnitřní analýze podniku existuje velké množství, dle Korába, Peterky a Režňákové (2007, s. 51) je pro podnikatelský plán vhodná například analýza s názvem 4P marketingového mixu.

Ačkoli marketingový mix není podle Korába, Peterky a Režňákové (2007, s. 51) nástrojem čistě interní analýzy, pomáhá při sestavování podnikatelského plánu

k lepšímu pochopení produktů a služeb podniku a jejich umístění na trhu. Jedná se o následující oblasti, jejichž názvy v angličtině začínají písmenem P, proto se nazývají 4P marketingového mixu:

- Product (produkt) – analýza produktů a služeb podniku
- Price (cena) – posuzování ceny produktů a služeb ve vztahu k zákazníkům
- Promotion (podpora prodeje) – metody efektivní propagace portfolia
- Place (umístění, distribuce) – metody dodání produktů a služeb zákazníkům

Produkt představuje dle Fotra a Součka (2005, s. 39) přesnou specifikaci výrobního sortimentu. Je nutné zaměřit se na otázku, zda vyrábět jediný produkt, či více odlišných produktů. Záleží přitom i na modifikacích produktu – může se jednat o stejný produkt ve více barevných variantách, velikostech, a již to zvyšuje diverzifikaci sortimentu. Na základě charakteristik produktů lze následně vytvářet výrobní program a rozhodovat o dalších výrobních faktorech.

Při určení **ceny a cenové politiky** upozorňují Fotr a Souček (2005, s. 40) na nutnost přihlížet k mnoha okolním faktorům, jako je velikost nákladů na jednotku produkce, cenovou politiku konkurence, slevy pro velkoobchodní odběratele a podobně. V některých odvětvích pak existuje cenová regulace ze strany státu, s čímž je nutné při tvorbě marketingového mixu počítat.

Podpora prodeje hovoří o metodách, jakými lze dosáhnout zvýšení prodejů zvažovaného výrobku, jako jsou například reklama, propagace, public relations apod. U této části je nutné zároveň počítat s náklady na podporu prodeje, které by neměly přesáhnout přínos této podpory pro podnik. (Fotr, Souček, 2005, s. 40)

Distribuce je dle Fotra a Součka (2005, s. 40) rozdělena na tři základní kanály, které definují, jakým způsobem bude produkt prodáván – velkoobchod, maloobchod a přímá distribuce zákazníkům. V rámci této části se hodnotí i další aspekty zvolené metody, a to například přepravní podmínky, volby přepravních cest, řízení zásob nebo dodací podmínky.

SWOT analýza

Pro každého podnikatele sestavujícího podnikatelský plán, ať už se jedná o podnikatelský plán nového podniku nebo podniku zavedeného, je podle Srpové, Svobodové, Skopala a Orlíka (2011, s. 174) důležité analyzovat silné (strengths) a slabé

(weaknesses) stránky podniku, a zároveň jeho příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Tuto metodu vyvinul v 60. letech 20. století Albert S. Humphrey.

Silné a slabé stránky podniku jsou podle Korába, Peterky a Režňákové (2007, s. 48) interními faktory, které jsou kontrolovatelné a ovlivnitelné určitými změnami v podniku, zatímco příležitosti a hrozby jsou považovány za externí vlivy, které nejsou snadno ovlivnitelné, ale je možné s nimi na základě analýzy počítat a v podnikatelském plánu na ně reagovat.

Dle Srpové, Svobodové, Skopala a Orlíka (2011, s. 31 a 174) je třeba se ve SWOT analýze zaměřit pouze na významné silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, a nikoli na všechny. Doporučuje se v každé kategorii zvolit nejvýše 5 oblastí. Forma SWOT analýzy je textová, a popíše se v ní nalezené silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby vyplývající z předchozí interní a externí analýzy podniku, a dále je text následován tzv. SWOT maticí, ve které budou v řádcích figurovat nalezené silné a slabé stránky a ve sloupcích příležitosti a hrozby. V tabulce se pak hledají vzájemné vazby mezi sloupci a řádky, přičemž se do tabulky tyto vazby zapisují prostřednictvím znamének „+“, „-“, a „0“:

- „+“, pokud silná stránka umožní využít příležitosti nebo odvrátit hrozbu, případně když slabou stránku vyváží změny v okolí,
- „-“, pokud silnou stránku zredukuje změny v okolí nebo pokud slabá stránka zapříčiní nemožnost podniku vyhnout se ohrožení, nebo bude slabá stránka změnami v okolí ještě prohloubena,
- „0“, pokud mezi sloupcem a řádkem neexistuje vztah.

Po vytvoření SWOT matice se sečtou plusy a mínusy, a sledují se extrémní hodnoty. Na kategorie, které mají nejčastější vzájemné vazby, se zaměřuje připravovaná strategie podniku.

Průzkum trhu

Ke zjištění, jak by si daný produkt vedl na skutečném trhu, je vhodné provést odpovídající průzkum přímo mezi potenciálními zákazníky. Průzkum je možné provádět například formou dotazníku a dle Haguea (2003, s. 6) má za úkol odpovědět na otázky typu:

- Existuje pro produkt dostatečně velký trh?
- Jaký podíl na trhu již ovládla konkurence?

Marketingový výzkum je dnes již běžnou metodou užívanou širokým spektrem podniků. Hague (2003, s. 17-19) tvrdí, že marketingový výzkum může pomoci ve všech fázích životního cyklu produktu, a to:

Před uvedením na trh, kdy lze díky marketingovému výzkumu stanovit, jaké vlastnosti má nový produkt mít. Respondenti mohou například upozornit na neuspokojenou poptávku spotřebitelů v určitých oblastech. Především však tento výzkum zodpoví otázku, zda o produkt bude zájem.

Při startu nového produktu, neboli v první fázi jeho životního cyklu. Marketingový průzkum zde může pomoci při určení optimální ceny výrobku, adekvátní volbě formy reklamní kampaně a podobně.

V dospělosti produktu, kdy jeho prodejnost sílí. V této fázi marketingový výzkum zajistí loajalitu zákazníků, určí význam značky a ukáže, jak ji lépe sladit s cílovým trhem, a stejně jako při startu produktu, i zde může průzkum dopomoci k určení optimální ceny produktu.

Ve stáří výrobku se výzkum provádí za účelem zjištění, kterým směrem se ubírat dál. Společnost může díky marketingovému průzkumu zodpovědět otázku, jak produkt upravit, aby se znovu oživily jeho prodeje, k testování nových konceptů pro vyrovnání klesajících tržeb, případně může přímo vyhledávat nové nápady a segmenty pro uvedení výrobku zcela nového.

1.5.6 Rizika a jejich hodnocení

Riziko je podle slov Srpové, Svobodové, Skopala a Orlíka (2011, s. 31-32) možno chápat jako negativní odchylku od vytyčeného cíle. Tato odchylka má za následek nepříznivé skutečnosti, které v podniku mohou nastat. Při přípravě podnikatelského plánu je vhodné jednak odhadnout pravděpodobnost výskytu rizikové situace, a jednak definovat možné scénáře chování podniku v případech, kdy tato situace nastane.

Rizika se dělí mnoha způsoby, například na vnitřní a vnější, či ovlivnitelná a neovlivnitelná, případně dle věcné náplně technická, výrobní, ekonomická, tržní, finanční atd. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011, s. 32)

K analýze rizika slouží například tzv. expertní hodnocení, což je odborný odhad významnosti rizik u cílů podniku. Při expertním hodnocení se rizikové situace posuzují z hlediska intenzity negativního vlivu rizika a pravděpodobnosti, že riziková situace

nastane, přičemž čím vyšší je pravděpodobnost výskytu rizikové situace a její negativní vliv, tím významnější je rizikový faktor. Problém ovšem představuje nízká míra předvídatelnosti takovýchto situací. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011, s. 32)

Riziku se dá poměrně dobře předcházet několika způsoby. Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík (2011, s. 32-33) uvádějí například **diverzifikaci** portfolia, což je rozšiřování výrobního programu podniku tak, aby podnik nebyl závislý na jednom výrobku; **dělení rizika**, které riziko rozděluje na více účastníků podílejících se na realizaci podnikatelského plánu; **transferu rizika** na jiné subjekty (příkladně dodavatele či odběratele.) Proti riziku se lze také **pojistit** u komerčních pojišťoven, proti finančním rizikům závislým na vývoji úrokových sazeb lze využít finanční produkty typu **forward** nebo **swap** apod. Výhodné je pro snížení rizika také rozdělit realizaci projektu na **etapy**, přičemž následující etapy jsou vždy připravovány ve více variantách, které závisí na výsledku etapy předchozí.

1.5.7 Finanční plán

Poté, co jsou napsány předchozí části podnikatelského plánu, přichází na řadu finanční plán, který tyto části převede do číselné podoby. Číselná podoba podnikatelského plánu přehledně zobrazí jeho reálnost a pro investora též předpokládanou míru zhodnocení vložených finančních prostředků. Vhodné je zpracovat více variant finančního plánu – doporučuje se varianta realistická, pesimistická a optimistická (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011, s. 28-31)

Do finančního plánu se dle Srpové, Svobodové, Skopala a Orlíka (2011, s. 29-30) promítají jak výnosy a příjmy, tak náklady a výdaje a tyto položky se vkládají do různých finančních výkazů, jako jsou:

- **Plán peněžních toků**, který udává předpokládané příjmy a výdaje související s činností podniku a uživatel podnikatelského plánu z tohoto výkazu snadno pozná, zda bude mít podnik prostředky na realizaci svých záměrů.
- **Plánovaný výkaz zisku a ztráty**, ve kterém je k nalezení souhrn výnosů, nákladů a hospodářských výsledků v jednotlivých obdobích, na která se plánuje.
- **Očekávaná rozvaha**, ve které se plánuje vývoj majetku podniku a zdrojů financování tohoto majetku. Díky plánované rozvaze uživatel

podnikatelského plánu může snáze identifikovat strukturu majetku, strukturu zdrojů jeho krytí, i to, za jak dlouho podnik splatí své dlouhodobé závazky vzniklé kvůli nákladům na založení.

2 Podnikatelský plán konkrétního podniku

V praktické části bakalářské práce bude uveden konkrétní podnikatelský plán nově založené společnosti s ručením omezeným s jedním vlastníkem, fyzickou osobou, a zaměstnanci. Dále budou rozvedeny důvody založení této společnosti, její cíle a předpokládané výsledky v prvních letech podnikání. Podnikatelský plán je zpracován ve struktuře definované v teoretické části bakalářské práce.

2.1 Titulní strana

Inspilabs, s.r.o.

Podnikatelský plán

<i>Společnost:</i>	Inspilabs, s.r.o.
<i>Majitel společnosti:</i>	Jan Kramář
<i>Sídlo společnosti:</i>	Masná 229/34, 602 00, Brno, Česká republika
<i>Popis společnosti:</i>	Inspilabs, s.r.o. je společnost zabývající se softwarovým vývojem, především pak poskytováním on-line informačního systému pro mateřské, základní a střední školy.
<i>Kontakt:</i>	telefon: +420 732 464 462 e-mail: info@inspilabs.cz www: www.inspilabs.cz

V Brně dne 25. 5. 2013

Informace uvedené v tomto podnikatelském plánu mají důvěrnou povahu a jsou majetkem společnosti Inspilabs, s.r.o. Tento podnikatelský plán je určen pouze osobám, kterým je předáván. Pořizování kopií či jiné šíření informací uvedených v tomto dokumentu je bez písemného souhlasu společnosti Inspilabs, s.r.o. přísně zakázáno.

2.2 Exekutivní souhrn podnikatelského plánu

V době automatizace, internetu a počítačů se novými technologiemi otvírají všechny subjekty, ať se již jedná o podnikatele, veřejnou správu nebo školy.

Hlavním cílem tohoto podnikatelského plánu je uvést na trh produkt, který bude silným nástrojem v rukou právě mateřských, základních a středních škol. Jedná se o sofistikovaný informační systém s názvem *Eda ve škole*, který na současném trhu nemá přímou konkurenci – běží on-line, takže je přístupný na různých platformách a není závislý pouze na klasických počítačích, je navržen s uživatelsky příjemným a logicky uspořádaným moderním rozhraním, nabízí mnoho funkcí, a přitom je cenově dostupnější než konkurenční produkty, které jsou navíc vázány na operační systém Microsoft Windows a jejich rozhraní je zastaralé a nepřehledné, neboť se od devadesátých let nijak zásadně nezměnilo.

Na trhu existuje velké množství potenciálních zákazníků, kteří dosud žádný podobný informační systém nevyužívají, a proto je vhodné se na tuto část trhu (dle provedeného průzkumu 24 %) zaměřit primárně. Spolu s produktem je dodáván volitelný modul, který obsahuje vytvoření moderních internetových stránek včetně systému správy jejich obsahu napojeného na informační systém. Vzhledem k povětšinou nízké úrovni internetových stránek škol je toto další silný faktor, který vyvolá mezi potenciální klientelou o systém zájem.

Společnost založená na základě tohoto podnikatelského plánu bude právní formou společností s ručením omezeným, vlastněnou jediným zakladatelem se stoprocentním vlastnickým podílem a bude mít pouze tři zaměstnance, zbývající pracovní síla bude zajišťována externě. Majitel společnosti má dlouholeté zkušenosti v oboru a kontakty mezi učiteli ve školách, proto je připravovaný podnikatelský záměr logickým vyústěním jeho aktivit v posledních letech. Kompletní hotový systém do společnosti přináší její zakladatel a produkt je tak zcela připraven k prodeji již v prvních dnech činnosti společnosti.

Dle výpočtů předpokládaných prodejů byla stanovena nutná počáteční investice ve výši 445 000 Kč, doba její návratnosti je 323 dny. Celkem by dle propočtů měla společnost v prvním roce své činnosti vykázat zisk po zdanění ve výši 503 510 Kč.

2.3 Popis podniku

Tento podnikatelský plán pojednává o společnosti Inspilabs, která bude na jeho základě založena. Jméno Inspilabs vzniklo ze spojení anglických slov *inspiration* a *laboratories*, protože společnost chce podvědomě působit jako inovátor ve svém odvětví. Zamýšlenou právní formou společnosti Inspilabs je společnost s ručením omezeným a bude založena jednou fyzickou osobou se stoprocentním vlastnickým podílem.



Obr. 1: Logotyp společnosti Inspilabs, s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování)

Oborem činnosti společnosti je poskytování softwarových produktů a souvisejících služeb pro české školství, konkrétně především realizace webových aplikací, webových stránek a poskytování webhostingu. Společnost Inspilabs chce uvést na trh modulární produkt speciálně zaměřený na specifickou skupinu zákazníků - především mateřské, základní a střední školy.

Filozofií společnosti je nabídnout klientům za jejich peníze služby vysoké kvality, pod vlastní značkou, a udržet si je díky poskytování následných konzultací, školení a vyvíjením nových modulů produktu. Společnost nabízí specifický produkt a služby pro poměrně úzkou skupinu klientů, což lze však vidět jako výhodu, neboť klientela je jasně definovaná, má podobné požadavky, a proto je jednodušší připravit hotové řešení, které bude vyhovovat všem klientům. Dále je pak předem daná velikost trhu, díky čemuž je jednodušší sestavit finanční plán a odhadnout tržní potenciál.

Velikostně se bude jednat o malý podnik se třemi zaměstnanci vč. vlastníka, v následujících letech se předběžně počítá s rozšířením týmu.

2.3.1 Nabízené produkty a služby

Vývoj technologií, především pak v IT odvětví, jde velmi rychle kupředu, ať už v podnikové sféře, státní správě nebo školství. V dnešní době je patrný trend přesouvat veškerou agendu do elektronické podoby. Ať už se jedná o docházkové systémy

společností, vedení účetnictví nebo třeba personalistiku, v současnosti již většina subjektů vede tyto agendy elektronicky.

Jednou z posledních oblastí, kde ještě klasická podoba papírové evidence převládá nad moderní agendou elektronickou, je školství. Přitom právě školství by mělo být vždy o krok napřed a připravovat žáky a studenty na budoucnost a nové trendy, se kterými se ve svém budoucím profesním životě setkají. Společnost Inspilabs na tento trend odpoví svým primárním produktem - systémem školní administrativy s názvem *Eda ve škole*. Tento systém zahrnuje různé libovolně kombinovatelné moduly, které uživatelům dovolí mimo jiné vést evidenci studentů a zaměstnanců, spravovat klasifikaci, docházku (elektronická třídní kniha), sestavovat a generovat rozvrhy tříd a učitelů, suplovací rozvrhy, sestavovat rozpisy maturitních zkoušek apod. Na rozdíl od konkurence je tento systém kompletně on-line a běží buďto na školním intranetu nebo na zabezpečených serverech smluvních partnerů společnosti Inspilabs. Veškeré provedené změny v databázích jsou tak v reálném čase okamžitě k dispozici všem uživatelům v rámci skupiny (školy). Jedinečnou výhodou je pak napojení systému na CMS (z angl. *content management system* – systém správy obsahu) webových stránek konkrétní školy. Produkt má tak jednotné ovládání jako redakční systém webu, a proto je jednodušší na pochopení a uživatelsky přívětivější – uživatelé se učí jediný styl ovládání jak pro ovládání interní školní agendy, tak pro správu webových stránek školy.

Plný výčet jednotlivých modulů produktu:

- Základní funkční prostředí systému *Eda ve škole* (nutné pro běh jakéhokoli modulu)
- Webové stránky a jejich správa
- Virtuální prohlídka školy pro webové stránky
- Evidence žáků/studentů a zaměstnanců
- Elektronická třídní kniha (docházka, klasifikace, zápisy hodin)
- Statistiky klasifikace (grafický výstup, analýza problémových předmětů apod.)
- Sestavování a generování rozvrhů (rozvrhy tříd, učeben, učitelů)
- Suplování
- E-learning (sestavování a uskutečňování multimediální výuky)
- Sestavování a tisk vysvědčení

- Rozpis a evidence výsledků přijímacích zkoušek
- Rozpis a evidence výsledků maturitních zkoušek
- Plán akcí školy (napojený na CMS webových stránek, s možností publikace plánovaných akcí na webu)
- Agenda školní knihovny

Velkou výhodou programů je jejich platformová nezávislost plynoucí z jejich webové podstaty. Přestože jsou všechny programy vysoce sofistikované, běží ve webovém prohlížeči, a tak je možné je obsluhovat z libovolného zařízení, ať už z běžného počítače s Windows či Mac OS, tak z počítače se systémem Linux, který je v různých distribucích nabízený zdarma a školám tak může ušetřit nemalé náklady na pořízení a provoz výpočetní techniky. V reakci na moderní trendy v IT systém *Eda ve škole* pracuje také na tabletech na platformě ARM (systémy jako Google Android, Apple iOS či Windows RT). Jelikož veškeré výpočty probíhají na serveru a počítač, který systém obsluhuje, se chová jako klient, není potřeba žádný výkonný hardware, čímž opět systém šetří náklady školám.

Protože pro efektivní používání jednotlivých nástrojů je potřeba programy dobře znát, budou uskutečňována školení zaměstnanců v práci se systémem. Jednotlivé semináře budou konány v různých regionech v pravidelných časových intervalech a bude možné je též objednat individuálně v prostorách konkrétní školy.

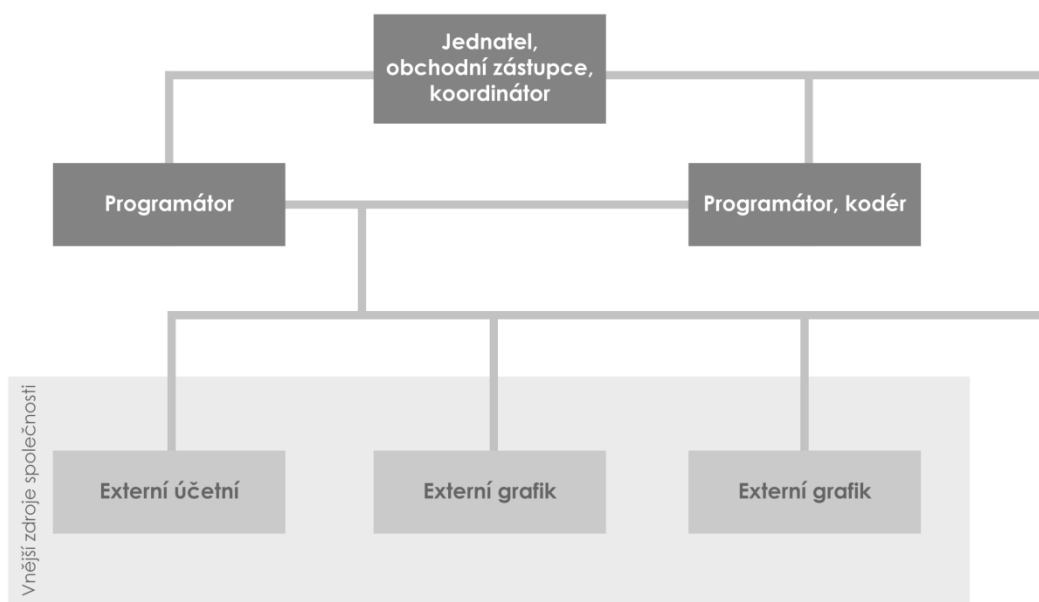
2.3.2 Geografické umístění a dosah podniku

Společnost Inspilabs bude sídlit ve dvou pronajatých kancelářích o celkové rozloze 50 m² na ulici Masná blízko centra Brna. Areál je nejenže prakticky v centru, ale také nedaleko nájezdů na dálnici D1. Tato lokalita byla zvolena z důvodu dobré dostupnosti z celé České republiky, především pak z Moravy. Vzhledem charakteru služeb a k tomu, a osobní kontakt se zákazníkem je k jejich prodeji nutný minimálně, je dosah podniku prakticky neomezený a podnik může nabízet své služby po celé České republice. Ve vzdálenějších regionech ČR je však v plánu vybudování sítě distributorů přímo z řad zaměstnanců škol.

2.3.3 Personalistika

Inspilabs bude, podobně jako většina jejích konkurentů z odvětví, z hlediska velikosti malým podnikem. Při zahájení činnosti se počítá pouze se 3 zaměstnanci ve složení 2 programátoři a jednatel, který bude zároveň plnit roli obchodního zástupce, prodejce produktu a koordinátora zakázek. Protože je jednatel zároveň i grafikem, základní grafické práce může provádět on, zároveň se však počítá s nárázovým najímáním smluvních externích grafiků, kteří budou společnosti své služby fakturovat. Účetnictví si podnik nechá také zpracovávat externě.

Organizační schéma je jednoduché, programátoři jsou organizačně na stejné úrovni, podřízeni jednatele. Graficky lze organizační schéma znázornit na obrázku č. 2.



Obr. 2: Organizační schéma zamýšlené společnosti Inspilabs, s.r.o., vč. externích posil (Zdroj: vlastní zpracování)

2.3.4 Znalostní a technická připravenost

Zakladatel a jednatel podniku, Jan Kramář, zná velmi dobře odvětví, ve kterém se bude podnik pohybovat, protože se před založením společnosti na trhu webových a marketingových agentur po dobu více než 8 let aktivně pohyboval jako grafik a webdesigner v několika webových studiích a společnostech a následně jako grafik na volné noze. Má tak velmi dobrý přehled o podnikání v této oblasti, stejně jako důležité

kontakty v oboru. Ze své předchozí činnosti se také dostal do prostředí několika škol, s jejichž zástupci konzultoval jejich interní potřeby, čímž získal cenné informace o tom, co školy opravdu potřebují, a jak na tyto potřeby aktuálně odpovídá trh.

Technické vybavení podniku bude na vysoké úrovni, protože při založení podniku bude nakoupena nová výpočetní technika a aktuální verze programů pro vývoj on-line aplikací a tvorbu grafických výstupů. Společnost bude využívat balík kreativních nástrojů Adobe Creative Suite v sadě Design & Web Premium a verzi CS6, jelikož se jedná o profesionální a nejčastěji používané nástroje pro návrh a vývoj webu a webových aplikací. Díky jeho rozšířenosti bude dosaženo i maximální kompatibility s návrhy od externích dodavatelů, například dodavatelů grafiky.

Co se týče produktu, ten do společnosti vkládá jednatel prakticky ve finální podobě, okamžitě připravené pro prodej, neboť se vývojem produktu zabýval v předchozích letech ve svém volném čase. Odpadají tak náklady na vývoj, a ihned po založení společnosti je možné začít produkt prodávat.

2.3.5 Cíle podniku

Krátkodobými cíli společnosti jsou

- realizovat minimálně 75 nasazení systému *Eda ve škole* v prvním roce podnikání,
- z těchto 75 realizací minimálně 15 realizovat zákazníkům, kteří v současnosti využívají konkurenční systém,
- nevyužít v prvním roce provozního úvěru
- a rozšířit tým zaměstnanců na 4 ve druhém roce fungování společnosti, což bude souviset s růstem podnikání.

Dlouhodobými cíli společnosti jsou

- vybudovat pověst seriózního a kvalitního partnera škol
- a stát se největším poskytovatelem školských intranetových systémů a specializovaných online školských aplikací (docílit toho, aby systémy společnosti využívalo minimálně 30 % mateřských, základních a středních škol v ČR).

2.4 Analýza odvětví

V odvětví informačních systémů pro školy existuje několik přímých konkurentů. Lídrem trhu je systém *Bakaláři*, dále se na trhu pohybuje společnost *DM Software* (produkty *DM Evidence* a *DM Vysvědčení*, které jsou oba určeny pouze pro základní školy), a společnost *MP-Soft a.s.* s produktem *SAS* (Systém agend pro školy).

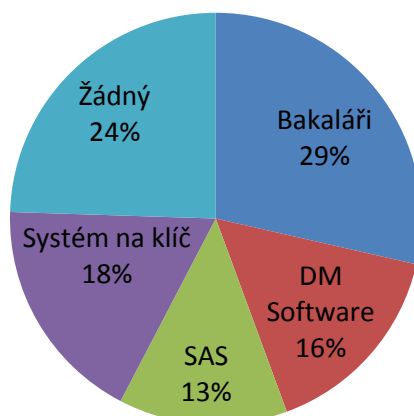
2.4.1 Dotazníkový průzkum trhu

Protože je složité odhadnout podíl jednotlivých konkurentů na stávajícím trhu, provedl autor této práce dotazníkové šetření u škol v Jihomoravském kraji, který bude pro společnost *Inspilabs, s.r.o.* startovním regionem. Dotazníkové šetření bylo provedeno pouze jako potvrzení představ autora o obsazenosti trhu a využití IT ve školách. Autor má totiž ze své předchozí praxe zkušenost s prostředím škol a zná jejich přibližnou situaci a potřeby v této oblasti. S žádostí o účast bylo osloveno 941 škol, na něž produkt *Eda ve škole* cílí (mateřské školy, základní školy a střední školy všech typů), šetření se pak účastnilo 196 subjektů. V rámci dotazníku nebyla zjišťována spokojenost se současným informačním systémem jednotlivých škol, neboť osoby, které dotazník vyplňovaly, byly v různých školách různého postavení, někdy se jednalo přímo o ředitele vzdělávacího zařízení, jindy o asistenta či učitele informatiky, a odpověď na téma spokojenosti by byla do značné míry ovlivněna subjektivním názorem konkrétního respondenta.

Používaný systém školní administrativy

Dle předpokladů je nejpoužívanějším systémem školní administrativy systém *Bakaláři*, který využívá více než jedna čtvrtina všech oslovených škol. Stejný podíl jako systém *Bakaláři* mají dohromady zbývající velcí konkurenti (programy *DM* a *SAS*). Téměř pětina škol využívá systém vytvořený na míru konkrétní škole, což je pravděpodobně finančně nejnákladnější varianta řešení problému školní administrativy. 24 % škol pak nepoužívá žádný z elektronických systémů školní agendy. Přehledně situaci ilustruje graf 2 na straně 45.

Používaný systém školní administrativy

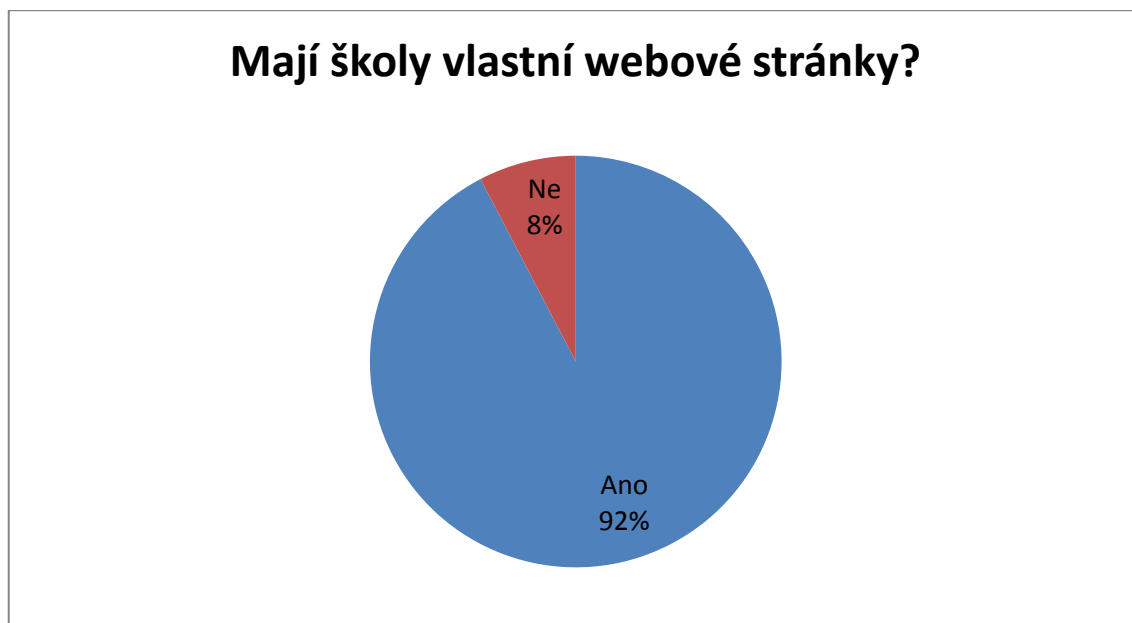


Graf 2: Podíl jednotlivých systémů školní administrativy u škol v Jihomoravském kraji (Zdroj: vlastní dotazníkové šetření)

Z uvedených údajů vyplývá, že existuje poměrně velké množství škol (cca. čtvrtina), které zatím žádný systém elektronické agendy nevyužívají. Na tyto zákazníky bude společnost Inspilabs, s.r.o. primárně cílit v prvním roce své činnosti, neboť vysvětlit těmto subjektům výhody využívání systému je jednodušší, než přesvědčit uživatele známých systémů, aby využívaný software změnili a přešli k sice lepšímu, ale ne tolik známému systému. Potenciál má rovněž cílení na školy, jež využívají software vytvářený na míru – takový software nemusí mít tak vyladěné funkce a nemusí být optimalizovaný na školské nasazení (například proto, že systémy na klíč bývají vyvíjeny dle požadavků jediného zákazníka, který nemusí mít zcela jasnou představu o svých potřebách, nezná skutečnou provázanost jednotlivých postupů, apod.). Proto je žádoucí nabídnout subjektům, které takovéto systémy využívají, nasazení specializovaného softwaru *Eda ve škole*, který je vyvíjen na základě požadavků většího množství škol, a tak netrpí nedostatky, které jsou typické pro nedomyšlená řešení. Celkem tedy vzorek 196 oslovených škol napověděl, že celých 42 % trhu v Jihomoravském kraji není obsazeno velkými hráči.

Školy a internetové stránky

Protože jedním z nabízených modulů systému *Eda ve škole* bude i modul webových stránek a jejich správy, byl předmětem zjišťování v rámci dotazníkového šetření dotaz, zda mají školy vlastní internetové stránky. Pouze 8 % všech dotazovaných škol uvedlo, že žádné webové stránky neprovozují, jak dokládá graf č. 3.

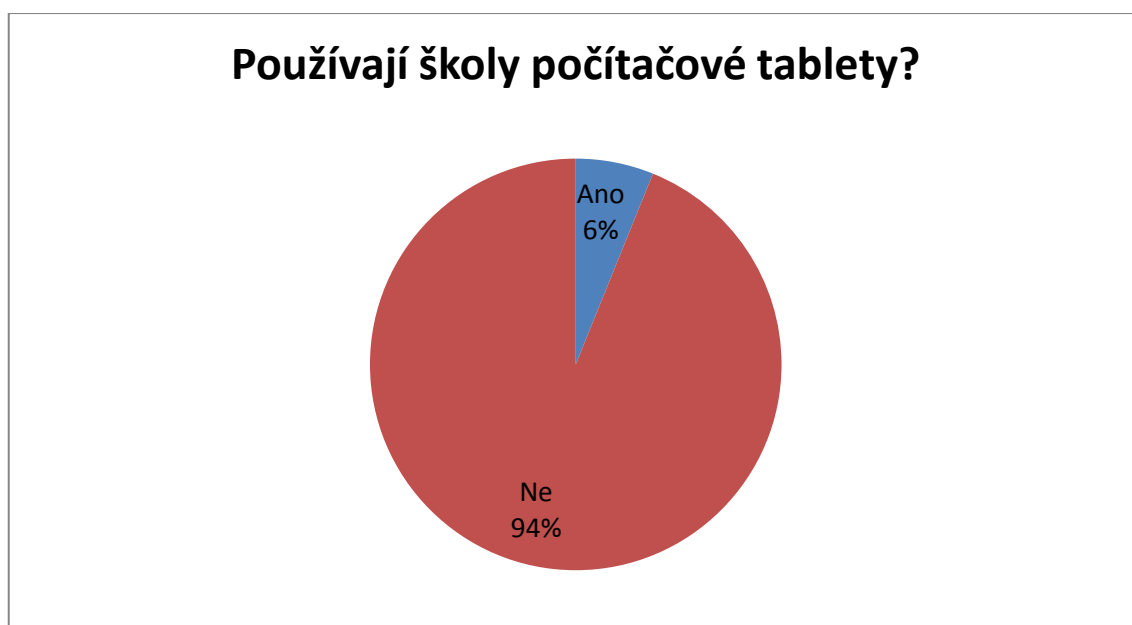


Graf 3: Graf zachycující podíly škol Jihomoravského kraje dle toho, zda mají nebo nemají vlastní webové stránky (Zdroj: vlastní dotazníkové šetření)

Jakkoli se tento výsledek může zdát pro systém *Eda ve škole* nepříznivý, je třeba si uvědomit fakt, že úroveň školních webů je většinou velmi slabá a školám tak mohou být v rámci nabídky systému *Eda ve škole* poskytnuty nové možnosti publikace na internetových stránkách (on-line propojení chystaných akcí mezi agendou a webovými stránkami, on-line propojení agendy žáků jednotlivých tříd a informačních stránek těchto tříd, přímé propojení webových stránek s on-line informačním systémem pro rodiče apod.). Takové možnosti konkurenční systémy nenabízejí a je tedy třeba tyto výhody systému *Eda ve škole* propagovat a vyzdvihovat. Procento nasazení systému společně s webovými stránkami pak může být reálně vyšší než zjištěných 8 % zcela volného trhu pro tento modul.

Využívání počítačových tabletů a elektronické docházky

Počítačové tablety jsou fenoménem dnešní doby, a tak se pomalu začínají prosazovat k výuce na školách. Velkou nevýhodou většiny současných tabletů je nemožnost spouštět aplikace pro běžné počítače, mezi něž patří i hlavní konkurenti systému školních agend *Eda ve škole*. Systém *Eda ve škole* ale běží ve webovém prohlížeči jako on-line aplikace, a je tak funkční na libovolné platformě včetně smartphonů a tabletů. Školy tak byly dotazovány i na to, zda využívají při výuce a své další činnosti také počítačové tablety, a výsledky tohoto šetření zobrazuje graf 4.

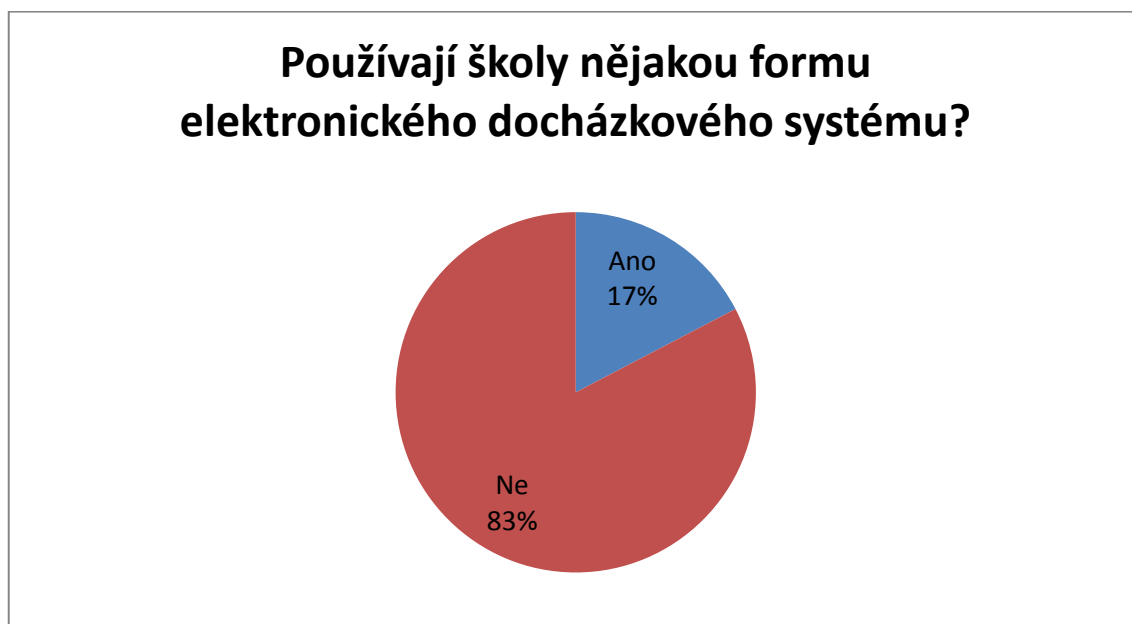


Graf 4: Graf zachycující podíly škol Jihomoravského kraje dle toho, zda využívají ve výuce počítačové tablety (Zdroj: vlastní dotazníkové šetření)

Z průzkumu je patrné, že školy s nasazováním moderních technologií pro výuku nespěchají a tablety začínají využívat velmi opatrně. Pouhých 6 % oslovených škol tablety využívá, zbylých 94 % nikoli. Postupem času je však reálný předpoklad, že se využívání tabletů začne prosazovat i ve školách, a systém *Eda ve škole* získá díky své nadčasové technologii velkou konkurenční výhodu v podobě nenáročného provozu na libovolné platformě.

Protože konkurenční systémy v čele se softwarem *Bakaláři* nabízejí přímé napojení na různé elektronické systémy docházky studentů, eventuálně i napojení na čipový přístup do budov vzdělávacích zařízení, byl předmětem průzkumu mezi školami

Jihomoravského kraje i dotaz, zda školy tyto systémy využívají. Výsledky jsou zobrazeny v grafu 5.



Graf 5: Graf zachycující podíly škol Jihomoravského kraje dle toho, zda využívají elektronické docházkové systémy (Zdroj: vlastní dotazníkové šetření)

Pokud by využívání elektronických docházkových systémů bylo mezi školami rozšířenější, bylo by vhodné přidat modul pro napojení na tyto systémy hned v začátku distribuce systému mezi školy. Vzhledem k tomu, že tyto systémy využívá pouze 17 % z osloveného vzorku škol, není zde předpoklad velké poptávky po těchto modulech a k jejich uvedení může dojít až v dalších letech.

Celkově lze průzkum trhu shrnout v několika větech. Volné místo pro nový produkt na trhu existuje, trh je zároveň dostatečně velký. Při zavádění systému na počátku fungování společnosti bude vhodnější cílit na školy, které dosud žádný systém školní administrativy nevyužívají, a existovala zde obava, že počet těchto škol bude minimální. Jak však ukázal průzkum, těchto škol je téměř jedna čtvrtina, ač převážně z řad menších škol a také škol mateřských. Převážná většina škol má stávající webové stránky, a tak počet realizací modulu *Webové stránky a jejich správa* nebude vysoký. Potenciál má tento modul pouze při upgrade webových stránek školy, a zde je jeho největší síla. Školy se poměrně rychle adaptují na nové technologie, o čemž svědčí využívání počítačových tabletů hned v několika školách. Autor průzkumu tento stav nečekal, očekával nižší číslo. Do budoucna lze očekávat mnohem výraznější nárůst

použití tabletů ve školách, a zde je největší potenciál systému *Eda ve škole*, který na tabletech funguje stejně dobře jako na počítačích. Velká většina škol nevyužívá žádnou formu elektronického docházkového systému, což je uspokojivá informace s přihlédnutím k tomu, že systém *Eda ve škole* s těmito systémy prozatím nespolečupracuje.

2.4.2 Velikost trhu ve startovním regionu

Dle údajů, které uvádí Český statistický úřad (2013), existovalo ve školním roce 2010/2011 v Jihomoravském kraji 633 mateřských škol, 2 842 základních škol a celkem 191 škol navazujících na základní školy (střední odborné školy, gymnázia, konzervatoře a školy poskytující nástavbové studium). Celkem je tedy v regionu, ve kterém společnost Inspilabs, s.r.o. zahájí svou činnost, 3 666 potenciálních zákazníků, na které je možné se zaměřit v prvním roce podnikání.

Z dotazníkového průzkumu trhu vyplývá, že zhruba 24 % těchto škol nemá v současné době žádný systém elektronické školní agendy, což odpovídá asi 880 subjektům. Tyto subjekty chce společnost Inspilabs, s.r.o. oslovit s nabídkou systému *Eda ve škole* prioritně. Dalších 18 % škol (přepočteno na celkový počet 660 subjektů) využívá systém na klíč, který pravděpodobně nepokrývá všechny možnosti, jež jsou systémem *Eda ve škole* nabízeny. U těchto škol je možnost zájmu o systém také pravděpodobná. U zbývajících subjektů (2 126) je potřeba nejprve vyčkat, až se systém *Eda ve škole* osvědčí u dříve oslovených škol. Možnost, že přejdou se svou elektronickou agendou na nový konkurenční systém hned v prvním roce podnikání společnosti Inspilabs, s.r.o., je malá, a počet nasazení systému v těchto subjektech je možné odhadovat maximálně na jednotky.

2.4.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Díky Porterovu modelu lze specifikovat oblasti, ve kterých hrozí největší konkurenční síly na trhu.

Potenciální konkurenti

Možnost vstupu na trh je mírně omezená, neboť sestavit komplexní, funkční a odladěný systém vyžaduje několik měsíců až let příprav. Systém je třeba kompletně vyvinout, což zabere nejvíce času, a také připravit vhodné podmínky pro jeho prodej a podporu. Výhodou společnosti Inspilabs, s.r.o. je to, že systém *Eda ve škole* je již

vyvinutý a připravený pro prodej, první prodeje lze očekávat v období maximálně 1-2 měsíců po založení společnosti. Finanční investice není v poměru k potenciálním ekonomickým výsledkům příliš velká, jedná se o desítky až stovky tisíc korun. Právě z hlediska časové náročnosti na start nového systému a na současnou obsazenost trhu není mnoho důvodů se obávat nově přichozích konkurentů do odvětví – místo je zde maximálně pro 1-2 nové společnosti, z nichž Inspilabs, s.r.o. bude první.

Stávající konkurenti

Trh elektronických agend a informačních systémů je poměrně hodně zaplněn, ale chybí zde užší specializace právě na školy, z čehož pramení výhoda společnosti Inspilabs, s.r.o. Přímí konkurenti v České republice existují tři:

- Software z rodiny programů školní administrativy *Bakaláři* je dlouho vyvíjený produkt, který má bohaté možnosti a je stavěn modulárně, podobně jako *Eda ve škole*. Disponuje širší nabídkou funkcí (především jde ale o funkce, které využívá menší část klientů), značnou uživatelskou podporou a doprovodnými službami. Nevýhodou je složitější ovládání a vázanost pouze na desktopový systém, nejedná se tedy o přímého konkurenta.
- Programy společnosti DM Software - *DM Vysvědčení* a *DM Evidence*, které jsou více specializované, jsou nabízeny pouze základním školám a prodávány jednotlivě. Funkční spektrum nepokrývá možnosti systému *Eda ve škole*, programy se specializují jen na školní matriku a evidenci klasifikace spolu s tiskem vysvědčení. Stejně jako *Bakaláři* fungují jako desktopový program a jejich uživatelské rozhraní je v současné době již zastaralé. Opět se tedy nejedná o přímý konkurenční produkt.
- *Systém agend pro školy (SAS)* od společnosti MP-Soft a. s. Funkčně má o něco více funkcí než produkty DM Software dohromady, ale nedosahuje funkční vybavenosti *Bakalářů*, systém *Eda ve škole* nabízí rovněž více funkcí nežli *SAS*. *Systém agend pro školy* není licencován modulárně, ale podle typu školy, počtu jejích studentů a počtu počítačů, na něž lze systém nainstalovat (maximálně vždy 15). Technická podpora se dokupuje samostatně a není zahrnuta v licenci. Tento systém je opět pouze

desktopový, a i když podporuje práci v síti, nedokáže v síťové spolupráci uživatelů přímo konkurovat systému *Eda ve škole*.

Systém, který by fungoval na webovém rozhraní on-line a byl propojen s webovou prezentací školy, na trhu v současné době chybí, proto lze systém *Eda ve škole* považovat za unikátní. Na trhu tedy postrádá přímou konkurenci.

Smluvní síla kupujících

Kupující, tedy školy, mohou využívat za účelem vedení agendy více systémů najednou. Jde především o situace, kdy oba ze systémů školní agendy neposkytují některé funkce, které kupující subjekt požaduje. Dva zakoupené systémy se pak mohou vzájemně doplňovat a fungovat paralelně vedle sebe. Dle průzkumu trhu však k takovýmto situacím dochází pouze výjimečně. Bude nutné aplikovat agresivnější cenovou politiku, aby zákazníci našli motivaci vybrat si systém *Eda ve škole*, přestože je novým produktem na trhu.

Smluvní síla dodavatelů

Jelikož společnost Inspilabs, s.r.o. hodlá prodávat systém, který je kompletně vyvinut jejím zakladatelem, nehrozí přímé ohrožení vertikální integrací. Je třeba ale zajistit, aby zaměstnanci, kteří mají přístup ke zdrojovým kódům systému, tato citlivá data nevynášeli ze společnosti ven a nepoužívali je například k modifikaci pro své soukromé projekty. Důležité je tedy zajistit vysokou loajalitu zaměstnanců.

Hrozba substitučních produktů

Na trhu v současné době existují tři substituty systému *Eda ve škole*. Jedná se o nedokonalé substituty, které plní v očích klientů totožnou funkci, ale systém *Eda ve škole* má určité výhody, které nejsou patrné na první pohled. Lze hovořit především o multiplatformnosti a univerzálnosti systému společnosti Inspilabs, s.r.o. Pokud tyto vlastnosti nebudou dobře marketingově prosazovány, hrozí, že klienti dají přednost substitučním produktům, protože na ně bude v začátcích podnikání společnosti Inspilabs, s.r.o. existovat více kladných referencí.

Analýza odvětví na základě Porterova modelu ukázala, že trh pro produkt Eda ve škole existuje a je možné na něj vstoupit a uspět. Vzhledem k již existujícím substitutům, které mají mezi spotřebiteli na cílovém trhu již vybudované jméno, je třeba zpočátku operovat s nižšími maržemi, které postupně mohou růst. Velkou část negativních hrozeb lze eliminovat správně zvolenou marketingovou komunikací, prosazováním výhod systému *Eda ve škole* a postupným budováním dobrého jména společnosti a produktu.

2.4.4 SWOT analýza

K analýze dalších vlivů vnitřního i vnějšího prostředí podniku byla využita metoda identifikace silných a slabých stránek podniku a příležitostí a hrozeb okolí. Tato běžně používaná metoda se nazývá SWOT analýza.

Silné stránky

- Kvalitní a odladěný produkt
- Konkurenceschopná cena motivující ke koupi
- Multiplatformní systém
- Nízké náklady na distribuci
- Cloudové řešení, možnost oprav chyb a aktualizací „za běhu“

Slabé stránky

- Nediverzifikovaný sortiment
- Chybějící funkce produktu oproti konkurenci
- Neexistence vlastního zastoupení v regionech
- Neznámá značka
- Někteří zaměstnanci zastávají více funkcí

Příležitosti

- Otevřenost škol k novým moderním řešením
- Růst trhu s tablety a mobilními telefony
- Vzrůstající počítačová gramotnost

Hrozby

- Příchod nových internetových prohlížečů (nutnost optimalizace)
- Nedostatečně finanční prostředky ve školství
- Příchod nové konkurence

Jednotlivé vazby mezi silnými a slabými stránkami podniku a příležitostmi a hrozbami ve vnějším okolí přehledně zobrazuje tabulka – tzv. SWOT matice na obrázku č. 3.

	Otevřenost škol k novým moderním řešením	Růst trhu s tablety a mobilními telefony	Vzrůstající počítačová gramotnost		Příchod nových internetových prohlížečů	Nedostatečné finanční prostředky ve školství	Příchod nové konkurence
Kvalita produktu	+	0	+		+	+	+
Konkurenceschopná cena	0	0	0		0	+	+
Multiplatformnost systému	+	+	+		+	+	+
Nízké náklady na distribuci	0	0	0		+	+	+
Cloudová forma systému	+	+	+		+	0	+
Nediverzifikovaný sortiment	0	0	0		0	0	-
Chybějící funkce	-	0	-		0	0	-
Neexistence zastoupení v regionech	0	0	0		0	0	-
Neznámá značka	+	+	0		0	0	-
Více pracovních funkcí pro 1 zaměstnance	0	0	0		0	0	0

Obr. 3: SWOT matice (Zdroj: vlastní zpracování)

Ze SWOT matice je patrné, že silné stránky podniku dobře využívají příležitosti trhu a naopak silně vyvažují hrozby. Slabé stránky podniku naopak vnější okolí nijak zásadně neovlivňuje, ohrožení může přijít pouze kvůli chybějícím funkcím systému a zvláště pak s příchodem nové konkurence. Naopak otevřenost škol novým technologiím a růst trhu s tablety a mobilními telefony mohou vyvážit slabou stránku podniku představující počáteční neznámost značky a neexistujícím povědomí o produktu.

2.5 Marketingový mix

Produkt

Jelikož společnost Inspilabs, s.r.o. bude nabízet pouze jediný stěžejní produkt, bude kladen důraz na vysokou přizpůsobitelnost produktu na míru jednotlivým zákazníkům. Proto je systém *Eda ve škole* koncipován modulárně, a každá škola si může přesně definovat, které z nabízených modulů bude požadovat, a které jsou pro ni nevyužitelné. Každá realizace tak může být jiná, a přesto bude nasazení systému velmi jednoduché, a tedy i rychlé. Systém má moderní rozhraní a intuitivní ovládání, které výrazně urychlí zaškolení uživatelů, a jednotný styl ovládání pro všechny moduly včetně modulu správy obsahu webových stránek, čímž je opět zvýšena rychlost adaptace uživatelů na nový systém. Jednotlivé moduly pak splňují požadavky různých typů škol, od mateřských škol, přes základní a speciální školy, až po všechny druhy škol středních, tedy gymnázia, střední odborné školy nebo i učiliště. Systém *Eda ve škole* najde využití i u větších uměleckých škol. V budoucnu je plánována hlubší integrace externích programových modulů, zahrnujících například spolupráci s databázemi průkazů ISIC, stravovacími systémy VIS, a systémy elektronického přístupu do budov školského zařízení.

Cena

Cena systému *Eda ve škole* bude orientována konkurenčně. Na trhu existuje velký konkurenční hráč v podobě systému *Bakaláři*, který je nejbližším substitutem produktu *Eda ve škole*. Stanovení ceny se bude odvíjet od ceny systému *Bakaláři*, přičemž konečná cena našeho systému bude zhruba o 10-15 % nižší, než v případě konkurenčního produktu. Tímto je možné získat hned v prvním roce požadované množství 10 škol, využívajících v současnosti systémy konkurence, ale nepožadujících některé specializované funkce, které konkurenční systém *Bakaláři* volitelně nabízí,

avšak produkt *Eda ve škole* je zatím postrádá. Produkt bude licencován a licence bude platná vždy po dobu jednoho roku. Tvorba webových stránek obsažených v modulu *Webové stránky a jejich správa* bude účtována samostatně, a při prodloužení licence do dalšího roku již bude hrazen pouze licenční poplatek za modul správy webových stránek.

Umístění, distribuce

Ačkoli je systém *Eda ve škole* on-line charakteru, bude vhodné jej zpočátku distribuovat převážně v Brně a Jihomoravském kraji, tedy v regionu, kde společnost Inspilabs, s.r.o. sídlí. Důvodem je nutnost uskutečnění minimálně jedné osobní návštěvy obchodního zástupce přímo u klienta (na konci realizace). Následná expanze do dalších krajů ČR by měla být z velké části realizována přímo skrze školy, kdy bude vybraným zástupcům škol v jednotlivých krajích nabídnuta spolupráce s distribucí systému na základě provizního systému. Toto řešení je efektivnější a méně finančně nákladné, než kdyby bylo nutné pro každý region zaměstnávat obchodního zástupce na stálý pracovní úvazek. Výhodou tohoto řešení je pak také to, že zaměstnanci jednotlivých škol se vzájemně kontaktují na různých školeních, a nezřídka se mezi nimi tvoří neformální vztahy. A distribuce systému skrze člověka, kterého zákazník zná, je velmi efektivní a také snadnější.

Podpora prodeje, marketingová komunikace

Z hlediska marketingové komunikace bude primárně propagován produkt jako takový, zaměření na marketingovou podporu společnosti nebo jejího názvu není pro úspěšnost prodeje nutná. Důležité je představit produkt, tedy informační systém *Eda ve škole*. Název systému evokuje přátelský přístup, jednoduchost, familiárnost, zdůrazňuje český původ produktu. Jméno *Eda* je jednak odkazem na chlapecké jméno (například jméno žáka), jednak ale též evokuje anglické podstatné jméno *education*, což v překladu znamená *vzdělání*.

Reklama bude založena především na inzerci v Učitelských novinách, což je týdeník pro učitele a školy, který je ve školské sféře poměrně oblíbený. Variantami jsou celostránková grafická reklama či placený PR článek o zkušenostech se systémem.

Celoplošná inzerce v méně odborných periodikách není nutná, neboť je jednak dražší a jednak by její nasazení neposkytovalo dostatečnou odezvu od potenciálních zájemců o systém. Reklama na internetu ve formě placených odkazů není v plánu, možné je pouze nasazení výměnných odkazů na partnerských webech zaměřených na školství.

Webová prezentace systému bude přímočará, v čistém stylu, s velkými obrázky a ilustracemi. Cílem je odlišit se od konkurence, která své produkty prezentuje nepřehlednými weby. Návštěvník bude na webových stránkách jasně veden k cíli, kterým je představení systému v jasných bodech a podnícení návštěvníkova zájmu o nákup systému. Součástí webových stránek bude i demoverze systému k okamžitému vyzkoušení on-line.

Prodejní kanály systému *Eda ve škole* budou dva. Jednak se bude jednat o prodej přes webové stránky, jednak přes cílené oslovování škol pomocí e-mailu a telefonu, přičemž přes tuto variantu prodeje jsou očekávány největší konverze. Postupně se přejde také k prodeji přes autorizované obchodní zástupce přímo z řad pracovníků škol, kteří produkt mohou po autorizaci společností Inspilabs, s.r.o. prodávat ve svém regionu na živnostenský list za dohodnutou provizi. Takovýto postup je výhodný jednak pro úsporu nákladů na prodej, a jednak i pro větší efektivitu, neboť školy mohou mít větší důvěru v prodejce, který je také učitelem a produkt doporučuje.

Interní PR se bude vztahovat na tvorbu dobrého jména společnosti mezi jeho zaměstnanci. K motivaci pracovníků bude užíváno různých zaměstnaneckých benefitů. Zpočátku půjde o stravenky, které postupem času doplní lehké občerstvení na pracovišti zdarma. Občerstvení bude zahrnovat i energetické nápoje, které jsou mezi zaměstnanci v IT velmi oblíbené. V další fázi rozšíření motivačních nástrojů bude v kancelářích pro pracovníky instalován stůl na stolní fotbal. Takovýto systém motivací využívají největší softwarové společnosti typu Google, a jejich vliv na výkonnost zaměstnanců je dle jejich zkušeností velmi pozitivní.

Externí PR bude zahrnovat celkovou komunikační strategii a obraz společnosti a produktu v očích externích subjektů. Základem je jednotný vizuální styl všech propagačních materiálů od webové prezentace, přes logo, reklamní letáky tištěné i elektronické, až po vzhled uživatelského prostředí samotného informačního systému a prostory kanceláří. Preferovat se bude čistý a elegantní grafický styl, který nebude ubírat na přehlednosti a zvýrazní podstatné části prezentovaného produktu. Po zahájení

činnosti bude vhodné vydat tiskovou zprávu o uvedení produktu na trh, a také do webové prezentace produktu začlenit sekci „*Pro média*“, která bude obsahovat podstatné informace a dříve vydané tiskové zprávy. Celá marketingová komunikace by měla působit velmi přátelsky a lidsky. Návštěvník by měl získat pocit, že produkt byl vytvořen s posláním zlepšit situaci na cílovém trhu, přinést svěží přístup k problému. Podvědomě pak potenciální kupující získá pocit jednoduchosti celého řešení, včetně ovládání produktu, což pro jeho rozhodování může být klíčové.

2.6 Plán poskytování služeb

K získání prvních zakázek využije společnost Inspilabs s.r.o. kontakty jejího zakladatele, který má vazby na několik základních škol v Jihomoravském kraji. Těmto školám se systém předvede a bude srovnán s konkurenčními produkty. Na základě jeho výhod existuje předpoklad, že tyto školy systém nezávazně vyzkouší a po měsíci bezplatného provozu bude jeho provoz v případě spokojenosti zákazníka zpoplatněn.

Následné realizace budou již zajištěny díky doporučení mezi školami, a hlavně osobními, e-mailovými a telefonickými nabídkami prezentace systému, zpočátku školám v Brně a Jihomoravském kraji. Obchodní zástupce systém kompetentnímu pracovníkovi školy zkráceně představí po telefonu a v případě zájmu nabídne nezávaznou prezentaci přímo u klienta.

Na základě podkladů z osobní konzultace budou v případě zájmu ze strany zákazníka předány informace o zakázce a podklady k její realizaci programátorům. Pokud bude objednan modul webových stránek, smluvní externí grafik navrhne dle zadání příslušný grafický návrh, který je konzultován s klientem a po průchodu připomínkovým řízením postoupen kodérovi k nakódování do zdrojového kódu. Nakonec bude web napojen na modul redakčního systému. Následná aktivace jednotlivých modulů systému *Eda ve škole* je zhruba hodinový proces, který zvládají oba programátoři, a tak bude jeho realizace přidělena jednomu z nich v závislosti na jejich aktuální vytíženosti. Hotový systém bude opět osobně prezentován a předán zákazníkovi.

V případě realizace systému včetně webových stránek (kde se do jisté míry pracuje se zadáním klienta, a práce je tedy individualizovaná), je předpokládaná průměrná doba realizace cca. 1 týden, v případě pouhé aktivace klasických modulů

systemu *Eda ve škole*, které jsou standardizované, lze předpokládat kompletní realizaci v časovém rozmezí 1-2 dnů.

2.7 Organizační plán

Podnik funguje z hlediska právní formy jako společnost s ručením omezeným. Majitelem a jediným jednatelem společnosti je Jan Kramář, který vlastní stoprocentní podíl ve společnosti. Do podniku přinesl kromě finanční investice na start podnikání také hotový produkt vyvinutý ve volném čase v předchozích letech. V oboru má několikaleté zkušenosti a povědomí o fungování základních a středních škol. Jeho specializací je počítačová grafika, protože se grafickým designem GUI a webových stránek zabýval v předchozí praxi.

Jednatel bude zároveň fungovat jako obchodní zástupce a prodejce systému a také jako koordinátor projektů. V případě nutnosti je díky své předchozí praxi schopen zpracovávat grafické návrhy webových stránek a další grafické práce, a také zpracovávat marketingové taktiky společnosti.

Programátoři jsou najati z řad čerstvých absolventů vysokých škol s IT zaměřením, přičemž na jednoho z programátorů jsou kladeny vyšší znalostní nároky, neboť bude zodpovědný za další vývoj produktu a jeho součástí. Druhý z programátorů bude mít na starosti spíše pomocné vývojové práce, jeho hlavní náplní pracovní činnosti bude realizace objednávek, spouštění, napojování, nastavování a odladování konkrétních realizací.

Externí posily týmu se budou skládat z jednoho až dvou grafiků – freelancerů, kteří se společnosti vyplatí více, než zaměstnanci na stálý pracovní úvazek. Grafické práce budou totiž potřeba nárazově, a nebyla by zajištěna plná vytíženost pracovníků. Dalším externím zaměstnancem bude účetní, který bude zajišťovat vedení účetnictví společnosti.

Zaměstnanci (kromě externích pracovníků) budou mít pevnou osmihodinovou pracovní dobu, která bude od pondělka do pátku stejná, a to v době od 8 do 17 hodin s hodinovou pauzou v čase oběda.

2.8 Identifikace a hodnocení rizik

Pro úspěch projektu je třeba identifikovat základní rizika, kterým je třeba předcházet.

Mezi hlavní rizika lze zařadit **nediverzifikovaný sortiment** produktů. Společnost Inspilabs, s.r.o. má v plánu uvést při zahájení své činnosti jediný produkt, a to informační systém *Eda ve škole*. Na tomto produktu je společnost existenčně závislá a v případě neúspěchu produktu hrozí zánik celého podniku. Proto by bylo vhodné zvážit postupný vývoj dalšího produktu zaměřeného na jiné odvětví, například informačního systému pro stavební společnosti, systému skladů pro obchodní společnosti apod. Výhodou vývoje systémů pro podniky je jádro systému shodné s informačním systémem *Eda ve škole*, a tak vývoj nemusí začínat zcela od začátku.

Velmi závažný by byl i **příchod nové konkurence**, na což upozornila i SWOT analýza provedená v předchozí části podnikatelského plánu. Ačkoli dle Porterovy analýzy příchod nové konkurence nemůže být okamžitý, ale bude trvat nějakou dobu, je vhodné se na něj připravit. Na základě SWOT analýzy lze doporučit již před příchodem nové konkurence doplnění některých funkcí systému, aby se stal komplexnějším, vybudovat zastoupení společnosti v regionech, aby byla zajištěna optimální distributorská síť pro celé území ČR, a posílit vnímání značky systému *Eda ve škole*, vybudovat mu dobré jméno. Díky tomu by mohla být rizika spojená s příchodem nové konkurence dostatečně snížena.

Dílčím problémem produktu může být **nedostatečné množství finančních prostředků ve školství**, na základě čehož začnou školy více šetřit a nakupovat pouze nezbytné statky a služby, do nichž licence informačního systému nebude patřit. Tomu lze předejít jednak vysvětlením důležitosti informačního systému pro školu a jednak také vytvořením optimálního plánu financování. To lze zajistit například ve formě měsíčních či čtvrtletních plateb za licenci systému, aby zákazník nemusel platit velkou částku najednou.

Posledním z uvažovaných rizik je **možnost příchodu nových internetových prohlížečů**. Internetový prohlížeč je totiž funkčním základem produktu a pro každý prohlížeč musí být systém optimalizován. Riziko lze eliminovat rychlou optimalizací systému pro nové prohlížeče, a to již na základě testování jejich betaverzí.

2.9 Finanční plán

K představě o předpokládaných nákladech a výnosech podnikání bude sloužit finanční plán zpracovaný v rámci tohoto podnikatelského záměru.

2.9.1 Prostředky nutné k založení a vybavení společnosti

Společnost zahájí svou činnost k 1. lednu 2014 a její počáteční kapitál bude tvořen vklady peněz a majetku pocházejícími od majitele podniku ve struktuře uvedené v tabulce č. 2.

Tab. 2: Počáteční vklady společnosti Inspilabs, s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Cena
Peněžítý vklad	395 000 Kč
Notebook SONY Vaio VPCSE	19 000 Kč
Software Adobe Creative Suite 6 Design Standard	31 000 Kč
Celkový upsaný vlastní kapitál	445 000 Kč

Založení společnosti bude řešeno přes společnost Společnosti pro Vás s.r.o., která poskytuje zakládání společností na klíč vč. právního servisu a dalších služeb. Cena založení společnosti je **20 000 Kč** a tato cena zahrnuje již přípravu všech dokumentů, vč. zakladatelských listin a právního servisu, odbornou konzultaci, vyhotovení zakladatelských dokumentů formou notářského zápisu, ohlášení živnosti na ŽÚ a kompletní servis při zápisu do obchodního rejstříku.

Webové stránky a reklamní materiály budou zajištěny svépomocí zaměstnanci společnosti, není proto nutné investovat do těchto materiálů další prostředky.

Aby podnik mohl začít efektivně pracovat a prodávat, je nutné jej vybavit nezbytným vybavením potřebným k práci. Počáteční náklady na nákup tohoto majetku zachycuje tabulka č. 3 na straně 61.

Tab. 3: Přehled nákladů na pořízení dlouhodobého majetku (Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Cena
Osobní počítač 2 ks vč. příslušenství	50 000 Kč
Microsoft Office 2010 pro podnikatele CZ – licence 2 PC	7 400 Kč
Adobe Creative Suite 6 Design & Web Premium – licence 2 PC	96 000 Kč
Multifunkční tiskárna	10 000 Kč
Kancelářský nábytek	60 000 Kč
Ostatní drobné položky	10 000 Kč
CELKEM	233 400 Kč

2.9.2 Měsíční provozní náklady

V rámci měsíčních provozních nákladů je třeba počítat s běžnými náklady, které zahrnují mzdy zaměstnanců, pronájem kanceláří a platby nejrůznějších služeb.

Zaměstnanci společnosti – programátoři – budou mít při zahájení činnosti hrubou mzdu ve výši 30 000 Kč. Jednatel společnosti bude mít mzdu vyšší, a to ve výši 35 000 Kč hrubého. Sociální a zdravotní pojištění programátorů bude celkem činit 20 400 Kč a sociální a zdravotní pojištění pro jednatele bude činit 11 900 Kč.

Mezi další měsíční náklady patří náklady režijní - platby nájemného kancelářských prostor a inkasa, dále pak měsíční platby za telefon a internet.

Všechny měsíční náklady shrnuje tabulka č. 4 na straně 62.

Tab. 4: Finance nutné pro založení společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Cena za měsíc
Hrubé mzdy	95 000 Kč
Sociální a zdravotní pojištění (zaměstnavatel)	32 300 Kč
Nájemné kanceláří	6 250 Kč
Inkaso	5 000 Kč
Telefon	2 000 Kč
Internet	500 Kč
Měsíční náklady celkem	141 050 Kč

2.9.3 Počáteční kapitál

Při shrnutí nákladů na zahájení podnikání, připočtení nákladů nutných k zajištění podmínek pro práci a také nákladů prvního měsíce provozu lze dojít k celkovým nákladům, které bude třeba zohlednit při zjištění potřebného počátečního kapitálu.

Tab. 5: Celkový potřebný počáteční kapitál (Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Cena
Náklady na založení společnosti	20 000 Kč
Pořízení vybavení	233 400 Kč
1. měsíc provozu	141 050 Kč
Celkové náklady	394 450 Kč

Majitel podniku při zahájení jeho činnosti vloží do podnikání peněžité vklad ve výši 395 000 Kč, což zhruba odpovídá nutným nákladům na zahájení podnikání a první měsíc provozu. Nebude tak potřeba sjednávat úvěr na pokrytí části nákladů. Úvěr je však možné využít v prvních měsících provozu, pokud nebudou výsledky prodeje krátkodobě stačit na pokrytí běžných nákladů.

Jedním z dílčích cílů podnikání je nezávislost na cizích zdrojích, s čímž souvisí cíl nevyužívat úvěrů. Na počátku podnikání je však možné, že aktuální výnosy nebudou v prvních měsících postačovat na úhradu běžných nákladů. Proto byla zmapována

nabídka úvěrových produktů bank a vybrány dvě alternativy, kterými by bylo možné pokrývat aktuální nedostatek finančních prostředků.

Era půjčka k podnikání nabízí úvěr 500 000 Kč na 24 měsíců s měsíční splátkou 22 888 Kč. Cena finančních služeb je 49 312 Kč. (Era, 2013)

ZUNO nabízí půjčku ve výši 500 000 Kč na 24 měsíců s měsíční splátkou 22 364 Kč. Úroková míra je 6,90 % p.a. a cena finančních služeb činí 36 736 Kč. (ZUNO, 2013)

Česká spořitelna nabízí obdobnou půjčku (500 000 Kč na 24 měsíců) s měsíční splátkou 23 579 Kč, úrokovou mírou 12,07 % p.a. a poplatkem za zpracování 5 000 Kč. Navíc je nutné vést úvěrový účet za cenu 59 Kč měsíčně. Celková cena finančních služeb činí 72 367 Kč. (Česká spořitelna, 2013)

Po srovnání jednotlivých nabídek třech vybraných finančních ústavů byla jako vhodný poskytovatel úvěru banka ZUNO. Snahou společnosti Inspilabs, s.r.o. však bude úvěru nevyužívat vůbec.

2.9.4 Ceník produktu

Pro výpočet příjmů je důležité brát v úvahu aktuální ceník licencí jednotlivých modulů produktu. Jak bylo řečeno v předchozí části podnikatelského záměru v kapitole *Marketingový mix*, cena licencí je stanovena konkurenčně. Vychází z ceníku konkurenčního systému *Bakaláři*, avšak ceny jsou zhruba o 10 % nižší. Tuto cenu je možné nasadit díky tomu, že systém byl vyvinut již před samotným založením společnosti, a tudíž odpadají náklady na počáteční vývoj produktu. Tímto stanovením ceny lze získat silný argument v jednání se školami o přechodu ze systému *Bakaláři* na systém *Eda ve škole*, přestože systém *Eda ve škole* je nový a nemá mezi školami vybudovanou pověst.

Tab. 6: Ceník jednotlivých modulů systému Eda ve škole (Zdroj: vlastní zpracování)

Modul	Poplatek za licenci modulu v Kč (v závislosti na počtu žáků)						
	<100	<300	<500	<700	<900	<1100	dalších 200
Základní funkční prostředí	1900	2400	2900	3400	3900	4400	500
Webové stránky	5000	6000	7000	8000	9000	10000	1000
Virtuální prohlídka školy	2000	2500	3000	3500	4000	4500	500
Evidence žáků	1700	4700	7700	10700	13700	16700	3000
Třídní kniha	500	1500	2500	3500	4500	5500	1000
Statistiky klasifikace	400	1100	1800	2500	3200	3900	700
Rozvrhy	1400	4000	6500	9000	11500	14000	2500
Suplování	600	1500	2500	3500	4500	5500	1000
E-learning	5000	6500	8000	9500	11000	12500	1500
Vysvědčení	600	1500	2500	3500	4500	5500	1000
Přijímací zkoušky	250	500	900	1300	1700	2100	400
Maturitní zkoušky	250	500	900	1300	1700	2100	400
Plán akcí školy	300	1000	1700	2400	3100	3800	700
Školní knihovna	500	1500	2500	3500	4500	5500	1000

Roční prodloužení licence bude stát 40 % ceny modulu.

2.9.5 Odhad příjmů a množství realizací

Na základě sestaveného ceníku je možné odhadnout průměrnou cenu jedné realizace. Lze předpokládat tři varianty prodeje, a to pesimistickou, reálnou a optimistickou variantu.

Pro stanovení těchto variant prodeje je nutné odhadnout průměrné množství modulů, které budou školami zakoupeny. Byly vybrány moduly, které tvoří jakýsi základ dobře použitelného systému, a to moduly *Základní funkční prostředí*, *Webové stránky*, *Evidence žáků*, *Třídní kniha*, *Rozvrhy*, *Suplování*, *Vysvědčení* a *Plán akcí školy*.

Ke stanovení průměrné ceny jedné realizace je nutné vzít v úvahu ještě velikosti škol. Z průzkumu trhu vyplynuly následující údaje, které byly doplněny cenou průměrné modelové realizace pro instituci dané velikosti, a jsou uvedeny v tabulce č. 7 na straně 65.

Tab. 7: Velikosti jednotlivých škol dle průzkumu trhu (Zdroj: vlastní zpracování)

Počet studentů školy	Četnost	%	Ø cena realizace
0-100	80	40,82	12 000 Kč
101-300	63	32,14	22 600 Kč
301-500	26	13,27	33 300 Kč
501-700	14	7,14	44 000 Kč
701-900	8	4,08	54 700 Kč
901-1100	2	1,02	65 400 Kč
>1100	3	1,53	76 100 Kč

Dle těchto informací je možné vypočítat průměrnou cenu jedné realizace násobením ceny realizace pro konkrétní velikost školy s pravděpodobností, se kterou bude škola právě této velikosti. Rovnice bude vypadat následovně:

$$\begin{aligned} \bar{P} &= (12000 \times 0,4082) + (22600 \times 0,3214) + (33300 \times 0,1327) \\ &+ (44000 \times 0,0714) + (54700 \times 0,0408) + (65400 \times 0,0102) \\ &+ (76100 \times 0,0153) \doteq \mathbf{23786} \end{aligned}$$

Průměrná očekávaná hodnota jedné realizace tak činí **23 786 Kč**. Průměrný očekávaný prodej lze vyjádřit ve třech variantách, optimistické, reálné a pesimistické variantě.

Variabilní náklady

K nákladům každé varianty je třeba připočítat výdaje na osobní konzultaci, která zahrnuje pouze cenu pohonných hmot. Průměrná vzdálenost školy z místa sídla společnosti byla stanovena na 25 km, neboť se chce společnost první rok věnovat pouze prodeji ve školách v Jihomoravském kraji. Celková ujetá vzdálenost na průměrnou konzultaci včetně zpáteční cesty tak činí 50 km. Při průměrné spotřebě 6 l paliva na 100 km a průměrné ceně paliva 35 Kč / 1 litr je cena **nákladů jedné průměrné konzultace 105 Kč**. Pro jednu realizaci je potřeba většinou pouze jedna konzultace. Do variabilních nákladů jsou dále připočítány služby externích grafiků, které bude společnost využívat pouze pro některé realizace. Existuje předpoklad, že těchto realizací, na které budou najímání externí pracovníci, bude 30 %. Průměrná **cena grafických prací pro jednu**

realizaci je odhadována na 1 800 Kč. Variabilní náklady by měly podléhat zpětné kontrole, aby se v plánování dalších let předešlo nepřesným údajům.

Pesimistická varianta předpokládá prodej **75 realizací ročně**, výnosy z těchto realizací budou činit 1 783 950 Kč, náklady na cestovné činí v pesimistické variantě 7 875 Kč a náklady na externí grafiky 40 500 Kč. Strukturu nákladů a výnosů zachycuje tabulka č. 8.

Tab. 8: Plán nákladů a výnosů pro rok 2014 – pesimistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

NÁKLADY	
Mzdové náklady	1 527 600 Kč
Nájemné	75 000 Kč
Režijní náklady	90 000 Kč
Variabilní náklady – osobní konzultace	7 875 Kč
Variabilní náklady – služby externích grafiků	40 500 Kč
Náklady za rok 2014 celkem	1 740 975 Kč
VÝNOSY	
Tržby z prodeje služeb	1 783 950 Kč
Výnosy za rok 2014 celkem	1 783 950 Kč

Zisk před zdaněním za rok 2014 by dle pesimistické varianty činil **42 975 Kč**.

Reálná varianta předpokládá prodej **100 realizací ročně**, výnosy z těchto realizací budou činit 2 378 600 Kč, náklady na cestovné činí v reálné variantě 10 500 Kč a náklady na externí grafiky 54 000 Kč. Strukturu nákladů a výnosů zachycuje tabulka č. 9 na straně 67.

Tab. 9: Plán nákladů a výnosů pro rok 2014 – reálná varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

NÁKLADY	
Mzdové náklady	1 527 600 Kč
Nájemné	75 000 Kč
Režijní náklady	90 000 Kč
Variabilní náklady – osobní konzultace	10 500 Kč
Variabilní náklady – služby externích grafiků	54 000 Kč
Náklady za rok 2014 celkem	1 757 100 Kč
VÝNOSY	
Tržby z prodeje služeb	2 378 600 Kč
Výnosy za rok 2014 celkem	2 378 600 Kč

Zisk před zdaněním za rok 2014 by dle reálné varianty činil **621 500 Kč**.

Optimistická varianta předpokládá prodej **125 realizací ročně**, výnosy z těchto realizací budou činit 2 973 250 Kč, náklady na cestovné činí v reálné variantě 13 125 Kč a náklady na externí grafiky 67 500 Kč. Strukturu nákladů a výnosů zachycuje tabulka č. 10.

Tab. 10: Plán nákladů a výnosů pro rok 2014 – optimistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

NÁKLADY	
Mzdové náklady	1 527 600 Kč
Nájemné	75 000 Kč
Režijní náklady	90 000 Kč
Variabilní náklady – osobní konzultace	13 125 Kč
Variabilní náklady – služby externích grafiků	67 500 Kč
Náklady za rok 2014 celkem	1 773 225 Kč
VÝNOSY	
Tržby z prodeje služeb	2 973 250 Kč
Výnosy za rok 2014 celkem	2 973 250 Kč

Zisk před zdaněním za rok 2014 by dle optimistické varianty činil **1 200 025 Kč**.

2.9.6 Výsledek hospodaření za první rok činnosti

Pro další výpočty bude užíváno reálné varianty vývoje nákladů a výnosů z předchozí podkapitoly.

Tab. 11: Plán nákladů a výnosů pro rok 2014 – reálná varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

NÁKLADY	
Mzdové náklady	1 527 600 Kč
Nájemné	75 000 Kč
Režijní náklady	90 000 Kč
Variabilní náklady – osobní konzultace	10 500 Kč
Variabilní náklady – služby externích grafiků	54 000 Kč
Náklady za rok 2014 celkem	1 757 100 Kč
VÝNOSY	
Tržby z prodeje služeb	2 378 600 Kč
Výnosy za rok 2014 celkem	2 378 600 Kč

Na základě očekávaných nákladů a výnosů lze určit očekávaný výsledek hospodaření pro první rok podnikání.

Roční výnosy	2 378 600,- Kč
Roční náklady	1 757 100,- Kč
Hospodářský výsledek před zdaněním	621 500,- Kč
Základ daně	621 000,- Kč
19% daň z příjmů právnických osob	117 990,- Kč
HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK PO ZDANĚNÍ	503 510,- Kč

Z uvedeného je patrné, že společnost již v prvním roce svého podnikání dosáhne zisku, který bude pokrývat celou vloženou investici, což je velmi působivý výsledek.

Doba návratnosti počáteční investice při uvažovaných 100 objednaných licencích ročně je **323 dny**, tedy méně než 1 rok. **Bodu zvratu** podnik dosáhne již **270. den** v roce.

Pakliže by došlo k úvěrovému financování prostřednictvím ZUNO banky, došlo by ke snížení hospodářského výsledku a tudíž i ke snížení daňové povinnosti. Společnost by za 11 měsíců úvěrového financování splatila bance včetně úroků částku 246 004 Kč.

Ve druhém a dalších letech podnikání lze očekávat ještě lepší výsledky, neboť je možné předpokládat prodlužování ročních licencí, což by jen při prodloužení licencí z prvního roku podnikání vyneslo u reálné varianty prodeje částku 951 200 Kč každý rok.

2.9.7 Zahajovací rozvaha

Na základě předchozích kapitol finančního plánu byla sestavena zahajovací rozvaha společnosti Inspilabs, s.r.o., kterou znázorňuje tabulka č. 12.

Tab. 12: Zahajovací rozvaha společnosti Inspilabs, s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování)

Zahajovací rozvaha společnosti Inspilabs, s.r.o. k 1. 1. 2014

v tis. Kč

AKTIVA	445	PASIVA	445
Pohledávky za upsaný ZK	0	Vlastní kapitál	445
Stálá aktiva	50	Základní kapitál	445
Dlouhodobý nehmotný majetek	31	Kapitálové fondy	0
Dlouhodobý hmotný majetek	19	Rezervní fondy a fondy ze zisku	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	Nerozdělený VH z minulých let	0
Oběžná aktiva	395	VH za účetní období (+/-)	0
Zásoby	0	Cizí zdroje	0
Dlouhodobé pohledávky	0	Rezervy	0
Krátkodobé pohledávky	0	Dlouhodobé závazky	0
Krátkodobý finanční majetek	395	Krátkodobé závazky	0
Ostatní aktiva	0	Bankovní úvěry a výpomoci	0
Časové rozlišení	0	Ostatní pasiva	0
		Časové rozlišení	0

$$\Sigma A = \Sigma P$$

2.9.8 Rozvaha na konci účetního období

Po uplynutí účetního období, dne 31. 12. 2014 bude sestavena další rozvaha společnosti. Dle předchozích kapitol finančního plánu je její předpokládaná podoba následovná (počítáno bylo s reálnou variantou prodeje).

Tab. 13: Rozvaha společnosti Inspilabs, s.r.o. k 31. 12. 2014 (Zdroj: vlastní zpracování)

Rozvaha společnosti Inspilabs, s.r.o. k 31. 12. 2014

v tis. Kč

AKTIVA	1067	PASIVA	1067
Pohledávky za upsaný ZK	0	Vlastní kapitál	445
Stálá aktiva	283	Základní kapitál	445
Dlouhodobý nehmotný majetek	134	Kapitálové fondy	0
Dlouhodobý hmotný majetek	149	Rezervní fondy a fondy ze zisku	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	Nerozdělený VH z minulých let	0
Oběžná aktiva	784	VH za účetní období (+/-)	504
Zásoby	0	Cizí zdroje	118
Dlouhodobé pohledávky	0	Rezervy	0
Krátkodobé pohledávky	0	Dlouhodobé závazky	0
Krátkodobý finanční majetek	784	Krátkodobé závazky	118
Ostatní aktiva	0	Bankovní úvěry a výpomoci	0
Časové rozlišení	0	Ostatní pasiva	0
		Časové rozlišení	0

$$\sum A = \sum P$$

U konečné rozvahy nejsou uvažovány žádné krátkodobé pohledávky, jelikož cílová skupina zákazníků, školy, nemívá problémy s platební morálkou, a počet krátkodobých pohledávek ve formě nezaplacených faktur se bude dle předpokladů blížit nule. Položka krátkodobých závazků obsahuje závazky ke státu ve formě nesplaceného sociálního a zdravotního pojištění. V této variantě konečné rozvahy není počítáno s bankovním úvěrem, předpokládá se totiž, že její společnost nebude potřebovat.

Návrhy a doporučení

V rámci plnění podnikatelského plánu je důležité identifikovat rizika a předcházet jejich vzniku, popřípadě s již nastalými rizikovými situacemi efektivně pracovat. Identifikovanými riziky pro společnost Inspilabs, s.r.o. jsou

- nediverzifikovaný sortiment,
- příchod nové konkurence,
- nedostatečné množství financí ve školství
- a příchod nových internetových prohlížečů.

Protože společnost uvede **pouze jediný produkt**, informační systém *Eda ve škole*, hrozí, že při nedostatečné poptávce po produktu bude ohrožena existence celého podniku. Tomuto riziku lze předejít rozšířením portfolia společnosti o další podobné systémy, například informační systémy pro stavebnictví, on-line skladovou agendu pro obchodní společnosti a podobně. Výhodou tohoto řešení je možnost použití základních zdrojových kódů stávajícího systému *Eda ve škole*, a snížit tak náklady na vývoj nového produktu. Dalším možným řešením je vybudovat širokou síť distributorů systému po celé republice a rozšířit reklamní kampaň, čímž se zajistí zvýšení povědomí o systému a jeho prodeje.

Příchod nové konkurence může prodejnost produktu ohrozit v případě, že se systém nebude dále rozvíjet a nebude využívat výhody dřívějšího uvedení na trh. Je také možné posílit reklamu a zlepšit PR produktu, aby měl systém *Eda ve škole* v případě příchodu nové konkurence natolik dobrou pověst, že školy nebudou přecházet právě na nový konkurenční systém.

Dalším možným rizikem je **nedostatek financí ve školství**. V tom případě by školská zařízení hledala cesty úspor a je možné, že by informační systém vyhodnotila jako postradatelnou položku. Toto riziko lze eliminovat vysvětlením přínosů a důležitosti informačního systému. Jinou možností je pak představit variantu financování ve formě měsíční či čtvrtletní fakturace. Jednotlivé položky by pak byly nepatrně dražší, neboť by se do nich promítly vícenásobné náklady na fakturaci a zaúčtování těchto položek.

Posledním identifikovaným rizikem je **příchod nových internetových prohlížečů**. Tomuto riziku předcházet nelze, ale je možné se na něj připravit testováním

nových prohlížečů již v testovacích verzích, a optimalizovat pro ně systém ještě před vydáním jejich veřejné verze.

Pro zefektivnění práce zaměstnanců lze doporučit zavést systém jejich motivace, který by však měl být postupný, aby zaměstnanci viděli vývoj v této oblasti. Prvním krokem bude zavedení stravenek, což je nejoblíbenější zaměstnanecký benefit. Postupem času lze zavést bezplatné občerstvení na pracovišti a možnost zábavy v přestávkách mezi prací, což je mezi velkými IT společnostmi ve světě běžné a pozitivně to působí na pracovní výkony zaměstnanců. Náklady na tyto zaměstnanecké benefity jsou odhadovány u občerstvení na 6 000 Kč měsíčně, u pořízení produktů pro zábavu pracovníků se počítá s fixní částkou do 10 000 Kč, což je nepatrná investice vzhledem k získané loajalitě zaměstnanců a pozitivnímu vlivu na jejich pracovní morálku.

V systému prodeje lze nalézt nedostatky ve formě neexistující celorepublikové distribuční sítě. Využití vlastního zastoupení po celé ČR by bylo neefektivní a stejně tak dojíždět za klienty stovky kilometrů není z ekonomické stránky rentabilní. Řešením je nabídnout učitelům informatiky a dalším aktivním pedagogům na školách v jednotlivých krajích provizní systém, na základě něhož budou distribuovat systém ve svém regionu sami. Pakliže by byl systém odměn dostatečně motivační, je možné očekávat od tohoto způsobu prodeje efektivní výsledky, neboť pedagogové se pravidelně setkávají na školeních a osobní doporučení od člověka z oboru působí jako nejlepší reklama. V Jihomoravském kraji pak bude systém nadále distribuovat přímo společnost Inspilabs, s.r.o.

Mezi dílčí cíle podnikání patří nevyužití provozního úvěru, a nepoužívat tak cizí zdroje k financování činnosti společnosti. Pokud to však bude nevyhnutelné, je předem vybrán vhodný finanční produkt, kterým by bylo možné náhlý nedostatek finančních prostředků na provoz podniku pokrýt.

Prodejnost produktu v prvním roce je očekávána v rozmezí od 75 prodaných licencí v pesimistické variantě až po 125 licencí ve variantě optimistické. Reálná očekávaná varianta počítá se 100 prodanými licencemi. Aby podnik na konci prvního roku podnikání vykázal zisk, je třeba dosáhnout alespoň pesimistické varianty. Pokud by se zmíněných 75 licencí za první rok neprodalo, bude nutné přehodnotit systém

prodeje a propagace, zjistit, proč o produkt není zájem, a případně upravit ceník produktu a optimalizovat náklady.

Všechny dílčí cíle podnikání je třeba zpětně kontrolovat a v případě neshody s původním podnikatelským plánem provést opatření vedoucí k jejich korektnímu plnění.

Závěr

V dnešní době má mnoho lidí na základě informací ze sdělovacích prostředků o podnikání velmi zkreslené představy. Domnívají se, že podnikatelé pouze zázračně rychle bohatnou, bez vlastního přičinění vydělávají obrovské sumy peněz a topí se v luxusu. Skutečná realita je však poněkud jinde. Člověk, který se rozhodne podnikat na základě výše zmíněných představ, většinou daleko nedojde. Podnikání je proto nutné chápat jako poslání, jako způsob obživy bez závislosti na někom dalším. Pokud má člověk dostatek odvahy a síly, může se vrhnout do práce, která bude sice náročná a leckdy vyčerpávající, ale zato uspokojující a přinese podnikateli třeba i onu finanční nezávislost.

Vize informačního systému pro školy může být navíc chápána jako poskytnutí pomocné ruky zaměstnancům škol a rodičům dětí. V oblasti informačních systémů ve školství v České republice chybí inovátorská společnost, která posune vývoj dopředu. Ze vstupu společnosti Inspilabs, s.r.o. na trh a následného prodeje služeb tak bude těžit nejen podnik, ale také cílová skupina uživatelů informačních systémů.

V bakalářské práci byly zpracovány nejrůznější zdroje, ať již knižní, nebo elektronické povahy. Teoretická část práce vysvětlila termíny, jako jsou *podnikání*, *podnikatel*, *podnik*, představila dělení podniků dle velikosti a právní formy a zaměřila se na vysvětlení pojmů *podnikatelský záměr* a *podnikatelský plán*. V rámci představení podnikatelského plánu pak byla objasněna jeho podstata a úloha, podrobně byly popsány jeho dílčí části a metody jejich zpracování.

Praktická část práce následně získané poznatky převedla do praxe a aplikovala je na sestavení podnikatelského záměru společnosti s ručením omezeným (která byla zvolena dle teoretické části za nejvhodnější formu pro tento druh podnikání). Uvažovaná společnost prozatím nevznikla a v praktické části bakalářské práce byly zanalyzovány její předpoklady k úspěšnému fungování, pakliže se tak stane. Byl sestaven kompletní podnikatelský plán, který objasňuje důvody pro založení této společnosti, představuje stěžejní produkt, kterým je informační cloudový systém pro mateřské, základní a střední školy, analyzuje jeho tržní potenciál na základě vnitřní a vnější analýzy podniku a dotazníkového průzkumu, definuje způsoby jeho distribuce a cenovou politiku a vymezuje rizika spolu s návrhy, jak jim předcházet. V závěru praktické části je pak sestaven finanční plán, který převádí poznatky získané sestavením

podnikatelského plánu do číselné podoby a hodnotí ekonomickou stránku sestaveného podnikatelského plánu.

Výsledky podnikatelského plánu byly příznivé – za první rok činnosti by dle finančního plánu společnost vykazala čistý zisk ve výši 503 510 Kč při příjmech 2 378 600 Kč. V dalších letech by se pak výnosy ještě znásobily díky licenčním poplatkům od stávajících zákazníků – pro rok 2015 existuje předpoklad, že bude na těchto udržovacích licenčních poplatcích vybráno více než 900 000 Kč, přičemž tyto poplatky nebudou souviset s žádnými dodatečnými výdaji společnosti. Existuje velká pravděpodobnost, že by uvažovaný podnik se svým produktem uspěl nejen v rámci svého startovního regionu, kterým je Jihomoravský kraj, ale také v rámci celé České republiky. Nezbyvá tedy než sebrat odvalu a začít realizovat vlastní sen.

Seznam použitých zdrojů

BUSINESS CENTER. Společnost s ručením omezeným, základní postup založení společnosti s ručením omezeným. *Businesscenter.cz* [online]. © 1998 - 2013 HAVIT, s.r.o. [cit. 2013-01-11].

Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/formypodn/sro/zalozeni.aspx>

ČEKIA. ČEKIA: Loni vzniklo nejméně firem za posledních pět let. *Cekia.cz* [online]. © 2001-2011 [cit. 2012-12-04].

Dostupné z: <http://www.cekia.cz/cz/tiskove-zpravy/315-tz120116>

ČESKÁ SPOŘITELNA. Úvěrová kalkulačka. *Csas.cz* [online]. © 2013 Česká spořitelna, a. s. Dostupné z:

https://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/banka?_nfpb=true&_pageLabel=pujcky&docid=internet/cs/uverova_kalkulacka_ie.xml

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Školství v Jihomoravském kraji ve školním roce 2010/2011. *Czso.cz* [online]. © 2013 [cit. 2013-04-21].

Dostupné z:

[http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/skolstvi_v_jihomoravskem_kraji_ve_skolnim_roce_2010_2011/\\$File/skolstvi_v_jmk_2010_2011.pdf](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/skolstvi_v_jihomoravskem_kraji_ve_skolnim_roce_2010_2011/$File/skolstvi_v_jmk_2010_2011.pdf)

ERA. Era půjčka k podnikání. *Erasvet.cz* [online]. © 2013 Československá obchodní banka, a. s. [cit. 2013-03-16].

Dostupné z: <https://www.erasvet.cz/pravnicke-osoby/uvery/stranky/pujcka-k-podnikani/popis-produktu.aspx>

FOTR, J a I. SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2007. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

HAUGE, Paul. *Průzkum trhu*. Brno: Computer Press, 2003. 234 s. ISBN 80-7226-917-8.

HISRICH, R. D., PETERS, M. P. *Založení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.

JAK PODNIKAT. Živnosti řemeslné. *Jakpodnikat.cz* [online]. Aktualizováno 29.11.2012 [cit. 2012-12-09].

Dostupné z: <http://jakpodnikat.cz/zivnosti-remeslne.php>

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

KORÁB, V a M. MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti*. Brno: Computer Press, 2005. 260 s. ISBN 80-251-0592-X.

PORTÁL ROZVOJE PODNIKÁNÍ KOPŘIVNICKA. Průvodce podnikáním v České republice. *Prokopr.cz* [online]. [cit. 2012-12-04].

Dostupné z: <http://www.prokopr.cz/pruvodce-podnikanim/pruvodci-podnikanim/pruvodce-podnikanim-v-ceske-republice/>

SRPOVÁ, J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL a T. ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

VAŠE EVROPA. Založení podniku - Česká republika. *Europa.eu* [online]. © 1995 - 2013 Evropská unie [cit. 2013-02-11].

Dostupné z: http://europa.eu/youreurope/business/starting-business/setting-up/czech-republic/index_cs.htm

VEBER, J. a J. SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

WUPPERFELD, U., F. NISSEN a M. HAUF. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003. 264 s. ISBN 80-7261-075-9

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v platném znění.

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v platném znění.

ZUNO. Půjčka. *Zuno.cz* [online]. © 2013 ZUNO [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: <https://www.zuno.cz/uvery/pujcka-bezucelovy-uver/>

Seznam tabulek, obrázků a grafů

Tabulky

Tab. 1: Srovnání náležitostí pro založení jednotlivých druhů společností	21
Tab. 2: Počáteční vklady společnosti Inspilabs, s.r.o.	60
Tab. 3: Přehled nákladů na pořízení dlouhodobého majetku	61
Tab. 4: Finance nutné pro založení společnosti	62
Tab. 5: Celkový potřebný počáteční kapitál	62
Tab. 6: Ceník jednotlivých modulů systému Eda ve škole	64
Tab. 7: Velikosti jednotlivých škol dle průzkumu trhu	65
Tab. 8: Plán nákladů a výnosů pro rok 2014 – pesimistická varianta	66
Tab. 9: Plán nákladů a výnosů pro rok 2014 – reálná varianta	67
Tab. 10: Plán nákladů a výnosů pro rok 2014 – optimistická varianta	67
Tab. 11: Plán nákladů a výnosů pro rok 2014 – reálná varianta	68
Tab. 12: Zahajovací rozvaha společnosti Inspilabs, s.r.o.	69
Tab. 13: Rozvaha společnosti Inspilabs, s.r.o. k 31. 12. 2014	70

Obrázky

Obr. 1: Logotyp společnosti Inspilabs, s.r.o.	39
Obr. 2: Organizační schéma zamýšlené společnosti Inspilabs, s.r.o.	42
Obr. 3: SWOT matice	53

Grafy

Graf 1: Vývoj počtu nově vzniklých kapitálových podniků a celkového počtu kapitálových podniků na českém trhu	12
Graf 2: Podíl jednotlivých systémů školní administrativy u škol v Jihomoravském kraji	45
Graf 3: Graf zachycující podíly škol Jihomoravského kraje dle toho, zda mají nebo nemají vlastní webové stránky	46
Graf 4: Graf zachycující podíly škol Jihomoravského kraje dle toho, zda využívají ve výuce počítačové tablety	47
Graf 5: Graf zachycující podíly škol Jihomoravského kraje dle toho, zda využívají elektronické docházkové systémy	48

Seznam příloh

Příloha 1: Celkové výsledky dotazníkového průzkumu trhu	I
Příloha 2: Výsledky dotazníkového průzkumu trhu, kde jsou uvedeni pouze respondenti z řad základních a středních škol	II
Příloha 3: Výsledky dotazníkového průzkumu trhu, kde jsou uvedeni pouze respondenti z řad mateřských škol	III
Příloha 4: Výsledky dotazníkového průzkumu trhu, kde jsou uvedeni pouze respondenti z řad základních škol	IV
Příloha 5: Výsledky dotazníkového průzkumu trhu, kde jsou uvedeni pouze respondenti z řad středních škol	V

Přílohy

Příloha 1: Celkové výsledky dotazníkového průzkumu trhu (Zdroj: vlastní zpracování)

otázka	odpověď	četnost	%
Počet studentů školy	0-100	80	40,82
	101-300	63	32,14
	301-500	26	13,27
	501-700	14	7,14
	701-900	8	4,08
	901-1100	2	1,02
	>1100	3	1,53
Systém školní administrativy	Bakaláři	56	28,57
	DM Software	31	15,82
	SAS	26	13,27
	Vlastní systém	35	17,86
	Žádný	48	24,49
Vlastní internetové stránky	Ano	182	92,86
	Ne	16	8,16
Používání tabletů ve škole	Ano	13	6,63
	Ne	185	94,39
Používání systému docházky	Ano	34	17,35
	Ne	162	82,65

Příloha 2: Výsledky dotazníkového průzkumu trhu, kde jsou uvedeni pouze respondenti z řad základních a středních škol (Zdroj: vlastní zpracování)

otázka	odpověď	četnost	%
Počet studentů školy	0-100	15	16,48
	101-300	32	35,16
	301-500	21	23,08
	501-700	11	12,09
	701-900	7	7,69
	901-1100	2	2,20
	>1100	3	3,30
	Systém školní administrativy	Bakaláři	35
DM Software		19	20,88
SAS		25	27,47
Vlastní systém		7	7,69
Žádný		5	5,49
Vlastní internetové stránky		Ano	91
	Ne	0	0,00
Používání tabletů ve škole	Ano	8	8,79
	Ne	83	91,21
Používání systému docházky	Ano	24	26,37
	Ne	67	73,63

Příloha 3: Výsledky dotazníkového průzkumu trhu, kde jsou uvedeni pouze respondenti z řad mateřských škol (Zdroj: vlastní zpracování)

otázka	odpověď	četnost	%
Počet studentů školy	0-100	66	64,08
	101-300	30	29,13
	301-500	4	3,88
	501-700	3	2,91
	701-900	0	0,00
	901-1100	0	0,00
	>1100	0	0,00
	Systém školní administrativy	Bakaláři	21
DM Software		11	10,68
SAS		1	0,97
Vlastní systém		28	27,18
Žádný		42	40,78
Vlastní internetové stránky		Ano	88
	Ne	15	14,56
Používání tabletů ve škole	Ano	4	3,88
	Ne	99	96,12
Používání systému docházky	Ano	8	7,77
	Ne	95	92,23

Příloha 4: Výsledky dotazníkového průzkumu trhu, kde jsou uvedeni pouze respondenti z řad základních škol (Zdroj: vlastní zpracování)

otázka	odpověď	četnost	%
Počet studentů školy	0-100	11	17,74
	101-300	27	43,55
	301-500	15	24,19
	501-700	5	8,06
	701-900	4	6,45
	901-1100	0	0,00
	>1100	0	0,00
	Systém školní administrativy	Bakaláři	22
DM Software		20	32,26
SAS		8	12,90
Vlastní systém		6	9,68
Žádný		6	9,68
Vlastní internetové stránky		Ano	62
	Ne	0	0,00
Používání tabletů ve škole	Ano	6	9,68
	Ne	56	90,32
Používání systému docházky	Ano	7	11,29
	Ne	55	88,71

Příloha 5: Výsledky dotazníkového průzkumu trhu, kde jsou uvedeni pouze respondenti z řad středních škol (Zdroj: vlastní zpracování)

otázka	odpověď	četnost	%
Počet studentů školy	0-100	3	9,68
	101-300	6	19,35
	301-500	7	22,58
	501-700	6	19,35
	701-900	4	12,90
	901-1100	2	6,45
	>1100	3	9,68
	Systém školní administrativy	Bakaláři	13
DM Software		0	0,00
SAS		17	54,84
Vlastní systém		1	3,23
Žádný		0	0,00
Vlastní internetové stránky		Ano	31
	Ne	0	0,00
Používání tabletů ve škole	Ano	2	6,45
	Ne	29	93,55
Používání systému docházky	Ano	19	61,29
	Ne	12	38,71