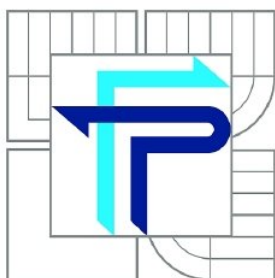




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR NA ZALOŽENÍ FIRMY

BUSINESS PLAN FOR STARTING A COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. PETR DUFEK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. et Ing FABIAN KHATEB, Ph.D. et
Ph.D.

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Dufek Petr, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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 diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský záměr na založení firmy

v anglickém jazyce:

Business plan for starting a company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada, 2005. 356 stran. ISBN 80-247-0939-2.
- KORÁB, Vojtěch a MIHALISKO, Marek. Založení a řízení společnosti. Praha: Computer Press, 2005. 260 stran. ISBN 80-251-0592-X.
- Kolektiv autorů. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada, 2005. 311 stran. ISBN 80-247-2409-X.
- KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M. - PETERKA, J. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- MALACH, A., a kol.: Jak podnikat po vstupu do EU. Grada Praha, 2005, 524 s. ISBN 80-247-0906-6.

Vedoucí diplomové práce: Ing. et Ing Fabian Khateb, Ph.D. et Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 17.05.2011

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá vypracováním podnikatelského záměru na vytvoření společnosti, která bude nabízet počítačové kurzy začínajícím až středně pokročilým uživatelům. První část obsahuje teoretické poznatky související s prací. Druhá část obsahuje nezbytné analýzy a vlastní návrh řešení. Sestavený finanční plán dokazuje jeho životaschopnost.

Abstract

This master's thesis deals with a processing of a business plan for establishing a company offering computer courses for beginners and intermediate users. The first part contains theoretical knowledge related to this thesis. The second part contains necessary analyses and the solution's proposal. Created financial plan proves his viability.

Klíčová slova

podnikatelský plán, SLEPT analýza, SWOT analýza, průzkum trhu, marketingový mix

Key words

business plan, SLEPT analysis, SWOT analysis, market research, marketing mix

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE MÉ PRÁCE

DUFEK, P. *Podnikatelský záměr na založení firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 115 s. Vedoucí diplomové práce Ing. et Ing FABIAN KHATEB, Ph.D. et Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 17. května 2011

Bc. Petr Dufek

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval svému vedoucímu diplomové práce Ing. et Ing. Fabianu Khatebovi, Ph.D. et Ph.D za rady, připomínky a vedení při vytváření této práce.

Obsah

ÚVOD.....	10
1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE.....	12
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
2.1 Podnikání.....	13
2.2 Právní formy podnikání.....	14
2.2.1 Podnikání fyzických osob.....	14
2.2.2 Podnikání právnických osob.....	15
2.3 Podnikatelský plán.....	19
2.3.1 Důvody, proč psát podnikatelský plán.....	20
2.3.2 Zásady pro psaní podnikatelského plánu.....	20
2.3.3 Struktura podnikatelského plánu.....	22
2.4 Analýza.....	25
2.4.1 SLEPT analýza.....	25
2.4.2 Porterův model konkurenčních sil.....	26
2.4.3 SWOT analýza.....	29
2.5 Financování podnikatelského záměru.....	30
2.5.1 Vnitřní zdroje.....	30
2.5.2 Vnější zdroje.....	31
3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	36
3.1 Analýza vnějšího prostředí SLEPT.....	36
3.1.1 Sociální oblast.....	36
3.1.2 Legislativní oblast.....	41
3.1.3 Ekonomická oblast.....	41
3.1.4 Politická oblast.....	44
3.1.5 Technologická oblast.....	45
3.2 Porterův model konkurenčních sil.....	47
3.2.1 Vyjednávací síla odběratelů.....	47
3.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů.....	48
3.2.3 Rivalita mezi stávajícími konkurenty.....	49
3.2.4 Riziko vstupu potenciálních konkurentů.....	51

3.2.5	Hrozba substitučních výrobků	52
3.3	Výsledky marketingového průzkumu	52
3.4	SWOT analýza	63
4.	NÁVRH PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU	69
4.1	Popis podniku	69
4.1.1	Právní forma podnikání	69
4.1.2	Organizační plán	70
4.2	Marketingový mix	70
4.2.1	Propagace	70
4.2.2	Místo	74
4.2.3	Produkt	75
4.2.4	Cena	80
4.3	Finanční plán	81
4.3.1	Náklady podniku	81
4.3.2	Odhad tržeb podniku	86
4.3.3	Zahajovací rozvaha	87
4.3.4	Účetní odpisy	88
4.3.5	Finanční úvěr	89
4.3.6	Finanční výkazy	91
4.4	Hodnocení rizik	99
4.4.1	Identifikace a ohodnocení rizik	99
4.4.2	Mapa rizik	100
4.4.3	Strategie zvládnutí rizik	101
4.5	Harmonogram realizace	103
Závěr		105
Seznam použitých zdrojů		108
Seznam obrázků, grafů a tabulek		111
Seznam příloh		113

ÚVOD

Počítače nás dnes obklopují na každém kroku. Pomáhají nám snad ve všech lidských činnostech. Dokonce i v oborech, kde bychom to příliš nečekali (např. pomáhají skrze simulace hledat nová naleziště ropy). Ovšem nejen, že lidem pomáhají v jejich práci a umožňují zlepšovat jejich život, rovněž představují pro stále více lidí i zdroj zábavy. A to nejen pro mladé, jak většinu lidí ihned napadne, ale pro celé spektrum naší populace. Každá věková skupina je využívá svým specifickým způsobem, ale využívá je a to ve stále větší a větší míře. A rozhodně míra jejich využití nebude v budoucnu stagnovat, či dokonce klesat, ale bude zcela nepochybně stoupat.

Neopomenutelný je rovněž fakt, že pro řadu lidí představují i zdroj obživy. A tato skupina se stále více rozrůstá. Žijeme ve městě, které je právem nazýváno české Silicon Valley a pro mnoho lidí je velkým lákadlem pracovat v některé ze světoznámých IT firem, které zde mají své sídlo. A těchto firem stále přibývá.

Vzorem, pro založení společnosti, která by nabízela počítačové kurzy spíše pro začínající a mírně pokročilé uživatele, mi byly jazykové školy, které jsou stále více a více populární, neboť mnoho lidí si uvědomuje, jak je pro ně vzdělání důležité, jaké možnosti se před nimi otevrou, pokud jej mají a v neposlední řadě je vidět i fakt, že neustálé sebevzdělávání se dnes stává pro mnoho lidí přímo součástí jejich životního stylu.

A znalost počítačů se dnes stává stejně důležitá jako znalost cizích jazyků.

V první části této diplomové práce se snažím vysvětlit teoretické poznatky, které se týkají jak podnikání obecně, tak podnikatelského plánu. Proč jej vytvářet a popsat jeho náležitosti.

Další část této práce se zabývá analýzou provedeného marketingového průzkumu, který byl proveden mezi 3 různými skupinami lidí, analýzou vnějšího prostředí, které bude ovlivňovat tuto firmu a v neposlední řadě rovněž analýzou oborového prostředí, hlavně konkurence.

Další část obsahuje marketingový mix, kde jsou popsány nástroje, které budou použity k tomu, aby bylo dosaženo vytyčených cílů. Dále jsou zde nejdůležitější části této práce. Finanční plán a hodnocení potencionálních rizik. Finanční plán detailně popisuje náklady, které bude potřeba vynaložit pro zahájení činnosti, náklady nutné k chodu firmy a snaží se odhadnout možné příjmy v několika variantách, aby bylo vidět, jak by se finanční situace vyvíjela v závislosti na návštěvnosti těchto kurzů. To vše je zakomponováno do nejdůležitějších finančních výkazů.

Jako poslední část této práce je vytvořen harmonogram realizace tohoto podnikatelského plánu do praxe.

1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE

Pro všechny, kteří se o počítače zajímají, a to ať z důvodu zábavy, či třeba z pracovních důvodů, existuje řada možností, jak se s jejich používáním seznámit a zdokonalit se v něm. Ovšem možnosti navštěvovat počítačové kurzy, které by byly podobné jazykovým kurzům, které jsou velmi populární, a to v čím dál tím větší míře a lidé jsou zvyklí je v hojném počtu navštěvovat, jsou velmi omezené. A to hlavně z důvodu, že většina školících středisek se zaměřuje pouze, nebo alespoň z velké části, jen na IT specialisty, a pro běžné uživatele a začátečníky nabízí jen omezený okruh těchto kurzů, které jsou navíc velmi drahé a často je lidé nemohou navštěvovat v pro ně příznivých časových podmínkách.

Proto jsem se rozhodl tento fakt změnit a nabídnout lidem možnost navštěvovat počítačové kurzy, které by se zaměřovaly na začínající a mírně pokročilé uživatele a to za podmínek, které by pro ně byly přijatelné.

Cílem této diplomové práce je tedy skrze podnikatelský plán popsat založení společnosti, která by se orientovala na poskytování počítačových kurzů pro začínající a mírně pokročilé uživatele, kterých je na trhu velký nedostatek, respektive téměř neexistují, a pokud ano, nejsou pro lidi, díky svým nárokům a omezením, příliš atraktivní. Tento podnikatelský plán by měl poskytnout potencionálnímu investorovi (investorům) dostatek relevantních informací, aby dokázal zhodnotit, zda tento nápad má potenciál či nikoliv a zda je tedy v praxi uskutečnitelný.

V práci jsou použity metody analýzy, syntézy, rešerše, komparace a metoda kvantitativního výzkumu v podobě dotazníkového šetření.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V následující části budou vysvětleny některé pojmy a náležitosti, které úzce souvisejí s podnikáním a tvorbou podnikatelského plánu a s kterými by každý budoucí (stávající) podnikatel měl být dostatečně obeznámen.

2.1 Podnikání

Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Takto jej definuje obchodní zákoník č. 513/1991 Sb. (28)

Podnikatelem, dle stejného zákona je:

- a) osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- c) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- d) osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Místem podnikání fyzické osoby je adresa zapsaná jako její místo podnikání v obchodním rejstříku nebo v jiné zákonem upravené evidenci. Podnikatel je povinen zapisovat do obchodního rejstříku své skutečné místo podnikání. Sídlem organizační složky podniku (§ 7) se rozumí adresa jejího umístění.

„**Podnikem** se pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.” (28)

„Podnik je věc hromadná. Na jeho právní poměry se použijí ustanovení o věcech v právním smyslu. Tím není dotčena působnost zvláštních právních předpisů vztahujících se k nemovitým věcem, předmětům průmyslového a jiného duševního vlastnictví, motorovým vozidlům apod., pokud jsou součástí podniku.” (28)

2.2 Právní formy podnikání

Právní forma podnikání definuje formu podnikání, pod kterou podnikatel vystupuje. (21) Tu je potřeba zvolit před samotným započítím podnikání. Je však možné ji později upravit, nese to však se sebou dodatečné komplikace a náklady.

V ČR mohou lidé podnikat, podle obchodního zákoníku, dvěma způsoby:

- jako **fyzická osoba**
- jako **právnícká osoba**.

2.2.1 Podnikání fyzických osob

Pokud chce fyzická osoba začít podnikat, musí nejprve získat živnostenské nebo jiné oprávnění k provozování dané podnikatelské činnosti. Jak první věc je nutné zjistit, do které skupiny živností patří činnost, kterou chce vykonávat. (13)

K provozování živnosti je nutné splnit následující všeobecné podmínky:

- dosažení věku 18 let
- způsobilost k právním úkonům (svěprávnost)
- bezúhonnost (10)

Podle požadavků na odbornou způsobilost se živnosti dělí:

- **Živnosti ohlašovací**

Živnostenské oprávnění vzniká, pokud jsou splněny zákonné podmínky, a to již okamžitě po ohlášení.

Zákon rozlišuje následující živnosti:

Řemeslné - podmínkou jejich získání je odborná způsobilost. (např. výuční list, maturita nebo vysoká škola v oboru či dostatečná praxe v oboru, případně kombinace obojího)

Vázané – je potřeba získat odbornou způsobilost (např. ukončené odborné vzdělání nebo rekvalifikaci a někdy může být požadována i určitá délka praxe). Pro každý obor jsou vyžadovány jiné podmínky pro splnění odborné způsobilosti.

Volné – k jejich provozování není potřeba nic prokazovat. Ani vzdělání, ani příslušnou způsobilost. Kdokoliv tedy může provozovat volnou živnost.

- **Živnosti koncesované**

Tyto živnosti vznikají a jsou následně provozovány na základě správního rozhodnutí. Jsou rovněž osvědčeny výpisem ze živnostenského rejstříku. Je nutné jednak splnit podmínky odborné způsobilosti a rovněž je nutné pro získání této živnosti (koncese) i kladné vyjádření příslušného orgánu státní správy. Typickými příklady jsou služby soukromých detektivů, provozování pohřební služby, provozování krematoria či poskytování služeb k ochraně majetku a osob. (13)

2.2.2 Podnikání právnických osob

Obchodním zákoníkem jsou z právnických osob definovány a upraveny obchodní společnosti a družstva. (20)

Družstva jsou společenství neuzavřeného počtu lidí (min. 5, či 2 právnické osoby). Základní kapitál je tvořen souhrnem členských vkladů. Společnost se zakládá ze 2 důvodů. Buď za účelem podnikání nebo za účelem zajišťování potřeb svých členů.

Obchodní společnosti jsou děleny na 2 základní skupiny podle toho, kolik osob je zakládá, podle jejich povinnosti vložit do dané společnosti určitý vklad a podle jejich ručení:

osobní společnosti (v. o. s., k. s.) – tyto společnosti musí být založeny minimálně 2 osobami. Jejich podstatou je jejich osobní účast na podnikání a samotném řízení společnosti a to, že společníci ručí neomezeně za závazky společnosti.

kapitálové společnosti (s. r. o., a. s.) – v těchto obchodních společnostech musí být jako základní kapitál vložen určitý vklad. Výši tohoto vkladu stanovuje zákon a to podle typu konkrétní společnosti.

Společnost s ručením omezeným

Jedná se o nejjednodušší typ kapitálové společnosti. Společnost může být založena jedinou osobou. Celkem může mít až 50 společníků (fyzických nebo právnických osob). Minimální základní kapitál stanovuje zákon na 200.000 Kč. Minimální výše vkladu od společníka je stanovena na 20.000 Kč. Každý společník ovšem může vložit činou částku, která však musí být dělitelná na tisíce. Vklad může být také nepeněžitý.

Společníci ručí společně a nerozdílně za závazky společnosti do výše souhrnu nesplacených částí vkladů všech společníků podle stavu zápisu v obchodním rejstříku. Je nutné, aby obchodní firma společnosti s ručením omezeným obsahovala označení "společnost s ručením omezeným", stačí však i zkratka "spol. s r.o." nebo "s.r.o.". (24)

Orgány společnosti

Valná hromada – nejvyšší orgán společnosti. Koná se nejméně jedenkrát za rok a schvaluje například rozdělení zisku, účetní závěrku, stanovy společnosti atd. Pokud má společnost pouze jednoho společníka, postačí pro schválení účetní závěrky nebo rozdělení zisku „Rozhodnutí jediného společníka“ a nemusí se svolávat valná hromada. (19)

Statutární orgán – jedná se o jednoho či více jednatelů. Pokud nestanoví společenská smlouva či stanovy jinak, je oprávněn jménem společnosti jednat každý z nich samostatně v případě, že je více jednatelů. Jednatel společnosti nemusí být jen společník, ale i jiná fyzická osoba, která splňuje nutné podmínky.

Dozorčí rada – jedná se o nepovinně vytvářený orgán, který má na starost dohlížení na činnost jednatelů. Jejím úkolem je například přezkoumávání účetní závěrky či podávání

zpráv valné hromadě. Je volena valnou hromadou. Jeden člověk nemůže být zároveň jednatelem a členem dozorčí rady.

Založení společnosti

1. Společnost je založena podpisem společenské smlouvy (pokud je společnost zakládána pouze jedinou osobou, sepisuje se zakladatelská listina). Ta musí být sepsána formou notářského zápisu.

Společenská smlouva musí obsahovat tyto náležitosti:

- obchodní firmu a sídlo společnosti
- určení společníků a uvedení jejich sídla nebo adresy trvalého bydliště
- předmět činnosti
- výši základního kapitálu společnosti a určení konkrétní výše vkladu jednotlivých společníků včetně stanovení způsobu a lhůty splácení
- určení správce vkladu
- jména a bydliště prvních jednatelů společnosti a způsob, jakým jednají jménem společnosti
- jména a bydliště členů první dozorčí rady, pokud se zřizuje
- jiné údaje, které vyžaduje obchodní zákoník (25)

2. Na všechny činnosti, které budou společností vykonávány, je potřeba obstarat živnostenská oprávnění.

3. Ve společenské smlouvě se stanoví způsob složení vkladů. Nejobvyklejší je složení vkladů na bankovní účet. Založení nového bankovního účtu na jméno správce bývá nejjednodušším způsobem, který je zároveň rejstříkovým soudem nejuznávanější, a následně se na tento účet složí vklady. Banka na vyžádání vydá potvrzení o složení vkladů a o jeho výši. K vydání tohoto potvrzení vyžaduje banka předložení společenské

smlouvy nebo zakladatelské listiny. Potvrzení poté slouží jako jeden ze zakladatelských dokumentů a dokládá se při podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku. (25)

4. Návrh na zápis do obchodního rejstříku se podává u příslušného rejstříkového soudu a podepisují jej všichni jednatelé. Jejich podpisy musí být úředně ověřeny.

Za společnost se přikládají jako přílohy:

- zakladatelská listina nebo společenská smlouva,
- oprávnění k podnikatelské činnosti,
- výpis z katastru nemovitostí ne starší 3 měsíců, který potvrzuje vlastnické právo k prostorám, ve kterých má daná firma sídlo,
- doklad o složení vkladové povinnosti.

Dále pak každý jednatel musí doložit:

- výpis z rejstříku trestů ne starší 3 měsíců,
- čestné prohlášení, že je plně způsobilý k právním úkonům (svéprávný),
- čestné prohlášení o splnění podmínek provozování živnosti,
- čestné prohlášení o splnění podmínek podle § 381 obchodního zákoníku.

Pokud rejstříkový soud nalezne formální chyby v návrhu na zápis společnosti, požaduje opravu nebo doplnění tohoto návrhu, ovšem neztrácí se původní pořadí ve frontě čekatelů na zápis.

Společnost s ručením omezeným vzniká zápisem do obchodního rejstříku a musí vést (podvojně) účetnictví.

Její první povinností je registrace u místně příslušného finančního úřadu (do 30 dnů). (25)

K přihlášce je nutné doložit kopii výpisu z obchodního rejstříku, kopii rozhodnutí rejstříkového soudu o zápisu do obchodního rejstříku, kopii smlouvy s bankou o zřízení a vedení bankovního účtu a kopii všech živnostenských listů.

Výhody s.r.o.

- omezené ručení (do výše nesplacených vkladů)
- vyplacené podíly na zisku společníkům nepodléhají pojistnému sociálního pojištění
- dlouhodobá životnost společnosti (společnost nezaniká při odchodu společníka)
- snadno majetkově expanduje formou navýšení vkladů společníků nebo přistoupením dalších společníků

Nevýhody s.r.o.

- je nutné vést účetnictví
- je nutný základní kapitál
- zisk společnosti je zdaněn daní z příjmů právnických osob a vyplacené podíly na zisku společníkům jsou dále zdaněny srážkovou daní (tzv. dvojité zdanění)
- náročnější administrativa při založení a následném chodu společnosti

2.3 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je ve své podstatě dokument, ve kterém jsou obsaženy cíle, kterých chceme v určitém časovém horizontu dosáhnout a zároveň i strategie jejich dosažení, i smysl existence podniku.

Může být sestavován jak před samotným zahájením podnikatelské činnosti, tak v jejím průběhu, v situaci, kdy chceme například náš podnik rozšířit.

Často bývá také nazýván podnikatelský záměr, či business plán.

Podnikatelský plán bývá sestavován jak pro interní potřeby podniku, tak pro externí. V případě extérních, slouží podnikatelský plán jako nástroj komunikace s potenciálními investory. Od těch se snažíme, právě na základě podnikatelského plánu, zajistit finanční zdroje na rozjetí, případně na rozšíření naší podnikatelské činnosti.

Podnikatelský plán také slouží vedení podniku jakožto nástroj plánování, čímž se stává podkladem pro všechna významná rozhodnutí a zároveň je i nástrojem kontroly, neboť slouží pro kontrolování dosažených výsledků s plánovanými. To je důležité nejen ve fázi založení podniku, ale i v jejím průběhu, například při zavádění velkých změn, které mají vliv na budoucnost podniku.

Obsahuje popis všech zdrojů, které podnik potřebuje k dosažení stanovených cílů. A to jak krátkodobých, tak dlouhodobých.

2.3.1 Důvody, proč psát podnikatelský plán

- je vyžadován všemi uživateli, jak interními, tak externími – banky, investoři, manažeři, atd.
- indikuje serióznost daného podnikatelského záměru
- přispívá ke zmenšení množství nepředvídaných problémů a potíží
- plán pomáhá „přilákat“ vhodné lidi a potřebné dotace
- plán je nezbytným dokumentem pro investory, pomáhá jim s hodnocením podnikatelského záměru a k rozhodnutí zda do něj investovat či nikoliv (7)

2.3.2 Zásady pro psaní podnikatelského plánu

Při psaní podnikatelského plánu bychom měli stále brát zřetel na některé obecně platné zásady. Pokud je podnikatelský plán psán pro externí subjekty, je potřeba, aby je náležitě zaujal (v porovnání s ostatními, které mají k dispozici). Je nutné, aby podnikatelský plán byl:

- musí ukázat, že přináší něco, co na trhu není a že na trhu pro něj existuje místo, případně, že na trhu podobný výrobek / služba sice existuje, ale my přinášíme něco zajímavějšího (větší přidanou hodnotu zákazníkovi)
- měl by poukázat na potencionální rizika, která našemu podnikání hrozí. Zároveň by měl přijít s návrhy na jejich předcházení, případně rovnou odstranění
- všechny předkládané údaje by měly být pravdivé a věrohodné

- měl by být co nejsrozumitelnější a přijatelně stručný
- všechny předkládané údaje by měly být náležitě podloženy, nic by si nemělo vzájemně odporovat. Je vhodné je pro přehlednost doplnit grafy a tabulkami, má-li to smysl (např. časový harmonogram realizace plánu)

Na podnikatelském plánu bývají zainteresovány tři typy osob:

- majitelé – podnikatelské plány jim slouží zejména pro plánování jejich vlastní budoucnosti (strategické plány).
- manažeři – jednak bývají zapojeni do přípravy podnikatelských plánů, a rovněž jsou uživateli a příjemci výhod podnikatelských plánů. Podnikatelské plány představují jeden z jejich hlavních plánovacích nástrojů.
- investoři – každý subjekt má zájem na tom, aby získal jednak zpět své investované peníze a rovněž, aby dosáhl jejich zhodnocení. A to jak banky, tak i ostatní investoři. Každý má však své další cíle odlišné. Pro banku je důležité, aby měl jistotu bezproblémového splácení jak jistiny, tak i úroku. Investoři však vydělají až případným prodejem společnosti, což bývá zpravidla v řádu několika let (u rizikového kapitálu se uvádí obvykle 3 – 5 let). (7)

Rozsah podnikatelského plánu není pevně daný a závisí na typu a náročnosti podnikatelského záměru. Pro většinu začínajících podniků dostačuje, pokud má ~ 20 stran typu A4. Nicméně kvalita podnikatelského plánu je dána jednoznačně jeho reálností, komplexností, přehledností či logikou. Zcela jistě ne počtem stran. Je potřeba splnit hlavní cíl a tím je seznámit s celkovou ideou.

I sebelépe napsaný plán však nezaručuje podnikateli úspěch.

2.3.3 Struktura podnikatelského plánu

Titulní strana

„Podává stručný výklad obsahu podnikatelského plánu, obvykle by zde měly být uvedeny skutečnosti jako:

- název a sídlo společnosti,
- jména podnikatelů a spojení na ně (telefon, e-mail),
- popis společnosti a povaha podnikání,
- způsob financování a jeho struktura.

Titulní strana uvádí základní koncepci, kterou hodlá podnikatel rozvíjet.” (6, str. 28)

Exekutivní souhrn

Tato část se obvykle zpracovává až po sestavení celého podnikatelského plánu v rozsahu několika stránek (obvykle 3 - 4). Pokud je zpracováván pro investory, je jeho úkolem v maximální možné míře podnitit zájem potenciačních investorů. Investoři se rozhodují, zda má význam zabývat se a pročíst celý podnikatelský plán právě na základě exekutivního záměru. Jedná se v podstatě extrakt, kde jsou stručně shrnuty nejdůležitější aspekty – jeho hlavní myšlenka, silné stránky, očekávání, stručný finanční plán s výhledem na několik let. (6, 7)

Analýza odvětví

„Patří sem zejména analýza konkurenčního prostředí, kde jsou zahrnuti všichni významní konkurenti včetně jejich slabých a silných stránek i možností, jak by mohli negativně ovlivnit tržní úspěch podniku. Dále je zde detailní analýza odvětví z hlediska vývojových trendů a historických výsledků. Rovněž je vhodné zahrnout do této kapitoly přírodní faktory, politickou situaci, legislativní podmínky aj. V neposlední řadě je zde uvedena analýza zákazníků na základě provedení segmentace trhu.” (6, str. 29)

Popis podniku

„V této části podnikatelského plánu se uvádí podrobný popis podniku. Je důležité, aby byla potencionálnímu investorovi zprostředkována představa o velikosti podniku a jeho záběru. Popis podniku by měl obsahovat pouze doložitelná fakta, která se týkají jeho založení, různých úspěchů, dále se v něm definuje strategie podniku a cíle a cesty k jeho dosažení.

Klíčovými prvky v této části podnikatelského plánu jsou:

- výrobky nebo služby,
- umístění / lokalita a velikost podniku,
- přehled personálu podniku / organizační schéma,
- veškeré kancelářské zařízení a jiné technické vybavení,
- průprava podnikatele – znalostní vybavení a předchozí praxe či reference.” (7, str. 29)

Výrobní plán

„Zde by měl být zachycen celý výrobní proces. Pokud bude nový podnik realizovat část výroby formou subdodávek, měli by zde být uvedeni i tito subdodavatelé včetně důvodů jejich výběru. Rovněž je nutné uvést informace o nákladech a již uzavřených smlouvách. Pokud nepůjde o výrobní podnik, bude se tato část nazývat „obchodní plán” a měl by obsahovat informace o nákupu zboží a služeb, potřebné skladovací prostory atd., pokud jde o poskytování služeb, bude se tato část podnikatelského plánu týkat popisu procesu poskytování služeb, vazbu na subdodávky a tím opět hodnocení vybraných subdodavatelů.” (6, str. 29)

Marketingový plán

„Tato část objasňuje, jakým způsobem budou výrobky nebo služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Jsou zde uvedeny rovněž odhady objemu produkce nebo služeb, ze kterých lze následně odvodit odhad rentability podniku. Marketingový plán

bývá často investory považován za nejdůležitější součást zajištění úspěchu podnikání.”
(7, str. 29)

Organizační plán

Zde bývá popsána forma vlastnictví nového podniku a bývá zde uvedena organizační struktura, zaměstnanci včetně uvedení klíčových zaměstnanců (u nich se i uvádí jejich vzdělání a zkušenosti), jejich mzdy a pracovní činnosti.

Hodnocení rizik

Popisují se zde rizika, která považujeme za nejvýznamnější a nejpravděpodobnější. Tato část by rovněž měla obsahovat strategii jejich zvládnutí. Ta je velmi důležitá pro potencionální investory, neboť ukazuje, že si je společnost vědoma možných rizik a má připravenou strategii, jak jim čelit. Může se jednat o rizika naší konkurence, rizika vyplývající z našich slabých stránek a další. (7)

Finanční plán

„Tato část určuje potřebné objemy investic a ukazuje, nakolik je ekonomicky reálný podnikatelský plán jako celek. Zabývá se třemi nejdůležitějšími oblastmi:

- předpoklad příslušných příjmů a výdajů s výhledem alespoň na tři roky. Jsou zde zahrnuty očekávané tržby a kalkulované náklady.
- vývoj hotovostních toků (cash-flow) v příštích třech letech
- odhad rozvahy, který poskytuje informace o finanční situaci podniku k určitému datu” (7, str. 30)

Přílohy

Zde bývají uvedeny informativní materiály jako jsou detailní dokumentace našich výrobků, jejich ceníky, technické nákresy, kopie důležitých smluv apod.

2.4 Analýza

2.4.1 SLEPT analýza

„SLEPT/PEST analýza představuje komplexní pohled na prostředí státu, regionu, kraje či obce, které není stabilní a mění se. V rámci analýzy se nemapuje pouze současná situace, ale pozornost se věnuje zejména otázkám, jak se toto prostředí bude či může do budoucna vyvíjet, jaké změny v okolí můžeme předpokládat. Je založena na zkoumání sociálních, legislativních, ekonomických, ale i ekologických, politických a technologických faktorů.

Analýza SLEPT je identická s analýzou PEST s tím rozdílem, že pořadí a počet faktorů se mění.“ (23)

SLEPT analýza zkoumá podle jednotlivých faktorů následující skutečnosti:

Sociální faktory

- demografické charakteristiky (např. velikost populace, věková struktura)
- trh práce (např. míra zaměstnanosti / nezaměstnanosti)
- sociálně-kulturní aspekty (např. životní úroveň)
- dostupnost pracovní síly

Legislativní faktory

- zákony (např. obchodní právo, daňové zákony)
- funkčnost soudů
- autorská práva

Ekonomické faktory

- makroekonomické ukazatele (např. míra inflace, úroková míra, výše HDP)
- daně (např. výše daní, cla a daňová zatížení)
- přístup k finančním zdrojům (např. bankovní systém, dostupnost úvěrů)

Politické faktory

- politická stabilita (např. stabilita vlády)
- politicko-ekonomické faktory (např. postoj k privátnímu sektoru)
- politický vliv různých skupin

Technologické faktory

- Podpora vlády v oblasti výzkumu
- Výše výdajů na výzkum
- Obecná technologická úroveň

2.4.2 Porterův model konkurenčních sil

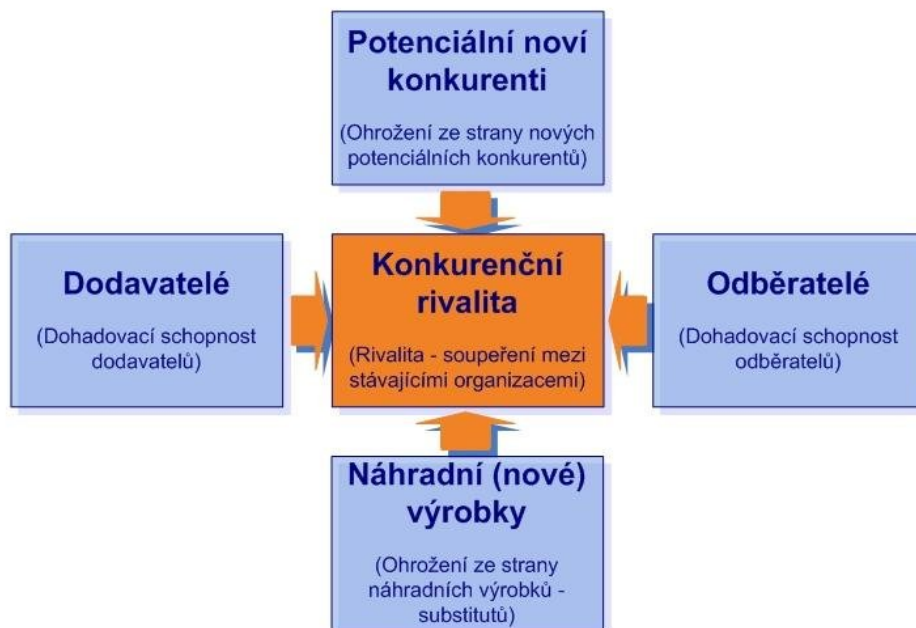
Konkurence v rámci odvětví je střetem pěti **konkurenčních sil**, pomocí jejíž intenzity působení určujeme ziskovost odvětví.

„Cílem konkurenční strategie je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik nejlépe odolává konkurenčním silám, či může jejich působení obrátit ve svůj prospěch.“ (18)

Model závisí na působení 5 základních sil:

1. Riziku vstupu potenciálních konkurentů
2. Rivalitě mezi stávajícími konkurentů
3. Vyjednávací síle odběratelů
4. Vyjednávací síle dodavatelů
5. Hrozbě substitučních výrobků

Obr. č. 1: Porterův model konkurenčních sil



Zdroj: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>

Riziko vstupu potencionálních konkurentů

Atraktivita segmentu se hodnotí podle výšky bariér vstupu a výstupu. Segment, jehož bariéry vstupu jsou vysoké a bariéry výstupu nízké, je vnímán jako nejatraktivnější. Pokud si v něm firma nevede dobře, může snadno odejít a zároveň do něj nedokáže vstoupit mnoho nových firem. Pokud bariéry vstupu i výstupu jsou vysoké, je i ziskový potenciál vysoký, firmy se však vystavují většímu riziku, neboť i firmy, které si vedou špatně zůstávají a snaží se bojovat dál. Pokud však bariéry vstupu i výstupu jsou nízké, firmy do odvětví lehce vstupují i z něj lehce odcházejí, přičemž zisky jsou stabilní a nízké. Nejhorší situace nastává, když když bariéry vstupu jsou nízké a bariéry výstupu vysoké: firmy do segmentu vstupují za dobrých časů, ale zjišťují, že ve špatných dobách je těžké z tohoto segmentu odejít. Výsledkem je chronicky vysoká kapacita a nižší zisky pro všechny. (9)

Konkurenční rivalita

Pokud v daném tržním segmentu již působí velké množství silných konkurentů, bývá považován za neatraktivní. Pokud navíc vykazuje stagnaci či dokonce úpadek, pokud můžeme rozšiřovat kapacity jen skokovými investicemi, fixní náklady výroby či bariéry výstupu jsou vysoké, nebo je důležité, aby se konkurenti udržely v tomto segmentu, pak je označován za ještě více neatraktivní. Díky tomu v tomto segmentu často dochází k cenovým válkám a dalším náležitostem činícím soupeření ještě nákladnější. (9)

Nové výrobky (substituty)

„Segment je neatraktivní, když existují skutečné nebo potencionální náhražky produktu – tedy to, co může produkt nahradit. Náhražka limituje ceny i zisky. Společnost musí pozorně sledovat cenové trendy. Jestliže se v odvětví těchto náhražek zvýší technologický pokrok nebo konkurence, spadnou pravděpodobně dolů i ceny a zisky v segmentu.“ (9, str. 381)

Dodavatelé

„Segment je neatraktivní, jsou-li dodavatelé schopni zvyšovat ceny nebo snižovat dodávané množství. Dodavatelé bývají silní, když jsou koncentrovaní nebo organizovaní, když je jen málo náhražek, když je dodávaný produkt důležitou složkou výroby, když jsou náklady na změnu dodavatele vysoké a když jsou dodavatelé schopni integrace směrem dolů. Nejlepší ochrana je ve vytvoření takových vztahů s dodavateli, v nichž jsou vítězi obě strany nebo lze využít více zdrojů dodávek.“ (9, str. 381)

Odběratelé

„Segment je neatraktivní, mají-li zákazníci velkou nebo vzrůstající vyjednávací sílu. Vyjednávací síla zákazníků vzrůstá, jsou-li koncentrovanější a organizovanější, když výrobek představuje značnou část celkových nákladů zákazníka, když je výrobek nediferencovaný, když jsou náklady na změnu nízké, když jsou zákazníci citliví na cenu v důsledku nízkých zisků nebo když se mohou zákazníci spojit ke společnému postupu.

Aby se prodejci chránili, měli by si vybírat zákazníky, kteří mají nejmenší sílu vyjednávat nebo možnost měnit dodavatele. Ještě výhodnější obrana spočívá ve vytvoření lepší nabídky, kterou ani silní zákazníci nemohou odmítnout.“ (9, str. 381)

2.4.3 SWOT analýza

Jedná se o analýzu, která se používá při vytváření strategie podniku k identifikaci silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb.

Jedná se o zkratku slov **S**trengths (silné stránky), **W**eaknesses (slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti) a **T**hreats (hrozby).

Pomáhá vedoucím pracovníkům k hodnocení současné, ale i budoucí pozice podniku. Na jejím základě mohou vybírat nejvhodnější možné strategie. Navíc je možné ji provádět opakovaně.

Silné a slabé stránky představují interní faktory, neboť jsou samotným podnikem ovlivnitelné. Patří sem např. schopnosti zaměstnanců, firemní know-how, firemní procesy, kvalitní management a další.

Hrozby a příležitosti přicházejí z externího prostředí a jsou zpravidla podnikem neovlivnitelné. Podnik se je však může snažit využít, v případě příležitostí, či se na ně alespoň připravit (vypracovat vhodnou strategii jejich zvládnutí. Patří sem platná legislativa, makroekonomické faktory jako jsou míra nezaměstnanosti, vývoj měny, inflace, stabilní či napjatá politická scéna apod.

Obr. č. 2: SWOT analýza

Silné stránky (<i>strengths</i>) zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	Slabé stránky (<i>weaknesses</i>) zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Příležitosti (<i>opportunities</i>) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	Hrozby (<i>threats</i>) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*.

2.5 Financování podnikatelského záměru

„Sebelepší podnikatelský záměr a nadšení jeho tvůrců mohou ztroskotat na jednom zásadním problému, kterým jsou finanční zdroje. Z podnikatelského záměru vyplývá, jaký typ zdrojů bude možné k jeho financování použít. Dlouhodobě vázaný majetek musí být financovaný dlouhodobými zdroji, krátkodobě vázaný majetek, tzn. majetek okamžitě spotřebováváný, může být financován zdroji s krátkodobou splatností. Na základě tohoto pravidla je zřejmé, že k financování investičních projektů používáme zejména dlouhodobé zdroje financování. V úvahu přichází vlastní zdroje, bankovní úvěr, leasing, Ventura capital, obchodní anděle, prvotní emise cenných papírů a dotace.“
(7, str. 183 - 184)

2.5.1 Vnitřní zdroje

Vnitřní zdroje, neboli interní, získává podnik svojí vlastní podnikatelskou činností. Jsou jimi např. nerozdělený zisk, odpisy, dlouhodobé rezervní fondy či zisk z prodeje vlastních aktiv. Jedná se o nejrozšířenější zdroj financování investic, ale často nemusí stačit. Například při založení nového podniku. V takovém případě se používá právě podnikatelský plán k přesvědčení potencionálních investorů k zajištění finančních zdrojů. (7)

Zisk patří k nejdůležitějším částem interních zdrojů financování, neboť jej může podnik použít k financování vlastních potřeb, ovšem je třeba vzít v potaz i to, část se používá na výplaty podílů ze zisku a tvorbu fondů ze zisku. Tedy ne všechno v podniku zůstává k financování jeho dalších potřeb.

Odpisy dlouhodobého majetku představují náklad, nikoliv výnos. Představují v penězích vyjádřené opotřebování dlouhodobého majetku za příslušné období, kde se umístí do nákladů, aby byl snížen základ daně. Slouží tedy ke snížení zisku, z kterého se vypočítává základ daně, a tím přispívají ke zlepšení finanční situace podniku. (6)

„Ostatní interní zdroje financování jsou prezentovány prodejem nevyužitého majetku podniku například v důsledku racionalizace určité oblasti činnosti podniku. Pokud se podniku podaří zajistit výrobní proces s menším objemem strojů, zařízení atd., mohou se zdroje získané jejich prodejem použít pro jiné účely. (Typicky – odprodej nevyužitého materiálu, tj. skladových zásob)“ (6, str. 195 - 196)

2.5.2 Vnější zdroje

Vnější zdroje, neboli externí, nezískává podnik svou vlastní činností, ale přicházejí od subjektů mimo podnik.

Může se jednat buď o financování vlastními zdroji (vklady a podíly vlastníku a zakladatelů), či financování cizími zdroji (bankovní úvěry, leasing, obligace, atd.). V případě financování cizími zdroji vzniká podniku dluh.

Úrokový daňový štít významně snižuje náklady na cizí zdroje financování podniku.

Mezi nejrozšířenější vnější zdroje financování patří:

- vklady a podíly vlastníků a spoluvlastníků
- bankovní úvěry a obchodní úvěry
- leasing (operativní, finanční, zpětný)
- rizikový kapitál (neboli venture capital)
- dotace

Bankovní úvěr

Jedná se o nejčastější cizí zdroj financování. Při jeho poskytnutí je vyžadována hmotná garance či záruka. Z hlediska času se dělí na dlouhodobý a krátkodobý bankovní úvěr.

„Dlouhodobé bankovní úvěry poskytují banky ve formě termínované půjčky, označované jako investiční úvěr a hypoteční úvěr. V případě investičního úvěru se požaduje ručení dlouhodobým majetkem, případně třetí osobou, u hypotečního úvěru je přípustné ručení pouze nemovitým majetkem.

Krátkodobé bankovní úvěry mohou mít různé pojmenování, např. kontokorentní úvěr, lombardní úvěr, podstatné jsou podmínky jejich použití. Zpravidla jsou omezeny na financování provozního kapitálu, tj. zásob, pohledávek a provozních nákladů. K financování pořízení dlouhodobého majetku se mohou používat pouze dočasně jako překlenovací úvěr před vyřízením dlouhodobého úvěru. K jejich získání zpravidla není požadovaný podnikatelský plán, banka se spokojí s výhledem peněžních toků na období jednoho roku.“ (7, str. 184)

„Charakteristickým znakem každého bankovního úvěru je:

- Návratnost – příjemce úvěru jej musí ve stanovené lhůtě splatit. Splácení probíhá buď jednorázově na konci či v pravidelných intervalech
- Úročení – představuje cenu za zapůjčení peněz. Úrok bývá stanoven formou fixní nebo variabilní úrokové sazby.
- Zajištění návratnosti úvěru – pro případ nepředvídatelných okolností, které by ohrozily návratnost úvěru a zaplacení jeho ceny. Banky zpravidla požadují ručení ve výši poskytnutého úvěru a celkových úroků.

Při žádosti o úvěr má velký význam ratingové hodnocení žadatele. Rating je určitým vyjádřením momentální situace podniku, zejména jeho úvěrového rizika, tj. pravděpodobnosti, že nebude schopný dostát svým závazkům. Pozitivní rating zvyšuje pravděpodobnost získání úvěru. Ratingovým hodnocením se zabývají specializované instituce, lze o něj požádat i Hospodářskou a obchodní komoru.“ (7, str. 184 - 185)

Leasing

Leasing se používá k financování pořízení většinou movité věci. Existuje hned několik druhů leasingu. Mezi nejčastější patří finanční, operativní a zpětný. Pomocí leasingu nezískáváme přímo peníze, ale movitou věc (majetek). Respektive právo danou věc používat po předem dohodnutou dobu, za předem dohodnuté nájemné a za předem dohodnutých podmínek. Neplatí se tedy za něj ihned plná cena.

Jedná se o třístranný vztah mezi výrobcem zařízení, leasingovou společností a nájemcem. Leasingová společnost kupuje od výrobce zařízení (uzavírá se kupní smlouva) a to dále pronajímá jej za úplatu nájemci (uzavírá se leasingová smlouva).

Finanční leasing

Finančním leasingem se rozumí dlouhodobý pronájem, který je za normálních podmínek nevypověditelný a po jehož ukončení přechází vlastnické právo na předmět leasingu do rukou nájemce. Finanční leasing se obvykle používá pro trvalé pořízení majetku, který bude nájemce využívat delší dobu, např. výrobní linku či vozidlo. O údržbu a opravy majetku se stará nájemce na vlastní náklady, stejně tak pro něj plynou všechna rizika i výnosy spojené s užíváním daného majetku.

Výhody finančního leasingu:

- šetří okamžitou hotovost – není nutné, aby podnik měl velké výdaje hned na začátku
- maskuje skutečné zadlužení – není zachycen v účetních výkazech (rozvaze) – tzv. mimobilanční financování, což opticky snižuje zadluženost podniku
- možnost daňové úspory – rychlejší odepisování majetku v porovnání s jinými způsoby pořízení
- umožňuje rychlejší obnovu technologií

Nevýhody finančního leasingu:

- cena – je nutné za tuto službu leasingové společnosti zaplatit, a to pořizovací cenu majetku navýšenou o určitou marži právě pro leasingovou společnost

- nájemce není majitelem předmětu pronájmu po celou dobu splácení – má však právo danou věc užívat v souladu s nájemní smlouvou. (6)

Operativní leasing

Operativní leasing bývá sjednáván na kratší dobu než je životnost a doba odepisování pronajímané věci. Na rozdíl od finančního leasingu, zde provádí údržbu, opravy a servis majetku pronajímatel, nikoli nájemce. Pronajímatel zároveň nese všechna rizika, která s vlastnictvím dané věci souvisí. Po uplynutí doby pronájmu je vrácen majetek pronajímateli.

Bývá využíván především u krátkodobějších pronájmů majetku, jako např. automobilů či speciálních strojů, pro které není dostatečné využití po celou dobu jejich životnosti.

Rizikový kapitál

„Jde o soukromý kapitál určený k založení, rozvoji nebo odkupu společností s rychlým růstovým potenciálem. Tento kapitál poskytují buďto jednotliví investoři, kteří se pak stávají podílníky v příslušné firmě, nebo jej poskytují fondy rizikového kapitálu, které sdružují individuální investory, a pak v roli podílníků vystupují správci těchto fondů.

Společnosti, které chtějí financovat svou činnost rizikovým kapitálem, musí investorům nabídnout zajímavý projekt se zřejmou a dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodou, musí mít potenciál k rychlému růstu tržeb, zisku a zejména tržní hodnoty. Návratnost rizikového kapitálu je totiž vázána na schopnost společnosti prodat v budoucnu své podíly strategickému partnerovi nebo vstoupit na veřejný trh akcií.

Společnosti mohou rizikového kapitálu využít v různých fázích svého vývoje. Rozlišujeme tak předstartovní financování, kdy se financuje vývoj výrobku, pro nějž bude teprve založena firma, startovní financování, kdy má firma již připravený produkt včetně prodejní strategie a je potřeba financovat výrobu a distribuci, financování počátečního rozvoje, kdy firma existující maximálně tři roky doposud nedosáhla zisku, ale má zajímavý projekt, rozvojové financování určené k navýšení pracovního kapitálu firmy, zavedení dalšího výrobku či služby nebo vstupu na zahraniční trhy, financování akvizic, které je určeno k profinancování podnikových kombinací, financování dluhu,

kdy rizikovní investoři splatí za firmu dluh a na oplátku v ní získají majetkové podíly; záchranný kapitál určený k udržení chodu firmy nebo financování výkupů managementem.

Obvyklá doba, po kterou rizikovní kapitalisté působí v dané firmě, a tedy i návratnost investice je přibližně 3-5 let. S rizikovým kapitálem je spojeno poměrně vysoké riziko, neboť veškeré případné ztráty z podnikání jdou odpovídajícím podílem na vrub vloženého majetku.“ (22)

3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

3.1 Analýza vnějšího prostředí SLEPT

3.1.1 Sociální oblast

Celkový počet obyvatel České republiky je 10 506 813 (k 1. lednu 2010), z toho je 5 157 197 mužů a 5 349 616 žen. Celkový počet obyvatel Brna, které hraje v tomto podnikatelském plánu velkou roli, je v současné době 404 534 (počet přihlášených trvalých obyvatel). Pokud se však vezme v potaz širší metropolitní oblast, zvýší se počet obyvatel až na 730 000. Počet potenciálních klientů, pokud se kromě Brna vezme i jeho blízké okolí, by tedy mohl být zhruba půl milionu.

Brno je sídlem mnoha počítačových firem. Ve skutečnosti je nejvýznamnějším počítačovým centrem ve střední Evropě a je právem nazýváno české Silicon Valley. Své pobočky zde mají světově úspěšné a známé firmy jako:

- IBM
- AVG
- Logica
- Red Hat
- Honeywell
- SAP
- Seznam.cz
- AT & T
- Zoner software

Přesto sem stále přicházejí nové, jako např. firma NetSuite, která v listopadu 2010 oznámila, že zde otevře své vývojové centrum a hodlá zaměstnat přes 100 softwarových pracovníků.

Jen v prvním pololetí letošního roku (2010) vzniklo díky agentuře CzechInvest 4500 nových pracovních míst. Z toho více než jedna třetina v sektoru informačních technologií (vývoje softwaru). Velká část z nich právě v Brně.

Ovšem činí se i společnosti, které zde již působí. Své pobočky dlouhodobě rozšiřují společnosti Redhat (na podzim roku 2010 oznámila, že hodlá přijmout dalších 100 zaměstnanců během následujících 2 let), Honeywell (během následujících 3 let by rád rozšířil svůj tým odborníků o dalších 300), AVG, IBM a další. Je třeba upozornit i na fakt, že většina těchto velkých firem vytvářela pracovní místa i v době ekonomické krize, kdy většina ostatních spíše pracovní místa rušila. A to přesto, že se jedná o firmy se stovkami, někdy i tisíce zaměstnanci, jako následující společnosti:

- Honeywell – 700 pracovníků (jen ve vývojovém středisku)
- IBM – 2400 pracovníků
- AVG – 400 pracovníků

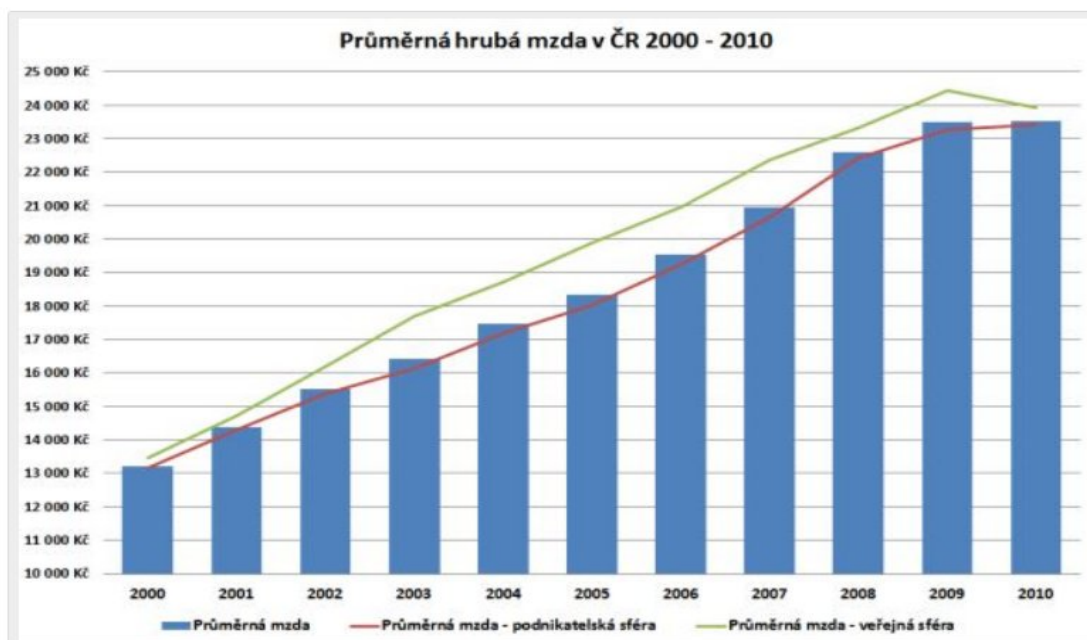
Díky tomu je Brnu přikládán stále větší význam v oblasti softwarového a technologického vývoje.

V současné době (říjen 2010) se nezaměstnanost v České republice pohybuje okolo 8,6%. Přesto má mnoho společností problém s nalezením vhodných zaměstnanců. Poptávka po zaměstnancích s vyšším vzděláním a požadovanou praxí převyšuje nabídku na trhu práce.

Projevuje se to i ve mzdovém ohodnocení. Průměrná mzda v České republice neustále roste (viz graf č. 1), ovšem přibližně 2/3 všech pracujících na ni nedosáhnou a její každoroční nárůst se pohybuje „pouze“ v řádu procent.

V Jihomoravském kraji je ve skutečnosti průměrná mzda téměř o 2000 Kč nižší a činí 21 729 Kč (pro srovnání v hlavním městě Praze činí 29 142 Kč).

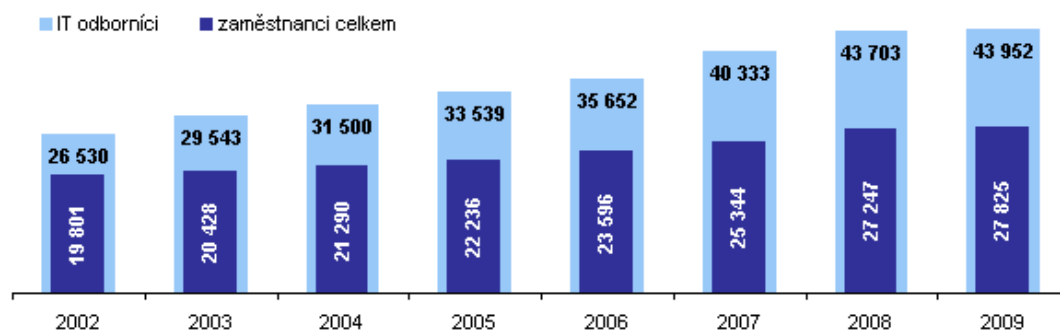
Graf č. 1: Průměrná hrubá mzda v ČR 2000 - 2010



Zdroj: <http://algin.cz/2010/09/prumerna-mzda-2010-aneb-mytus-o-blahobytu/>

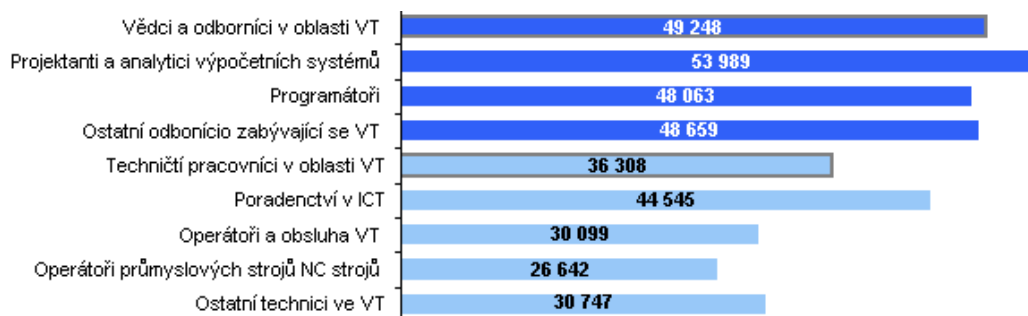
V oboru informačních technologií je však průměrná mzda znatelně dále, jak vyplývá z grafu č. 2 a 3 (zkratka VT zde znamená výpočetní technika). Data jsou získána z Českého statistického úřadu a průměrná měsíční mzda je odlišná od jiných materiálů z důvodu použití analytických (nedopočtených) dat, která se týkají vzorku šetření (~ 1.7 mil. zaměstnaných osob).

Graf č. 2: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v ČR 2002 – 2009



Zdroj: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mzdy_it_odborniku_v_ceske_republice

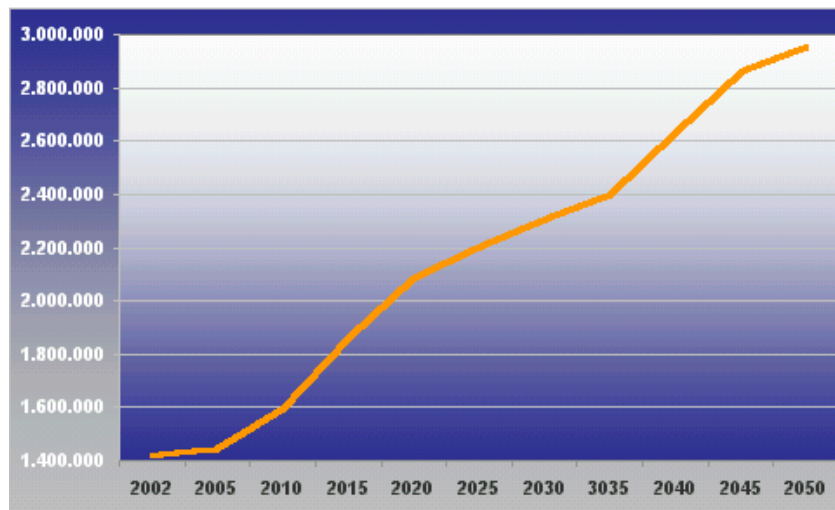
Graf č. 3: Průměrná hrubá měsíční mzda IT odborníků podle zaměstnání, 2009



Zdroj: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mzdy_it_odborniku_v_ceske_republice

Velkým problémem do budoucna by se mohlo stát stárnutí populace (viz graf č. 4 a tabulka č. 1). Za 10 let bude o ~5% více obyvatel v důchodu než nyní a o ~5% méně lidí v aktivním pracovním věku (15-64). Dopad to má nejen na veřejné finance, ale i na podniky z pohledu nabírání nových zaměstnanců a samozřejmě to bude mít velký dopad na změnu poptávky. Preference lidí se budou měnit a každý podnik na ně musí být připraven a počítat s nimi. V současné době je ještě příliš brzy se tímto, do budoucna nevyhnutelným, jevem hlouběji zabývat, ale je nutné ho mít v paměti a být na něj připraven.

Graf č. 4: Budoucí vývoj počtu osob ve věku nad 65 let, ČR, 2002-2050



Zdroj: http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku&artclID=34

Tabulka č. 1: Budoucí vývoj složení obyvatelstva nad 65 let podle vybraných věkových skupin, ČR, 2002-2050

	0 - 14	15-64	65+
2002	15,6	70,5	13,9
2005	14,5	71,3	14,1
2010	13,6	70,9	15,5
2015	13,8	68,1	18,1
2020	13,7	66,0	20,3
2025	13,2	65,3	21,5
2030	12,6	64,5	22,8
2035	12,2	63,6	24,1
2040	12,2	60,9	26,9
2045	12,4	57,9	29,7
2050	12,4	56,3	31,3

Zdroj: http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku&artclID=34

3.1.2 Legislativní oblast

Legislativa se neustále vyvíjí a podnikatelské subjekty musí její změny neustále sledovat. V nedávné době byla zvolena nová vláda, která má silný mandát (nejsilnější od vzniku České republiky) a dá se proto očekávat v blízké době mnoho legislativních změn.

Od 1. ledna 2010 platí tzv. Janotův úsporný balíček, který se snaží snížit rekordní schodek státního rozpočtu.

Podnikatelům, vyjma zemědělců a živnostníků, se snížily výdajové paušály, které si mohou odečítat od příjmů, pokud nevykazují výdaje spojené s podnikáním. Nyní si mohou odečíst 40 % výdajů od svých příjmů (místo původních 60 %)

Zvýšila se spotřební daň. U litru benzínu a nafty o 1 Kč.

Změny se dočkaly rovněž sazby DPH. Snížená sazba se zvýšila z 9 % na 10 %, základní se zvýšila z 19 % na 20 %. Dále maximální vyměřovací základ pro výpočet pojistného se zvýšil ze 48 na 72 násobek průměrné mzdy.

Změnila se i procentní sazba pro výpočet nemocenské. Nyní platí 60 % z vyměřovacího základu. Dříve byly používané odstupňované sazby ve výši 60 %, 66 % a 72 % z denního vyměřovacího základu.

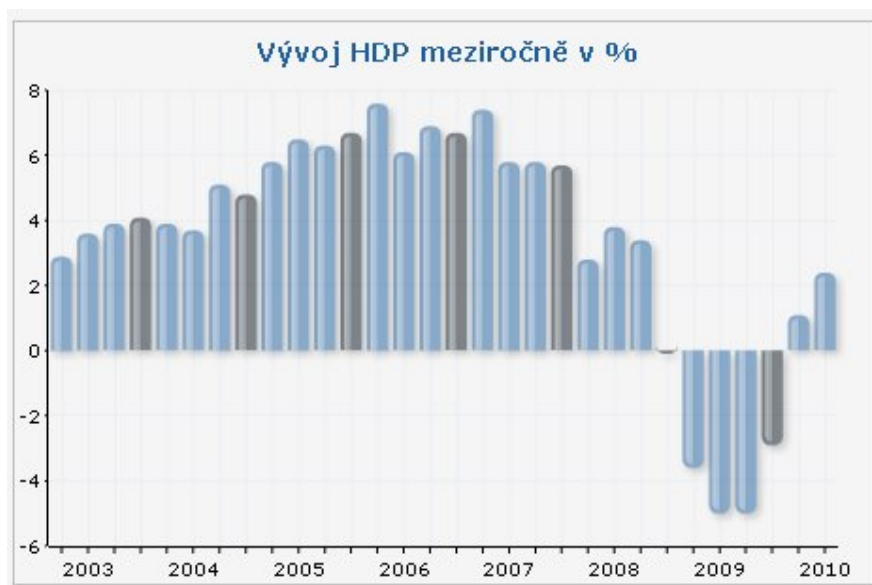
Zdvojnásobily se sazby daně z pozemků a z nemovitostí. A to jak u obytných domů, zastavěných ploch, tak i u garáží či rekreačních chat a chalup.

Všichni plátcí DPH jsou povinni nyní podávat souhrnné hlášení elektronicky.

3.1.3 Ekonomická oblast

V době psaní této práce nejen u nás, ale i ve světě byla stále přítomná hospodářská krize, i když se již zdá, že je pomalu na ústupu. S tím souvisí i zpomalení růstu HDP (viz graf č. 5). V druhém čtvrtletí letošního roku (2010) hrubý domácí produkt, očištěný o cenové, sezónní a kalendářní vlivy, meziročně vzrostl o 2,4 %. Zdá se tedy, že má Česká republika to nejhorší za sebou.

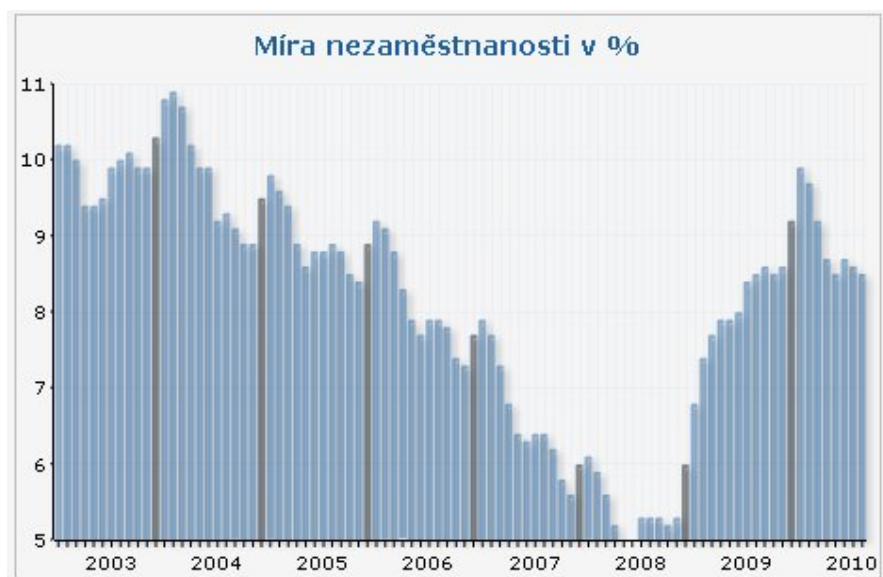
Graf č. 5: Vývoj HDP v ČR



Zdroj: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp>

Velkým problémem stále zůstává velká nezaměstnanost. Ta pomalu klesá, v současné době dosahuje hodnoty 8.5 % (viz graf č. 6), což znamená téměř 500.000 nezaměstnaných, na začátku roku (2/2010) to však bylo 9.9 % (viz graf č. 6). Je tedy patrné pozvolné ožívání ekonomiky a tím i zvýšený zájem o nové pracovníky, často však způsobené sezónními pracemi ve stavebnictví a zemědělství.

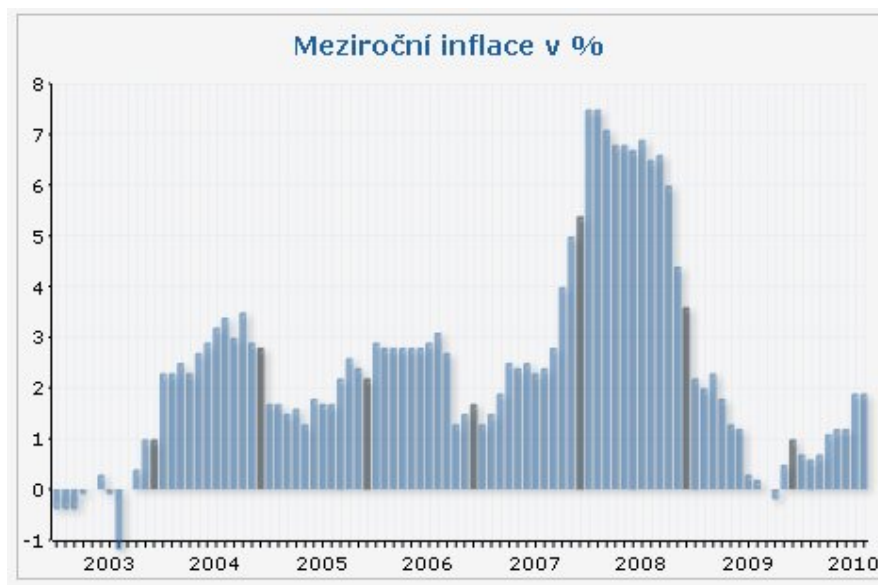
Graf č. 6: Míra nezaměstnanosti v ČR



Zdroj: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost>

Meziroční inflace zůstává v současné době již třetím měsícem po sobě na 1,9 %. I v nadcházejících měsících by se měla meziroční inflace pohybovat okolo dvouprocentní hranice. Ve srovnání s předchozím měsícem spotřebitelské ceny poklesly o 0,3 %. Největší nárůst lze očekávat u elektřiny.

Graf č. 7: Vývoj inflace v ČR



Zdroj: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace>

3.1.4 Politická oblast

27. a 28. května 2010 proběhly volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR. Ty vyhrála pravice složená z politických stran ODS, TOP 09 a Věcí veřejných. A to poměrem 118 mandátů ku 82 ve prospěch pravice. Vznikla tak vláda, která má nejsilnější mandát od vzniku samostatné České republiky.

Většina ekonomických expertů a podnikatelů výsledek voleb přivítala a ulevila si, neboť dává šanci na ozdravení veřejných rozpočtů a započatí nezbytných reforem. Nejaktuálnějšími se zdají být reformy důchodové a zdravotnictví. Naopak zvyšování daní či vrácení progresivního zdanění, což by se pravděpodobně stalo, pokud by vyhrála volby levice, je nyní nepravděpodobné.

Nejaktuálnějším úkolem je stabilizace veřejných rozpočtů. Rozpočet na rok 2011 by měl skončit schodkem 135 miliard korun, což znamená 4.6 % HDP. Pro rok 2012 se počítá se schodkem ve výši 3.5 % HDP a v roce 2013 se schodkem 2.9 % HDP. Vyrovnaný rozpočet by měl být v roce 2016.

Práce na zdravotní reformě teprve začínají, nejsou známy zatím žádné detaily krom toho, že by se měli snížit odvody a lidé by si měli individuálně spořit.

Výsledek voleb by mohl i vést ke zlepšení ratingu České republiky.

Současná vláda i intenzivně lobuje za umístění řídicího centra satelitního systému Galileo (obdoba americké GPS) v České republice.

3.1.5 Technologická oblast

Jednou z hlavních priorit Jihomoravského kraje je rozvoj vědy, výzkumu a inovací. Má k tomu velmi dobré předpoklady díky dvěma velmi kvalitním vysokým školám. Vysokému učení technickému (VUT) a Masarykově univerzitě (MU). VUT se pravidelně objevuje v TOP 500 vysokých škol na světě a Masarykova univerzita se pravidelně umísťuje do 600. místa.

Jihomoravský kraj se dlouhodobě snaží přibližovat ekonomice založené na znalostech a inovacích. Díky tomu v Brně vznikly:

- JCMM (Jihomoravské centrum pro mezinárodní mobilitu) – které je zaměřeno na podporu šikovných studentů a lidských zdrojů pro vědu
- CEITEC (Středoevropský technologický institut) – tento projekt usiluje o zbudování evropského centra excelentní vědy, a to v oblasti živé přírody i pokročilých materiálů a technologií.
- JIC (Jihomoravské inovační centrum) – které pomáhá při vzniku a rozvoji inovačních firem, studentům s originálními nápady, výzkumným pracovníkům a vynálezci.

V rámci podpory pořízení a rozšíření informačních a komunikačních technologií v malých a středně velkých podnicích vznikl Dotační program ICT v podnicích, který se zaměřuje na celou Českou republiku, vyjma Prahy.

Dotační program ICT v podnicích

Tento dotační program pomáhá prostřednictvím dotací získat prostředky na rozšíření nebo zavedení informačních a komunikačních technologií (hardware, software) v malých a středních podnicích.

Je financovaný ze strukturálních fondů Evropské unie a ze státního rozpočtu ČR a je zaměřen na pořízení nové IT infrastruktury. 85 % pochází ze strukturálních fondů EU a zbylých 15 % pochází ze státního rozpočtu.

Může jej získat malý či střední podnik, který má historii min. 2 účetních období a nesmí mít žádné dluhy vůči státu, ani být v konkurzu či likvidaci. Jeho předmět podnikání a projekt musí být ve zpracovatelském průmyslu – CZ-NACE C10 – C33 (vyjma CZ-NACE 12, 19, 20.6 a 30.11), 38.32, 41.2, 42, 43, 53.2, 58, 62, 63.1, 71, 72.1 a 95

Projekt může být realizován na území celé České republiky, nikoliv však v Praze.

Na jeden projekt lze získat 350 000 Kč – 20 000 000 Kč. Výše podpory se liší podle toho, zda se jedná o malý či střední podnik a podle regionu.

Dotace lze získat na:

- zavádění a rozšiřování informačních systémů pro zvyšování vnitřní efektivity podniků
- zavádění a rozšiřování informačních systémů pro zvyšování efektivity dodavatelsko-odběratelských vztahů
- rozvoj a zdokonalování technické infrastruktury a programového vybavení
- zavádění a rozšiřování informačních systémů při vývoji nových nebo inovaci stávajících výrobků a technologií
- zavádění a rozšiřování outsourcingu informačních systémů nebo jeho částí v podnicích (26)

Tyto informace a pravidla se týkají již třetí verze tohoto programu, který byl vyhlášen 22. října 2009. Příjem elektronických registračních žádostí o poskytnutí dotace byl zahájen 1. ledna 2010 prostřednictvím internetové aplikace eAccount a ukončen bude 15. října 2010. Příjem plných žádostí bude probíhá od 8. března 2010 do 15. února 2011. Plánovaná alokace pro tuto výzvu je 0,5 mld. Kč.

Příjem registračních žádostí pro první verzi tohoto programu probíhal od 1. 6. 2007 do 30. 9. 2007 a celkem bylo přijato 426 žádostí. Ode dne schválení registrační žádosti měli žadatelé 90 dní na podání plných žádostí, které byly přijímány od 1. 10. 2007 do 29. 12. 2007. Během této doby bylo podáno na agenturu CzechInvest 340 plných žádostí s požadovanou dotací v celkové výši přes 776 mil. Kč. (26)

1. 5. 2008 byla vyhlášena 2. výzva k tomuto programu. Příjem elektronických registračních žádostí o poskytnutí dotace byl zahájen 15. července 2008 a ukončen byl 28. února 2009. Příjem plných žádostí probíhal od 14. listopadu 2008 do 31. května 2009.

Dá se očekávat, že tento program bude probíhat i v budoucnu, či bude nahrazen jiným, leč podobným programem, který se bude rovněž zaměřovat na modernizaci informačních a komunikačních technologií v podnicích.

3.2 Porterův model konkurenčních sil

3.2.1 Vyjednávací síla odběratelů

Do sektoru odběratelů budou patřit především koncoví zákazníci a zde se neočekává jejich velká vyjednávací síla. Přesto to však neznamená, že by žádnou neměli. Navíc je plně v zájmu firmy, aby byli spokojeni nejen s cenou kurzů, ale i s jejich následným průběhem a dělili se o své pozitivní zkušenosti se svými známými a kolegy, neboť to představuje nejúčinnější i nejlevnější (resp. zdarma) druh reklamy. Zákazníci samozřejmě budou mít podstatný vliv na skladbu jednotlivých kurzů, na jejich průběh a další podobné náležitosti, neměli by však mít vliv na jejich cenu. Ta musí být určena především náklady.

Další sektor odběratelů bude představovat firemní klientela. V současné době nabízí řada zaměstnavatelů svým zaměstnancům řadu benefitů, které často mohou využívat formou tzv. cafeterie. Zaměstnanec dostane určitý počet bodů, který může poté směnit

za určité produkty či služby. Tyto produkty či služby bývají většinou zaměřeny na sport, kulturu, zdraví a vzdělávání. V případě vzdělávání jsou to většinou jazykové či odborné kurzy. Rádi bychom proto nabídli firmám, které tyto benefitové systémy provozují, aby naše počítačové kurzy zařadili do své nabídky. Tím by se rázem o našich kurzech mohlo dozvědět velké množství lidí, neboť tyto firmy často vydávají i různé newslettery o nových firmách v jejich benefitovém systému. Firmy, které spravují tyto benefitové systémy a které bychom rádi oslovily jsou:

- Benefit Management s.r.o. – www.benefit-plus.cz
- Edenred CZ, s.r.o. – www.benefity-cafe.cz
- BENEFITY a.s. – online.benefity.cz
- BenefitBox, s.r.o. – www.benefitbox.cz

Jejich vyjednávací síla je zde větší než u koncových zákazníků, není však příliš velká. Jejich hlavní snahou je totiž zapojení co největšího počtu možných firem do jejich benefitového systému, aby zaměstnavatel, který se rozhodne jejich služeb využívat, mohl nabídnout svým zaměstnancům zajímavé řešení. A zajímavé pro zaměstnance samozřejmě je, pokud si mohou vybrat z velké nabídky produktů a služeb.

Firma, která chce, aby její produkty či služby byly takto nabízeny, většinou neplatí firmě, která benefitový systém provozuje žádné měsíční poplatky, ale pouze provize z každého objednaného produktu / služby. Firmě navíc většinou nevznikají žádné náklady navíc.

3.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Podnik nebude mít velké množství dodavatelů. Pouze dodavatele hardwarového zařízení a softwaru. V tomto segmentu panuje velká konkurence a nelze tedy očekávat přílišnou vyjednávací sílu dodavatelů. Přesto je důležité s nimi udržovat pozitivní vztahy a pokud možno využívat omezeného počtu dodavatelů, aby bylo možné získat lepší služby, jako lepší a pohotovější servis v případě problémů, lepší ceny atd. V případě déletrvající spolupráce, lze očekávat i nižší ceny produktů (softwarových produktů) a díky tomu možnost otevřít i nové kurzy, které by byly zaměřeny právě na práci s těmito produkty a

nebyly otevřeny dříve, právě z důvodu vysoké ceny těchto produktů. Jednalo by se hlavně o grafický software.

Velké množství potencionálních dodavatelů dodává jak hardware, tak software. Bezpečnější by bylo využívat pro softwarové dodávky jednoho dodavatele a pro dodávky hardwaru jiného, tzn. diverzifikovat možné riziko. Tato varianta by však byla dražší a tedy, alespoň ze začátku, by nebyla využita. Navíc na trhu někteří dodavatelé působí již řadu let a jsou považováni za spolehlivé obchodní partnery, proto nelze příliš očekávat, že by se toto v budoucnu změnilo. Po důkladném výběru byl vybrán jeden dodavatel a to konkrétně firma TS Bohemia.

Pokud nebudeme se službami a cenami našich dodavatelů spokojeni, nebude pro nás nikterak nákladné tyto dodavatele vyměnit za nové.

3.2.3 Rivalita mezi stávajícími konkurenty

V Brně se v současné době nenachází přímý konkurent, ale za více či méně vzdálené konkurenty lze považovat řadu firem. Počítačové kroužky pro děti provozují pouze Lužánky – centrum volného času Brno. Nicméně z jejich 31 kroužků, které nabízí v sekci Výpočetní technika, je naprostá většina orientovaná úplně jiným směrem, než se chceme my ubírat. Většina jejich počítačových kroužků je totiž orientovaná na síťové počítačové hry (podle jejich názvů se zdá, že se pouze jedná o hraní her ve skupině lidí). Dále mají v nabídce několik programovacích kurzů, ale ty nelze brát ani trošku vážně, neboť se jedná např. o programování v jazyce Karel či Pascal, který možná byl populární před 20 let, ale dnes je naprosto mrtvý. Zdá se, že se jedná spíše o kroužky, kde se děti mohou jednoduše pobavit, ale rozhodně ne něco naučit. Odpovídá tomu i cena, která se pohybuje od 1 000 do 1 400 Kč. Pro dospělé nenabízí žádný zajímavý počítačový kurz.

Počítačové kurzy, které již skutečně slouží k naučení dané problematiky, nabízí v Brně řada firem, mezi nejznámější a nejúspěšnější patří:

GOPAS, a.s.

Sám sebe prezentuje jako největšího poskytovatele školení v oblasti informačních technologií na českém a slovenském trhu, s téměř 30 000 studenty ročně. Orientuje se pouze na vzdělávání v oblasti IT, a to převážně na IT specialisty. Tomu odpovídá skladba jejich počítačových kurzů i cena.

Pro ne-IT specialisty nabízí i večerní kurzy. Ty jsou zaměřeny pouze na práci s grafickými programy, na základy práce s PC a na MS Office. Ovšem tyto kurzy jsou velice drahé a velice krátké. Např. kurz *Microsoft Word – základy* stojí 3600 Kč (bez DPH navíc) a trvá pouze 2 večery. Počet hodin tohoto kurzu není na Internetu uveden. Při předpokladu trvání tohoto kurzu max. 4-5 hodin na jeden den, by hodinová cena tohoto kurzu vyšla minimálně na 360 Kč bez DPH.

PC-DIR Real, s.r.o.

Tato firma nabízí, kromě školení v oblasti informačních technologií, i školení v oblasti soft skills. Jedna z nejznámějších školicích firem v Brně, ale převážně mezi IT specialisty. Nabízí i kurzy pro méně pokročilé uživatele počítače, ale jejich nabídka je velice omezená a všechny kurzy jsou organizovány jako celodenní.

ApS Brno s.r.o.

Tato firma, jako jediná, nabízí skutečné počítačové kurzy v odpoledních hodinách, jednou týdně po dobu 12 týdnů. Tedy velice podobně jako naše společnost, pouze s jedním rozdílem, a to, že výuka je celé 4 hodiny v kuse.

Touto formou nabízí pouze tyto 4 kurzy:

- Podvečerní kurz pro začátečníky
- Podvečerní kurz pro pokročilé
- Podvečerní kurz pro správce sítí MS Windows
- Podvečerní kurz - Windows 7 instalace a konfigurace

Tyto kurzy mají 2 velké nevýhody. První se týká posledních dvou kurzů, více odborně zaměřených. Týká se jejich ceny, která je 15 600 Kč za 52 hodin ve 12 různých dnech. Druhá nevýhoda se týká prvních dvou kurzů. Jejich průběh je průlet mnoha témat, s tím, že se člověk žádné nestihne naučit. Probírají se zde např. viry, používání scanneru, práce s obrázky a další podobná témata. Kurzy, které by byly cenově dostupně a člověka skutečně naučily některou oblast (např. používání MS Office) ve skutečnosti nenabízí.

Z průzkumu konkurence vyplývá, že žádná firma v Brně nenabízí podobně zaměřené kurzy. V naprosté většině případů se orientují na velice pokročilé kurzy, které školí několik celých dní v kuse a jejich cena se většinou pohybuje v desítkách tisíc Kč. Jejich objednateli nejsou samotní účastníci těchto kurzů, ale jejich zaměstnavatelé.

Většina z těchto konkurentů má ve své nabídce i kurzy, které nejsou tolik odborně zaměřené, např. právě na používání MS Office, ale školení probíhá stejným způsobem, tedy několik celých dnů po sobě. Lze tedy usuzovat, že i tyto kurzy jsou spíše objednávány zaměstnavateli pro své zaměstnance a ne účastníky těchto kurzů samotnými. Pokud nabízí i pouze kratší kurzy odpoledne, které jsou rozmělněny do více dnů, jsou buď příliš drahé nebo se do nich snaží vměstnat několik kurzů najednou. Ve všech případech jsou však vyučovány alespoň 3 až 4 hodiny v kuse a to ne každému může vyhovovat. Jejich nabídka je velice omezená.

3.2.4 Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Toto riziko je zde přítomno, neboť podnikatelský subjekt nepotřebuje žádné speciální povolení, pouze několik lidí s odbornými znalostmi v dané problematice. V tomto případě však jejich odborné znalosti nemusí být tak hluboké jako v případě velice specializovaných kurzů. Věřím však, že Brno by ještě jednu či dvě podobně zaměřené školy / školící střediska zvládlo.

3.2.5 Hrozba substitučních výrobků

Substitutem naší školy mohou být e-learningové kurzy, které se stávají populárními a řada firem je nabízí. Mají dvě zásadní výhody. Jsou levnější a uživatel si je může spustit kdykoliv se mu zlíbí. Nicméně tento druh kurzů je zde již dlouhou dobu a zatím si přílišnou oblibu nezískal. Lidé přece jen dávají přednost živé výuce, kde se mohou poradit o problémech, na které narazí, požádat o vysvětlení dané problematiky ještě jednou či se snažit zjistit o daném tématu více, pokud je zajímá. Nic z toho e-learningové kurzy nenabízí.

Navíc zde mohou poznat nové lidi, kteří sdílejí jejich zájem. Tento sociální faktor nelze vůbec podceňovat.

3.3 Výsledky marketingového průzkumu

Ke zjištění, jaký by byl zájem o tento typ počítačových kurzů (či kroužků), jsem se rozhodl využít marketingového průzkumu. Tento průzkum byl realizován metodou kvantitativního výzkumu v podobě dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo celkem 109 respondentů. Nabízela se ještě možnost využít internetového dotazníku na adrese www.vyplnto.cz, nicméně takto získaná data bych nepovažoval za relevantní. Jako velkou výhodu pro realizaci tohoto podnikatelského nápadu vidím právě v umístění školy samotné. Brno, díky obrovskému množství počítačových firem, které jsou zde přítomny, představuje jeden z klíčových faktorů úspěchu tohoto podnikatelského nápadu. Jednak je zde obrovské množství lidí, kteří v těchto firmách pracují a určitě velké procento z nich, by bylo rádo, kdyby se jejich děti vydaly stejnou cestou (sami by však nabízených kurzů určitě nevyužili, jak ostatně průzkum ukázal) a jednak zde mohou lidé vidět potenciálně obrovský prostor pro pracovní uplatnění. Ovšem na tomto serveru by se průzkumu zúčastnili i lidé, kteří jsou z jiného města a jejich odpovědi tedy pro mne nemají takový význam, jako odpovědi lidí, kteří v Brně (či jeho velice blízkém okolí) přímo bydlí.

Samotný průzkum byl proveden mezi 3 různými skupinami lidí. První skupinu tvoří lidé z počítačové firmy ANF Data, kde sám již 2 roky pracuji. Zde se mi podařilo získat

vyplněný dotazník od 47 lidí. Snažil jsem se jej dávat lidem, o kterých jsem věděl, či alespoň tušil, že mají děti. Ne vždy tomu však tak bylo. Druhou skupinu tvořili lidé ze společnosti, kde pracuje moje manželka. Tato skupina lidí byla naprosto odlišná. Nejednalo o počítačovou firmu, ale o konstrukční firmu (strojírenskou), která se zabývá vývojem a výrobou zařízení pro čističky odpadních vod. V této firmě pracují jak vysokoškolsky vzdělaní inženýři, tak i dělníci ve výrobní hale (v dotazníku nebylo zjišťováno dosažené vzdělání, aby dotazník nikoho případně neurazil a byl vyplněn co nejobjektivněji). Celkem zde bylo vyplněno 41 dotazníků. Třetí skupinu tvořili moji kamarádi a známí. V této skupině bylo vyplněno 21 dotazníků. Celkem tedy vyplnilo tento dotazník 109 lidí.

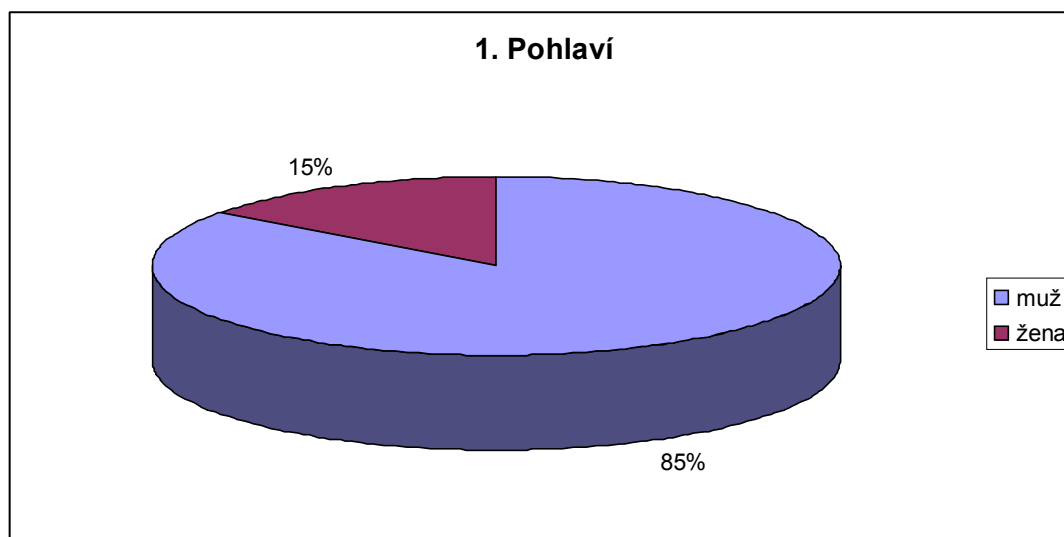
V některých případech jsou data z tohoto průzkumu interpretována a prezentována společně, v některých případech je uvedeno, jak která skupina odpovídala (z daných 3 skupin), pokud jsem to považoval za důležité explicitně zmínit.

V dotazníku chybí obvyklá otázka, zda je dotazovaný student, zaměstnaný, nezaměstnaný či na mateřské dovolené. Tato otázka byla vynechána schválně. Není důležité, zda je žena na mateřské dovolené či chodí do práce. Kurz může navštěvovat i nezaměstnaný a snažit se zvýšit si svou kvalifikaci a získat lepší pozici při hledání nové práce. Na naši budoucí činnost toto nemá podstatný vliv.

Průzkum byl proveden pouze mezi dospělými. Tyto kurzy budou totiž patřit k dražším (ale nedá se v žádné případě říci drahé, sice budou dražší než např. výtvarné kroužky, ale zato levnější než spousta sportovních a pravděpodobně levnější či maximálně stejně drahé jako jazykové) a ve většině případů bude o tom, zda do kurzu bude dítě chodit či nikoliv, nakonec rozhodovat rodič. Navíc dospělí by měli sami tvořit velkou skupinu zákazníků.

Průzkumu se zúčastnilo celkem 93 mužů a 16 žen.

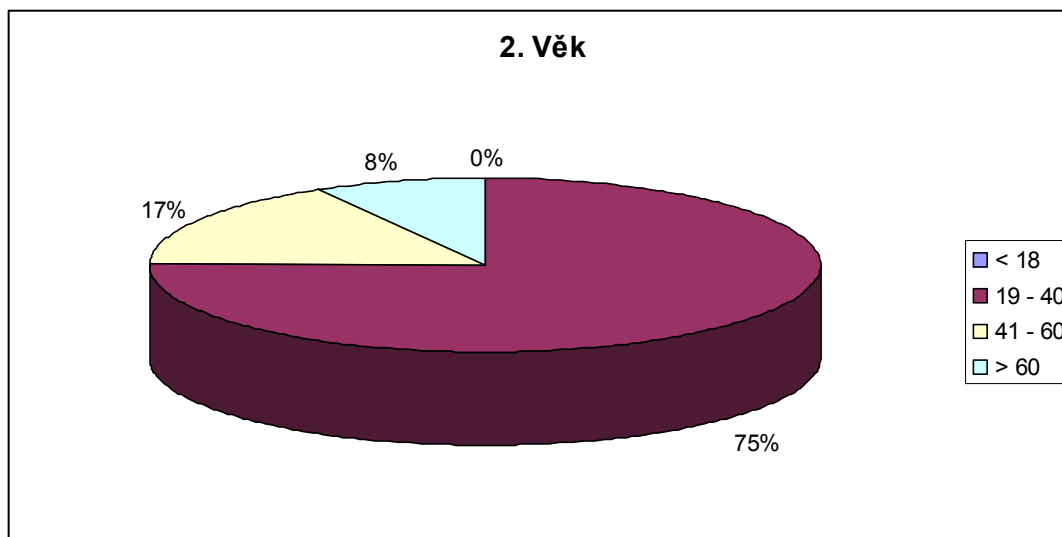
Graf č. 8: Rozdělení respondentů dle pohlaví



Celkově se sice průzkumu zúčastnilo 16 žen, ale ve firmě ANF Data to byly pouze 2 ženy (z 47 dotázaných) a ve firmě mé manželky pouze 4 (ze 41 dotázaných). Proto jsem se snažil alespoň mezi svými přáteli požádat o vyplnění více žen (celkem 10 z 21 dotázaných). V obou firmách pracují převážně muži (obě firmy jsou technologicky zaměřené), proto tento výsledek.

Věkové rozložení účastníků dotazníku je vidět v grafu č. 9.

Graf č. 9: Rozdělení respondentů dle věku



Je zde možno vidět, že průzkumu se nezúčastnil nikdo mladší 18 let. Většina dotazovaných patřila do kategorie 19 až 40 let (celkem 75%). To je zapříčiněno tím, že ve firmě ANF Data do této kategorie spadalo celkem 43 dotazovaných (91.5%) a z dotazovaných kamarádů všichni (100%). Pouze ve firmě mé manželky byly i ostatní věkové kategorie hojněji zastoupeny.

Do kategorie potencionální rodič spadalo celkem 92% dotázaných. Účastníky nad 60 let jsem si dovolil z této kategorie vyloučit (zde již předpokládám, že jejich děti budou spíše dospělými než dětmi). Jejich účast v dotazníku však pro mne měla přesto velký význam, neboť mne u nich velmi zajímalo, zda by měli sami zájem některý kurz navštěvovat. Někteří již pracují na nižší úvazek a mají tedy více volného času, nebo v blízké budoucnosti budou mít. Velká část z nich se stále ráda vzdělává, což potvrzuje relativně velký zájem o univerzity třetího věku.

Zájem o potencionální návštěvu kurzu je vidět v grafu č. 10.

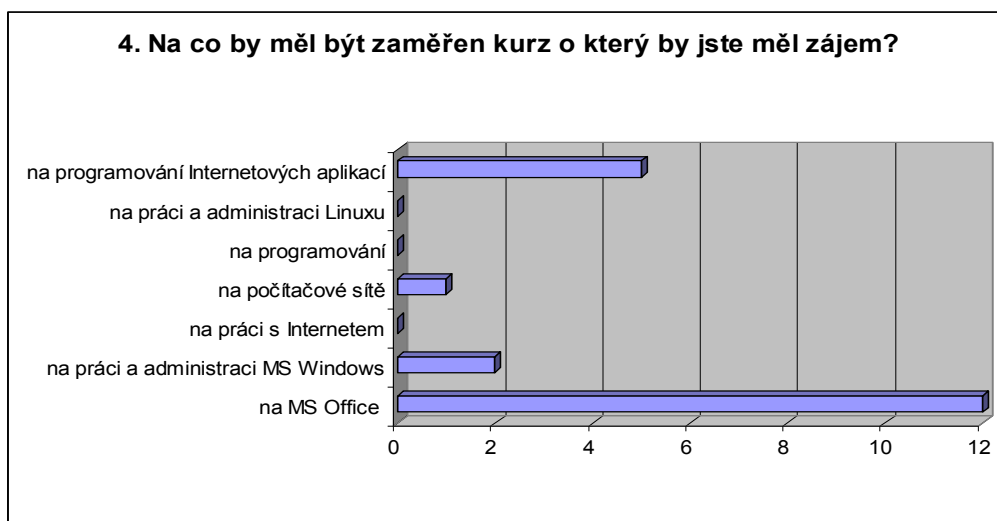
Graf č. 10: Zájem respondentů o počítačové kurzy



Z celkem 109 dotázaných odpovědělo 19 účastníků kladně na otázku, zda by mělo zájem navštěvovat některý počítačový kurz. Ve firmě ANF Data neodpověděl kladně nikdo, ale to se dalo rozhodně v počítačové firmě očekávat. Pokud by se však tito účastníci průzkumu vypustili, zbývalo by celkem 62 dotazovaných a procento potenciálních návštěvníků kurzu by se významně zvedlo (na 30.6% z původních 17%).

Účastníci průzkumu projevíli zájem pouze o tyto 4 kurzy (z celkových 7 nabízených).

Graf č. 11: Zájem o jednotlivé počítačové kurzy



Výsledky tohoto průzkumu se mírně lišily od mého očekávání, neboť jsem předpokládal více vyrovnaný výsledek mezi jednotlivými kurzy. Zdá se však, že stále existuje velké množství lidí, kteří by se rádi naučili, či zdokonalili v používání aplikací MS Office. Lze to pravděpodobně přičítat faktu, že znalost programů tohoto kancelářského balíku je standardně požadována při ucházení se o téměř jakoukoliv pracovní pozici, stejně jako např. znalost cizího jazyka a může tedy být zjednodušeně vnímána jako „znalost MS Office = lepší práce (či snazší nalezení dobré práce)“.

Dotazování bylo obecné na MS Office jako celek, nebylo rozděleno na jednotlivé programy v tomto balíku jako Word, Excel, atd., i když některé kurzy by měly být orientovány pouze na jeden konkrétní program z balíku MS Office.

Zájem o další kurzy byl znatelně menší, ovšem zde se dá očekávat, že by o ně mohli mít zájem více mladí lidé, kteří by pravděpodobně neměli takový zájem o kurzy MS Office, protože jsou s jejich používáním více obeznámeni.

Bohužel zde nebyla uvedena možnost navštěvovat kurzy zaměřené na programování aplikací pro mobilní platformu Apple iPhone a stále populárnější platformu Android, kterou využívá stále více výrobců mobilních telefonů. V době, kdy byl tento dotazník sestaven a následně i vyplněn dotazovanými, mě tato možnost nenapadla. Nicméně v současné době považuji možnost nabízet kurzy zaměřené na vývoj aplikací pro tyto 2 mobilní platformy jako velice zajímavou s velkým potenciálem hlavně mezi mladými lidmi.

Na otázku, zda by dotazovaný chtěl, aby jeho dítě navštěvovalo některý kurz či nikoliv odpovědělo celkem 62 dotázaných. Zbytek nechal tuto i následující otázku nevyplněnou. Znamená to tedy, že je bezdětný. Výsledek je vidět v grafu č. 12.

Graf č. 12: Zájem respondentů o návštěvu kurzů jejich dětmi



Výsledek 69% kladných odpovědí je velice slibný, nicméně je potřeba jej brát s rezervou, neboť neodráží dvě důležité skutečnosti. Za prvé se jedná o názor rodičů a neodráží tedy názor samotných dětí a za druhé nebyla zřejmá cena kurzů. Schválně byla vynechána otázka ohledně zaměření kurzu pro jejich děti, protože přání rodičů a přání dětí mohou být naprosto rozdílné a často je ani rodiče nemusí znát. Tudiž výsledek této potencionální otázky by neměl přílišnou relevantnost.

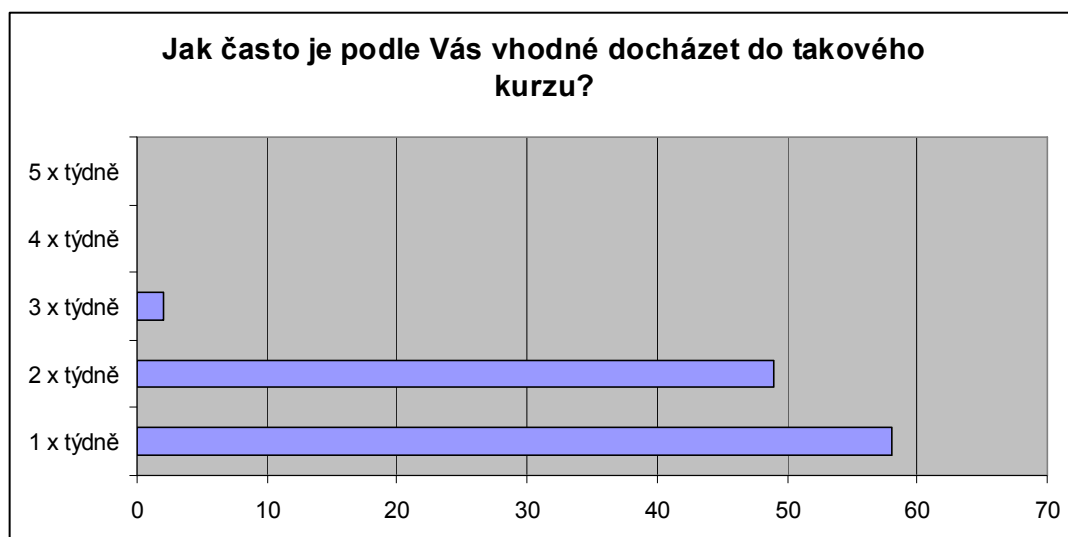
Na následující otázku však, dle mého názoru, již dokáží rodiče odpovědět znatelně přesněji. Navíc obsahovala i možnost „nevím“. Jednalo se o otázku, zda si rodiče myslí, že by jejich dítě mělo zájem navštěvovat některý počítačový kurz. Výsledek je vidět v grafu č. 13. Zde je velmi zajímavé, že většina dotázaných odpověděla nevím (47%). Bohužel nevím, čemu to přisuzovat. Osobně bych tipoval na to, že jejich děti využívají sice počítač (např. facebook, Internet), ale jejich rodiče neví, zda by je bavilo s ním pracovat i jinak než pouze jako s nástrojem pro zábavu, a to zejména u dívek. Možná tuto možnost také považovali za „více slušnou či političtější“ než odpovědět přímo ne.

Graf č. 13: Názor respondentů na atraktivitu kurzů pro jejich děti



Dále byli účastníci průzkumu dotázáni, jak častou návštěvu kurzu týdně považují za vhodnou. Bylo nabídnuto 5 variant, od jedenkrát týdně po pětkrát týdně. Zde se naprostá většina shodla na dvou variantách, jedenkrát či dvakrát týdně. Pouze 2 odpovědi byly pro návštěvu kurzu třikrát týdně. Poslední dvě možnosti nebyly vybrány vůbec. V dotazníku však nebylo uvedeno, jak dlouhé by bylo jedno konkrétní sezení (vyučování).

Graf č. 14: Názor respondentů na intenzitu kurzů



Dále následovala jedna z nejdůležitějších otázek. A to na cenu, kterou by dotazovaní považovali za přiměřenou za počítačový kurz na půl roku.

Graf č. 15: Názor respondentů na cenu kurzů

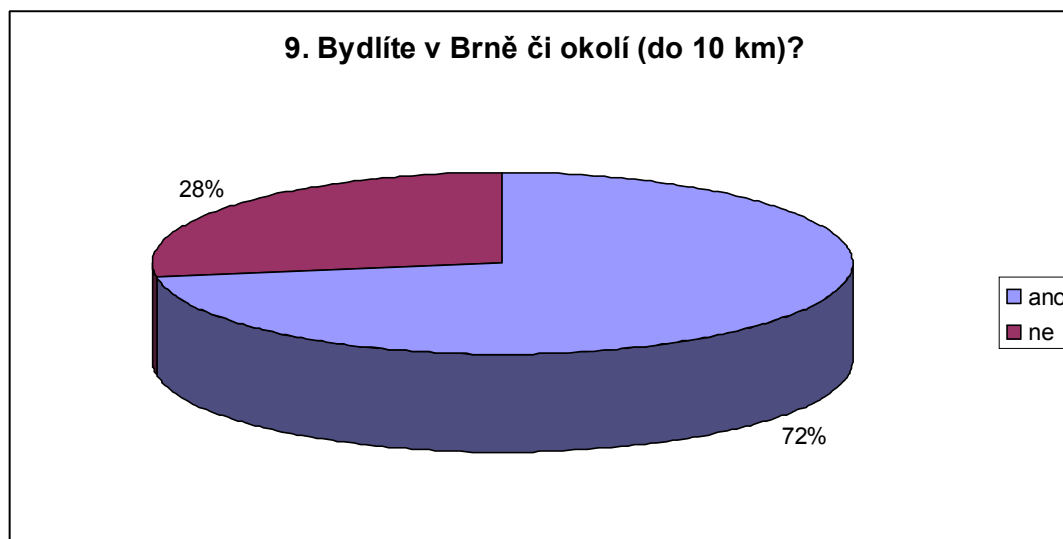


Opět v dotazníku nebylo uvedeno, jak dlouhé by bylo jedno konkrétní sezení (vyučování), dá se však předpokládat, že dotazovaní vyplňovali svou odpověď na základě svých odpovědí na předchozí otázku (kolikrát týdně by chtěli kurz navštěvovat).

U této otázky bylo jasné vidět, že mladší účastníci průzkumu jsou ochotni za vzdělání zaplatit více. Volbu, že by kurz měl či mohl stát více než 4000 Kč vyplnili dva dotázaní a oba patřili právě do věkové skupiny 19 – 40 let. Tato věková skupina se většinou klonila k možnosti 2000 – 3000 Kč nebo 3000 – 4000 Kč. Spousta z nich má určitě zkušenosti s návštěvou jazykových škol, kde jsou ceny nastaveny obdobně, či jsou dražší, proto pravděpodobně považovaly ceny v těchto rozmezích za adekvátní.

Poslední otázka dotazníku byla, zda-li dotazovaný bydlí v Brně či jeho nejbližším okolí (do 10 km). To mě zajímalo zejména z důvodu, že lidé bydlící dále, by pravděpodobně neměli o kurzy takový zájem. Celých 28% bohužel nebydlelo, ale i přesto nelze tvrdit, že jejich odpovědi neměly žádný smysl. Pouze jejich vypovídací hodnota nebyla tak velká jako u dotazovaných bydlících v Brně.

Graf č. 16: Rozložení respondentů dle místa bydliště



Sám nemohu tvrdit, že bych měl s vyplňováním dotazníků zrovna nejlepší zkušenosti (většinou se s jejich vyplňováním příliš nezalamuji a příliš nad nimi nepřemýšlím), zde

jej však vyplňovali moji kamarádi, známí či spolupracovníci a lze mu, z tohoto důvodu, přikládat mnohem větší váhu.

Dotazník ukázal, že o počítačové kurzy, které by se konaly jednou či dvakrát týdně by byl potencionální zájem a ne úplně minimální. Avšak účastníci průzkumu dali jasně najevo, že by stáli znatelně více o to, kdyby jejich děti navštěvovali tyto kurzy než oni sami. Svou roli v tom mohl určitě sehrát fakt, že většina (85%) dotázaných byla mužského pohlaví. Průzkum rovněž ukázal, že by byl zájem hlavně o kurzy související s používáním balíku MS Office (hlavně u žen) a tedy nabídka kurzů a jejich kapacita by tomu měla odpovídat. Na druhou stranu nikdo neprojevil zájem např. o kurz práce s Internetem. Je však možné, že někteří účastníci pouze nechtěli přiznat svou neznalost a neoznačili jej, přesto, že by o něj mohli mít potencionálně zájem. Jako velice užitečné považují vyplnění otázky ohledně ceny, kterou by považovali dotazovaní za přiměřenou za takovéto kurzy a bude potřeba ji vzít v potaz při určování cen jednotlivých kurzů.

3.4 SWOT analýza

V následující tabulce jsou uvedeny, a dále detailněji rozebrány, jednotlivé silné a slabé stránky firmy a příležitosti a hrozby, které se na trhu objevují a které by se firma měla snažit využít, resp. nalézt strategii, jak se jim bránit a nenechat se jimi ohrožit.

Tabulka č. 2: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
- umístění firmy (Brno) - nabídka kurzů, které na trhu chybí - malá konkurence - moje technické zkušenosti - dostatečný počet potencionálních lektorů díky místním vysokým školám	- malé zkušenosti v oblasti řízení firmy a marketingu - nová firma na trhu - výuka v pronajatém objektu
Příležitosti	Hrozby
- současný trend neustálého vzdělávání - postupné rozšiřování nabídky o další kurzy - e-learning	- vstup nového konkurenta - rozšíření „sortimentu“ stávajících konkurentů - nezískání finančního úvěru - zhoršení ekonomické situace potencionálních klientů díky ekonomické krizi

Silné stránky

Umístění firmy

Brno hraje při založení této firmy velmi důležitou úlohu, jak již bylo zmíněno dříve. Obrovské množství počítačových firem umístěných právě v Brně může motivovat spoustu lidí k tomu, aby o počítačích začali uvažovat jako o potencionálním „zdroji své obživy“ a využili nabídky našich kurzů. Pomáhá tomu i mnoho skutečností, které tito lidé mohou vnímat ve svém okolí, jako např. velké množství billboardů, které lákají na práci ve firmě NetSuite, pomalované tramvaje lákající k práci v IBM, zprávy v novinách o pracovních podmínkách v AVG, kde si mohou zaměstnanci zahrát v pracovní době kulečnick nebo stolní fotbal či využít jednu z mnoha relaxačních zón a mnoho dalších.

Rovněž mnoho rodičů pracujících v těchto firmách by mohlo uvítat, aby jejich děti navštěvovali naše počítačové kurzy. To ostatně ukázal i provedený marketingový průzkum.

Nabídka kurzů, které na trhu chybí a malá konkurence

Přestože v Brně působí značné množství firem, které nabízí počítačové kurzy, všechny se orientují buď zcela nebo přinejmenším značně na firemní zákazníky. Kurzy zaměřené pro děti, studenty či běžné zákazníky téměř přehlíží. Pokud některé ve své nabídce mají, pak jsou velice drahé či časové podmínky pro jejich návštěvu jsou velmi nevhodné a velmi se liší od těch, které hodláme my nabídnout.

Moje technické zkušenosti

Během své dosavadní praxe se mi podařilo získat zkušenosti s řadou technologií. Dva a půl roku jsem pracoval ve firmě BERIT, kde jsem působil jako programátor GIS systému a krom programování jsem úzce pracoval i s databázemi. Nyní již dva roky pracuji rovněž jako programátor, ale ve firmě, která vyvíjí telekomunikační řešení a je zde tedy nutná velmi dobrá znalost počítačových sítí. Rovněž pracujeme s linuxovými

systemy (Red Hat). Jsem držitelem certifikátu Red Hat Certified System Administrator a rovněž jsem certifikovaný Scrum master, kde scrum je jedna z metod vývoje softwaru.

Věřím, že jsem schopen, díky dosud nabytým zkušenostem, vést sám většinu kurzů, které budeme nabízet.

Dostatečný počet potenciálních lektorů díky místním vysokým školám

Protože se chceme zaměřit na děti, studenty a lidi s dosud ne příliš hlubokými znalostmi v IT, není nutné zaměstnávat vysoce kvalifikované odborníky. V Brně jsou dvě velmi dobré a prestižní fakulty informatiky (na VUT a Masarykově univerzitě), kde šikovní studenti vyšších ročníků již většinou mají dostatečné znalosti, aby mohli tyto kurzy vést. Navíc mezi studenty je tento typ zaměstnání (brigády) velice populární a neměl by být problém najít vhodné kandidáty. Krom samotného výdělků to pro studenty znamená možnost získat praxi a možnost jak „vylepšit“ svůj životopis prací v oboru.

Slabé stránky

Malé zkušenosti v oblasti řízení firmy a marketingu

Sám, jakožto budoucí majitel firmy vím, že nemám příliš velké zkušenosti s marketingem a řízením firmy. Daleko bližší je mi technická práce, ve které mám jak vzdělání, tak již praxi. Nicméně se tento nedostatek snažím aktivně odstranit. Jedním ze způsobů, jak tento nedostatek odstranit, je i studium na fakultě podnikatelské (VUT). Navíc se považuji za velmi aktivního a energického člověka a věřím, že můj elán a zapálení pro věc mi pomohou překonat všechny překážky, kterým budu muset v podnikání čelit.

Nová firma na trhu

Jakožto o nové firmě na trhu, o nás nebude zprvu nikdo vědět. Tento fakt se budeme snažit napravit naší marketingovou kampaní, která bude popsána dále v sekci Marketingový mix – propagace.

Dále bychom rádi využili možnost být součástí systémů firem, které se orientují na zaměstnanecké benefity. Zde sice firma musí platit těmto firmám provize z objednaných kurzů, ale jiné náklady s tím spojeny nejsou a firma tak má možnost potencionálně oslovit velký počet lidí. Navíc tyto firemní benefity většinou mají možnost využívat více kvalifikovaní zaměstnanci, kteří si nutnost dalšího vzdělávání sebe sama či své rodiny uvědomují. I pokud své benefity nevyužijí na náš kurz, tak je zde velká šance, že si našich kurzů všimnou a uvědomí si jejich existenci bez jakýchkoliv našich investic.

Výuka v pronajatém objektu

Výuka bude probíhat zprvu v pronajatém objektu. To s sebou nese dvě hlavní nevýhody. Za prvé to znamená vyšší náklady a neustálé obavy o pronájem samotný. Smlouva o pronájmu nemůže být sjednána na příliš dlouhou dobu, neboť se mohou vyskytnout komplikace, např. nezájem o naše kurzy (takové komplikace by mohli vést až k nutnosti ukončit naši činnost), ale zároveň je nutné, aby v případě, že vše funguje jak má, byla neustále prodlužována. Zdá se tedy, že tyto dva požadavky působí protichůdně. Budeme se snažit řešit tuto komplikaci uzavíráním smlouvy o pronájmu vždy na jeden rok, se všemi výhodami i riziky, které toto řešení představuje.

Druhá nevýhoda by mohla vyvstat v případě, že se našim kurzům bude dařit a budeme uvažovat o přesunu do vlastního objektu. Zde by se objevil problém, že lidé by mohli být zvyklí už na stávající objekt a nemuseli by mít chuť navštěvovat naše kurzy jinde. Toto však nemá příliš velký smysl řešit nyní, neboť by k tomuto potencionálním kroku mohlo dojít až za relativně dlouhou dobu. Je však důležité mít tuto skutečnost stále v paměti.

Příležitosti

Současný trend neustálého vzdělávání

V současné době je patrný trend neustálého vzdělávání. Lidé si uvědomují, že vzdělání je pro ně důležité a představuje jejich velmi významný kapitál a že platí, že člověk by se měl vzdělávat neustále. Rozhodně neplatí, že jakmile člověk ukončí školu, už se nebude muset v životě učit. Hlavně mladší lidé si toto uvědomují a mají chuť s tím něco dělat. Navíc i nedávná ekonomická krize ukázala, že lidé s vyšší kvalifikací se o svoji práci nemusí bát a nehrozí jim takové riziko propuštění z práce, jako v případě méně kvalifikovaných kolegů. Navíc obor informačních technologií byl krizí zasažen jen minimálně a pokud některé firmy rušily pracovní místa, jednalo se spíše o výjimečný případ.

Postupné rozšiřování nabídky o další kurzy

V případě, že o naše počítačové kurzy bude zájem, nepředstavuje velký problém rozšířit jejich počet a hloubku a získat tak možnost přilákat nové zákazníky. Ve skutečnosti bychom se rádi tímto směrem vydali co nejdříve a každý rok některé nové kurzy zavedly a přidali i nové služby, jako e-learning, možnost intenzivnějších kurzů např. přes letní prázdniny či během vánočních svátků a další.

E-learning

E-learning představuje hrozbu i příležitost zároveň. Pokud by jeho obliba vzrostla, mohlo by to představovat vážný problém pro námi nabízené kurzy. Ovšem je zde i možnost, abychom sami nabízeli některé kurzy právě formou e-learningu. Tyto kurzy nemáme v plánu nabízet od začátku naší činnosti, ovšem do budoucna by mohly být zajímavým rozšířením naší nabídky, zvláště, když naší cílovou skupinou budou spíše lidé, kteří s danou počítačovou problematikou budou spíše začínat. Ostatní společnosti rovněž nabízí e-learningové kurzy zaměřené spíše na začínající uživatele, ovšem jejich celkové zaměření je jiné. Snaží se nabízet služby hlavně IT specialistům. My ovšem máme v plánu jít jinou cestou, proto by tento druh kurzů mohl být zajímavým

rozšířením naší nabídky, kterou by část námi cílené oblasti zákazníků mohla přivítat jako určitou alternativu našich normálních kurzů.

Hrozby

Vstup nového konkurenta nebo rozšíření „sortimentu“ stávajících konkurentů

Velkou hrozbu pro naši firmu mohou představovat společnosti, které již na trhu delší dobu působí, ale dosud se orientovaly na jiný tržní segment, na firemní zákazníky a běžné zákazníky víceméně přehlížely. Rovněž nová firma, která by byla zaměřena stejně jako my, by nám mohla způsobit značné potíže, protože by nám mohla ubrat potencionální zákazníky. Je tedy nutné se snažit nabízet vždy kvalitní služby, které by zaručily spokojenost zákazníků, kteří by naši firmu dále doporučovali a případně se k nám i vracely.

Nezískání finančního úvěru

Bez finančního úvěru nebude možno firmu „rozjet“. K minimalizaci této potencionální hrozby slouží právě tento podnikatelský plán.

Zhoršení ekonomické situace potencionálních klientů díky ekonomické krizi

Je složité odpovědět na otázku, zda-li je již finanční krize za námi, neboť její důsledky jsou stále přítomné a stále doznívají, ale alespoň podle vývoje HDP to vypadá, že nejhorší je již za námi (rovněž se zdá, že i míra nezaměstnanosti, pokud mírně neklesá, tak alespoň neroste). Pokud by se však vrátila zpět, což někteří ekonomové předpovídají, mělo by to zcela jistě velmi nepříznivý vliv na náš podnik. Lidé by si určitě více rozmýšleli své výdaje a je velmi pravděpodobné, že by si velká část z nich naše kurzy odpustila.

4. NÁVRH PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

4.1 Popis podniku

Obchodní firma:	EDU-IT
Právní forma:	společnost s ručením omezeným (s. r. o.)
Sídlo:	dosud neurčeno
Obor podnikání:	Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti
Vlastníci (společníci):	Bc. Petr Dufek
Základní kapitál:	250 000 Kč
Založení společnosti:	1. 9. 2011

Podnikatelský subjekt není plátcem DPH.

4.1.1 Právní forma podnikání

Jako právní forma byla zvolena společnost s ručením omezeným. Jistou alternativou rovněž bylo fungovat jako živnostník, ovšem předchozí možnost se zdála být výhodnější z několika důvodů. Jednak je to ručení do výše nesplaceného základního kapitálu, místo ručení celým svým majetkem a jednak právnická osoba působí důvěryhodněji. Pro zahájení firmy bude nutné získat finanční úvěr ve výši 500 000 Kč na nákup nezbytného vybavení a v tomto směru je jistě vhodnější fungovat jako právnická osoba nežli fyzická. Rovněž možnost zvolit si vhodné jméno místo pouze svého jména a příjmení hrála nemalou roli při mém rozhodování. Počáteční kapitál 200 000 Kč by rovněž nebyl překážkou, neboť tato částka musí být na začátku pouze složena v době založení společnosti, ale poté může být použita v podnikání a nemusí tedy jen „ležet na účtě“.

Samozřejmě jsou zde i nevýhody, kterých jsem si vědom. Mezi ně patří vyšší administrativní náročnost při zakládání, nutnost vedení účetnictví a větší daňová zátěž. Výhody však převážily nad nevýhodami.

4.1.2 Organizační plán

Organizační struktura bude velice jednoduchá. Společnost bude vlastněna pouze jednou osobou (společníkem), která bude zároveň i jediným jednatelem společnosti.

Základní kapitál bude mít hodnotu 250 000 Kč, který vloží jediný společník.

Ve společnosti budou dále působit další lektoři, jejichž počet závisí na jejich znalosti a časové flexibilitě, neboť by jimi měli být studenti vyšších ročníků vysoké školy se zaměřením na informatiku. Předpokládaný počet jsou 3.

4. 2 Marketingový mix

4.2.1 Propagace

Žádná firma, ač nabízející sebelepší produkt či službu (pro zjednodušení bude dále myšleno produktem i služba) nemůže na trhu uspět, pokud o jejím produktu nikdo neví. Mít kvalitní produkt je základ, ovšem neméně důležité je o něm dát potencionálním zákazníkům vědět. Musí se dozvědět, že existuje a zároveň i stojí za jejich pozornost. Já věřím, že naše firma má lidem co nabídnout, proto se jim budeme snažit představit skrze reklamní kampaň, kterou hodláme spustit na začátku naší činnosti. Ovšem neměla by být pouze jednorázová, ale rádi bychom v ní pokračovali neustále.

V blízké budoucnosti se nabízí využít tzv. Guerilla marketing, který nevyžaduje velké finanční náklady, na druhou stranu však vyžaduje velkou kreativitu, čas a energii. Bohužel z časových důvodů, kdy je velmi výhodné, aby firma mohla zahájit svoji činnost již v září (tento měsíc je ze strategického hlediska velmi důležitý), nebude časový prostor věnovat této formě propagace náležitou pozornost. Žádná firma, která se orientuje na poskytování jakýchkoliv kurzů, tuto formu propagace nevyužívá (u nás je vůbec málo využívána) a přitom její potenciál je značný.

Z finančních důvodů nebude možné se snažit potencionální zákazníky oslovovat skrze televizní reklamu, ani skrze reklamu v rádiu. Reklama v televizi je sice účinná, ale také velice nákladná. Reklama v rádiu je znatelně dostupnější a její efekt může být rovněž značný, proto bych v budoucnu rád této formy reklamy využil. Nikoliv však v začátku, kdy jsou finanční možnosti velice omezené.

V začátku bych rád využil následujících možností:

- Internetové prezentace
- Reklamy v tisku
- Letáky

Internetová prezentace

Mít vlastní internetové stránky je nutností každé firmy, která své podnikání myslí alespoň trochu vážně. Ani my nebudeme výjimkou. Stránky by měli obsahovat informace o všech kurzech, které nabízíme a měly by umožňovat on-line registraci na všechny kurzy.

Bude velice důležité věnovat dostatečnou pozornost tzv. SEO (Search engine optimization) problematice, což je metodika tvorby a úpravy webových stránek, aby byly dané stránky umístěny v internetových vyhledávacích co nejvýše a hledající osoba si jich všimla a navštívila je.

Naše stránky jsem schopen vytvořit sám. Jediné náklady budou spojeny se samotnou registrací domény a poté s jejím prodlužováním. Registrace stojí 229 Kč (bez DPH) a její roční prodloužení 269 Kč (bez DPH). Máme štěstí, že doména www.it-edu.cz je stále volná.

Dále bychom rádi využili reklamy na serveru Listy Jižní Moravy (www.listyjm.cz). Formát reklamy Full Banner o rozměrech 46.8 cm x 6 cm stojí 600 Kč včetně DPH za týden. V případě umístění reklamy na 6 týdnů je nabízena sleva 20 %. Server zaručuje unikátní návštěvu 13 000 uživatelů za měsíc.

Velice rád bych naši firmu propagoval i prostřednictvím brněnského navigátoru www.toptep.cz a serveru www.firmy.cz. O podmínkách umístění odkazu na naši firmu na jejich stránky se však má smysl domlouvat, až naše firma vznikne. Dříve bohužel ne.

Reklama v tisku

Rádi bychom oslovili reklamou v tisku jednak obyvatele Brna celkově a jednak ji mířily na obyvatele jednotlivých městských částí. K tomu bychom využili následující média:

- Líšeňské noviny – pro obyvatelům městské části Líšeň. Vychází v nákladu 11 000 výtisků. Cena za reklamu o rozměrech 8.5 cm x 5 cm činí 1530 Kč včetně DPH. V případě 4 uveřejnění je zde 15 % sleva.
- Aktuality o Slatině – pro obyvatele městské části Slatina. Vychází v nákladu 3 500 výtisků. Cena za opakovanou reklamu o rozměrech 5.7 cm x 6.4 cm činí 912 Kč včetně DPH.
- Vinohradský inform – pro obyvatele městské části Vinohrady. Vychází v nákladu 5850 výtisků. Cena za reklamu o rozměrech 9.2 cm x 5 cm činí 920 Kč včetně DPH.
- Severník – pro obyvatele městské části Brno – Sever (Černá Pole, Husovice, Lesná, Soběšice, Zábrdovice). Vychází v nákladu 25 000 výtisků. Cena za plněbarevnou reklamu o rozměrech 6.5 cm x 5.1 cm činí 1 200 Kč včetně DPH. V případě tří opakování je zde sleva 5 %.
- Zpravodaj Maloměřic a Obřan – pro obyvatele městských částí Maloměřice a Obřan. Vychází v nákladu 2 300 výtisků. Cena za reklamu o rozměrech 5.7 cm x 12.5 cm stojí 340 Kč. Vychází v nákladu 2 300 výtisků.
- Sedmička (Mladá Fronta) – týdeník, který vychází zdarma v nákladu 50 000 výtisků. Reklama o rozměru 4 cm x 5 cm na titulní straně stojí 6 800 Kč, na poslední straně (sportovní) stojí reklama o stejných rozměrech 2 550 Kč.

Všechny městské části nabízí svým obyvatelům zdarma svoje pravidelné noviny a umožňují v nich firmám inzerci. V začátku však není v našich finančních možnostech

oslovit obyvatele všech městských částí těmito novinami, proto byly zvoleny jen některé. V budoucnu bychom však rádi jejich počet postupně rozšiřovali.

Inzerce v těchto médiích bude probíhat v měsících srpen, září a leden, únor a to z důvodů, aby si jich lidé všimli v době, kdy budou probíhat přihlášky do kurzů. Rovněž plánují omezenou reklamu v těchto novinách i během příštích letních prázdnin k informování potenciálních zákazníků o existenci kratších kurzů během prázdnin.

Letáky

Letáky budou rozmístěny do škol a co největšího možného počtu firem, včetně počítačových firem. Zde se dá očekávat, že by o kurzy mohli projevit zájem rodiče pro své děti. Jedná se o velmi levnou formu reklamy, avšak je velmi náročná na čas. Letáky by byly formátu A5.

Další možností, jak se lidé mohou o našich kurzech dozvědět, je skrze benefitové systémy, o kterých bylo již zmíněno. Zde není potřeba počítat s žádnými náklady na naši prezentaci.

Celkové náklady jsou vidět v tabulce č. 3.

Tabulka č. 3: Celkové náklady na propagaci

Médium	Název	Cena	Množství	Cena celkem
Internet	Webové stránky	zdarma (vlastní tvorba)		0
Internet	www.listyjm.cz	480	6	2 880
Letáky	www.chciletaky.cz	1.90	1000	1 900
Noviny	Líšeňské noviny	1 530 (- 15 %)	4	5 202
Noviny	Aktuality o Slatině	912	6	5 472
Noviny	Vinohradský inform	920	6	5 520
Noviny	Severník	1 200 (- 5 %)	6	6 840

Noviny	Zpravodaj Maloměřic a Obřan	340	8	2 720
Noviny	Sedmička	6 800	2	13 600
Noviny	Sedmička	2550	4	10 200
Celkem				54 334 Kč

4.2.2 Místo

Místo podnikání nebylo dosud zvoleno, protože není možné očekávat, že by dané místo bylo volné i v době, kdy tento podnikatelský plán začne být realizován v praxi (a platit jej dopředu není příliš rozumné, navíc to ani není v našich finančních možnostech). Vzhledem k současné nabídce kancelářských prostor v Brně, která je velmi rozsáhlá, se nezdá, že by v blízké budoucnosti měl být problém nalézt vhodné prostory pro naši firmu. Při pohledu na nabídku se zdá, že nabídka momentálně převyšuje poptávku.

Zde jsou uvedeny kritéria, která budou brána v potaz při výběru:

- mělo by se jednat o dvě kanceláře, každá o rozměrech ideálně okolo 40 m².
- měly by se nacházet buď v samém centru Brna nebo jeho blízkém okolí či v městské části Židenice, která je z centra města dostupná během ~ 10 minut městskou hromadnou dopravou. V případě dojíždění autem je zde možnost využít snadné a krátké dostupnosti na velký městský okruh.
- pokud by se toto místo nacházelo v městské části Židenice, bylo by vhodné, aby zde byla možnost parkování, v případě umístění ve středu města, toto není nutné
- bylo by vhodné, aby toalety byly pouze pro zákazníky naší firmy, ovšem není to podmínkou
- bylo by rovněž vítané, aby existovala možnost v budoucnu rozšířit pronájem o další kancelář(e) ve stejném kancelářském komplexu, pokud by byla poptávka po našich kurzech

V případě, že by nebylo možné sehnat dvě kanceláře o požadované velikosti, ale pouze jednu o dvojnásobné velikosti, bylo by možné ji rozdělit. Pokud by to neudělal pronajímatel na své náklady, ale museli by jsme to zaplatit sami, požadovali bychom, aby smlouva o pronájmu byla sjednána na rok (kdyby náš podnikatelský záměr náhodou nevyšel), ale abychom měli možnost vždy automaticky prodloužit tuto smlouvu o další rok a to po dobu několika let. Doba by se odvíjela od nutných nákladů, které by byly potřebné na vybudování dvou oddělených kanceláří. Tuto extrémní možnost však považujeme za velmi nepravděpodobnou.

Ve finančním plánu budou prezentovány 3 možné varianty – optimistická, realistická, pesimistická.

Pro optimistickou variantu bude počítáno s náklady na kanceláře 1 500 Kč/m²/rok a plocha pronájmu bude činit 85 m².

V případě realistické varianty bude počítáno s náklady 1 800 Kč/m²/rok a plocha pronájmu bude činit 100 m².

V případě pesimistické varianty bude počítáno s náklady 2 100 Kč/m²/rok a plocha pronájmu bude činit 100 m².

4.2.3 Produkt

Naším produktem budou poskytované počítačové kurzy. V začátku budeme nabízet naším zákazníkům následující kurzy:

MS Office

Kurz bude pokrývat všechny důležité programy v tomto kancelářském balíku. Bude se věnovat základním činnostem v programech Word, Excel a PowerPoint a poté proběhne velmi lehké seznámení s programy Outlook a Access.

MS Excel - základní

Kurz bude začínat základním seznámením s tímto tabulkovým procesorem a základní prací s dokumenty a bude pokračovat až k pokročilejším tématům jako je práce s makry, analytické funkce, šablony či ochrany buněk a dokumentů.

MS Excel – pokročilý

Tento kurz bude zaměřen převážně na práci s makry, jako vytváření maker, přidávání maker do panelu nástrojů, opakování akcí pomocí makra a mnoho dalších akcí s makry, včetně vytváření vlastních maker programováním ve Visual Basicu. Rovněž bude probírána práce s databází v Excelu.

MS Word

Kurz bude začínat základním seznámením s tímto textovým editorem a základní prací s dokumenty a bude pokračovat až k pokročilejším tématům jako je vytváření formulářů, spolupráci s ostatními aplikacemi, křížovými odkazy, vytvářením obsahu a mnoha dalšími.

MS PowerPoint

Kurz bude začínat představením produktu a základními možnostmi při tvorbě prezentace. Bude pokračovat přes práci s tabulkami, obrázky a grafy, přidáváním multimediálního obsahu do prezentací jako např. videoklipy až po možnosti nastavení vlastní prezentace.

Tvorba webových stránek – základní

Tento kurz bude začínat základy HTML jazyka, a bude pokračovat přes kaskádové styly CSS až k JavaScriptu a web designu. Ve všech případech bude kladen důraz na praktické vyzkoušení dané problematiky.

Tvorba webových stránek - pokročilý

Tento kurz bude zaměřen na skriptovací jazyk PHP, databázi MySQL a webový server Apache. Pomocí těchto nástrojů bude vysvětleno a ukázáno jak realizovat vlastní aplikace jako e-shop či redakční systém.

MS Windows

Tento kurz se bude zaměřovat na práci s operačním systémem Windows 7. Bude začínat jeho instalací a pokračovat přes jeho konfiguraci a zabezpečení až po jeho zálohování, nastavení sítě a řešení konkrétních problémů.

Programování v jazyce Java

Tento kurz bude začínat představením tohoto jazyka, pokračovat seznámením s jeho základními datovými typy a základy objektového programování až po práci s vlákny, výjimkami a představením platformy J2EE. Vše bude ihned vyzkoušeno na praktických příkladech.

Programování v jazyce Python

Tento kurz bude v první části zaměřen na programování obecně a na vysvětlení základních programovacích principů. Vše bude aplikováno pomocí jazyka Python. V další části budou představeny jednotlivé vlastnosti tohoto jazyka.

Programování pro mobilní platformu Apple iPhone

Tento kurz bude zaměřen na vytváření aplikací pro mobilní platformu Apple iPhone, ale i pro iPod Touch a iPad. Účastníci se seznámí s frameworkem Cocoa Touch, simulátorem iPhonu na počítači, SDK (software development kit) a vývojovým prostředím xCode.

Programování pro mobilní platformu Android

Tento kurz bude zaměřen na vytváření aplikací pro mobilní platformu Android, seznámí účastníky s Android API, práci se simulátorem Androidu na počítači, programovacím jazykem Simple pro vývoj na Android platformě a dalšími možnými nastavbami pro vývoj aplikací pro tuto platformu.

Linux

Tento kurz bude zaměřen na práci s operačním systémem Linux (konkrétně distribucí Fedora). Od jeho instalace až k administraci systému. Např. správa uživatelů, konfigurace sítě, správa základních služeb, správa disků a další. Tento kurz bude probíhat 1 x 2 hodiny týdně.

Databáze

Tento kurz bude zaměřen na práci s Oracle databází (resp. její Express edicí). Bude vysvětleno co jsou relační databáze a nutné teoretické prerekvizity a poté bude probíhat již práce s touto konkrétní databází. Zprvu to bude instalace a administrace této databáze a poté bude vysvětlen dotazovací jazyk SQL, který slouží k manipulaci s daty v databázi.

Počítačové sítě

Tento kurz bude rozdělen na 2 části. V první budou vysvětleny nezbytné teoretické základy počítačových sítí a v druhé části si budou moci účastníci kurzu tyto nabyté vědomosti vyzkoušet v praxi, např. nastavováním jednotlivých služeb (DNS, HTTP, FTP, SMTP a další).

Všechny kurzy by měli být zpočátku k dispozici ve 2 variantách. Jednak konané 1x týdně a trvající 2 hodiny a jednak konané 2x týdně a trvající 1.5 hodiny. Pokud ovšem bude o některé větší zájem než o jiné, může být některý kurz nabízen pouze v jedné, či v extrémním případě, žádné variantě a jeho místo může nahradit více žádaný kurz. Ve

skutečnosti předpokládám, že takto by mohlo být otevřeno celkem 13 kurzů, přitom na výběr bude ze začátku z 15, které jsou uvedeny výše.

Aby bylo možné poskytovat tyto kurzy lidem, kteří chodí do školy nebo do práce, budou začínat od 15:00 a končit v 21:30 (při dvou učebnách to znamená celkem 65 hodin týdně). To je výhodné i z důvodu, že část z nich by měli vést studenti vyšších ročníků z fakult informatiky místních vysokých škol (VUT a Masarykova univerzity), jichž zde celkem studuje v každém ročníku několik set (je zde tedy obrovský potenciál pro nalezení vhodných uchazečů) a pro něž je rovněž výhodnější pracovat spíše odpoledne či večer a moci tak dopoledne navštěvovat školu.

Pouze kurzy týkající se MS Office (celkem 5) by měli být pořádány i dopoledne. Každý den jeden 2hodinový kurz (pravděpodobně od 10:00 – 12:00, ale není to podmínkou, může se změnit podle požadavků zákazníků), který by měl být určen především pro ženy na mateřské dovolené, není samozřejmě podmínkou. Díky této době konání kurzů se však dá očekávat, že by o tyto kurzy měli největší zájem právě tyto. Tomu odpovídají i jednotlivé kurzy. Dá se očekávat, že tyto ženy na mateřské by měli největší zájem právě o kurzy zaměřené na kancelářský balík MS Office, proto byly vybrány (i provedený průzkum toto potvrdil). Každý tento kurz by se tedy konal 1x týdně po 2 hodinách.

Pokud jde o kurzy během letních prázdnin, zde jsem se inspiroval jednou brněnskou jazykovou školou, která nabízí kurzy vždy na měsíc, kde zákazníci dochází dvakrát týdně na dvě hodiny. Po oba měsíce. O tyto kurzy je velký zájem. Rozhodně neplatí, že by pro ně tyto dva měsíce představovaly „mrtvou sezónu“. Ovšem které kurzy budou nabízeny bych nechal na přání zákazníků. Tyto kurzy by měly začít až po 10 měsících provozu a tedy je zde dostatek prostoru pro zjištění jejich přání. V současné době však předpokládám, že o dopolední kurzy by měli zájem zejména studenti, kteří v této době mají prázdniny.

Tato nabídka kurzů není do budoucna konečná. Bude se především měnit podle přání a požadavků zákazníků. Jak počet kurzů, kde bychom byli rádi, aby do budoucna narůstal, tak i jejich struktura by se měla měnit. Rádi bychom od účastníků našich kurzů dostávali co nejčastější a nejpodrobnější feedback a rovněž bychom rádi dostávali informace od potencionálních zákazníků skrze naše internetové stránky, kde by mohli

psát své dotazy, připomínky a doporučení. Rádi bychom od nich věděli, jakou skladbu jednotlivých kurzů by si představovali, na které problematiky bychom měli klást hlavní důraz v jednotlivých kurzech a jak často a dlouho by jednotlivé kurzy měli trvat. Rovněž budeme přizpůsobovat nabídku našich kurzů dle jejich požadavků, bude-li to jen trochu možné (ne všechny kurzy je možné provozovat kvůli finančnímu aspektu).

V budoucnu je rovněž možné poskytovat některé kurzy v anglickém jazyce. Brno se stává čím dál více multikulturní město s řadou institucí a firem, které působí mezinárodně, i mezinárodní škola se zde nachází (Brno-Vinohrady) a tudíž by mohla existovat poptávka po kurzech v angličtině. V tomto případě by ovšem byla nutná analýza trhu, zda by zde skutečně poptávka existovala.

4.2.4 Cena

Cena se bude lišit podle toho, o jaký kurz se jedná, zda o kurz během roku či během letních prázdnin a dále podle toho, kolikrát týdně a jak dlouho se koná.

Vždy se však budu snažit uplatňovat strategii jednotné za jakýkoliv kurz. To je samozřejmě možné jen proto, že kurzy budou primárně zaměřené na začátečníky či mírně pokročilé uživatele.

Ceny kurzů, které se nebudou konat během letních prázdnin, jsou uvedeny v cenách za půlrok. Je to z důvodu, že ne všechny kurzy budou běžet celý rok. Které to budou, bych rád nechal na účastnících těchto kurzů, podle jejich přání. Naprostá většina kurzů může probíhat celý rok a uživatelé tak budou mít možnost proniknout více do hloubky věci a seznámit se s danou problematikou důkladněji, rovněž může být kladen mnohem větší důraz na praktické procvičení dané problematiky. Ovšem jistě nebude u všech kurzů o tuto možnost zájem, proto marketingová kampaň bude probíhat i na přelomu měsíců leden / únor, aby pomohla přilákat nové zájemce do těchto kurzů.

Tabulka č. 4: Ceny kurzů

Kurz	Počet hodin / týden	Cena (Kč)	Kč / hod
Běžný kurz během roku (půlrok)	1 x 2	2 300	67
Běžný kurz během roku (půlrok)	2 x 1.5	2 900	57
Kurz během letních prázdnin	2 x 2	1 300	65

4.3 Finanční plán

4.3.1 Náklady podniku

Před samotným zahájením činnosti bude potřeba vynaložit následující náklady:

- náklady na založení společnosti
- náklady na nákup hardwarového vybavení
- náklady na nákup softwarového vybavení
- náklady na vybavení učeben nábytkem

Investiční náklady při založení společnosti

Tyto náklady souvisí se samotným založením společnosti. Nutné náklady jsou vidět v tabulce č. 5.

Tabulka č. 5: Náklady při založení společnosti

Náklad	CENA (Kč)
Sepsání společenské smlouvy u notáře	3 000 Kč
Výpis z trestního rejstříku	50 Kč
Výpis z katastru nemovitostí	100 Kč
Vydání živnostenského listu	1 000 Kč
Zápis společnosti do obchodního rejstříku	5 000 Kč
CELKEM	9 150 Kč

Náklady na nákup hardwarového vybavení

Veškeré hardwarové i softwarové vybavení jsem se rozhodl pořídit u firmy T.S. Bohemia, která již na trhu funguje řadu let a je známá jako spolehlivý dodavatel.

Tabulka č. 6: Náklady na nákup hardwarového vybavení

Název	Cena (Kč)	Množství	Cena celkem (Kč)
Switch TP-LINK TL-SG1024	2 104	2	4 208 Kč
Router Netgear WNR3500L	2 251	1	2 251
PC BARBONE THREE	10 087	24	242 088
HP Z200 Xeon X3460	29 390	2	58 780
Monitor BenQ G2222HDL	2 928	26	76 128
Projektor Epson EB-1750	19 109	2	38 218
Tiskárna XEROX Phaser 6121MFP	5 348	1	5 348
konektor RJ45	3	100	300
UTP kabel	12	500	6 000
Celkem			433 321

Náklady na nákup softwarového vybavení

Pouze jedna učebna bude vybavena kancelářským balíkem MS Office, tudíž výuka bude moci probíhat pouze zde. Je to pouze z finančních důvodů, aby se nemusely zbytečně vynakládat nemalé finanční prostředky na nákup dalších 13 licencí (což by v konečném důsledku znamenalo vynaložit dalších ~125 000 Kč). Toto opatření by nemělo mít žádný vliv na zákazníky.

V co největší míře se budu snažit využívat software, který je šířen pod licencí typu GPL a jí podobnými. To nám umožní ušetřit velké množství finančních prostředků a nabízet tak kurzy za velmi zajímavé ceny pro zákazníky a jednak to má velký přínos i pro samotné zákazníky, neboť si poté kdekoli tyto programy mohou nainstalovat a sami vyzkoušet a přitom za ně nemusí platit.

Tabulka č. 7: Náklady na nákup softwarového vybavení

Název	Cena (Kč)	Množství	Cena celkem (Kč)
Microsoft Windows 7 Professional 64-BIT CZ OEM 1PK	2 928	26	76 128
Microsoft Office Professional 2010 Czech PC aktivační klíč PKC	9 617	13	125 021
Celkem			201 149

Náklady na vybavení učeben nábytkem

Nábytek je potřeba pořídit do 2 učeben (místností).

Tabulka č. 8: Náklady na vybavení učeben nábytkem

Název	Cena (Kč)	Množství	Cena celkem (Kč)
Magnetická tabule 180x90	3 275	2	6 550
Kancelářská židle CJ-732-1	1 229	26	33 774
Kancelářský stůl Rondo 3	1 699	26	44 174
Kancelářská skříň Rondo 9 + 10	3 398	4	13 592
Květiny	500	4	2 000
Obrazy na stěnu	1 000	3	3 000
Celkem (Kč)			103 090

Celkové zřizovací náklady

V tabulce č. 9 jsou uvedeny všechny náklady, které jsou dány součtem již uvedených nákladů.

Tabulka č. 9: Celkové zřizovací náklady

Položka	Cena
Náklady na zřízení společnosti	9 150
Náklady na hardwarové vybavení	433 321
Náklady na softwarové vybavení	201 149
Náklady na nábytek	103 090
Celkem	746 710

Mzdové náklady

V podniku bude figurovat pouze jeden stálý zaměstnanec, který bude pobírat fixní plat. Tím budu já sám. Dále bude potřeba pokrýt výuku v druhé učebně, která každé odpoledne poběží souběžně. Tu by měli mít na starosti studenti, pravděpodobně 2-3 (ideálně 3), kteří budou odměňováni na základě hodinové sazby. Tato souběžná výuka bude trvat 32.5 hodiny / týden. V následující tabulce, která bude představovat náklady na zaměstnance za celý měsíc, nebudou tito studenti jednotlivě rozlišeni. Je však třeba poznamenat, že rozhodně ne všechny měsíce budou mít 22 pracovních dnů, a bude několik měsíců, kde budou výpadky ve výuce (např. začátek kurzů se plánuje až na půli září, během letních prázdnin bude nabídka kurzů omezena atd.). Přesné údaje jsou součástí plánu Cash-flow.

Tabulka č. 10: Mzdové náklady

Položka	Stálý zaměstnanec	Student
Fixní mzda (Kč)	30 000	-
Hodinová mzda (Kč/hod)	-	130
Rozsah (ideální měsíc – 22 dnů)	-	143
Celkem (hrubá mzda zaměstnance)	30 000	18 590
Sociální pojištění zaměstnavatele (26 %)	7 800	4 833
Zdravotní pojištění zaměstnavatele (9 %)	2 700	1 673
Celkové náklady zaměstnavatel (Kč) – ideální měs.	40 500	25 096

Náklady na provoz podniku

Zde jsou uvedeny všechny relevantní náklady, které bude nutné každý měsíc vynaložit, vyjma mzdových nákladů. Náklady na propagaci nebudou v průběhu rohu vynakládány rovnoměrně, ale pravděpodobně pouze ve 3-4 měsících. Zde jsou uvedeny průměrné náklady (rozpočítané na všechny měsíce).

Tabulka č. 11: Náklady na provoz podniku

Položka	Optimistická verze	Realistická verze	Pesimistická verze
Nájem za kanceláře	10 625	15 000	17 500
Energie	7 500	7 500	7 500
Internet	799	799	799
Telefon	1 000	1 000	1 000
Kancelářské potřeby	300	300	300
Drobná vydání	1 000	1 000	1 000
Úrok z úvěru	11 173	11 173	11 173
Propagace	4 528	4 528	4 528
Celkem (Kč)	36 925	41 300	43 800

Roční náklady provozu

Roční náklady jsou součtem mzdových nákladů a nákladů na provoz podniku, které jsou uvedeny v tabulce č. 12.

Tabulka č. 12: Roční náklady provozu

Položka	Optimistická v.	Realistická v.	Pesimistická v.
Mzdové náklady	675 400	675 400	675 400
Ostatní provozní náklady	443 100	495 600	525 600
Celkem (Kč)	1 118 500	1 171 000	1 201 000

V každém dalším roce, myšleno v tomto případě od září daného roku, se počítá s navýšením nákladů o 5 %. Pouze v případě nákladů na propagaci počítám s 10 % nárustem.

4.3.2 Odhad tržeb podniku

Tržby nebudou kalkulovány podle jednotlivých kurzů, ale díky jednotné ceně (která má ovšem řadu dalších výhod) je možné určit průměrný počet účastníků a podle toho vypočítat tržby. V prvním roce se pro optimistickou verzi počítá průměrně s 9 účastníky v každém kurzu, pro realistickou verzi se 7 účastníky a pro pesimistickou se 6 účastníky. Vzhledem k ceně kurzu (hlavně průměrné ceně za 1 hodinu) předpokládám, že se jedná o zcela reálné hodnoty, které by rozhodně nemělo být nereálné dosáhnout.

Jak již bylo uvedeno výše, počítám, že by mělo být pořádáno celkem 13 kurzů, které by probíhaly 2x týdně po 1.5 hodině a stejný počet kurzů, který by probíhal 1x týdně po 2 hodinách. Tyto kurzy by probíhaly odpoledne od 15:00 do 21:30, aby byly pro zákazníky více zajímavé a vycházely jim časově vstříc.

K tomu ovšem počítám rovněž s 5 kurzy, které by probíhaly dopoledne a primárně by byly zaměřeny na ženy na mateřské dovolené.

V každém dalším roce počítám s nárustem průměrného počtu účastníků o jednoho. Tedy u realistické verze ze 7 na 8 účastníků. Ovšem tržby jsou počítány s průměrnými 8 účastníky až od září, tedy např. v roce 2012 je leden až srpen počítán stále s průměrně 7 účastníky a až poslední 4 měsíce s 8. To je díky faktu, že podnik by měl začínat až v září (2011).

Tabulka č. 13: Odhad tržeb podniku - realistická verze

Druh kurzu	2011	2012	2013
Běžné kurzy během roku pořádané 1 x 2 hodiny týdně	289 800	621 000	703 800
Běžné kurzy během roku pořádané 2 x 1.5 hodiny týdně	263 900	565 500	640 900
Kurzy během letních prázdnin	0	182 000	208 000
Celkem	553 700	1 368 500	1 552 700

Tabulka č. 14: Odhad tržeb podniku - optimistická verze

Druh kurzu	2011	2012	2013
Běžné kurzy během roku pořádané 1 x 2 hodiny týdně	372 600	786 600	869 400
Běžné kurzy během roku pořádané 2 x 1.5 hodiny týdně	339 300	716 300	791 700
Kurzy během letních prázdnin	0	234 000	260 000
Celkem	711 900	1 736 900	1 921 100

Tabulka č. 15: Odhad tržeb podniku - pesimistická verze

Druh kurzu	2011	2012	2013
Běžné kurzy během roku pořádané 1 x 2 hodiny týdně	248 400	538 200	621 000
Běžné kurzy během roku pořádané 2 x 1.5 hodiny týdně	226 200	490 100	565 500
Kurzy během letních prázdnin	0	156 000	182 000
Celkem	474 600	1 184 300	1 368 500

4.3.3 Zahajovací rozvaha

V tabulce č. 16 je uvedena zahajovací rozvaha ke dni 1. září 2011

Tabulka č. 16: Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha k 1.9.2011 (ve zjednodušené podobě)			
Aktiva	Kč	Pasiva	Kč
<i>I. Stálá aktiva</i>	<i>746 710</i>	<i>I. Vlastní kapitál</i>	<i>250 000</i>
1. Dlouhodobý nehmotný majetek	210 299	1. Základní kapitál	250 000
2. Dlouhodobý hmotný majetek	536 411	2. Kapitálové fondy	0
3. Dlouhodobý finanční majetek	0	3. Rezervní fondy, fondy ze zisku	0
		4. Výsledek hospodaření minulých let	0
		5. Výsledek hospodaření běžného účetního období	0
<i>II. Oběžná aktiva</i>	<i>3 290</i>	<i>II. Cizí zdroje</i>	<i>500 000</i>
1. Zásoby	0	1. Rezervy	0
2. Pohledávky	0	2. Krátkodobé závazky	0
3. Krátkodobý finanční majetek		3. Dlouhodobé závazky	
Aktiva celkem	750 000	Pasiva celkem	750 000

4.3.4 Účetní odpisy

Veškerý majetek, jehož doba použitelnosti přesahuje 1 rok, je považován za dlouhodobý majetek.

Vnitropodnikové směrnice určují, že se bude účetně odepisovat pouze majetek, jehož doba použitelnosti je delší než 1 rok a jehož hodnota je vyšší než 4 000 Kč. Bude odepisován po dobu 36 měsíců, vždy na začátku následujícího měsíce po zařazení do používání.

Tabulka č. 17: Účetní odpisy majetku

Položka	Vstupní cena	Počet ks	Měsíční odpis - ks	Měsíční odpis - celkem	Roční odpis - celkem
PC BARBONE	10 087	24	280	6 720	80 640
PC HP Z200	29 390	2	816	1632	19 584
Projektor	19 109	2	531	1062	12 744
Tiskárna	5 348	1	149	149	1 788
MS Office	9 617	13	267	3 471	41 652
Celkem				13 034	156 408

4.3.5 Finanční úvěr

Pro pomoc při financování tohoto podnikatelského záměru jsem se rozhodl využít profi úvěr FIX od Komerční banky. Úvěr bude sjednán na výši 500 000 Kč, přičemž úroková sazba bude činit 12.2% a doba splatnosti bude činit 5 let. Měsíční splátka bude činit 11 173 Kč. Z tabulky je jasné vidět, že celkem se přeplatí 170 380 Kč za tuto dobu.

Tabulka č. 18: Splátkový kalendář

Rok	Anuita	Úrok	Úmor	Zůstatek
1 (4 měsíce)	44 692	19 959	24 733	475 268
2	134 076	53 581	80 495	394 775
3	134 076	43 192	90 884	303 893
4	134 076	31 462	102 614	201 282
5	134 076	18 221	115 855	85 428
6	89 384	3 955	85 429	0
Celkem	670 380	170 370	500 010	

Graf č. 17: Vývoj dluhu



Zdroj: <http://www.finance.cz/uvery-a-pujcky/financni-kalkulacky/splatkovy-kalkulator>

Graf č. 18: Úrok / úmor



Zdroj: <http://www.finance.cz/uvery-a-pujcky/financni-kalkulacky/splatkovy-kalkulator>

4.3.6 Finanční výkazy

V každém roce je počítáno prvních 8 měsíců daného roku s náklady konce předchozího roku a další 4 měsíce jsou náklady navýšeny o 5%. Podnik bude zahajovat svoji činnost v září a počítá se s navýšením 5 % každý rok, proto období leden – srpen je počítáno s náklady konce minulého roku. Až od září daného roku jsou náklady zvýšeny.

Plán Cash Flow

V tabulkách č. 19 až 24 jsou uvedeny plány Cash Flow ve 3 variantách. Optimistické, realistické a pesimistické. Jednotlivé varianty vychází z plánovaných nákladů a výnosů v jednotlivých variantách uvedených výše. Pro každou variantu jsou zde uvedeny 2 tabulky. Jedna tabulka za poslední 4 měsíce roku 2011 (ale první 4 měsíce fungování firmy), kde jsou plánované peněžní toky uvedeny za každý měsíc a druhá tabulka obsahuje plánované peněžní toky za celý rok 2012 a 2013.

Tabulka č. 19: Plán Cash-Flow pro období 9-12/2011 - optimistická verze

Položka	+/-	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Počáteční hotovost		3290	606 594	510 198	412 601
Příjmy ze služeb	+	711 900	0	0	0
Nájem	-	10 625	10 625	10 625	10 625
Energie	-	7 500	7 500	7 500	7 500
Internet + telefon	-	1 799	1 799	1 799	1 799
Kancelářské potřeby + drobná vydání	-	1 300	1 300	1 300	1 300
Úrok	-	5083	5021	4959	4896
Úmor	-	6089	6151	6214	6277
Fixní mzda – stálý zaměstnanec	-	30 000	30 000	30 000	30 000
Hodinová mzda – studenti	-	8 450	17 745	18 590	10 140
Sociální a zdravotní pojištění	-	13 150	16 255	16 610	13 660
Náklady na propagaci	-	24 325	0	0	0
Internetová doména	-	275	0	0	0
Konečná hotovost		606 594	510 198	412 601	326 404

Tabulka č. 20: Plán Cash-Flow pro období 2012-2013 - optimistická verze

Položka	+/-	2012	2013
Počáteční hotovost		326 404	863 887
Příjmy ze služeb	+	1 736 900	1 921 100
Nájem	-	129 625	136 106
Energie	-	91 500	96 075
Internet + telefon	-	21 948	23 045
Kancelářské potřeby + drobná vydání	-	15 860	16 653
Úrok	-	53 581	43 192
Úmor	-	80 495	90 884
Fixní mzda – stálý zaměstnanec	-	366 000	384 300
Hodinová mzda – studenti	-	153 790	164 522
Sociální a zdravotní pojištění	-	176 810	186 678
Náklady na propagaci	-	56 767	62 443
Internetová doména	-	323	339
Daň z příjmu	-	52 718	82 482
Konečná hotovost		863 887	1 498 268

Tabulka č. 21: Plán Cash-Flow pro období 9-12/2011 - realistická verze

Položka	+/-	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Počáteční hotovost		3290	444 019	343 248	241 276
Příjmy ze služeb	+	553 700	0	0	0
Nájem	-	15 000	15 000	15 000	15 000
Energie	-	7 500	7 500	7 500	7 500
Internet + telefon	-	1 799	1 799	1 799	1 799
Kancelářské potřeby + drobná vydání	-	1 300	1 300	1 300	1 300
Úrok	-	5083	5021	4959	4896
Úmor	-	6089	6151	6214	6277
Fixní mzda – stálý zaměstnanec	-	30 000	30 000	30 000	30 000
Hodinová mzda – studenti	-	8 450	17 745	18 590	10 140
Sociální a zdravotní pojištění	-	13 150	16 255	16 610	13 660

Náklady na propagaci	-	24 325	0	0	0
Internetová doména	-	275	0	0	0
Konečná hotovost		444 019	343 248	241 276	150 704

Tabulka č. 22: Plán Cash-Flow pro období 2012-2013 - realistická verze

Položka	+/-	2012	2013
Počáteční hotovost		150 704	299 795
Příjmy ze služeb	+	1 368 500	1 552 700
Nájem	-	183 000	192 150
Energie	-	91 500	96 075
Internet + telefon	-	21 948	23 045
Kancelářské potřeby + drobná vydání	-	15 860	16 653
Úrok	-	53 581	43 192
Úmor	-	80 495	90 884
Fixní mzda – stálý zaměstnanec	-	366 000	384 300
Hodinová mzda – studenti	-	153 790	164 522
Sociální a zdravotní pojištění	-	176 810	186 678
Náklady na propagaci	-	56 767	62 443
Internetová doména	-	323	339
Daň z příjmu	-	19 335	2 345
Konečná hotovost		299 795	589 869

Tabulka č. 23: Plán Cash-Flow pro období 9-12/2011 - pesimistická verze

Položka	+/-	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Počáteční hotovost		3290	362 419	259 148	154 676
Příjmy ze služeb	+	474 600	0	0	0
Nájem	-	17 500	17 500	17 500	17 500
Energie	-	7 500	7 500	7 500	7 500
Internet + telefon	-	1 799	1 799	1 799	1 799
Kancelářské potřeby + drobná	-	1 300	1 300	1 300	1 300

vydání					
Úrok	-	5083	5021	4959	4896
Úmor	-	6089	6151	6214	6277
Fixní mzda – stálý zaměstnanec	-	30 000	30 000	30 000	30 000
Hodinová mzda – studenti	-	8 450	17 745	18 590	10 140
Sociální a zdravotní pojištění	-	13 150	16 255	16 610	13 660
Náklady na propagaci	-	24 325	0	0	0
Internetová doména	-	275	0	0	0
Konečná hotovost		362 419	259 148	154 676	61 604

Tabulka č. 24: Plán Cash-Flow pro období 2012-2013 - pesimistická verze

Položka	+/-	2012	2013
Počáteční hotovost		61 604	12 924
Příjmy ze služeb	+	1 184 300	1 368 500
Nájem	-	213 500	224 175
Energie	-	91 500	96 075
Internet + telefon	-	21 948	23 045
Kancelářské potřeby + drobná vydání	-	15 860	16 653
Úrok	-	53 581	43 192
Úmor	-	80 495	90 884
Fixní mzda – stálý zaměstnanec	-	366 000	384 300
Hodinová mzda – studenti	-	153 790	164 522
Sociální a zdravotní pojištění	-	176 810	186 678
Náklady na propagaci	-	56 767	62 443
Internetová doména	-	323	339
Daň z příjmu	-	2 406	0
Konečná hotovost		12 924	89 118

Výkaz zisku a ztráty

V tabulkách č. 25 až 27 jsou uvedeny plány výkazů zisků a ztrát opět ve stejných 3 variantách jako plány Cash Flow. V tomto případě každá varianta obsahuje souhrn za první 3 roky fungování firmy.

Tabulka č. 25: Výkaz zisku a ztráty – optimistická verze

	Položka	2011	2012	2013
1.	Tržby za prodej zboží (+)	0	0	0
2.	Náklady vynaložené na prodej zboží (-)	0	0	0
3.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (+)	711 900	1 736 900	1 921 100
4.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby (+-)	0	0	0
5.	Aktivace (+)	0	0	0
6.	Spotřeba materiálu, energie, služeb (-) – z toho:	99 008	303 500	321 512
6.1	Materiál	0	0	0
6.2	Energie	30 000	91 500	96 075
6.3	Nájem	42 500	129 625	136 106
6.4	Cestovné	0	0	0
6.5	Ostatní služby	26 508	82 375	89 331
7.	Osobní náklady (-) – z toho	234 600	696 600	735 500
7.1	Mzdové náklady	174 925	519 790	548 822
7.2	Pojištění	59 675	176 810	186 678
8.	Daně a poplatky (-)	0	0	0
9.	Účetní odpisy (-)	52 136	156 408	156 408
10.	Jiné provozní výnosy (+)	0	0	0
11.	Jiné provozní náklady (-)	4 000	12 200	12 810
12.	Ostatní provozní výnosy a zúčtování	0	0	0
13.	Ostatní provozní náklady a zúčtování	0	0	0
I.	Provozní výnosy celkem (účtová třída 6)	711 900	1 736 900	1 921 100
II.	Provozní náklady celkem (účtová třída 5)	389 744	1 168 708	1 226 230

a)	Provozní výsledek hospodaření (I-II)	322 156	568 192	694 870
14.	Finanční výnosy (+)	0	0	0
15.	Finanční náklady (-)	44 692	134 076	134 076
16.	Zúčtování přísl. položky do výnosů	0	0	0
17.	Zúčtování přísl. položky do nákladů	0	0	0
b)	Finanční výsledek hospodaření	- 44 692	- 134 076	- 134 076
18.	Základ daně z příjmů (a + b)	277 464	434 116	560 794
19.	Položky upravující základ daně z příjmů	0	0	0
20.	Základ daně z příjmů	277 464	434 116	560 794
21.	Splatná daň z příjmů za běžnou činnost (-)	52 718	82 482	106 551
A)	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	224 746	351 634	454 243
22.	Mimořádné výnosy (+)	0	0	0
23.	Mimořádné náklady (-)	0	0	0
24.	Daň z příjmů za mimořádnou činnost splatná (-)	0	0	0
B)	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0
C)	Výsledek hospodaření za účetní období (A + B)	224 746	351 634	454 243

Tabulka č. 26: Výkaz zisku a ztráty – realistická verze

	Položka	2011	2012	2013
1.	Tržby za prodej zboží (+)	0	0	0
2.	Náklady vynaložené na prodej zboží (-)	0	0	0
3.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (+)	553 700	1 368 500	1 552 700
4.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby (+-)	0	0	0
5.	Aktivace (+)	0	0	0
6.	Spotřeba materiálu, energie, služeb (-) – z toho:	116 508	356 875	377 556
6.1	Materiál	0	0	0
6.2	Energie	30 000	91 500	96 075
6.3	Nájem	60 000	183 000	192 150

6.4	Cestovné	0	0	0
6.5	Ostatní služby	26 508	82 375	89 331
7.	Osobní náklady (-) – z toho	234 600	696 600	735 500
7.1	Mzdové náklady	174 925	519 790	548 822
7.2	Pojištění	59 675	176 810	186 678
8.	Daně a poplatky (-)	0	0	0
9.	Účetní odpisy (-)	52 136	156 408	156 408
10.	Jiné provozní výnosy (+)	0	0	0
11.	Jiné provozní náklady (-)	4 000	12 200	12 810
12.	Ostatní provozní výnosy a zúčtování	0	0	0
13.	Ostatní provozní náklady a zúčtování	0	0	0
I.	Provozní výnosy celkem (účtová třída 6)	553 700	1 368 500	1 552 700
II.	Provozní náklady celkem (účtová třída 5)	407 244	1 222 083	1 282 274
a)	Provozní výsledek hospodaření (I-II)	146 456	146 417	270 426
14.	Finanční výnosy (+)	0	0	0
15.	Finanční náklady (-)	44 692	134 076	134 076
16.	Zúčtování přísl. položky do výnosů	0	0	0
17.	Zúčtování přísl. položky do nákladů	0	0	0
b)	Finanční výsledek hospodaření	- 44 692	- 134 076	- 134 076
18.	Základ daně z příjmů (a + b)	101 764	12 341	136 350
19.	Položky upravující základ daně z příjmů	0	0	0
20.	Základ daně z příjmů	101 764	12 341	136 350
21.	Splatná daň z příjmů za běžnou činnost (-)	19 335	2 345	25 907
A)	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	82 429	9 996	110 443
22.	Mimořádné výnosy (+)	0	0	0
23.	Mimořádné náklady (-)	0	0	0
24.	Daň z příjmů za mimořádnou činnost splatná (-)	0	0	0
B)	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0
C)	Výsledek hospodaření za účetní období (A + B)	82 429	9 996	110 443

Tabulka č. 27: Výkaz zisku a ztráty – pesimistická verze

	Položka	2011	2012	2013
1.	Tržby za prodej zboží (+)	0	0	0
2.	Náklady vynaložené na prodej zboží (-)	0	0	0
3.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (+)	474 600	1 184 300	1 368 500
4.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby (+-)	0	0	0
5.	Aktivace (+)	0	0	0
6.	Spotřeba materiálu, energie, služeb (-) – z toho:	126 508	387 375	409 581
6.1	Materiál	0	0	0
6.2	Energie	30 000	91 500	96 075
6.3	Nájem	70 000	213 500	224 175
6.4	Cestovné	0	0	0
6.5	Ostatní služby	26 508	82 375	89 331
7.	Osobní náklady (-) – z toho	234 600	696 600	735 500
7.1	Mzdové náklady	174 925	519 790	548 822
7.2	Pojištění	59 675	176 810	186 678
8.	Daně a poplatky (-)	0	0	0
9.	Účetní odpisy (-)	52 136	156 408	156 408
10.	Jiné provozní výnosy (+)	0	0	0
11.	Jiné provozní náklady (-)	4 000	12 200	12 810
12.	Ostatní provozní výnosy a zúčtování	0	0	0
13.	Ostatní provozní náklady a zúčtování	0	0	0
I.	Provozní výnosy celkem (účtová třída 6)	474 600	1 184 300	1 368 500
II.	Provozní náklady celkem (účtová třída 5)	417 244	1 252 583	1 314 299
a)	Provozní výsledek hospodaření (I-II)	57 356	- 68 283	54 201
14.	Finanční výnosy (+)	0	0	0
15.	Finanční náklady (-)	44 692	134 076	134 076
16.	Zúčtování přísl. položky do výnosů	0	0	0
17.	Zúčtování přísl. položky do nákladů	0	0	0
b)	Finanční výsledek hospodaření	- 44 692	- 134 076	- 134 076
18.	Základ daně z příjmů (a + b)	12 664	0	0

19.	Položky upravující základ daně z příjmů	0	0	0
20.	Základ daně z příjmů	12 664	0	0
21.	Splatná daň z příjmů za běžnou činnost (-)	2 406	0	0
A)	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	10 258		
22.	Mimořádné výnosy (+)	0	0	0
23.	Mimořádné náklady (-)	0	0	0
24.	Daň z příjmů za mimořádnou činnost splatná (-)	0	0	0
B)	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0
C)	Výsledek hospodaření za účetní období (A + B)	10 258	- 68 283	54 201

4.4 Hodnocení rizik

Zde jsou uvedena největší rizika, která s firmou souvisí. Je třeba být s těmito riziky obeznámen, znát pravděpodobnost a sílu jejich úderu a mít připravené strategie pro jejich zvládnutí (jejich eliminaci).

4.4.1 Identifikace a ohodnocení rizik

Jak pro pravděpodobnost, tak pro závažnost byl určen rozsah <1 až 10> kde:

1 ... znamená nejnižší pravděpodobnost či závažnost daného rizika

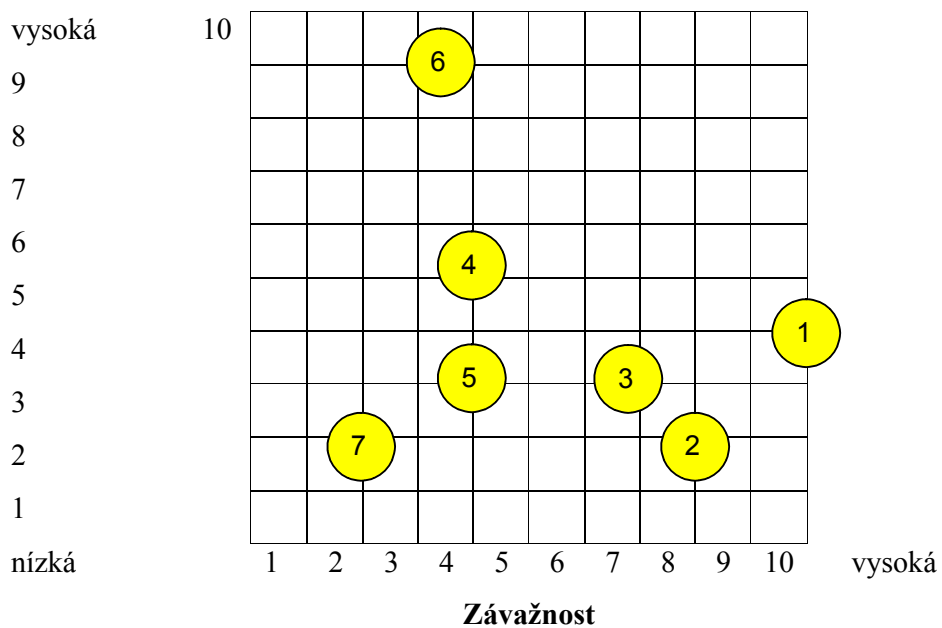
10 ... znamená nejvyšší pravděpodobnost či závažnost daného rizika

Tabulka č. 28: Identifikace a ohodnocení rizik

č.	Riziko	Závažnost	Pravděpodobnost
1	Malý zájem ze strany zákazníků	10	4
2	Nezískání potřebného finančního úvěru	8	2
3	Nenalezení vhodného místa	7	3
4	Hospodářská recese	4	5
5	Vstup konkurence	4	3
6	Legislativní změny	3	9
7	Porucha počítačů	2	2

4.4.2 Mapa rizik

Pravděpodobnost



4.4.3 Strategie zvládnutí rizik

Malý zájem ze strany zákazníků

Dopad tohoto rizika by byl pro firmu obrovský a vedl by pravděpodobně až k jejímu zániku. K jeho co největší eliminaci je nutné, aby zákazníci o existenci naší firmě věděli a tedy nezbytné vynakládat nemalé finanční prostředky na propagaci a aktivně se jí věnovat. Neustále, nejen v začátcích. Rovněž je nesmírně důležité zvolit takovou skladbu počítačových kurzů, o které by zákazníci měli zájem. Zde je vhodné využívat pravidelného feedbacku od stávajících zákazníků a snažit se, skrze naše webové stránky, v co největší míře zjišťovat přání potencionálních zákazníků, analyzovat je a co nejvíce a nejrychleji se jim přizpůsobovat.

Rovněž je nesmírně důležité zajistit, aby stávající zákazníci byli s našimi službami spokojeni, protože spokojený zákazník = nejlepší reklama.

Nezískání potřebného finančního úvěru

Dopad tohoto rizika je rovněž značný a snažím se jej proto eliminovat skrze tento podnikatelský plán. Věřím, že hlavně část týkající se finančního plánu ukázala, že tento podnikatelský záměr je životaschopný a pomůže tedy výrazně toto riziko snížit.

Určitou možností, v případě nezískání úvěru, by bylo získání potřebných peněz od rodiny a přátel, ale zcela jistě by poté nebylo možné založit firmu k plánovanému datu.

Vstup konkurence

Bude-li o námi nabízené kurzy zájem, je možné, že se do tohoto tržního segmentu pokusí vstoupit nové firmy. Mohly by je však odradit počáteční náklady.

Pokud jde o stávající firmy na trhu, zde to příliš pravděpodobné není, neboť ty se snaží orientovat na jiné zákazníky, na IT specialisty, kterým jejich kurzy a školení hradí většinou jejich zaměstnavatel a ceny těchto školení se pohybují často v řádech desítek tisíc korun za několika denní kurz. Tyto firmy se tedy spíše snaží konkurovat stejně zaměřeným firmám a nalákat tyto, mnohem lukrativnější zákazníky.

Proti všem potencionálním konkurentům je neúčinnější zbraní nabízet co nejvyšší kvalitu služby se kterými by byli zákazníci spokojeni a nabízet je za přiměřené ceny. Rovněž je důležité počínání případné konkurence neustále sledovat a včas na ně reagovat.

Legislativní změny

Je nutné neustále sledovat změny v legislativě, neboť se nepřetržitě vyvíjí a její případné nedodržování může mít pro podnik fatální důsledky i přesto, že o změnách nemusí vědět. Nicméně všechny legislativní změny nepřináší pouze obtíže a další komplikace, ale i často úlevu pro podniky, větší volnost a zlepšení jejich možností.

Je tedy nutné tyto změny neustále monitorovat, aby z nich případně podnik mohl těžit či na druhé straně neporušoval své povinnosti.

Nenalezení vhodného místa

Nalézt takové místo, které by bylo pro zákazníky dostatečně zajímavé, bude jedním z prvních klíčových úkolů. Místo by se mělo nacházet poblíž středu města či v městské části Židenice. V současné době nabídka kancelářských prostor převyšuje poptávku a nelze příliš očekávat, že se tato situace okamžitě změní, proto toto riziko nepovažují za velmi pravděpodobné.

Porucha počítačů

Bylo by velmi nemilé, kdyby se některý z počítačů během výuky porouchal. Počítače budou sice nové, ale i tak toto riziko nelze opomenout. Tento problém by musel být řešen operativně a pravděpodobně by mohl účastník kurzu využít lektorův počítač. Objednat nový počítač dnes nepředstavuje žádný problém. Každý obchod, který počítače prodává, jich má vždy na skladě dostatečný počet a tudíž se dá tento problém vyřešit v průběhu několika málo hodin.

Je potřeba rovněž zajistit, aby počítače nebyly poškozeny neopatrným či dokonce úmyslným jednáním zákazníků. V tomto směru bude nejdůležitější správně nastavit

oprávnění k jednotlivým úkonům konkrétním uživatelům (hlavně na úrovni operačního systému)

Hospodářská recese

Je otázkou, nakolik se jedná o riziko a nakolik o příležitost. Na jednu stranu je jisté, že v případě hospodářské krize se ekonomické možnosti spousty lidí zmenší, ovšem i v budoucnu bude platit, že kvalitní vzdělání je jednou z nejúčinnějších možností, jak se vlivům hospodářské recese bránit. Navíc lidé si tento fakt dobře uvědomují a je jim neustále v médiích připomínán.

V případě, že by se hospodářská recese vrátila, bude nutné, více než kdy jindy, dohlížet na to, aby ceny kurzů odpovídaly požadavkům zákazníků a aby marketingová kampaň byla skutečně účinně cílená.

4.5 Harmonogram realizace

Některé činnosti mohou probíhat souběžně, některé nikoliv. Hledání vhodných zaměstnanců bude probíhat od 20.6. do 9.9.2011, tedy téměř 3 měsíce. Stejně tak tvorba internetových stránek bude začínat 20.6.2011 a musí být dokončena do 1.8.2011. Tyto činnosti mohou probíhat paralelně k ostatním činnostem, které v té době budou vykonávány, tj. výběr vhodných prostor, založení společnosti a vyřízení úvěru. Tyto činnosti nebudou vyplňovat veškerý čas, spíše naopak, neboť se z velké části bude jednat o administrativu na cizí straně a není tedy důvod, abych se nemohl věnovat dalším 2 činnostem. Jednotlivé činnosti, jejich časová posloupnost, plánovaný začátek a konec a délka trvání jsou uvedeny v tabulce č. 29.

Tabulka č. 29: Harmonogram realizace

Činnost	Od	Do	Délka
Výběr vhodných prostor + sepsání smlouvy	20.6.2011	1.7.2011	12 dnů
Založení společnosti (s.r.o.)	4.7.2011	22.7.2011	19 dnů
Vyřízení finančního úvěru	25.7.2011	5.8.2011	12 dnů
Nákup HW + SW	8.8.2011	8.8.2011	1 den
Zapojení HW + instalace SW	9.8.2011	12.8.2011	4 dny
Nákup nábytku	15.8.2011	15.8.2011	1 den
Montáž nábytku	16.8.2011	18.8.2011	3 dny
Příprava + realizace marketingové kampaně	2.8.2011	16.9.2011	47 dnů
Tvorba internetových stránek	20.6.2011	1.8.2011	43 dnů
Hledání studentů (brigádníků)	20.6.2011	9.9.2011	82 dnů

Závěr

Každá teorie šedivá je, jen strom života věčně zelený je, jak již pravil Johann Wolfgang von Goethe. Tedy žádný podnikatelský plán na založení nové společnosti nikdy nemůže pokrýt všechny možné varianty budoucího vývoje, všechny potenciaální problémy na které může podnikatel narazit či všechny nezbytné informace, které by podnikatel měl vědět, s kterými by měl počítat a které by měl brát do úvahy.

A přesto má podnikatelský plán svůj smysl. A rozhodně značný. Začít podnikat bez jakékoliv předchozí přípravy je v dnešní, velice konkurenční a dynamické době nesmírně nebezpečné a zároveň i značně obtížné. Ve většině případů pak vede k rychlému a neslavnému konci. Jak již bylo řečeno, všechny informace, varianty a další důležité náležitosti není možné pokrýt v žádném podnikatelském plánu, ale čím lépe je podnikatelský plán sestaven, tím větší šanci dává, že budoucí podnik bude úspěšný. A právě proto byl vypracován podnikatelský plán na založení společnosti EDU-IT, s.r.o., jakožto téma této diplomové práce.

Společnost EDU-IT, s.r.o. se bude zabývat výukou počítačových kurzů pro začínající až středně pokročilé uživatele, a to kurzy zaměřenými na tvorbu webových stránek, programování, práci s kancelářským balíkem MS Office a dalšími.

Práce je rozdělena celkem do 3 hlavních částí.

První část se zabývá teoretickými poznatky, které s tvorbou podnikatelského plánu, a podnikáním obecně, souvisí. Jsou zde popsány jednotlivé právní formy podnikání s důrazem na společnost s ručením omezeným, jakožto vybranou právní formu zakládané společnosti. Následuje popis samotného podnikatelského plánu. Důvody, proč jej sestavovat, zásady, které by měli být brány v potaz a být dodržovány a jeho celková struktura. Dále jsou zde popsány důležité analýzy, konkrétně analýza obecného okolí SLEPT, Porterova analýza oborového okolí a SWOT analýza. A rovněž jsou zde popsány zdroje financování podnikatelského záměru, a to jak vnější, tak vnitřní.

Druhá část poskytuje čtyři základní a nezbytné analýzy, které slouží jako důležitý podklad pro následnou tvorbu podnikatelského plánu. První z nich je SLEPT analýza obecného okolí. Ta se soustřeďuje na nejdůležitější aspekty, které jsou sice podnikem většinou neovlivnitelné, přesto mají na jeho existenci velký vliv. Větší pozornost je zde

věnována městu Brnu a Dotačnímu programu ICT v podnicích, který mohou podniky využít na nákup, příp. pronájem, IT vybavení (hardware i software), včetně školení pracovníků na toto IT vybavení, z čehož by mohla plynout příležitost pro takové společnosti, jakou je i EDU-IT, s.r.o.

Druhou analýzou je analýza oborového okolí prostřednictvím Porterova modelu pěti sil. Z této analýzy vyplynul jako nejdůležitější údaj fakt, že v Brně neexistuje přímý konkurent, ale větší množství konkurentů nepřímých. Existující školící střediska se zaměřením na informační technologie se soustředí na firemní klientelu. Ta představuje lukrativnější zákazníky, co se příjmů pro firmu týče a na běžné zákazníky, tedy nefiremní klientelu, se již téměř nesoustředí. Existuje zde tedy velký prostor pro firmu EDU-IT, s.r.o.. Na druhou stranu z analýzy plyne, že trh s nabídkou počítačových kurzů pro experty a pokročilé uživatele je již plně obsazen a pro začínající firmu by bylo velice obtížné, resp. téměř nemožné, zde nalézt své místo.

Třetí a velice důležitou část této kapitoly tvoří analýza provedeného marketingového výzkumu, který byl proveden formou dotazníkového šetření a kterého se zúčastnilo celkem 109 lidí. Výzkum ukázal, že lidé by měli relativní zájem o tento typ počítačových kurzů, ale znatelně větší zájem by měli o tyto kurzy pro své děti. A tedy, že vznik společnosti smysl má a má šanci na úspěšné působení na trhu. Rovněž tento dotazník velmi pomohl při následném sestavování ceny kurzů a celkového finančního plánu, neboť obsahoval dotaz na cenu, kterou by lidé považovali za adekvátní a byli ochotni zaplatit.

Čtvrtou, poslední část této kapitoly představuje SWOT analýza, kde jsou shrnuty jak zjištěné silné a slabé stránky firmy, tak rovněž zjištěné příležitosti a hrozby pro firmu.

Poslední, opět praktická, kapitola obsahuje všechny důležité informace, které jsou potřebné pro posouzení životaschopnosti tohoto podnikatelského plánu a pro založení nové společnosti. Jako první je zde uveden popis podniku, jeho právní a organizační forma. Dále marketingový plán, který obsahuje takové významné informace, jako jsou jednotlivé produkty firmy, v tomto případě jednotlivé počítačové kurzy, zvolenou nezbytnou reklamní strategii, cenu jednotlivých kurzů a požadavky na lokalitu.

Následuje nejdůležitější část této práce, finanční plán. Ten prokazuje, zda-li může být firma úspěšná po finanční stránce či nikoliv. Jsou zde uvedeny jednotlivé náklady, a to

jak zřizovací, tak pro zajištění následného provozu. A to ve třech různých variantách. Optimistické, pesimistické a realistické. Ve stejných třech variantách jsou zde uvedeny i předpokládané tržby podniku. Následuje zahajovací rozvaha a plán čerpání a splácení nezbytného finančního úvěru. Na závěr této důležité části jsou uvedeny výkaz Cash-Flow a výkaz zisků a ztrát, opět v již uvedených třech variantách a to pro období prvních tří let.

Celkově je tento finanční plán pojat spíše pesimističtěji v rámci motta *doufej v nejlepší, očekávej nejhorší*. Přesto je z uvedených výkazů Cash-Flow a zisků a ztrát patrné, že by podnik měl být schopen generovat zisk a být tedy životaschopný a realizovatelný.

Na závěr je uveden harmonogram realizace a hodnocení největších rizik, kde jsou jednotlivá rizika ohodnocena dle jejich závažnosti a pravděpodobnosti výskytu a sestavena strategie jejich zvládnutí.

Na závěr lze konstatovat, že byly splněny cíle této práce a vytvořený podnikatelský plán by měl být v praxi realizovatelný. Podnik, který bude na jeho základě založen, by měl být, dle mého hlubokého přesvědčení, schopen vytvořit si své „místo na slunci“ a prosperovat.

Seznam použitých zdrojů

Literatura

1. FORET, M. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.
2. FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 184 s. ISBN 80-85623-20-X.
3. HISRICH, R. D., PETERS, M. P. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
4. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
5. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
6. KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
7. KORÁB, V., PETERKA, J. a REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
8. KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
9. KOTLER, P., KELLER, K.P. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
10. NÝVLTOVÁ, R., MARINIČ, P. *Finanční řízení podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
11. PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
12. PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-856-0512-0.

13. SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
14. VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
15. WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vydání. Praha: Management press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

Internetové zdroje

16. *Dotační program ICT v podnicích* [online]. [cit. 2010-08-11]. Dostupný z: <http://www.czechinvest.org/ict-v-podnicich-vyzva-iii>
17. *Janotův úsporný balíček* [online]. [cit. 2010-08-09]. Dostupný z: <http://www.penize.cz/socialni-davky/59476-prehledne-co-vam-vezme-janotuv-usporny-balicek>
18. *Konkurenční strategie* [online]. [cit. 2010-07-30]. Dostupný z: <http://www.czech-engineering.com/management/2.html>
19. *Orgány společnosti s ručením omezeným* [online]. [cit. 2010-07-30]. Dostupný z: <http://www.spolecnostionline.cz/cz/spolecnost-s-rucenim-omezenym-s-r-o>
20. *Podnikání právnických osob* [online]. [cit. 2010-07-18]. Dostupný z: <http://www.podnikatel.cz/rozjezd/zacinajici-podnikatel/podnikani-pravnickych-osob>
21. *Právní formy podnikání* [online]. [cit. 2010-07-13]. Dostupný z: <http://www.podnikatel.cz/rozjezd/zacinajici-podnikatel/pravni-formy-podnikani/>
22. *Rizikový kapitál* [online]. [cit. 2010-08-02]. Dostupný z: <http://www.penize.cz/15941-rizikovy-kapital>
23. *SLEPT analýza* [online]. [cit. 2010-07-24]. Dostupný z: <http://www.kvic.cz/showFile.asp?ID=2152>
24. *Společnost s ručením omezeným* [online]. [cit. 2010-07-21]. Dostupný z: <http://business.center.cz/business/pravo/formypodn/sro/shrnuti.aspx>

25. *Založení společnosti s ručením omezeným* [online]. [cit. 2010-07-20]. Dostupný z: <http://business.center.cz/business/pravo/formypodn/sro/zalozeni.aspx>
26. *Založení společnosti s ručením omezeným* [online]. [cit. 2010-07-21]. Dostupný z: <http://dumfinanci.cz/podnikani/pruvodce-zalozenim-spolecnosti-s-rucenim-omezenym>
27. *Živnostenský list* [online]. [cit. 2010-07-20]. Dostupný z: <http://podnikani-krok-za-krokem.webnode.cz/zivnostensky-list>

Zákony

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

Seznam obrázků, grafů a tabulek

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Porterův model konkurenčních sil	27
Obr. č. 2: SWOT analýza.....	30

Seznam grafů

Graf č. 1: Průměrná hrubá mzda v ČR 2000 - 2010	38
Graf č. 2: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v ČR 2002 – 2009	39
Graf č. 3: Průměrná hrubá měsíční mzda IT odborníků podle zaměstnání, 2009	39
Graf č. 4: Budoucí vývoj počtu osob ve věku nad 65 let, ČR, 2002-2050	40
Graf č. 5: Vývoj HDP v ČR.....	42
Graf č. 6: Míra nezaměstnanosti v ČR.....	43
Graf č. 7: Vývoj inflace v ČR	44
Graf č. 8: Rozdělení respondentů dle pohlaví.....	54
Graf č. 9: Rozdělení respondentů dle věku	55
Graf č. 10: Zájem respondentů o počítačové kurzy	56
Graf č. 11: Zájem o jednotlivé počítačové kurzy.....	56
Graf č. 12: Zájem respondentů o návštěvu kurzů jejich dětmi	58
Graf č. 13: Náзор respondentů na atraktivitu kurzů pro jejich děti	59
Graf č. 14: Náзор respondentů na intenzitu kurzů	60
Graf č. 15: Náзор respondentů na cenu kurzů	60
Graf č. 16: Rozložení respondentů dle místa bydliště	61
Graf č. 17: Vývoj dluhu	90
Graf č. 18: Úrok / úmor	90

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Budoucí vývoj složení obyvatelstva nad 65 let podle vybraných věkových skupin, ČR, 2002-2050	40
Tabulka č. 2: SWOT analýza.....	63
Tabulka č. 3: Celkové náklady na propagaci.....	73

Tabulka č. 4: Ceny kurzů.....	81
Tabulka č. 5: Náklady při založení společnosti	81
Tabulka č. 6: Náklady na nákup hardwarového vybavení.....	82
Tabulka č. 7: Náklady na nákup softwarového vybavení.....	83
Tabulka č. 8: Náklady na vybavení učeben nábytkem	83
Tabulka č. 9: Celkové zřizovací náklady.....	84
Tabulka č. 10: Mzdové náklady.....	84
Tabulka č. 11: Náklady na provoz podniku.....	85
Tabulka č. 12: Roční náklady provozu	85
Tabulka č. 13: Odhad tržeb podniku - realistická verze	86
Tabulka č. 14: Odhad tržeb podniku - optimistická verze.....	87
Tabulka č. 15: Odhad tržeb podniku - pesimistická verze.....	87
Tabulka č. 16: Zahajovací rozvaha	88
Tabulka č. 17: Účetní odpisy majetku	89
Tabulka č. 18: Splátkový kalendář	89
Tabulka č. 19: Plán Cash-Flow pro období 9-12/2011 - optimistická verze	91
Tabulka č. 20: Plán Cash-Flow pro období 2012-2013 - optimistická verze	92
Tabulka č. 21: Plán Cash-Flow pro období 9-12/2011 - realistická verze	92
Tabulka č. 22: Plán Cash-Flow pro období 2012-2013 - realistická verze.....	93
Tabulka č. 23: Plán Cash-Flow pro období 9-12/2011 - pesimistická verze.....	93
Tabulka č. 24: Plán Cash-Flow pro období 2012-2013 - pesimistická verze	94
Tabulka č. 25: Výkaz zisku a ztráty – optimistická verze	95
Tabulka č. 26: Výkaz zisku a ztráty – realistická verze.....	96
Tabulka č. 27: Výkaz zisku a ztráty – pesimistická verze.....	98
Tabulka č. 28: Identifikace a ohodnocení rizik.....	100
Tabulka č. 29: Harmonogram realizace.....	104

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník

Příloha č. 1: DOTAZNÍK

Cílem tohoto dotazníku je zjištění, zda by jste měl, či Vaše dítě, zájem účastnit se počítačových kurzů, které by se konaly 1 - 2 týdně od 1.5 - 2 hodin po dobu 0.5 - 1 rok. Kurzy by byly realizovány ve formě klasických kurzů s cílem naučit, příp. zlepšit znalosti účastníka v dané počítačové oblasti. Tento dotazník je plně anonymní. Děkuji za vyplnění.

1. Pohlaví

- a) muž b) žena

2. Věk

- a) méně než 18 b) 19 – 40 c) 41 – 60 d) více než 60

3. Měl by jste zájem navštěvovat některý počítačový kurz?

- a) ano b) ne

4. V případě, že ano, jaký (jak zaměřený)?

- a) na MS Office b) na práci a administraci MS Windows
- c) na práci s Internetem d) na počítačové síť
- e) na programování f) na práci a administraci Linuxu
- g) na programování Internetových aplikací

5. Měl by jste zájem, aby Vaše dítě navštěvovat některý počítačový kurz? (pokud nemáte děti, prosím nevyplňujte)

- a) ano b) ne

6. Myslíte si, že by Vaše dítě mělo zájem některý kurz navštěvovat? (pokud nemáte děti, prosím nevyplňujte)

- a) ano b) ne c) nevím

7. Jak často je podle Vás vhodné docházet do takového kurzu?

- a) 1 x týdně b) 2 x týdně c) 3 x týdně d) 4 x týdně e) 5 x týdně

8. Jakou cenu by jste považoval za vhodnou za půlroční kurz?

- a) méně než 2000 b) 2000 – 3000 c) 3000 – 4000 d) více než 4000

9. Bydlíte v Brně či okolí (do 10 km)?

- a) ano b) ne

Děkuji za vyplnění.