



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR NA VYTVOŘENÍ SYSTÉMU
PRO SBĚR DAT**

BUSINESS PLAN TO CREATE A SYSTEM FOR DATA COLLECTION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jan Hlavoň

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Hlavoň Jan, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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 vytvoření systému pro sběr dat

v anglickém jazyce:

Business Plan to Create a System for Data Collection

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:

- CABRNOCHOVÁ, Hana, Josef ŠVEJCAR a Pavel FRÜHAUF. Péče o dítě: nové, přepracované vydání. Vyd. 1. Praha: HBT, 2009, 320 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-87109-14-4.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 356 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
- KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KORÁB, Vojtěch, Marek MIHALISKO a Pavel FRÜHAUF. Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vii, 252 s. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-X.
- RAIS, Karel, Radek DOSKOČIL a Pavel FRÜHAUF. Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, 152 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-214-3510-0.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 29.2.2016

Abstrakt

Diplomová práce je zpracována za účelem vytvoření podnikatelského záměru na navržení systému pro sběr dat o vývoji dítěte. Práce navrhne realizaci vývoje webové a mobilní aplikace pro rodiče. Součástí práce je také plán financování podnikatelského záměru a jeho ekonomické vyhodnocení.

Klíčová slova

Podnikatelský záměr, analýza, mobilní aplikace, webová aplikace, vývoj dítěte, financování

Abstract

The purpose of this Masters thesis is to develop and present a business plan for a platform, used to collect data about a baby's development. The thesis proposes the development of web and mobile applications based on this platform for use by parents. This business plan is also consisted of sections focused on project financing and a comprehensive economic evaluation.

Key words

Business plan, analysis, mobile application, web application, child evolution, financing

Hlavoň, J. *Podnikatelský záměr na vytvoření systému pro sběr dat*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 95 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Tomáš Heralecký, Ph. D.

Čestné prohlášení o původnosti práce

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci „Podnikatelský záměr na vytvoření systému pro sběr dat“ vypracoval samostatně pod vedením Ing. Tomáše Heraleckého, Ph. D., a uvedl v seznamu literatury všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními a vnitřními předpisy Vysokého učení technického v Brně.

V Brně dne 24. 5. 2016

Poděkování

Rád bych poděkoval za odborné vedení Ing. Tomáši Heraleckému, Ph. D. při zpracování mé diplomové práce. Především pak za cenné rady a připomínky, díky kterým přispěl k napsání této práce. Dále chci poděkovat mé rodině a přítelkyni, za podporu, kterou mi byli po celou dobu mého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	12
1 VYMEZENÍ CÍLE A METODY POSTUPU	14
2 TEORETICKÁ ČÁST.....	16
2.1 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR	16
2.1.1 <i>Struktura podnikatelského plánu</i>	17
2.2 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ	19
2.2.1 <i>Nejdůležitější právní formy podnikání</i>	20
2.2.2 <i>Podnikání fyzických osob</i>	21
2.2.3 <i>Osobní obchodní společnosti</i>	21
2.2.4 <i>Kapitálové společnosti</i>	22
2.3 ZDROJE FINANCOVÁNÍ.....	23
2.3.1 <i>Vlastní zdroje</i>	23
2.3.2 <i>Cizí zdroje</i>	24
2.4 SITUAČNÍ ANALÝZA	26
2.4.1 <i>SWOT analýza</i>	26
2.4.2 <i>SLEPT analýza</i>	27
2.4.3 <i>Porterova analýza pěti sil</i>	28
2.4.4 <i>Marketingový mix</i>	30
2.5 FINANČNÍ PLÁN	32
2.5.1 <i>Plánované finanční výkazy</i>	33
2.6 ŘÍZENÍ RIZIKA.....	35

2.6.1	<i>Definice rizika</i>	36
2.6.2	<i>Analýza rizika</i>	36
2.6.3	<i>Řízení rizik</i>	37
2.6.4	<i>Klasifikace rizik</i>	37
2.7	METODY POSUZOVÁNÍ INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ	38
2.7.1	<i>Metoda čisté současné hodnoty</i>	38
2.7.2	<i>Doba návratnosti investice</i>	39
2.7.3	<i>Bod zvratu</i>	40
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	41
3.1	SLEPT ANALÝZA	41
3.1.1	<i>Sociální faktory</i>	41
3.1.2	<i>Legislativní faktory</i>	42
3.1.3	<i>Ekonomické faktory</i>	43
3.1.4	<i>Politické faktory</i>	46
3.1.5	<i>Technologické faktory</i>	47
3.2	SWOT ANALÝZA.....	47
3.2.1	<i>Silné stránky</i>	48
3.2.2	<i>Slabé stránky</i>	49
3.2.3	<i>Příležitosti</i>	50
3.2.4	<i>Hrozby</i>	51
3.3	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL	52

3.3.1	<i>Konkurenční rivalita</i>	52
3.3.2	<i>Hrozba vstupu nových konkurentů na trh</i>	53
3.3.3	<i>Hrozba vzniku nových substitutů</i>	53
3.3.4	<i>Síla kupujících</i>	53
3.3.5	<i>Síla dodavatelů</i>	54
3.4	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	54
4	VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ.....	64
4.1	CÍLE PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	64
4.2	PŘEDSTAVENÍ PODNIKATELSKÉ PŘÍLEŽITOSTI.....	65
4.2.1	<i>Popis systému pro uživatele</i>	65
4.2.2	<i>Administrátorská část systému</i>	67
4.3	NÁVRH ZPŮSOBU ZÍSKÁVÁNÍ TRŽEB.....	68
4.4	VOLBA PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ	69
4.4.1	<i>Základní údaje o společnosti</i>	70
4.5	MARKETINGOVÝ PLÁN	71
4.5.1	<i>Produkt</i>	71
4.5.2	<i>Cena</i>	72
4.5.3	<i>Distribuce</i>	73
4.5.4	<i>Propagace</i>	73
4.6	ČASOVÝ PLÁN REALIZACE	75
4.7	FINANČNÍ PLÁN	76

4.8	HODNOCENÍ INVESTIČNÍHO PROJEKTU	82
4.8.1	<i>Čistá současná hodnota</i>	82
4.8.2	<i>Doba návratnosti investice</i>	82
4.9	ANALÝZA RIZIK	83
ZÁVĚR.....		87
LITERATURA		89
SEZNAM OBRÁZKŮ		94
SEZNAM TABULEK.....		94
SEZNAM GRAFŮ		95

ÚVOD

Diplomová práce se bude zabývat podnikatelským záměrem. V současné době je velmi důležité si svůj záměr velmi dobře promyslet a především pak připravit, jelikož podmínky v České republice nabízí poměrně jednoduchý vstup na trh v podobě založení společnosti, získání informační podpory z různých organizací, či dostupnosti informací z veřejně dostupných zdrojů. Při dnešní konkurenci a množství nově vznikajících projektů a společností je potřeba připravit projekt důkladně s ohledem na jeho potenciál, nákladovost, rentabilitu, ziskovost aj. důležitých faktorů. Podnikatelský záměr nemůže stát jen na nápadu, byť může být velmi dobrý.

Riziko je základní problém podnikání, díky kterému většina lidí nezačne nikdy podnikat nebo jejich podnikání skončí neúspěšně. Mezi hlavní rizika projektu patří potřebný kapitál nejen pro jeho realizaci, ale i jeho provozování. Primární riziko, které by měl podnikatel vyřešit, je zájem o jeho produkt/službu na trhu. To že nápad nám samotným a blízkým přijde zajímavý, neznamená, že o něj bude trh stát a bude úspěšný. Na trh se musí vstoupit s podnikatelským plánem, jehož součástí je analýza současného stavu trhu, zda už konkurence existuje, případně existuje mezera na trhu a najdeme uživatele a zákazníky, kteří nám budou chtít zaplatit.

Když jsem přemýšlel nad předmětem mého podnikatelského záměru, kladl jsem si za cíl, přijít se službou, která na trhu ještě není a bude nová. Na myšlenku nápadu mě přivedlo naslouchání mé generace, která vychovává děti a zároveň využívá technologický pokrok dnešní doby v podobě internetu v počítačích a mobilních zařízeních.

Nápad je postaven na myšlence, že při dnešní výchově dítěte od jeho narození, musí rodiče hlídat správný vývoj dítěte přes měření, vážení, pozorování, vedení historie vývoje, včasné očkování, zaznamenávání nemocí atd., až po vytváření vzpomínek na rodičovství a dětství svých dětí. Tyto informace dnes rodiče píšou po papírech nebo si vytváří vlastní záznamové způsoby pro tyto data. Předpoklad je, že na trhu chybí služba v podobě webové a mobilní aplikace, která by rodičům v podobě uživatelů umožnila jednoduchý záznam dat o vývoji dítěte a zároveň z těchto dat možnost vytvářet vzpomínky v různých podobách.

První kapitola diplomové práce se bude věnovat teoretickým východiskům, které budou použity jako podklad pro vypracování praktické části práce. Součástí práce bude i analýza současného stavu za využití analýz SLEPT, SWOT analýzy a Porterův model konkurenčních sil.

Hlavní část praktické práce bude sestavena z podnikatelského plánu pro podnikatelský záměr na vytvoření systému pro sběr dat.

1 VYMEZENÍ CÍLE A METODY POSTUPU

Téma diplomové práce je orientováno na podnikatelský záměr na vytvoření systému pro sběr dat. Který má za úkol přinést uživatelům v podobě rodičů funkční webovou a mobilní aplikaci pro ukládání dat o vývoji jejich dětí. Systém bude koncipován tak, aby se počítalo v jeho návrhu zejména s tvorbou zisku jak od uživatelů tak i zákazníků, kterými budou nejen uživatelé, ale i třetí strany v podobě firem podnikajících v odvětví souvisejících s dětmi.

Dílčími cíli práce je určení odpovědí na otázky, které se týkají podnikatelského plánu:

- ❖ Jakou právní formu podnikání zvolit?
- ❖ Jaké kapitálové prostředky budou potřeba?
- ❖ Jaká bude doba realizace?
- ❖ Jaké budou předpokládané náklady a výnosy?
- ❖ Jaký marketingový plán použít?
- ❖ Jaká jsou rizika podnikatelského záměru?
- ❖ Je investice do podnikatelského záměru efektivní?

V první části práce budou zformulovány teoretická východiska, která budou sloužit jako podklad pro vypracování návrhové části práce. Informace budou čerpány z odborné literatury, časopisů a internetových zdrojů, které budou uvedené v seznamu použitých zdrojů. Součástí zdroje informací budou i mnou nabyté znalosti získané při studiu na Fakultě podnikatelské VUT v Brně.

Analýza současného stavu bude tvořit druhou část práce. Bude provedena analýza dotazníkového šetření a jednotlivé analýzy SLEPT, SWOT a Porterův model konkurenčních sil. Součástí této části práce bude i marketingový mix.

Třetí část bude nazvaná Vlastní návrh řešení, kde bude napsán samotný podnikatelský plán postavený na teoretických východiscích a výsledcích z analýzy současného stavu. Důležitými kapitolami budou plán financování a převedení podnikatelského záměru do finanční podoby, jako jsou výkazy a zhodnotit jestli je navržená investice do projektu efektivní.

Závěr diplomové práce bude věnován interpretací dosažených výsledků. Shrnutí slabých stránek projektu, ale zároveň i silných, kterou jsou příležitostí pro jeho případnou realizaci. Výstupem této práce pak bude také doporučení, jestli podnikatelský záměr na vytvoření systému pro sběr dat je ekonomicky výhodný.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Podnikatelský záměr

Podnikatelský plán zpracovaný v konsekvenci na realizaci určitého investičního projektu lze chápat jako podnikatelský záměr. Pro vytvoření podnikatelského záměru je zapotřebí určitých tzv. vstupů, kterými jsou výsledky technicko-ekonomické studie projektu, finanční plán a investiční program firmy.

Podnikatelský záměr slouží primárně ke dvěma účelům. Prvním je vytvoření dokumentace k vlastnímu řízení projektu a držení se záměru. Druhý a důležitější účel záměru je pak v situaci, kdy projekt řeší financování cizími zdroji. Pokud investor má do projektu vložit prostředky, chce vidět zpracovaný podnikatelský záměr se všemi náležitostmi, aby posoudil míru rizika a ziskovosti, kterou mu případně projekt přinese. S tímto požadavkem na projekt se setká podnikatel např. v bance, kde je nutností mít tuto dokumentaci řádně zpracovanou. Kvalitní zpracování podnikatelského záměru sebou může krom kladného verdiktu investora přinést i lepší podmínky. Příkladem může být levnější úvěr v bance.

Podnikatelský záměr by měl být složen z těchto základních částí:

- ❖ realizační resumé,
- ❖ charakteristika firmy a jejích cílů,
- ❖ organizaci řízení a manažerský tým,
- ❖ přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie,
- ❖ shrnutí a závěry,
- ❖ přílohy.

Důležité je zmínit, že ani vysoká kvalita podnikatelského záměru nezaručí úspěch, protože vždy se jedná o rizikový projekt a tak je k dokumentu podnikatelský záměr ze strany investorů přistupováno.

Dokument podnikatelský záměr se vyvíjí v čase tak jako trh, proto je potřeba mít na mysli, že se musí neustále adaptovat a upravovat v čase vzhledem k měnícím se podmínkám. [1]

2.1.1 Struktura podnikatelského plánu

V různých literaturách se uvádí jednotlivé typy struktur podnikatelských plánů. Přeci jen je podnikatelský plán individuální pro každý projekt a nelze ho tak unifikovat. Přesto některé atributy by měl obsahovat každý podnikatelský plán, ať už je určen pro jakoukoli protistranu.

Titulní strana má za úkol podat stručný výklad obsahu podnikatelského plánu. Uveden by zde měl být název projektu, jméno podnikatele, sídlo společnosti, kontakty, popis podniku a povaha podnikání či způsob, jakým bude projekt financován včetně struktury.

Exekutivní souhrn je v extrakt celého podnikatelského plánu, investoři většinou čtou nejprve tuto kapitolu a rozhodují se, zda se na jejím základě mají pustit do čtení celé dokumentace podnikatelského plánu. Většinou se exekutivní souhrn tvoří až po sestavení celého podnikatelského plánu. Úkol této části je jednoznačný a to vzbudit zájem u investora, aby z extraktu pochopil hlavní myšlenku, silné stránky, očekávání podnikatelů a porozuměl stručným tabulkám finančního plánu (výhled na několik let).

Analýza trhu pracuje zejména s konkurencí a její slabými a silnými stránkami, ale taky situaci jak by mohla konkurence negativně ovlivnit tržní úspěch podniku. Do analýzy trhu pak patří také analýza odvětví v podobě vývoje trendů a historie. Doporučuje se také v této kapitole zpracovat přírodní faktory, politickou situaci, legislativní podmínky aj. Poslední podkapitolou je pak analýza zákazníků. [2]

Popis podniku je část podnikatelského plánu, kde má podnikatel uvést název firmy, sídlo, kontakt, obor podnikání, datum založení společnosti, společníky a základní kapitál. Klíčové prvky jsou také výrobky nebo služby, organizační schéma a představení

samotného podnikatele. Tím je myšleno jeho představení v podobě profesní historie a předpokladů pro úspěch celého podnikatelského záměru. [2] [3]

Obchodní plán je kapitolou, kde se zachycuje celý proces obchodu poskytování služby od poskytovatele přes subdodavatele až po konečného uživatele včetně zahrnutí role zákazníka.

Marketingový plán bývá často investory považován za rozhodující součást zjištění úspěchu podniku. Tato kapitola obsahuje návrh na propagaci služby, dále její distribuci a v neposlední řadě její ocenění. [2]

Organizační plán představuje vlastnickou strukturu podniku, kdo jsou majitelé, případně jejich podíl na projektu, jejich znalosti a praktické zkušenosti. Dále kdo všechno se na projektu podílí a hierarchie vazeb mezi jednotlivými pracovníky. [3]

Hodnocení rizik zohledňuje největší rizika projektu. V obecné rovině lze riziko definovat jako „vystavení nepříznivým okolnostem“, i když neexistuje jedna správná definice rizika. Je potřeba zohlednit reakce konkurence, slabé stránky marketingu, nedostatek finančních zdrojů aj. Každé riziko je potřeba důkladně analyzovat a připravit plán pro jeho eliminaci. [2] [4]

Finanční plán by měl obsahovat každý podnikatelský plán bez ohledu na jeho zaměření. Finanční plán podnikatelského plánu by se měl skládat z tří kapitol:

- ❖ Předpoklad příjmů a výdajů alespoň na 3 na tři roky dopředu. Zahrnutý by měly být i očekávané tržby a kalkulované náklady.
- ❖ Hotovostní toky (cash-flow) v následujících třech letech.
- ❖ Návrh rozvahy (balance).

Přílohy (podpůrná dokumentace). V této části plánu by měly být uvedeny přílohy, které byly zmíněny, případně mají sloužit účelové jako podpůrné materiály. Na každou přílohu by se v průběhu plánu mělo odkazovat. Pokud je použita. [2]

2.2 Právní formy podnikání

Než se podnikatel rozhodne podnikat, je důležité zvolit vhodný typ právní formy podnikání. Tato volba představuje významné rozhodnutí. Neznamená to, že by podnikatel nemohl toto rozhodnutí změnit, ale může to sebou nést budoucí komplikace při změně formy podnikání a náklady plynoucí ze špatné volby na začátku podnikání, tak také z následné změny právní formy. [5]

Ve fázi rozhodování o právní formě podnikání je potřeba vzít v úvahu tyto faktory:

- ❖ jaká bude výše startovního a budoucího kapitálu. Jednotlivé formy podnikání se liší schopností generovat startovní kapitál a taky možnost jeho obstarávání.
- ❖ dalším důležitým bodem v rozhodování je daňové zatížení. Každá forma podnikání má jiná pravidla pro zdanění. Špatné rozhodnutí může generovat vyšší náklady v podobě vyššího daňového zatížení.
- ❖ kontrola firmy – sebou nese dilema a potřebu zároveň. Podnikatel se musí rozhodnout na kolik je ochoten předat část kontroly jiným na úkor svého vlastního ega. Partnerství sebou přináší jak pozitivní stránky v podobě znalostí, zdrojů a sdílení. Tak i negativní stránky v podobě dělení zisku, případných sporů aj.
- ❖ náklady na založení – každá forma podnikání sebou nese náklady na její založení. Od drobných nákladů až po velké. Je potřeba dobře kalkulovat do jaké formy podnikání se vyplatí investovat ve spojitosti k podnikatelskému záměru.
- ❖ následnictví ve firmě – pokud je firma budována i s myšlenkou, že bude jednou předána do rukou v rodině či prodána případnému zájemci, jsou některé formy vhodnější k těmto účelům.

Obecně dnes můžeme rozlišovat dvě formy podnikání. Je to výlučné vlastnictví a forma partnerství. [6]

2.2.1 Nejdůležitější právní formy podnikání

Základními formami podnikání v České republice jsou:

1. samostatný podnikatel, tzv. fyzická osoba nebo živnostník,
2. obchodní společnosti:
 - osobní:
 - veřejná obchodní společnost,
 - komanditní společnost.
 - kapitálové:
 - společnost s ručením omezeným,
 - akciová společnost.
3. družstva,
4. státní podniky,
5. evropské hospodářské zájmové sdružení,
6. evropská společnost,
7. evropská družstevní společnost,
8. ostatní.

Mimo uvedené formy podnikání lze podnikat i podle jiných právních předpisů. Příkladem může být banka, investiční fond aj. [7]

2.2.2 Podnikání fyzických osob

Podnikání fyzických osob je nejjednodušší formou podnikání. Není stanoven žádný minimální základní kapitál. Hlavními rysy této formy podnikání je osobní angažovanost podnikatele, ručení celým svým majetkem, odbornost podnikatele k výkonu podnikání a časové vytížení podnikatele. Mimo to, že není stanoven základní kapitál, není také stanoven rezervní a nedělitelný fond.

Mezi jednoznačné výhody patří menší regulace státem než u jiných forem podnikání. Autonomie rozhodování. Minimální náklady a flexibilita.

Naopak mezi jednoznačné nevýhody patří ručení celým svým majetkem, těžší přístup ke kapitálu, menší vyjednávací síla v obchodních vztazích a vysoké požadavky na odborné vzdělání podnikatele. [8]

2.2.3 Osobní obchodní společnosti

Na rozdíl od podnikání fyzických osob je osobní obchodní společnost vlastněna dvěma či více osobami. Není zákonem předepsaná výše vkladu a ani výše vkladu společníka neovlivňuje jeho podíl na zisku. Rovnocenný a nepřevoditelný je obchodní podíl. Organizační struktura společnosti není zákonem předepsána. Podobně jako u fyzických osob je ručení za závazky společnosti neomezené a se zánikem jednoho společníka většinou zaniká i celá společnost. Rozhodování probíhá ve sboru a zpravidla jednomyslně. Výhodou oproti živnosti je lepší přístup ke kapitálu.

Veřejná obchodní společnost (v. o. s.) je sdružení dvou a více osob za účelem podnikání, které se zakládá za účelem podnikání. Charakteristickými rysy jsou, že společníci ručí za závazky společně neomezeně a solidárně, jedná se čistě o osobní společnost, rovnocenné postavení společníků.

Komanditní společnost (k. s.) je oproti veřejné obchodní společnosti rozdílná ve vkladové povinnosti jednoho společníka a ručení. Jeden či více společníků ručí za závazky podniku do výše nesplaceného vkladu (komanditisté) a jeden či více společníků ručí za závazky společnosti celým svým majetkem (komplementáři). Rozdíl mezi komanditistou a komplementářem je, že komanditista vkládá majetkové hodnoty, ale do řízení společnosti nezasahuje, má jen pravomoc ke kontrole. Komplementář se

naproti tomu účastní na řízení společnosti, obdobně jako ve veřejné obchodní společnosti. Někdy je komanditní společnost taky označována jako smíšená. [9]

2.2.4 Kapitálové společnosti

Označení „**kapitálová společnost**“ se používá pro označení společnosti s ručením omezeným a akciovou společností. [10]

Společnost s ručením omezeným (s. r. o.) je společnost, kde společníci ručí za závazky společnosti do výše nesplaceného vkladu podle zápisu v obchodním rejstříku. Vklady společníků tvoří základní kapitál. Společnost může založit i jednou osobou. Může být fyzická i právnická. V České republice je tato forma podnikání velmi oblíbená. Důvodem je omezené ručení, rychlost založení a nedávná úprava zákona, která umožňuje založit společnost s ručením omezeným již se základním kapitálem 1 Kč. Pokud se však prokáže, že jednatel nejednal jako správný hospodář, může pak ručit i celým svým majetkem. Statutárním orgánem společnosti je jeden nebo více jednatelů. Dalším orgánem je valná hromada společníků a dozorčí rada. [3]

Akciová společnost (a. s.) je společnost, jejíž základní kapitál je rozvržený na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Společnost ručí za své závazky celým svým majetkem. Za závazky společnosti neručí akcionář. Založit akciovou společnost lze přes veřejnou nabídku akcií nebo bez veřejné nabídky k upsání. Společnost může založit jeden zakladatel, pokud je právnická osoba, jinak dvěma nebo více zakladateli. Hodnota základního kapitálu je minimálně 20 000 000 Kč u veřejné nabídky akcií a nejsou akceptovány nepeněžitě vklady. Při úpisu bez veřejné nabídky akcií je minimální základní kapitál 2 000 000 Kč. Výhodou akciové společnosti je snadná akumulace kapitálu, žádné osobní závazky akcionářů, převoditelnost vlastnictví aj. Naopak nevýhodou je dvojí zdanění výnosu akcionářů, větší regulace a administrativní náročnost, větší tlak na informační otevřenost aj. [9]

2.3 Zdroje financování

Sebelejší podnikatelský záměr a zapálení jeho tvůrců může skončit na nedostatečné přípravě včetně zásadního problému a to jsou finanční zdroje. Jsou potřeba pro jeho realizaci, ale i provoz. Platí obecná pravidla, že dlouhodobý vázaný majetek má být financován dlouhodobými zdroji a naopak krátkodobý může být financovaný krátkodobými zdroji s krátkodobou splatností. Většina začínajících podnikatelů využívá vlastního kapitálu v podobě úspor, finančních prostředků od rodiny nebo známých. Tyto prostředky nemusí vždy stačit a podílí se na propojení osobního života s podnikáním. To je efekt, který nemusí být žádoucí. Zdroje financování lze dělit na vlastní a cizí. Nejčastěji využívanými zdroji financování jsou vlastní zdroje, bankovní úvěr, leasing, venture capital, obchodní andělé, prvotní emise cenných papírů (IPO – Initial Public Offering) a dotace. [2]

2.3.1 Vlastní zdroje

Zdroje vlastního financování zahrnují vklady podnikatele, dotace a dary. Dále pak vklady profesionálních investorů jako jsou obchodní andělé, venture capital a emise akcií, které jsou označovány jako externí zdroje financování a mají charakter dodatečného vkladu do podniku. Ten kdo je majitelem podílu na vlastním kapitálu, se stává podílníkem společnosti a na základě toho získává určitá práva dle výkladu legislativy nebo podle dohody, kterou mezi sebou společníci uzavřou. Právo na podílu se dělí zejména na:

- ❖ právo na řízení společnosti,
- ❖ právo na podíl na vytvořeném zisku,
- ❖ právo na likvidačním zůstatku.

Mezi vlastní zdroje lze řadit i interně vytvořené zdroje financování. Jedná se o nerozdělený zisk minulých let, zisk běžného období, fondy tvořené ze zisku, odpisy a rezervy. [11]

- **Získání investora do vlastního kapitálu**

Mnoho začínajících podnikatelů poptává financování svých podnikatelských záměrů od investorů typu obchodní andělé, rizikový a soukromý kapitál aj. Důvody jsou různé. Neznalost a strach z bankovního prostředí, nedůvěra v bankovní sektor. Jednodušší dosažitelnost peněžních prostředků za individuálních podmínek a přidané hodnoty, kterou může být podpora nejen finančního charakteru.

- ❖ investor za svoji investici požaduje protihodnotu. Nejčastěji se jedná o tyto záruky,
- ❖ podíl na společnosti,
- ❖ účast na dozorčích orgánech společnosti a zajištění si tak informovanosti o výsledcích a práva na řízení,
- ❖ záruku za možnost odprodání svého podílu ve společnosti,
- ❖ loajalitu vedení firmy, může být ošetřeno smluvně pomocí tzv. manažerských smluv. Ty můžou být motivační, ale i sankční. [2]

2.3.2 Cizí zdroje

Málokterý podnik se obejde bez cizích zdrojů z důvodu nedostatku vlastních zdrojů. Druhým důvodem k využití cizích zdrojů je efektivita financování, když nastává situace, že se vyplatí financování cizími zdroji. Mezi cizí zdroje se řadí veškeré závazky, dluhy podniku, rezervy a pasiva. U cizích zdrojů můžeme identifikovat větší rizikovost. Mezi krátkodobý cizí kapitál řadíme bankovní úvěry, půjčky, dodavatelské úvěry, zálohy od odběratelů aj. splatné do jednoho roku. Krátkodobý cizí kapitál je zpravidla levnější než dlouhodobý, ale rizikovější z pohledu krátké splatnosti a ohrožení platební schopnosti podniku. [13]

Mezi dlouhodobý cizí kapitál se řadí dlouhodobé bankovní úvěry, leasing, podnikové obligace a jiné dlouhodobé závazky. [7]

- **Bankovní úvěry**

Banky poskytují podnikatelským subjektům peněžní půjčky ve formě bankovních úvěrů. Odměna za jejich poskytnutí pro banky je úrok. Úroková sazba může být pevná (*fixing rate*) nebo pohyblivá (*floating rate*). V podmínkách trhu, kdy se očekává zvyšování úrokových sazeb, se vyplatí firmám vzít si fixně úročený úvěr a naopak. Banky zpravidla očekávají při poskytnutí úvěru zajištění jistiny a úroků z ní plynoucí. Ručit lze směnkou, osobním hmotným a nehmotným majetkem, prodejními zásobami apod.

Úvěry se poskytují jako jednorázové účelové nebo taky jako úvěry s postupným čerpáním, kde firma může úvěr čerpat postupně podle potřeby (typickým zástupcem je kontokorentní úvěr). Další formou je typ úvěru, kde firma může úvěr opakovaně čerpat v dílčích částkách zpravidla do celkové určené výše (revolvingový úvěr). [12]

Bankovní úvěry lze v základním členění rozdělit na krátkodobé provozní úvěry a dlouhodobé bankovní úvěry.

- **Leasing**

Leasing se označuje jako alternativní forma financování, protože je velmi blízký bankovnímu úvěru. Používá se k pořízení dlouhodobého majetku. Tato skupina finančních zdrojů zahrnuje ještě faktoring a forfaiting, které jsou používány k odkupu pohledávek.

Díky leasingu může firma užívat majetek, bez použití vlastních zdrojů. Poplatky za užívání majetku jsou daňově uznatelným nákladem. Předmět leasingu zůstává po celou dobu majetkem leasingové společnosti. Na konci leasingu může být majetek nabídnut k odkupu. Leasing se vyskytuje ve formě provozní a finanční.

Výhodou leasingu je, že předmět pořízený na leasing, zůstává po celou dobu majetkem leasingové společnosti a ta tak nepožaduje tak vysoké záruky jako banka. [2]

2.4 Situační analýza

Každý podnikatelský záměr by měl obsahovat situační analýzu. Jedná se o všeobecnou metodu, která slouží ke zkoumání jednotlivých vlastností a složek vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí). Vnější prostředím je myšleno prostředí, ve kterém firma chce podnikat nebo na ni bude působit a ovlivňovat ji.

Druhým důležitým a zkoumaným prostředím je vnitřní prostředí. Do této části můžeme řadit kvalitu lidských zdrojů v podobě managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, umístění, image, schopnost inovovat a tvořit, prodávat aj. [14]

Ke každému prostředí existují různé typy analýz, které se doporučují pro tyto účely. Mezi nejznámější patří SWOT, SLEPT, Porterův model konkurenčních sil apod.

2.4.1 SWOT analýza

Teoretikové a praktikové obecně souhlasí, že výsledky SWOT analýzy mohou vést k rychlé analýze situace. SWOT analýza se setkává i s kritikou. Příkladem může být nejednoznačnost situace, kdy například vyjde nové nařízení, které může být hrozbou, ale i příležitostí k podnikání. [15]

SWOT analýza se využívá jako jeden z nejvíce častých nástrojů analýzy. Její uplatnění je pro analýzu interních faktorů v podobě silných a slabých stránek. Jsou to ty faktory, které firma může ovlivňovat.

Zároveň lze analýzu aplikovat i na externí prostředí a jeho vlivy, které firma už tolik ovlivnit nemůže. K tomu SWOT analýza využívá hrozby a příležitosti. [2]

K sestavení analýzy se využívá tabulka o 4 kvadrantech S, W, O, T. Každé písmeno reprezentuje jednotlivou oblast:

- S-strengths (silné stránky),
- W-weaknesses (slabé stránky),
- O-opportunities (příležitosti),

- T-threats (hrozby).

Následující obrázek s tabulkou reprezentuje SWOT analýzu s rozložením jednotlivých kvadrantů. U SWOT analýzy jsou používány strategie S-O, S-T, W-O a W-T.

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabín pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Obr. 1: SWOT analýza (Zdroj: [16])

2.4.2 SLEPT analýza

SLEPT analýza – analýza externího prostředí se zaměřením na jednotlivé oblasti. Bývá označována taky jako prostředek pro analýzu změn okolí. Pro tuto analýzu je také někdy užíván název PEST analýza. Faktory jednotlivých oblastí je potřeba důkladně identifikovat a analyzovat.

Analýza zkoumá tyto oblasti: sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické. [17]

- Sociální oblast:
 - trh práce,
 - demografické ukazatele,

- vliv odborů,
- míra vnímání korupce,
- kulturní zvyklosti aj.
- Legislativní oblast:
 - zákony,
 - práce soudů aj.
- Ekonomická oblast:
 - makroekonomické hospodářské ukazatele,
 - předpoklady přímé a nepřímé daně,
 - restrikce vývozů a dovozů,
 - státní podpora aj.
- Politická oblast:
 - stabilita poměrů resp. státních a municipálních institucí,
 - politické trendy a postoje k podnikání aj.
- Technologická oblast:
 - technologické trendy – vývoj IT,
 - podpůrné technologie,
 - dostupnost technologií aj. [2]

2.4.3 Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza pochází jako řada ostatních významných důležitých teorií a manažerských nástrojů z Harvard Business School. Zabývá se tím, jaké vnější síly

ovlivňují podnikání firmy. V rámci tohoto modelu bylo definováno pět sil, které bezprostředně ovlivňují podnikání firmy v daném odvětví – konkurenční rivalitu. Zajímavostí je, že Porterova analýza pěti sil byla vymyšlena jako protipól k SWOT analýze, kterou Porter považoval za málo exaktní.

Bylo identifikováno těchto 5 sil:

- ❖ konkurenční rivalita,
- ❖ hrozba vstupu nových konkurentů na trh,
- ❖ hrozba vzniku substitutů,
- ❖ síla kupujících,
- ❖ síla dodavatelů.

- **Konkurenční rivalita**

Je první Porterovou silou, která mluví o vnitřní konkurenci v oblasti podnikání, kde hodlá firma podnikat. Příkladem může být květinářství, kterému konkurují jiné květinářství. Konkurentem může být i supermarket, kde se prodávají uvnitř květiny, ne tedy přímo v květinářství apod. Při analýze této síly je potřeba zohlednit velikost konkurenčních tlaků, kolik bude firmu stát, aby se o ní na trhu uživatelé a zákazníci dozvěděli. Řeší se taky dynamika trhu, případně jestli je firma schopna uplatnit konkurenční výhodu a je schopna s konkurencí držet krok.

- **Hrozba vstupu nových konkurentů na trh**

V případě podnikatelského záměru se jedná o kvalifikovaný odhad, jaký bude budoucí směr trhu a jaký nový potenciální konkurenti můžou na trh vstoupit v konsekvenci na podmínky trhu, jeho bariéry, úrovně současné konkurence, dosahovaného zisku v odvětví aj. V případě zakládání podniku bude právě tento podnik nová konkurence. Porterova analýza se nedělá jen jednou, ale je nezbytné ji dělat pořád, protože trh a podmínky na něm se neustále mění.

- **Hrozba vzniku substitutů**

V každém odvětví je hrozba vzniku podobných nebo příbuzných výrobků a služeb, tzv. substitut. Je tím myšleno něco, co zákazníkovi nahradí službu nebo produkt, kterou poskytuje zrovna naše firma. Typickým zástupcem odvětví, kde se objevuje riziko konkurence substitutů je u produktů zábavy.

- **Síla kupujících**

Touto silou je myšleno vyjednávání o ceně ze strany kupujících. A to v podobě přímého vyjednávání, kdy zákazník přímo vyjednává nebo nepřímého vyjednávání, kdy může zákazník začít odebírat měně nebo zvolí konkurenci. Firma si musí položit otázky typu, na kolik je jejich produkt unikátní, jaké substituty existují a jak jsou dostupné, nakolik jsou uživatelé a zákazníci informováni o konkurenčních nabídkách v tuzemsku, ale i na zahraničním trhu.

- **Síla dodavatelů**

Pátá síla podle Portera může být tou nejvýznamnější, ale zároveň taky tou nejméně důležitou. Vyjednávací síla dodavatelů je důležitá podle oboru podnikání a závislosti dané firmy. Zpravidla důležité otázky u síly dodavatelů je technologická závislost na konkrétních dodavatelích, přítomnost více dodavatelů, míra konkurence mezi dodavateli atd. Příkladem odvětvím, kde tato síla hraje důležitou roli, může být strojírenství, elektronika, automobilový průmysl aj. [2] [18] [19] [20]

2.4.4 Marketingový mix

Marketingový mix je interakcí čtyř hlavních proměnných v marketingovém systému. Někdy je marketingový mix označován také jako 4P. Protože všechny čtyři hlavní proměnné v angličtině začínají na písmeno P. Jedná se o produkt či službu, cenu, distribuci a propagaci. Jednotlivé proměnné mají odlišný význam podle povahy podnikání a odvětví, ve kterém se firma pohybuje se svou činností.

- **Produkt**

Produkt může být cokoliv, co firma nabízí na trhu. Produkt může být na trhu odlišen podle dalších proměnných. Jde například o design (tvar, barva atd.), značku, balení, vzhled, trend apod. Jsou to prvky, které odlišují produkt od konkurence. 10 firem může vyrábět židle, ale každá ji navrhne, vyrobí, zabalí, prodá jinak. V této souvislosti je dobré si definovat jádro produktu, vlastní produkt a rozšířený produkt.

Jádro produktu představuje základní přínos produktu, to proč je kupující motivován produkt koupit.

Vlastní produkt určují faktory odlišující produkt od konkurence jako vzhled produktu, název produktu (značkový vs. neznačkový), kvalita, design a obal.

Rozšířený produkt je třetí „vrstva“ produktu, reprezentující určitý nadstandard produktu. Firma se tak snaží zaujmout zákazníka při jeho rozhodovacím procesu koupě, ale i zvýšení spokojenosti z koupě. Může zde být zahrnuta záruka, instalace, bonusy, dodávky, poprodejní servis aj.

Malým a začínajícím podnikům se doporučuje diferenciovat svůj produkt. Je potřeba před uvedením produktu na trh zjistit, jaké odlišnosti produktu zákazník ocení nejvíc.

- **Cena**

Stanovení cenové politiky patří k jednomu z nejtěžších úkolů, které stojí před novým podnikem. Cena je většinou několikrát upravována, než nalezne svoji správnou úroveň. Cenu nelze určovat jen podle rovnice $\text{cena výrobku} = \text{náklady} + \text{marže}$. V ceně musí být kalkulována i poptávka, aby cena našla určitou poptávku. Pokud firma vyrábí luxusní statek, musí tomu přizpůsobit i svoji cenu, aby našla správnou poptávku. Při stanovení ceny se rovněž musí zohlednit v nákladech doprava, slevy a další režijní přírážky. Dalším cenotvorným faktorem je konkurence, která ovlivňuje cenu produktu. [3]

- **Distribuce**

Pokud podnik distribuuje službu, je podstatné, aby jeho služba byla co nejprístupnější. Souvisí to s lokalizací (umístění) služby, volbou případného zprostředkovatele dodání služby (obchod s aplikacemi, internetové stránky apod.). [21]

- **Propagace**

Propagace je nejviditelnější proměnnou marketingového mixu pro zákazníka. Podnik se podle zvoleného komunikačního mixu snaží plnit své ekonomické cíle. Stimulovat poptávku po svém produktu. Uživatelé a zákazníka je potřeba informovat o existenci produktu, kvalitě a způsobu užití apod. V propagaci se taky pracuje s emocionálními cíli, tj. vytvářet u spotřebitelů pozitivní postoj a preference k danému produktu. Využívají se jednotlivé složky komunikačního mixu:

- ❖ reklama,
- ❖ podpora prodeje,
- ❖ public relations (vztahy s veřejností),
- ❖ osobní prodej,
- ❖ přímý marketing. [22]

2.5 Finanční plán

Transformace předchozích částí podnikatelského plánu do čísel je finanční plán. Jedná se o završení podnikatelského plánu jako celku. Je to spojka mezi představami vlastníků a realitou. Úkolem finančního plánu je přesvědčit investora o výnosnosti podnikatelského záměru. [22]

Sestavení finančního plánu vyžaduje odhad a schopnost modelovat budoucí vývoj podnikatelského záměru v číslech. Při tvorbě podnikatelského plánu by měl být respektován základní podnikatelský cíl v podobě růstu tržní ceny firmy.

Ve finančním plánu se pracuje s veškerou činností podniku, kde jsou peněžní toky (založení, zřizovací výdaje, nákup, výroba, prodej, inovace, fúze a likvidace), tak aby se pak následně dala hodnotit efektivnost podnikání. [2]

Výstupem finančního plánu u podnikatelského plánu je plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisků a ztrát, plán peněžních toků, plán nákladů, plán výnosů aj. [22]

Důležitým faktorem pro sestavení finančního plánu a členění plánovacích činností je časový horizont. Zpravidla se dělí finanční plány na krátkodobé (operativní), které se používají pro plánovací období od několika měsíců až po jeden rok. A dlouhodobé finanční plány, jejichž časový horizont může být dva roky až pět let, resp. i více let. [23]

2.5.1 Plánované finanční výkazy

Mezi základní finanční výkazy, které se užívají k sestavení finančního plánu u podnikatelských plánů, řadíme rozvahu, výkaz zisků a ztrát a někdy se můžeme setkat i s výkazem cash-flow. U nových nebo ještě neexistujících firem, se tyto výkazy zpracovávají v zjednodušené podobě. [22]

- **Rozvaha**

Rozvaha dává statický pohled na majetek firmy (aktiva) a zdroje financování tohoto majetku (pasiva) ke dni sestavení rozvahy. Základem rozvahy je bilanční rovnost, žádná firma nemůže vlastnit více majetku, než má zdrojů. Jedná se o rovnost mezi aktivy a pasivy. Majetek podniku, který reprezentují v rozvaze aktiva, se člení podle funkce, kterou v podniku plní a likvidnosti (času, po který jsou v podniku vázány). Aktiva dělíme na stálá aktiva, které zastupují dlouhodobý majetek a oběžná aktiva. [2]

Obrázek níže znázorňuje základní strukturu rozvahy:

AKTIVA /MAJETEK/	PASIVA /ZDROJE KRYTÍ/
složení majetku	zdroje financování (krytí)
1. Stálá aktiva a) dlouhodobý nehmotný majetek b) dlouhodobý hmotný majetek c) dlouhodobý finanční majetek	1. Vlastní zdroje stálých a oběžných aktiv a) majetkové fondy (FDM, FOA, FHC) b) finanční fondy (FO, FKSP, RF, FRM atd.) c) peněžní a zvláštní fondy d) zdroje krytí prostředků RH e) hospodářský výsledek
2. Oběžný majetek a) zásoby – materiál – zásoby vlastní výroby – zboží b) pohledávky c) finanční majetek d) prostředky rozpočtového hospodaření e) přechodné účty aktivní	2. Cizí zdroje a) rezervy b) dlouhodobé závazky c) krátkodobé závazky d) bankovní úvěry a půjčky e) přechodné účty pasivní
A K T I V A = P A S I V A	
V jaké podobě je majetek	Z jakých zdrojů byl pořízen

Obr. 2: Základní struktura rozvahy (Zdroj: [24])

- **Výkaz zisku a ztrát**

Plánovaný výkaz zisku a ztrát zobrazuje náklady, výnosy a hospodářský výsledek podniku v jednotlivých letech. U nového podniku se doporučuje výkaz zisků a ztrát vyčíslovat podrobně a to po dobu alespoň šesti měsíců. Následující roky dostačují roční údaje. Výkaz zisků a ztrát může mít horizontální nebo vertikální podobu. Primární funkcí je zjištění výsledku hospodaření podniku za běžné účetní období. Další důležitou funkcí je, že slouží jako podklad pro hodnocení ziskovosti podniku. Základní motiv podnikání je zisk a tak bývá i většinou hlavním kritériem pro rozhodování. Uživatel výkazu zisků a ztrát tak v přehledu může najít informace o podniku, např. vývoj ziskovosti podniku, rentabilitu nebo návratnost vloženého kapitálu. [22] [25]

Na obrázku níže je vidět základní struktura výkazu zisků a ztrát:

NÁKLADY	VÝNOSY
I. Náklady z činnosti	I. Výnosy z činnosti
Spotřeba služeb a materiálu Mzdové náklady Daně Manka a škody Náklady na OP, R, Odpisy, Náklady na vyřazení majetku	Výnosy z prodeje výrobků a služeb Výnosy z poplatků Aktivace majetku Změna stavu Výnosy z prodeje dlouhodobého majetku
II. Finanční náklady	II. Finanční výnosy
Prodané cenné papíry Úroky Kursové ztráty Náklady na přecenění RH	Výnosy z prodeje cenných papírů Úroky Kursové zisky Výnosy z přecenění RH
III. Náklady na transfery	III. Výnosy z daní a poplatků
Náklady ústředních rozpočtů na transfery Náklady územních rozpočtů na transfery	IV. Výnosy z transferů Výnosy ústředních rozpočtů z transferů Výnosy územních rozpočtů z transferů
IV. Náklady ze sdílených daní	V. Výnosy ze sdílených daní VI. Výsledek hospodaření

Obr. 3: Základní struktura rozvahy (Zdroj: [24])

Výsledek hospodaření za účetní období je výsledkem rozdílu výnosů a nákladů. Ve výkazu zisků a ztrát se pracuje se stupňovitým výpočtem hospodaření. Zjišťují se tyto výsledky:

- ❖ provozní výsledek hospodaření,
- ❖ finanční výsledek hospodaření,
- ❖ mimořádný výsledek hospodaření,
- ❖ výsledek hospodaření za účetní období. [5]

2.6 Řízení rizika

U každého podnikatelského plánu je potřeba zohlednit rizikovou stránku projektu. Podnikatel by si měl stanovit faktory, které mají vliv na riziko projektu a mezi nimi identifikovat ty, které mají největší váhu na podílu celkového rizika. Soustředění

pak zaměřit na tyto faktory a připravit, případně aplikovat opatření, které umožní snížení rizika projektu. [1]

2.6.1 Definice rizika

V obecném pojetí může riziko znamenat „vystavení nepříznivým okolnostem“. V širším pojetí slova smyslu se jedná o velmi volný výklad rizika. [4]

Riziko můžeme chápat i tak, že na jedné straně je to dosažení pozitivních hospodářských výsledků, na druhé straně je součástí riziko podnikání, že dojde k podnikatelskému neúspěchu, směřujícího ke ztrátám. Tyto ztráty mohou nabýt takového rozsahu, že někdy vedou k úpadku podnikání. [1]

Podle Prof. Raise „*Neexistuje jedna, obecně uznávaná, definice rizika, pojem riziko je definován různě*“ [4]

2.6.2 Analýza rizika

Přirozenou první aktivitou při řízení rizik je jejich analýza. Ta je zpravidla chápána jako činnost vedoucí k definici hrozeb, pravděpodobností jejich realizace a dopadu na aktiva. Jinými slovy určení rizik a jejich stupně důležitosti. [4]

Analýza rizika je zpravidla složena z těchto kroků:

- ❖ identifikace rizik – vymezení rizik,
- ❖ klasifikace rizik - roztrídění do skupin podle své vlastní klasifikace nebo např. využít klasifikaci rizik v rámci standardu systému risk managementu,
- ❖ připravit si seznam rizik
- ❖ ohodnocení rizika – vymezení pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho velikost závažnosti
- ❖ zkompletovat katalog rizik – jádrem je seznam rizik, doplněný o významnost rizika a jeho původce.

Počáteční analýza rizik je velmi důležitá, protože na jejích výstupech je odvislý celý systém risk managementu. [26]

2.6.3 Řízení rizik

Proces řízení rizik, lze chápat jako situaci, kdy se firma snaží zabránit vlivu již existujících nebo budoucích faktorů a přichází s řešením pro eliminaci negativních a využití pozitivních rizik. Řízení rizik je následným krokem po analýze rizik. Velmi důležitou částí řízení rizik je výběr optimálního řešení. Výsledkem každé části řízení rizika je rozhodnutí. [4]

Řízení rizik projektu si klade za cíl zjistit, jaké faktory (nákladové položky, poptávka, úrokové sazby, měnové kurzy, legislativní opatření aj.) jsou důležité a jaké jsou málo významné a je možné je upozadit. Dále jak velké je celkové riziko projektu a zda je ještě přijatelné nebo už nepřijatelné. V neposlední řadě pak jakými opatřeními dosáhnout snížení rizik a zda je to ekonomicky akceptovatelný. [1]

2.6.4 Klasifikace rizik

Riziko lze klasifikovat z mnoha aspektů. Mezi základní způsoby patří:

Podnikatelské a čisté riziko – podnikatelské riziko má pozitivní i negativní stránku. Čisté riziko má jen negativní stránku.

Systematické a nesystematické riziko – pojem systematické riziko se někdy označuje také jako tržní. Jedná se o riziko, které do značné míry závisí na celkovém vývoji trhu (změna legislativy, konjunkturální cykly, vývoj cen komodit aj.). Toto riziko sám podnikatel těžko ovlivní, proto se označuje jako nediverzifikovatelné. Naopak riziko nesystematické, označované také jako např. jedinečné nebo specifické je riziko vztahující se k jednotlivým firmám, Příkladem může být, změna v managementu odchodem klíčového pracovníka, selhání dodavatele, vznik nové konkurence, havárie zařízení aj.

Vnitřní a vnější riziko – vnější rizika se týkají vnějšího okolí firmy, jedná se o externí působení rizik na firmu. Je to okolí, ve kterém firma podniká., dělí se pak dále na makroekonomická a mikroekonomická. Vnitřní rizika se vztahují k faktorům v interním prostředí firmy. Jedná se o rizika spjatá např. s vývojem, inovací, selhání pracovníků aj.

Ovlivnitelné a neovlivnitelné riziko – tato klasifikace rizika je spjatá s možností podnikatele působit na příčiny vzniku rizika. Jsou rizika, která podnikatel může ovlivnit předejetím jako vyšší kvalifikací pracovníků, nastavením správného prostředí ve firmě, sledováním konkurence, inovováním apod. Naopak jsou rizika neovlivnitelná, na které rozhodnutí podnikatele nemají vliv. Může se jednat o změnu daňové politiky státu, měnový kurz, přírodní katastrofy a další.

Rizika se dají dělit dál podle různých kritérií a věcné náplně. [1]

2.7 Metody posuzování investičních projektů

Podnikatelský plán je potřeba vyhodnotit objektivně. Důležitým hodnocením je efektivnost investice. Pro vyhodnocení slouží nejrůznější metody, kdy se porovnávají jednotlivé finanční ukazatele, aby nám tak dali srovnání hospodářských výsledků.

Výsledky nám pomáhají při rozhodování o výnosnosti investice, respektive zda do projektu investovat nebo ne. Také dále navrhnout případná doporučení k zlepšení současné situace.

2.7.1 Metoda čisté současné hodnoty

Čistá současná hodnota (ČSH) je vykládána jako rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z investičního projektu a kapitálovými výdaji, které jsou nutné pro realizaci projektu. Pro výpočet se využije tato rovnice [2]:

$$\check{C}SH = \sum_{t=1}^N \frac{P_t}{(1+i)^t} - KV = \check{C}SH = \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t}$$

Kde:

$\check{C}SH$ – čistá současná hodnota v Kč

CF_t – plán cash-flow z investičního projektu v jednotlivých letech v Kč

P_t – příjem z investice v jednotlivých letech životnosti v Kč

KV – kapitálový výdaj v Kč

N – doba životnosti investičního projektu

t – jednotlivé roky životnosti investičního projektu

i – požadovaná výnosnost investičního projektu v tvaru indexu

Pokud je výsledek $\check{C}SH$ záporný, projekt je nepřijatelný. Naopak pokud je hodnota $\check{C}SH$ kladný, je přijatelný. Pokud nastane situace, že $\check{C}SH$ je rovna nule, projekt je přijatelný, ale nezvyšuje tržní hodnotu firmy. [2]

2.7.2 Doba návratnosti investice

Dobou návratnosti investice určuje, za jak dlouho dobu se celkové investiční náklady spojené s projektem uhradí ze zisku po zdanění. [1]

Rovnice pro výpočet:

$$DN = \frac{KV}{Z_r}$$

Kde:

DN – doba návratnosti investice v letech

KV – kapitálový výdaj v Kč

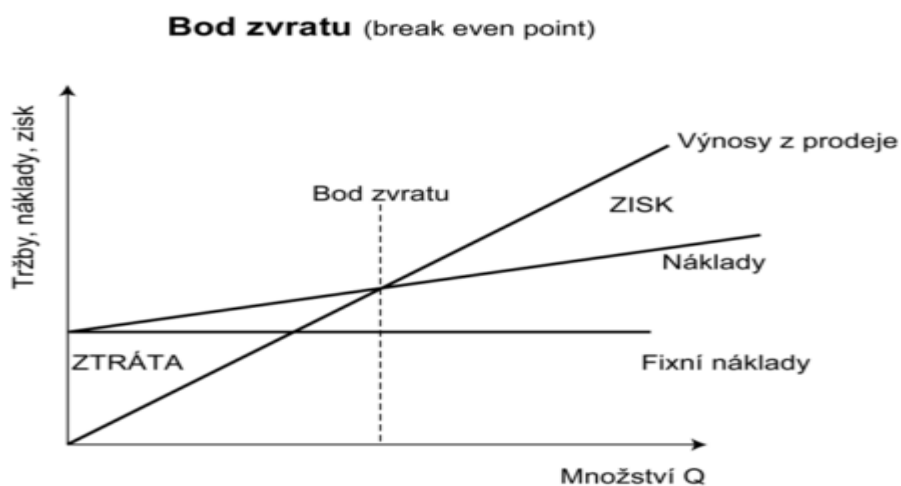
Z_r – průměrný roční zisk z investice v Kč

Zdroj: [26] s. 52

2.7.3 Bod zvratu

Bod zvratu je situace, kdy se celkové náklady rovnají tržbám. Bod zvratu někdy bývá označován jako bod rentability, bod krytí nákladu, bod zisku nebo mrtvý bod. [28]

Na obrázku níže je bod zvratu znázorněn graficky:



Obr. 4: Bod zvratu (Zdroj: [28])

Bod zvratu lze vypočítat podle následujících rovnic:

$$BZ = T = N$$

Kde:

$$T = N$$

BZ – bod zvratu

$$T = P \times Q$$

T - tržby

$$N = F + b \times Q$$

N - náklady

$$P \times Q = F + b \times Q$$

P - cena

$$BZ = F / P - b$$

Q - množství

F – fixní náklady

B – variabilní náklady

Zdroj: [28] str. 66

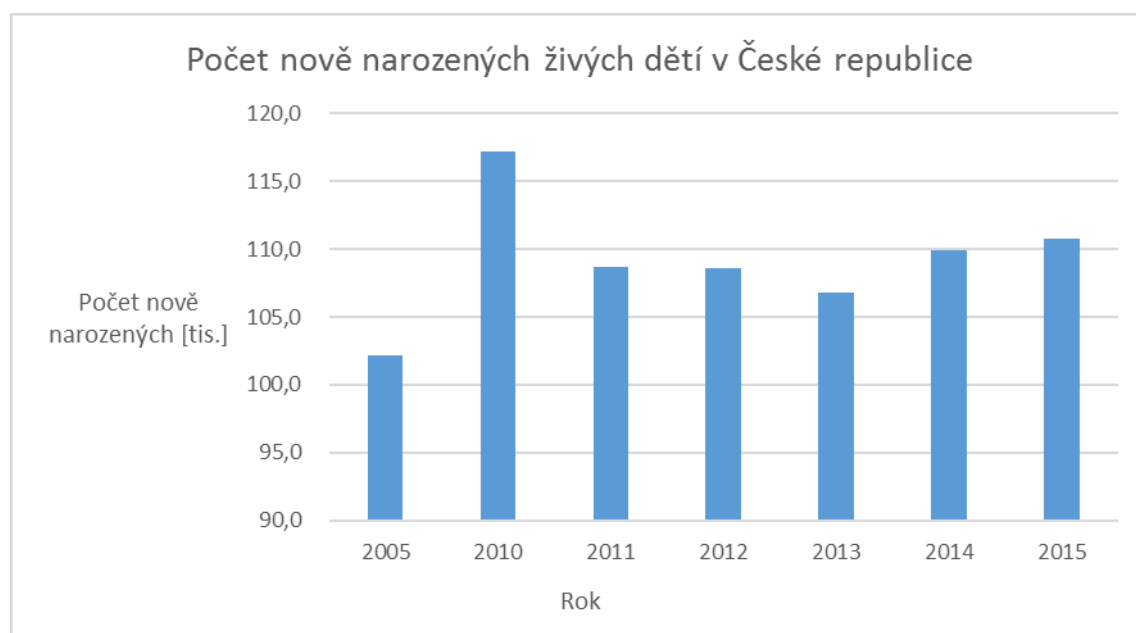
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V analýze současného stavu provedu vyhodnocení faktorů, které mají vliv na externí a interní prostředí podniku. K analýze využiji 3 metody. Analýzu SLEPT, SWOT analýzu a Porterovu analýzu 5 sil. Součástí této kapitoly bude závěrem dotazníkové šetření a jeho výstupy na vzorku respondentů.

3.1 SLEPT analýza

3.1.1 Sociální faktory

V České republice se ročně narodí podle posledních údajů Českého statistického úřadu více než 100 tisíc živě narozených dětí za posledních 10 let. Počet živě narozených se v roce 2015 meziročně zvýšil na 110,8 tisíce. [29]

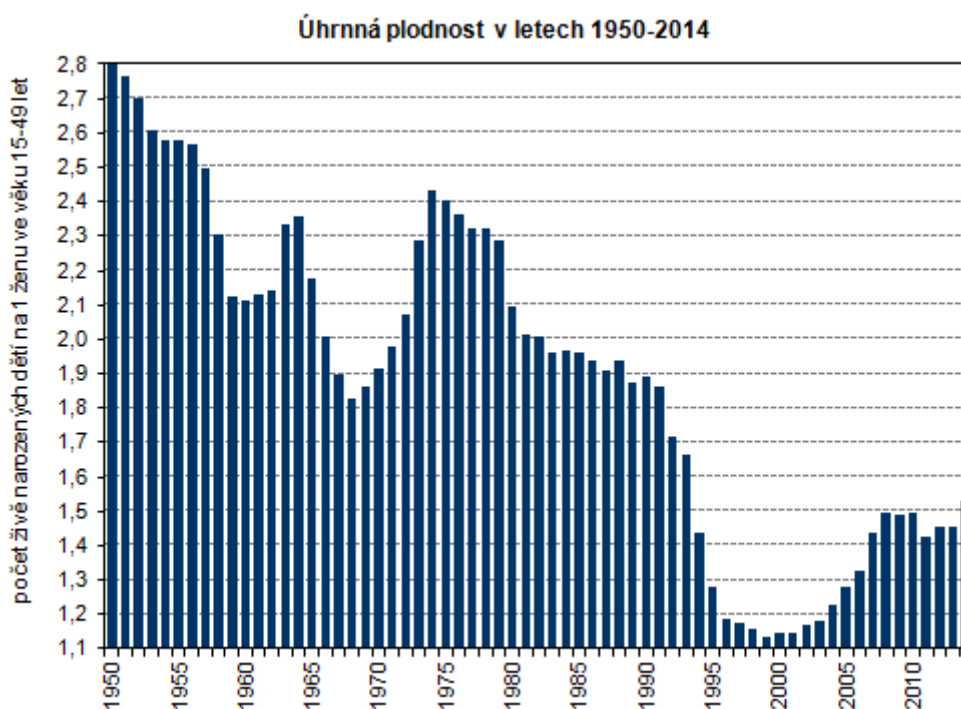


Graf 1: Počet nově narozených živých dětí v České republice v letech 2005-2015 podle ČSÚ

(Zdroj: vlastní zpracování)

Počet nově narozených dětí na 1 ženu se od poválečného období snižuje. K největšímu poklesu došlo pár let po změně politického režimu v roce 1989. Lidem se naskytli nové možnosti v podobě otevřených hranic, způsobu získávání práce,

bydlení aj. Rostoucí trend počtu nově narozených dětí na 1 ženu ve věku 15-49 let lze identifikovat od roku 2001.



Graf 2: Úhrnná plodnost v letech 1950-2014 (Zdroj: [30])

3.1.2 Legislativní faktory

V současné době se stále více klade důraz na individuální odpovědnost rodiny za dítě. Právní systém nespolehá jen na morální aspekt rodičů, ale za tímto účelem je v České republice vytvořeno několik právních norem, především pak zákon o rodině č. 94/1963 Sb. ve znění pozdějších předpisů.

Péči o nezletilé dítě, obzvláště jeho zdravotní stav, tělesný, citový a mravní vývoj upravuje novela zákona o rodině č. 91/1998 Sb.

Důležitý je také zákon o ochraně veřejného zdraví č. 258/2000 Sb., upravující mimo jiné povinné očkování a lékařské prohlídky. [31]

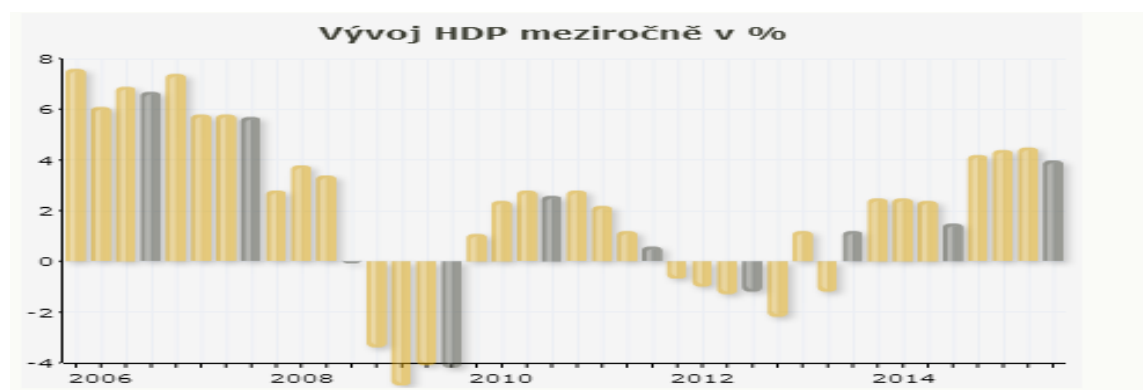
Rodiče dětí jsou povinni docházet na lékařské prohlídky za účelem kontroly vývoje, preventivních prohlídek, očkování dětí a dalších. Lékař dle zákona vede zdravotní kartu pacienta i pro děti. Rodiče doma zdravotní karty nemají.

3.1.3 Ekonomické faktory

Na rozhodování lidí o pořízení dítěte má vliv i vývoj ekonomiky v tuzemsku. Lidé vnímají stav nezaměstnanosti, růst hrubého domácího produktu, inflaci, podporu státu aj. Je přirozené, že pokud budoucí rodiče nabydou pocitu, že nebudou ekonomicky schopni zajistit dítě, jeho početí se oddálí. Neplatí to tak ve všech případech, ale ve většině případů ano.

Mezi hlavní ekonomické faktory patří hrubý domácí produkt (HDP). Je to ukazatel, který určuje výkonnost ekonomiky státu. Nejčastějším sledovaným obdobím bývá 1 rok. Je důležité vymezit HDP jako tokovou veličinu, na rozdíl od bohatství, které představuje stav.

Vývoj HDP za posledních 10 let reprezentuje graf č. 3. Na grafu je vidět vývoj HDP v České republice. Tento vývoj je závislý i na globální ekonomice, v grafu je vidět dopad finanční krize z let 2007-2008.



Graf 3: Vývoj HDP meziročně v % v letech 2006-2015 (Zdroj: [32])

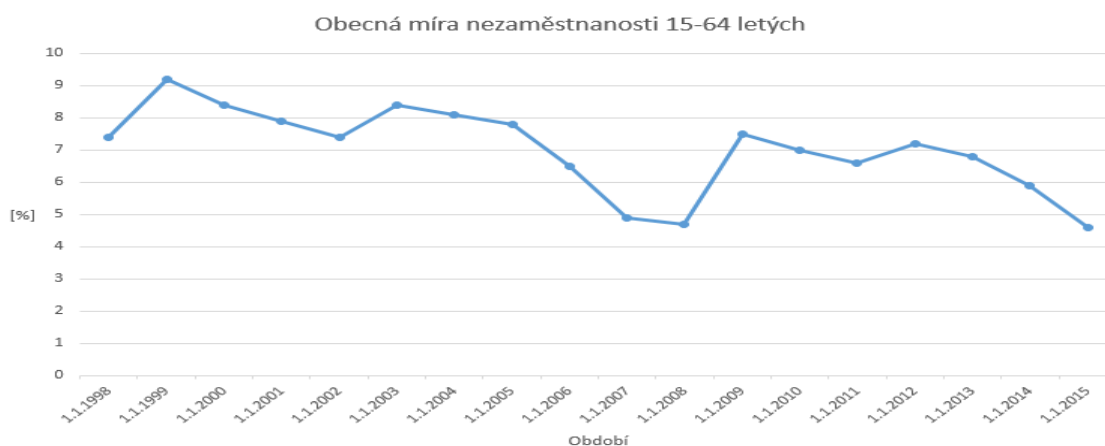
V roce 2015 byl reálný růst HDP 4,2 %, to je nevyšší růst od roku 2007. Prognóza ČNB pro rok 2016 pracuje s růstem HDP o 2,5 %, je to prognóza po korekci. Původní prognóza predikovala růst HDP o 2,7 %.

Tab. 1: Vývoj HDP meziročně v % v letech 2006-2015 (Zdroj: [33])

		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2015	2016	2017
		Aktuální predikce							Minulá predikce		
Hrubý domácí produkt	mld. Kč	4 023	4 042	4 077	4 261	4 472	4 629	4 812	4 495	4 657	4 831
Hrubý domácí produkt	růst v %, s.c.	2,0	-0,9	-0,5	2,0	4,2	2,5	2,6	4,6	2,7	2,6

Důležitým ekonomickým faktorem při rozhodování o založení rodiny je příjem. Pro většinu rodin je to příjem především ze zaměstnání, dále závislé činnosti, státních transferů aj.

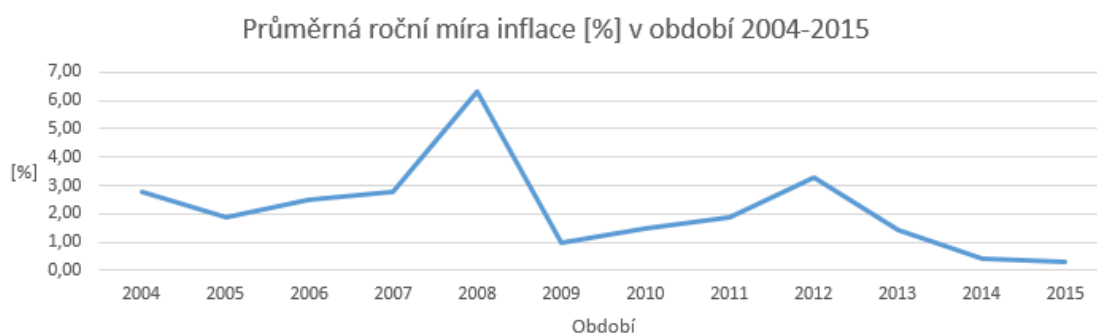
Vývoj nezaměstnanosti v České republice zobrazuje graf 4, který dokladuje klesající trend nezaměstnanosti v České republice. Tento trend spolu s rostoucí ekonomikou a nízkou úrovní inflace vytváří podmínky pro růst počtu nově narozených dětí.



Graf 4: Vývoj míry nezaměstnanosti v % v letech 1998-2015 podle ČNB (Zdroj: vlastní zpracování)

Dalším důležitým ekonomickým faktorem je vývoj inflace v České republice. Současná situace je období nízké inflace. Mezi měnové cíle České národní banky patří cílování inflace, kdy centrální banka vyhlásí s jistým předstihem inflační cíl a pomocí

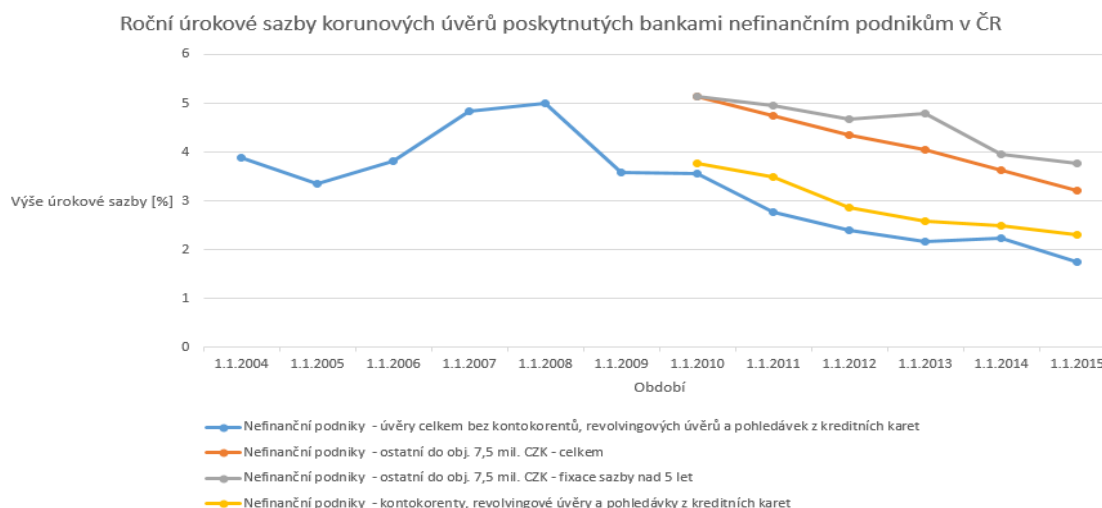
svých nástrojů se snaží cíle dosáhnout. ČNB tak aktivně a přímo formuje inflační očekávání.



Graf 5: Vývoj průměrné roční míry inflace v % za období 2004-2015 podle ČSÚ (Zdroj: vlastní zpracování)

V konsekvenci na vývoj inflace centrální banka pracuje s výší úrokových sazeb. Sazby mají vliv na vklady, ale i úvěry. Aktuální vývoj nízké inflace a úrokových sazeb v České republice umožňuje v současné době získat levně cizí zdroje pro podnikání. [34]

Graf č. 5 ukazuje, že úrokové sazby korunových úvěrů nefinančním podnikům v ČR jsou nejnižší od roku 2004.



Graf 6: Vývoj úrokové sazby korunových úvěrů poskytnutých bankami nefinančním podnikům v ČR v letech 2004-2015 podle ČNB (Zdroj: vlastní zpracování)

3.1.4 Politické faktory

Současná vláda ČR premiéra Bohuslava Sobotky je koalice 3 stran ČSSD, ANO 2011 a KDU-ČSL a jednoho nestraníka. Byla jmenována v roce 2014 prezidentem Milošem Zemanem. Výběrem si vláda stanovila mezi hlavní priority ve svém programovém prohlášení boj s korupcí, rozvoj podmínek svobodného podnikání, tvorbu nových míst, čerpání dotací z fondu EU, inventuru a rekonstrukci státu aj.

Mezi důležité priority současné vlády řadím priority s menší váhou, ale pro podnikatelský záměr důležité. Jedná se o efektivní využití informačních a komunikačních technologií, rozvoj kvalitních a všeobecně dostupných veřejných služeb v oblasti zdravotnictví, podporu internetové ekonomiky, urychlení zavedení vysokorychlostního internetu a přijetí strategie pro zvýšení gramotnosti v oblasti digitálních a elektronických dovedností. [35]

Politické prostředí v ČR je považováno za nestabilní. Jedna vláda střídá druhou podle názoru ve společnosti. Typickým rysem českého voliče je náklonost k populismu a vysoká sensitivita na korupční skandály. Oba faktory jsou časté ve vládách ČR a dochází tak s každým vládním obdobím ke změně politických stran v čele vlády. To vede ke změně priorit vlády, změně zákonů, směru ČR apod. Důvěra ve vládu v ČR je dlouhodobě nízká.

Často je ČR označována za zemi, kde je obtížné podnikat a to především z důvodu byrokratických překážek, které stojí v cestě nově vznikajícím společnostem. Politici se snaží neustále dle své nejlepší víry měnit zákony pro usnadnění podnikání, ale časté změny vedou k nestabilitě. Podle Světové banky a Mezinárodní finanční korporace (IFC) je ČR na 93. místě na světě z hlediska obtížnosti zahájení podnikání.[36]

V únoru 2016 vláda ČR bilancovala dva roky vlády pod vedením premiéra Bohuslava Sobotky. Rozpočet skončil s nejmenším schodkem za posledních 7 let. Nezaměstnanost se snížila, HDP roste, zvýšení vládních transferů aj. Důvěra vlády vzrostla z 38 % (únor 2014) na 44 % (prosinec 2015), podle respondentů veřejného výzkumu CVVM. [37]

Výsledky politiků ve vládě ČR nejsou jen dílem jejich práce, ale i globálního ekonomického cyklu, ve kterém se vláda nachází. Pokud je v ekonomice recese, má vláda jiné cíle.

3.1.5 Technologické faktory

Podle Českého statistického úřadu je podíl domácností vybavených osobním počítačem na úrovni 73%. 70% domácností je vybaveno vysokorychlostním internetem a podíl jednotlivců v populaci využívající internet je 77%. Jedná se o poslední zveřejněná aktuální čísla.

Pro srovnání, v roce 2010 internet využívalo jen 56% domácností v ČR. Je to způsobeno rozvojem technologií. Internet je dnes běžně dostupný mimo počítače na mobilních telefonech, tabletech a jiných zařízeních. Stát a operátoři investují do rozvoje vysokorychlostních internetových sítí a internet se tak dostává i do míst, kde dříve nebyl.

U podnikatelského záměru, který se zaměřuje na vytvoření systému na sběr dat prostřednictvím internetu a aplikace v mobilním telefonu, je tento rozvoj technologií pozitivní a nabízí větší trh potenciálních uživatelů než v minulých letech.

K vývoji technologií v současné době patří i hardware a software jednotlivých zařízení. Podnik musí investovat do inovací svého produktu, i když je to program, aplikace apod. Uživatelé si zvykli na časté vylepšování aplikací a systémů, které jim poskytují službu.

Důležitou problematikou technologií současné doby je ochrana osobních údajů a sdílení dat. Systém na sběr dat může být užitečný pomocník, ale i nebezpečný z hlediska možnosti úniku osobních dat uživatelů.

3.2 SWOT analýza

Pro ucelenou analýzu současného stavu je vhodné provést SWOT analýzu, která poskytuje analýzu jak vnitřního, tak vnějšího prostředí podniku.

Podnikatelský záměr je zaměřen na nový budoucí, současně neexistující podnik, proto bude těžké identifikovat silné a slabé stránky. Budou určeny odhadem.

Tab. 2: *SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování)*

Silné stránky	Slabé stránky
• unikátní systém • přístupnost z mobilu a počítače • sdílení, ukládání a posílání dat • snadno dostupný trh • možnost rychlého rozvoje systému • Reference mezi uživateli	• nákladný vývoj webového rozhraní a aplikace na mobily • počáteční verze systému • neznalost IT problematiky a využívání 3. stran • zaměření jen na lidi, co používají chytré telefony a PC
Příležitosti	Hrozby
• absence této služby na českém trhu • možnost rozvoje na globální úrovni • spojení se zdravotnictvím • vznik komunity uživatelů	• vznik obdobných systémů • práce s citlivými údaji uživatelů • nejistota úspěchu projektu • chování uživatelů

3.2.1 Silné stránky

- **Unikátní systém** – jak uvádím v dotazníkovém šetření, lidé dnes neznají systém v elektronické podobě, kde by si zaznamenávali jednoduše data o svých dětech. Tento systém může přinést novou etapu sledování vývoje dětí jak z pohledu rodičů, tak i doktorů. Systém má přidanou hodnotu nejen z pohledu ukládání dat a následnému vrácení se k nim a vyhodnocování, ale i vytváření podkladů pro vzpomínky. Samotný přínos popisují v návrhové části práce.
- **Přístupnost z mobilu a počítače** -z průzkumu společnosti Mediasearch v roce 2014 používalo 59% lidí v tuzemsku chytré telefony oproti 46%, kteří užívali klasické telefony. Podíl chytrých telefonů se meziročně zvýšil o 7%. Trend vývoje technologií ukazuje, že v budoucnu bude většina uživatelů mobilních

telefonů využívat chytrý telefon, který umožňuje používat aplikace. [38]. Navrhovaný systém pro sběr dat pracuje s formou přístupu přes mobilní aplikaci, aby uživatelé měli přístup kdekoliv ze svého mobilu. Zároveň je myšleno na uživatele, kteří upřednostňují počítače nebo nevlastní chytré telefony s aplikacemi.

- **Sdílení, ukládání a posílání dat** – mobilní verze systému bude propojena s počítačovou verzí a uživatel tak uvidí stejná data a historii, pokud se přihlásí přes mobilní telefon, tablet nebo počítač. Ukládání dat bude probíhat automaticky při každém zápisu. Data půjde exportovat ve více formátech, např. excel, PDF aj. Současně bude moci uživatel s daty pracovat i formou odeslání emailem nebo sdílením přes známé sociální sítě jako je Facebook, Twitter apod.
- **Snadno dostupný trh** – jedná se o elektronický produkt a jeho distribuce k uživatelům funguje elektronickou cestou přes „tržiště“ mobilních aplikací. Každý potenciální uživatel odkudkoliv si může produkt stáhnout do mobilu. Uživatelé počítačové verze mají přístup po registraci na internetových stránkách. Po uvedení na trh, tak systém bude přístupný všem uživatelům s internetem.
- **Možnost rychlého rozvoje systému** – systém pro sběr dat je připraven tak, aby na základě podnětů vývojářů, majitelů a uživatelů docházelo k pravidelným aktualizacím. Bude se jednat o otevřenou architekturu systému, který bude možný kontinuálně v čase vylepšovat a rychle tak reagovat na trh.
- **Reference mezi uživateli** – silnou stránkou systému může být jeho rozšíření mezi uživateli na základě referencí, které si budou mezi sebou předávat. Rodiče dětí většinou tráví čas s jinými rodiči a řeší záležitosti ohledně svých dětí a zdraví s vývojem jsou neopomenutelnými tématy při těchto rozhovorech.

3.2.2 Slabé stránky

- **Nákladný vývoj webového rozhraní a aplikace na mobil** – počáteční investice do vývoje systému budou vysoké s nejistotou jejich brzké návratnosti. Rozpočet je stanoven na základě odhadu plánovaných prací na vývoji

a marketingové podpory na začátku uvedení systému na trh, kdy budou jednorázové investice největší. Mimo jednorázové investice je potřeba zohlednit dodatečné pravidelné investice v čase. Zejména ze začátku projektu, kdy je třeba rychle reagovat na nedostatky systému. Největší položkou projektu je vývoj mobilní aplikace.

- **Počáteční verze systému** – v pohledu vývojářů a tvůrců systému může být první verze systému pro sběr dat připravená a dobrá. Nicméně jako u většiny produktů a služeb dochází v čase k inovacím původních verzí. Současný trh je orientován na zákazníka a uživatele. Nejlépe poskytně zpětnou vazbu tedy přímo trh. Než spustit první verzi přímo na trh, je lepší vytvořit testovací verzi a tu nechat otestovat mezi respondenty.
- **Neznalost IT problematiky a využívání 3. stran** – k vývoji systému je zapotřebí externí firma, která na základě zadání dokáže systém vyvinout a uvést na trh. Slabou stránkou projektu je vzdělání a profese nesouvisející s IT problematikou, kterou tvůrce myšlenky ovládá jen základně. To může vést k zbytečně vysokým nákladům, časovým prodlevám ve vývoji, nepochopení mezi řešitelem a zadavatelem a problémům v komunikaci. Pro co největší snížení rizika této slabé stránky je zapotřebí analyzovat nabídku trhu pro vývoj systému.
- **Zaměření se jen na lidi, co používají chytré telefony a počítače** – projekt pracuje s cílovou skupinou uživatelů, kteří aktivně pracují s chytrými telefony a počítači. V současné době o děti pečují i lidé co nevyužívají tyto technologie. Může se jednat o lidi, co principiálně odmítají, nemají možnost využívat pokrok techniky nebo i starší lidi a další.

3.2.3 Příležitosti

- **Absence této služby na českém trhu** – dle výsledků dotazníkového šetření, 97% respondentů neví o existenci takového systému na českém trhu. 97 % respondentů byli rodiče. Projekt má šanci využít mezery na trhu. Pokud bude zvolena správná strategie, tak i možnost na úspěch.

- **Možnost rozvoje na globální úrovni** – v případě ověření poptávky a využívání produktu na českém trhu je možnost rozvoje systému na globální úrovni v nejrůznějších jazykových mutacích. Jedná se o elektronický produkt, který je jednoduchý šířit a není potřebný mít v zahraničí vybudované zastoupení v podobě kamenných poboček a zaměstnanců.
- **Spojení se zdravotnictvím** – přínos produktu může mít mimo užitnou funkci pro uživatele i odborný přínos z pohledu doktorů. Pokud dětští lékaři zjistí, že rodiče dětí jsou schopni využívat systém pro zaznamenávání dat o vývoji dítěte, můžou tento systém využít i pro sebe. Pokud by systém přijali a doporučovali rodičům, je možné pak využít podpory nějaké lékařské organizace, ať už v podobě marketingové podpory nebo příspěvku.
- **Vznik komunity uživatelů** – projekt je určitou formou sociální sítě, kde uživatelé můžou komunikovat prostřednictvím fóra. Z pohledu majitele podnikání vzniká databáze uživatelů, kteří můžou být cílový trh pro jiné firmy. Tato databáze může být velmi cenná např. pro prodejce dětských potřeb, lékárny a další firmy podnikající v odvětví, která souvisí s dětmi. Podnikatelský záměr s touto příležitostí chce pracovat a pracuje s ní i ve svém plánu na zpeněžení systému pro sběr dat.

3.2.4 Hrozby

- **Vznik obdobných systému** – po uvedení systému na trh se očekává, že se objeví podobné systémy sloužící pro sběr dat o dětech. Tyto nové systémy konkurence můžou čerpat z podnětů získaných od uživatelů našeho systému. Pokud systém nebude kontinuálně vylepšován a dobře propagován, může být nahrazen systémem od konkurence.
- **Práce s citlivými údaji uživatelů** – v systému budou ukládány data v podobě číselných, textových údajích o vývoji jednotlivých dětí. Systém bude umožňovat i nahrávání fotografií k jednotlivým zápisům. Systém nebude pracovat s rodnými čísly. Nicméně účet je pro uživatele zpřístupněn až po registraci, která bude probíhat na základě uvedení e-mailové adresy nebo registrace přes propojení

s jinou sociální sítí, např. Facebook. Projekt pracuje s ochranou dat. Vždy může přijít útok za účelem odcizení těchto dat.

- **Nejistota úspěchu projektu** – jako každé začínající podnikání, je i u tohoto podnikatelského záměru riziko, že neuspěje na trhu a bude stát podnikatele peníze. Absence stejného systému na trhu neposkytuje benchmark pro srovnání z hlediska výnosnosti, počtu uživatelů a dalších klíčových ukazatelů. Neúspěch v podnikání může mít v podstatě 3 příčiny:
 - nereálný podnikatelský plán
 - nezrealizování či špatná realizace dobrého podnikatelského plánu
 - zhoršení podmínek pro podnikání [8]
- **Chování uživatelů** – přístup uživatelů v systému může vést k zisku, ale zároveň i k neúspěchu produktu. Pokud uživatelé systém jednorázově vyzkouší a opustí jej, je to jasný signál pro změnu systému, aby jej uživatelé neopouštěli. Hrozbou může být, jak ztraceného uživatele získat zpět, ale primárně jak zamezit jeho ztrátě.

3.3 Porterova analýza pěti sil

3.3.1 Konkurenční rivalita

Protože podnikatelský záměr nebyl ještě realizován, nebude konkurenční rivalita popisována. Bylo by velmi těžké popsat rivalitu, která dnes neexistuje k zamýšlenému projektu. Zároveň dnes neexistuje přímý konkurent, rivalita bude porterova síla, která se s určitou pravděpodobností objeví až po vstupu na trh. Konkurenční rivalita může vzniknout i s podobně zaměřenými systémy, které nemusí soustředit svůj zájem jenom na vývoj dětí.

3.3.2 Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Je obvyklé, že pokud se na trhu objeví nová služba v podobě mobilní aplikace nebo internetového systému, tak v krátké době vzniknou podobné projekty, které kopírují původní podnikatelský záměr. V rámci svých možností se na to firma musí připravit.

Trh má určitou velikost a v určité fázi se stává nasycen. Přežijí jen ty nejsilnější firmy z pohledu jejich kapitálové síly, kvality produktu, cílů a strategie apod.

Nový konkurenti nemusí systém napodobovat, můžou původní firmu oslovit s nabídkou odkoupení stávajícího projektu.

3.3.3 Hrozba vzniku nových substitutů

I přes velmi úzké zaměření projektu, může mít systém substituty v jiných nástrojích v podobě programů Microsoft office v podobě Word a Excel. Dalšími substituty mohou být internetové sdílené úložiště. Typickým zástupcem je aplikace Google docs, která umožňuje zápis ve formě textu i tabulek a vytváření nejrůznějších grafů.

Přímý konkurent na českém trhu neexistuje, ale projekt se stejným produktem může kdykoliv vzniknout.

3.3.4 Síla kupujících

Primární skupinou s největší vyjednávací silou budou zákazníci v podobě firem, které si budou platit za reklamu v podobě inzerované reklamy a možnosti oslovení celé komunity. V začátcích projektu bude tato skupina malá, resp. omezená a bude růst s počtem uživatelů, Malý počet zákazníků má velkou vyjednávací sílu, protože firma je závislá na jejich platbách. S růstem počtu zákazníků, vyjednávací síla bude klesat. Síla kupujících může být taky snížena za předpokladu, že firma najde jiný způsob zpeněžení služby a nebude tak primárně závislá na platbách zákazníků.

Další skupinou jsou samotní uživatelé, kteří tvoří hodnotu pro firmu i zákazníky. Počet uživatelů a jejich četnost aktivity je určující faktor pro nabídku zákazníkům a určení ceny služby. Projekt musí pracovat s plánem zaměřeným na růst unikátních uživatelů v čase. Zákazník zaplatí víc, pokud ví, že jeho reklama se bude zobrazovat častěji a více uživatelům.

3.3.5 Síla dodavatelů

Dodavatelé zde neexistují v podobě, jak si je lze jednoduše představit jako u klasické výrobní firmy. Hlavním dodavatelem je firma, která bude vytvářet mobilní aplikaci a webovou formu systému pro sběr dat. Zadavatel chce pro obě formy využít jedné firmy a dosáhnout tak vysoké konektivity. To sebou přinese vysokou vyjednávací sílu této firmy z pohledu dodavatele. Měnit vývojářskou firmu v průběhu času může být velmi neefektivní z pohledu neznalosti všech aspektů vývoje, tak jak projekt znala původní firma, který byla tvůrcem systému. Spolupráce s vývojářskou firmou musí být naplánována dlouhodobě i z pohledu aktualizace systému, jeho údržby a funkčnosti.

3.4 Dotazníkové šetření

Tato kapitola je věnována dotazníkovému šetření, které jsem provedl před napsáním diplomové práce. Hlavním záměrem dotazníkového šetření bylo prokázání mezery a potřeby tohoto systému na českém trhu.

Dotazník se skládá z devíti otázek, které byly formulovány v jisté posloupnosti, tak aby výstupem dotazníku byly relevantní odpovědi pro podnikatelský záměr. Osm z devíti otázek mělo jednu možnou odpověď a poslední otázka nabízela respondentům více možností, včetně doplnění návrhu na vylepšení samotného systému. Zvolenou formou dotazníku bylo elektronické rozhraní, které umožňuje okamžité výsledky v podobě exportů v číslech a grafech. Elektronická forma dotazníku je současně efektivní z pohledu jeho rychlého rozšíření mezi respondenty.

Dotazník byl šířen e-mailem a přes sociální síť Facebook. V první vlně byli osloveni známí a kamarádi. Ti následně dotazník sami šířili dál. Dotazník jsem

převážně šířil mezi lidi, co jsou rodiči a mají s výchovou dětí zkušenost. Získaná data budu interpretovat v grafech a tabulkách.

Elektronickou cestou bylo vysbíráno od respondentů 282 dotazníků. Každý respondent dotazník vyplnil různě a ne na všechny odpovědi odpověděl.

Respondenti odpovídali na 9 otázek:

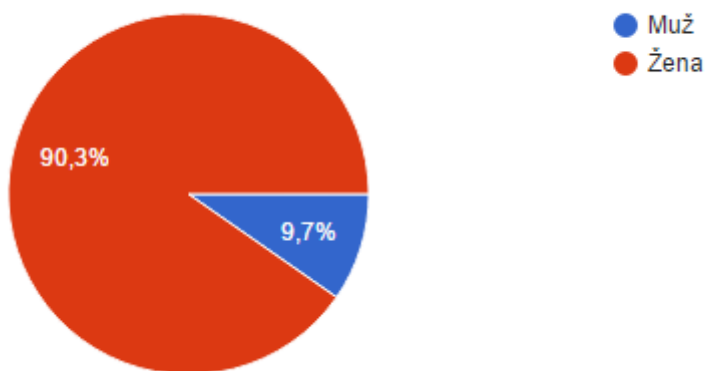
1. Pohlaví
2. Kolik je Vám let?
3. Kolik máte dětí?
4. Máte představu, co vše se u vývoje dítěte hlídá?
5. Když byste si údaje o dítěti a jeho vývoji měli zaznamenávat, jakou formu zaznamenání byste využili?
6. Znáte internetové stránky, aplikace do telefonů, které k ukládání dat o vývoji dítěti slouží?
7. Pokud jste odpověděli u otázky číslo 6 odpovědí ano, uveďte prosím jaké. Pokud jste zvolili odpověď ne, pokračujte prosím otázkou číslo 8.
8. Uvítali byste internetový portál na zaznamenávání takových údajů, propojený s mobilní aplikací tak, aby jste zaznamenané údaje měli vždy po ruce?
9. Co všechno by takový portál a aplikace měla podle Vás umět?

Otázka 1

Jste?

- ☐ Muž
- ☐ Žena

Při oslovení známých a kamarádů jsem oslovil ženy i muže ve stejném počtu. Ochota vyplnit tento dotazník na téma spojený s vývojem dítěte byla překvapivě odlišná. Dotazník vyplňovaly především ženy a šířily jej mezi sebou. 90,3% respondentů byly ženy. Tento první výstup z dotazníku je důležitý z pohledu marketingu, přizpůsobení a přemýšlení nad projektem vzhledem k pohlaví.



Graf 7: Odpovědi na otázku 1 (Zdroj: vlastní zpracování)

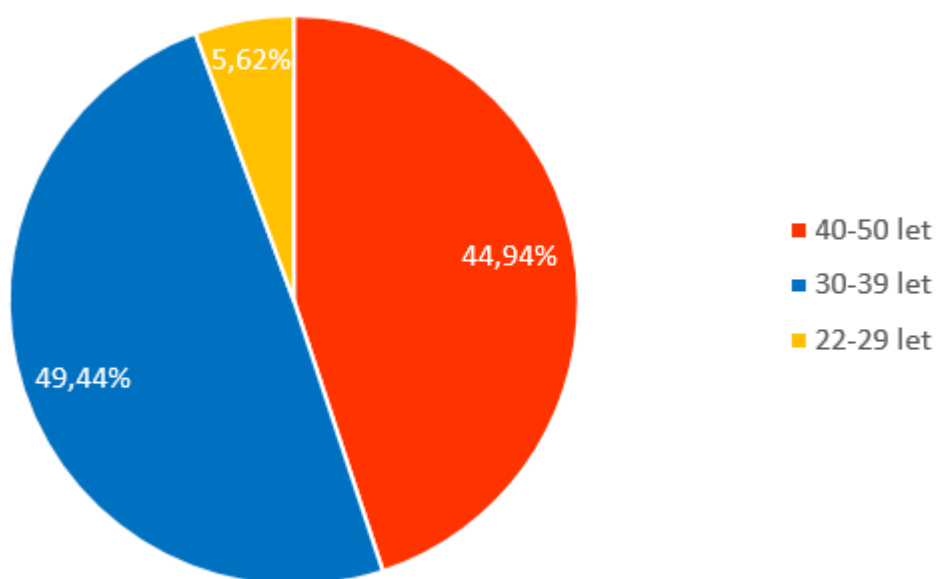
Otázka 2

Kolik je Vám let?

- Vaše odpověď

Při otázce na věk jsem získal věkové rozpětí respondentů, které bylo od 22 do 50 let. Tato věková struktura odpovídá segmentu uživatelů, kteří převážně pracují s chytrými telefony a internetem v počítači a zároveň jsou nebo můžou být rodiči.

Věkové skupiny jsem rozdělil podle dekád, 94,38% respondentů je starších než 29 let.



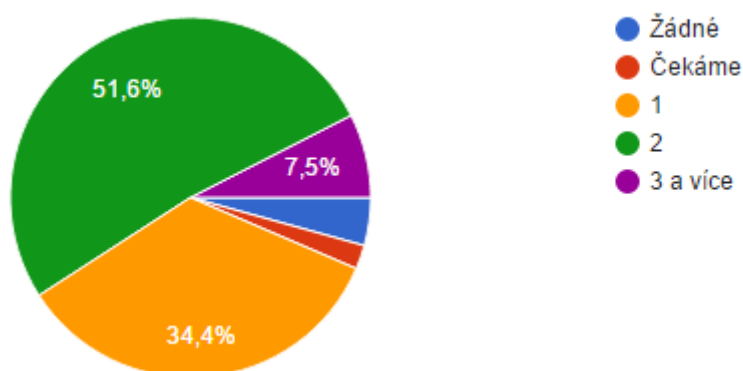
Graf 8: Odpovědi na otázku 2 (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 3

Kolik máte dětí?

- ☐ Žádné
- ☐ Čekáme
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3 a více

V dotazníku jsem cílil na relevantní odpovědi, respektive odpovědi od respondentů, kteří vychovávají děti nebo je vychovali a mají zkušenost s jejich vývojem. Znájí tak, co obnáší vedení si údajů v podobě vývojových veličin, očkování, nemocí a dalších. 95,7% respondentů má děti a můžou upozornit na chybějící službu na systém pro sběr dat o vývoji dítěte. Zbývajících 4,3 % respondentů hodnotilo nápad bez rodičovské zkušenosti.



Graf 9: Odpovědi na otázku 3 (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 4

Máte představu, co vše se u vývoje dítěte hlídá?

- ☐ Ne
- ☐ Ano (růst, váha, obvod hlavičky, obvod hrudníku, vývoj a prořezávání zubů apod.)

V otázce 4 jsem chtěl ověřit povědomí respondentů. Zajímalo mě, jestli vědí, jaké veličiny sledujeme u vývoje dítěte. Samozřejmě u dětí je pozorováno a hlídáno více faktorů, jako např. včasné očkování, vývoj řeči aj.

96,8% respondentů má povědomí o základních parametrech, které se sledují u vývoje dítěte.



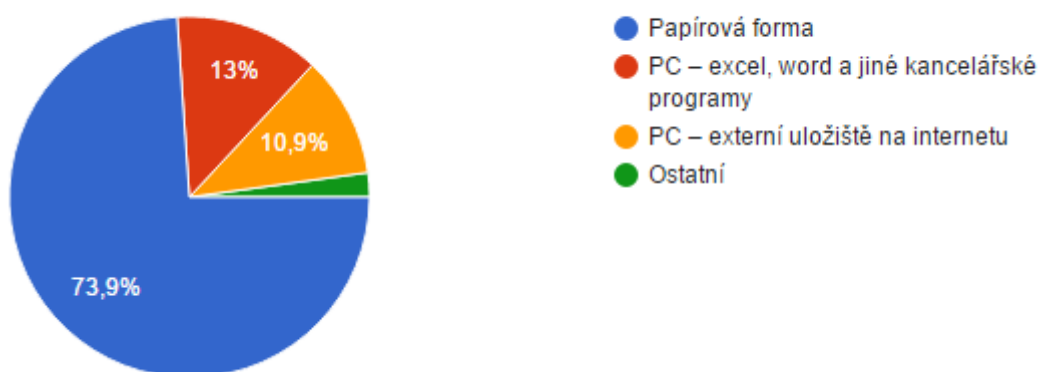
Graf 10: Odpovědi na otázku 4 (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 5

Když byste si údaje o dítěti a jeho vývoji měli zaznamenávat, jakou formu zaznamenání byste využili?

- Papírová forma
- PC – excel, word a jiné kancelářské programy
- PC – externí uložení na internetu
- Jiné:

V otázce 5 byli respondenti dotazováni na formu zápisu údajů o vývoji dítěte, mezi 4mi nabízenými odpověďmi měli na výběr mezi papírovou formou, elektronickou a jinou možností. Záměrně jsem nenabídl možnost mobilní aplikace, pouze tři respondenti označili čtvrtou možnost s odpovědí mobil. 73,9% respondentů by použilo nebo používá k záznamu papírovou metodu, zbytek pak elektronickou. Absence mobilní aplikace za tímto účelem ukazuje, že není povědomí o existenci tohoto řešení.



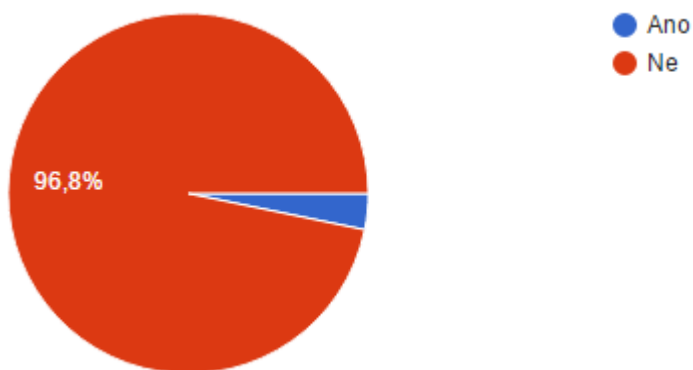
Graf 11: Odpovědi na otázku 5 (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 6

Znáte internetové stránky, aplikace do telefonů, které k ukládání dat o vývoji dítěti slouží?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

V této otázce jsem vyzval respondenty přímo k odpovědi, jestli nějaký systém na zaznamenávání dat o vývoji dítěte znají. Účelem otázky bylo ověření existence stejného nebo podobného systému na českém trhu. 96,8% respondentů nezná žádný takový systém, zbývajících 3,2 % ano. V **otázce 7** „Pokud jste odpověděli u otázky číslo 6 odpověď ano, uveďte prosím jaké. Pokud jste zvolili odpověď ne, pokračujte prosím otázkou číslo 8.“ jsem chtěl jmenovat známé systémy. Nikdo z respondentů neodpověděl. Výstup byl 0 odpovědí. Domnívám se, že respondenti odpovídající na otázku 6 odpověď „Ano“ měli na mysli sdílená uložení, programy společnosti Microsoft office aj., nikoliv však systém vytvořený za účelem sbírání dat o vývoji dítěte.



Graf 12: Odpovědi na otázku 6 (Zdroj: vlastní zpracování)

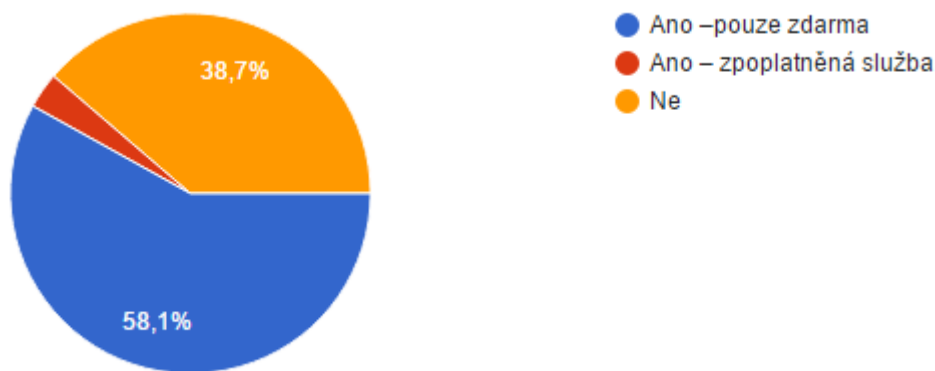
Otázka 8

Uvítali byste internetový portál na zaznamenávání takových údajů, propojený s mobilní aplikací, tak aby jste zaznamenané údaje měli vždy po ruce?

- Ano – pouze zdarma
- Ano – zpoplatněná služba
- Ne

61,3% respondentů odpovědělo kladně. 3,2% by si za přístup k systému na záznam dat o vývoji dítěte zaplatilo. Hodnotím kladně celkový výsledek zájmu, ale i odpovědi, kde si jsou uživatelé ochotni zaplatit za systém. Hodně uživatelů shledá nápad tvůrce jako zajímavý a přínosný, nicméně v momentě, kdy by měli zaplatit za využívání přístupu, jejich zájem opadne. Pokud je aplikace a webové rozhraní přínosné, najdou se zákazníci platící za prémiový obsah.

Velké procento uživatelů dnes z principu nechce platit za mobilní aplikace a buď si takové aplikace nestáhnou do svých mobilních zařízení nebo hledají cestu, jak placení obejít. [39]



Graf 13: Odpovědi na otázku 8 (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka 9

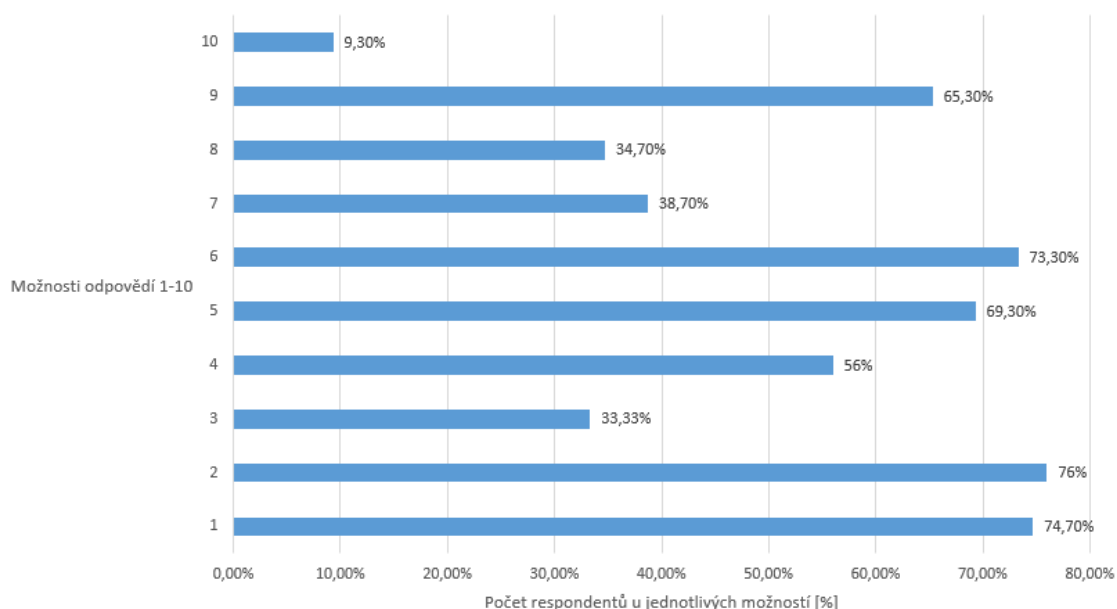
Co všechno by takový portál a aplikace měla podle Vás umět? Zaškrtněte libovolný počet možností.

1. Zaznamenávání délky, růstu dítěte
2. Zaznamenávání váhy dítěte
3. Zaznamenávání obvodu hlavičky a hrudníku dítěte
4. Zaznamenávání růstu zubů
5. Upozorňování na časové rozmezení preventivních prohlídek u dítěte
6. Upozornění na očkování
7. Export dat do emailu, excelu, pdf a jiných formátů
8. Posouzení zadaných údajů s percentilovými grafy pro správný vývoj dítěte
9. Možnost u záznamu dítěte vyfotit a tvořit si tak vlastní fotoknihu vývoje dítěte
10. Jiné:

Nejvíce odpovědí získali možnosti číslo 1 - 74,7%, 2 - 76%, 6 - 73,3%, 5 - 69,3%. Z toho plyne, že uživatelé by si rádi zaznamenávali základní údaje o vývoji dítěte a byli

by rádi za upozornění na jednotlivé návštěvy u doktorů ve stanovených intervalech. Současně je zajímavý počet odpovědí u možnosti číslo 9. Kde výsledek dosáhl 65,3%. Rodiče si rádi vytváří vzpomínky na dobu, kdy vychovávají své děti.

V možnosti číslo 10 respondenti opakovaně doplnili, že by uvítali možnost zaznamenávání nemocí, zranění, lékařských zákroků, užívaných prášků. Dalším podnětem byla možnost u záznamu dítě vyfotit a uložit fotku k danému záznamu.



Graf 14: Odpovědi na otázku 9 (Zdroj: vlastní zpracování)

4 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ

Vlastní návrh řešení je stěžejní kapitola této práce. Budu v ní představovat podnikatelský záměr na založení firmy, která bude poskytovat prostřednictvím internetového rozhraní a mobilní aplikace systém na sběr dat o vývoji dítěte. Podnikatelský plán bude vycházet z teoretických východisek uvedených v diplomové práci.

4.1 Cíle podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je tvořen za účelem ucelené dokumentace o plánované podnikatelské příležitosti. Dokument slouží jako podkladová dokumentace nejen pro banky a potenciální investory, ale i pro samotného tvůrce jako plán pro realizaci a kontrolu. Plán umožní ověřit realizovatelnost projektu a posoudit případná rizika.

Cíle mého podnikatelského plánu jsou:

- ❖ představit podnikatelskou příležitost
- ❖ navrhnout způsobu získávání tržeb
- ❖ zvolit právní formu podnikání
- ❖ sepsat základní informace o nově založené firmě
- ❖ připravit marketingový plán
- ❖ naplánovat časový harmonogram realizace
- ❖ sestavit finanční plán
- ❖ posoudit projekt podle ČSH, doby návratnosti investice a bodu zlomu
- ❖ určit potenciální rizika, jak jim předcházet a eliminovat je
- ❖ vyhodnotit reálnost podnikatelského záměru

4.2 Představení podnikatelské příležitosti

Cílem mé diplomové práce je zpracování podnikatelského záměru na systém pro sběr dat o vývoji dítěte.

Systém pro sběr dat o vývoji dítěte má být určen uživatelům, kteří se starají a vychovávají děti od narození až do staršího pubertálního věku. Má sloužit jako elektronická pomůcka prostřednictvím počítače a mobilní aplikace. Usnadnění vedení si důležitých záznamů o dítěti, připomínání důležitých termínů jako jsou prohlídky, očkování apod. Zároveň má nabídnout možnost ze zaznamenaných dat vytvářet vzpomínky prostřednictvím časové osy záznamů, ale i fotografií, které budou moci uživatelé pořizovat a přikládat k jednotlivým záznamům.

Účelem je vytvořit uznávaného a používaného pomocníka pro všechny rodiče na českém trhu. Dostatečný počet uživatelů pak může být zajímavým a hodnotným trhem pro zákazníky v podobě firem podnikajících v odvětvích spojených s dětmi. Tyto firmy budou tvořit zákazníky v různých podobách spolupráce.

Zákazníky bude i část uživatelů, kteří budou využívat placené možnosti systému.

4.2.1 Popis systému pro uživatele

Systém bude realizován ve dvou platformách, internetové stránce a mobilní aplikace pro operační systém android a IOS. Přístup a využívání je pro uživatele zdarma.

Jednotlivé platformy budou nabízet sdílené ukládání dat. Pokud se uživatel přihlásí do mobilní aplikace a uloží zde záznam, bude jej moci vidět i po přihlášení na počítači. Pokud uživatel bude využívat pouze jednu platformu, nic se neděje.

Systém bude možné využívat po registraci, která vyzve uživatele o vyplnění emailové adresy a vytvoření hesla. Pro přihlášení pak uživatel zadá vždy e-mailovou adresu a heslo. Přihlašovací formulář bude obsahovat odkaz na zapomenuté heslo, které systém bude automaticky po vyplnění e-mailu a vygenerovaného kódu (ochrana proti IT robotům) zasílat uživateli na jeho registrovaný e-mail.

E-mailové adresy uživatelů budou sloužit jako důležitá hodnota, na základě které se bude vytvářet databáze uživatelů pro oslovení prostřednictvím e-mailu.

Po přihlášení do systému bude uživatel vyzván o zadání základních údajů o dítěti. Bude to datum narození, jméno (je volitelné, může se jednat jen o křestní jméno, přezdívkou aj.) a pohlaví. To budou základní údaje pro vytvoření profilu dítěte. Počet profilů dětí na jednoho uživatele bude maximálně 10. Další údaje jako váha, výška a další bude vždy uživatel zadávat jako základní hodnotu při používání jednotlivých záložek ve správě vývoji dítěte. Systém tak chce předejít zbytečnému opouštění prostředí uživateli hned po registraci, aby proces nebyl moc zdoluhavý a byl volitelný pro každého uživatele.

Většina rodičů už v době těhotenství čte, navštěvuje kurzy, radí se s okolím a zajímá se o vývoj a výchovu dítěte. Přitom zjistí jaké všechny prohlídky, očkování, zákroky aj. musí dítě absolvovat. Rodiče jsou seznámeni s problematikou, co vše se u dítěte hlídá. Pokud se sami nezajímají, získávají informace minimálně od lékařů. Tyto informace si dnes většina rodičů píše do různých papírových záznamových uložišť.

Elektronický systém pro sběr dat ve formě aplikace a internetového rozhraní bude nabízet většinu základních měřených a hlídaných veličin u dětí. Uživatel nemusí využívat všechny. Pokud se rodič rozhodne používat např. jen měření růstu a bude zaznamenávat datum společně s výškou dítěte, nemusí žádné další údaje o dítěti ukládat. Systém bude umět více sledování a zaznamenávání, ale každý uživatel si sám určí, co bude využívat. Je kladen důraz na uživatelskou přívětivost a flexibilitu systému. Uložená data v jednotlivých kategoriích budou umět online ukazovat grafy a vývoj hodnot v základních variantách. Lepší možností pak bude umožňovat export dat v různých formátech na e-mail.

Systém bude automaticky vyhodnocovat zadaná data s průměrnými hodnotami, jako např. růstové grafy. Uživatel tak může snadno pozorovat u některých údajů vychýlení od průměru a následně pak konzultovat s lékařem.

Podle věku dítěte bude systém automaticky dávat rady, na co vše si dát pozor a co sledovat, tyto upozornění si uživatel bude moci vypnout.

Dalším modulem systému bude kalendář, kam si rodiče můžou sami propisovat různé termíny návštěvy lékaře za účelem preventivní prohlídky, očkování apod. Pokud uživatel umožní aplikaci upozornění, bude mobilní aplikace sama upozorňovat, že v určitém věku má být vykonána jednotlivá očkování a návštěvy lékařů, v případě formy internetového rozhraní chodí uživatelům notifikační e-maily.

Ke každému záznamu půjde pořídit fotografie. Systém bude umět generovat vzpomínkové fotoknihy v různých šablonách. Z uložených dat o dítěti si uživatel na míru může určit, z jakých dat se památková fotokniha má vytvořit. Tato služba bude zpoplatněna.

Součástí systému bude sekce, kde uživatelé budou informováni o „zajímavých nabídkách“. Budou zde moct nalézt různé zboží a služby pro děti. Firma bude klást důraz na opravdu zajímavé nabídky v porovnání s trhem.

V současné chvíli poslední zamýšlenou možností systému bude možnost dávat návrhy na vylepšení a připomínky na chybějící funkce v systému od samotných uživatelů.

4.2.2 Administrátorská část systému

Administrátor bude moct v systému využívat jednotlivé funkce, které jsou v základu navrženy a časem budou upravovány se samotným vývojem systému. Zároveň může udělovat administrátorské přístupy dalším osobám s volitelnou úrovní oprávnění. Osoby s přístupovým právem mohou být např. zaměstnanci, vývojáři, SEO správce apod.

Primární funkcí, kterou administrátor najde po přihlášení, bude správa uživatelů a zákazníků. Ve správě uživatelů uvidí jejich seznam. Každý uživatel bude mít „vlastní kartu“, kde bude evidována aktivita uživatele. Tzn. datum registrace, jaké data uživatel uložil včetně určení data záznamu, náhled na data (hodnoty, fotografie), počet zakoupených fotoknih, statistika prokliků na zákaznickovy stránky, jaká je četnost aktivity. Ve správě uvidí zákazníky, které si bude manuálně vkládat a vést si jejich historii včetně faktur a obchodů. Zákazníci budou napojeni na jednotlivé reporty

prokliků, tak aby po otevření „karty zákazníka“ byla vidět jeho ziskovost. Administrátor bude mít právo kdykoliv jakéhokoliv zákazníka či uživatele ze systému smazat. Veškerá data ze začátku projektu zálohuje systém jednou týdně. S narůstajícím počtem dat, bude růst i frekvence zálohování dat.

Důležitou sekcí budou samostatné statistiky, kde se nachází veškeré souhrnné reporty. Především se pak jedná o sledování počtu uživatelů, jejich návštěvnost a vracení se, objem zaznamenaných dat, počet prokliků na zákaznické stránky, počet zakoupených fotoknih. Data budou k dispozici v číslech a grafech, systém bude umožňovat export v excelu.

Součástí administrátorského přístupu bude i komunikační kanál v podobě elektronické schránky, kde je možné přijímat zprávy uživatelů z mobilní aplikace a webu. Samozřejmostí je možnost odpovědi a přeposlání zprávy přímo do e-mailu.

Systém bude mít možnost generovat sledovací kódy pro zákazníky, aby si byli schopni sledovat návštěvnost a vyhodnocovat úspěšnost příchodu uživatelů systému. Uživatelé se tak budou stávat zákazníky zákazníků systému pro sběr dat.

Samostatným modulem bude sekce, kde administrátor bude moci upravovat šablony na fotoknihy či vkládat nové nabídky zákazníků.

4.3 Návrh způsobu získávání tržeb

Tvůrci tržeb budou samotní uživatelé a zákazníci. Uživatelé v podobě rodičů můžou systém využívat zdarma. Systém bude nabízet placené služby v podobě vytvoření a zaslání fotoknihy ve vybraném designu na e-mail. Tato služba bude zpoplatněná platební kartou. Cena se v úvodní fázi projektu nastaví na 99 Kč. Uživatel si knihu sám edituje v rámci možností, aby si rozvrhl, vybral fotografie, titulky apod. Export a zaslání knihy bude probíhat v kvalitním formátu a půjde uživateli na e-mail, kde s fotoknihou může dále pracovat pouze v elektronické podobě nebo si ji nechat někde vytisknout. Platby budou probíhat kartami přes internet, kde se počítá s provizí pro zprostředkovatele platební brány. Projekt počítá s provizí 3 % pro provozovatele

platební brány. Tento poplatek může klesnout podle úspěšnosti vyjednávání o slevu nebo objemu plateb.

Další generátorem tržeb bude systém odkazů na stránky zákazníků. Příklad: uživatel klikne na záložku „akční nabídky“ kde budou zobrazené dětské produkty a služby za zajímavých podmínek. Příkladem můžou být dětské plenky, kurz plavání pro děti apod. V momentě, kdy uživatel klikne na odkaz, zaznamená se tento proklik do systému a bude účtován zákazníkovi poplatek podle předem domluvené sazby. Cena prokliků bude nastavena na ověřeném systému PPC reklam internetových vyhledávačů, respektive kdo bude platit za proklik více, získá lepší pozici. Fakturace bude probíhat jednou měsíčně na základě statistik ze systému. Faktury budou mít měsíční splatnost. Zákazníci budou mít vlastní přístupy do systému, kde si budou moci zadávat nabídky produktů a služeb za jasně definovaných pravidel a určovat cenu prokliku, minimální hranice bude nastavena na 1 Kč. Každá nabídka vložená zákazníkem bude procházet kontrolou administrátora, v momentě, kdy ji schválí, objeví se ihned v systému uživatelům. Systém bude zákazníkovi ihned ukazovat číslo pozice zobrazení podle navržené ceny prokliku, aby docházelo k okamžitému prodeji vyšší ceny na vstupu.

Poslední spuštěnou formou zpeněžení systému v úvodu projektu je reklama. Která bude mít odlišné pravidla pro mobilní aplikace a webové stránky.

V mobilní aplikaci se reklama bude zobrazovat jen v malém úzkém banneru. Pokud bude chtít zákazník mobilní aplikaci bez reklamy, může tak učinit za jednorázový poplatek 19 Kč, jedná se o mikroplatbu. Na internetových stránkách budou jasně vymezené reklamní prostory tzv. bannery. Stanoví se ceny za pronájem na 1 týden a více. Nejkratší období se bude prodlužovat s úspěšností projektu. Další formou placené reklamy budou speciální e-mailové nabídky zasílané uživatelům jednou měsíčně a na speciální příležitosti (Vánoce, první školní den aj.).

4.4 Volba právní formy podnikání

Od roku 2007 působím jako OSVČ ve sdružení živnostníků s podnikatelským partnerem. Jedná se o naši vedlejší činnost u zaměstnání. V roce 2012 jsme získ

z podnikání využili k pokrytí nákladů na založení společnosti s ručením omezeným za účelem podnikatelského plánu do budoucna.

Projekt bude realizován mojí osobou a podnikatelským partnerem. Případný další společník by vystupoval v roli investora. Tak jak máme nastavené podnikání dnes, sdílíme zisk i náklady 50/50.

Pro podnikatelský projekt na vytvoření a provozování systému na sběr dat preferuji volbu společnosti s ručením omezeným z důvodu již uhrazených nákladů na její založení a společnost tak lze brát jako vklad do podnikání. Výhodou je i lepší působení na vnější okolí z pohledu důvěryhodnosti než fyzická osoba a dále omezené ručení oproti OSVČ. Nevýhodou jsou zvýšené náklady na vedení účetnictví, které nařizuje legislativa.

Hlavní důvod pro volbu právní formy podnikání ve formě společnosti s ručením omezeným je již vytvořená společnost z minulosti (bude evidována jako společný vklad do podnikání), forma ručení a lepší dojem navenek u projektu, který bude plošně využívat tisíce a více uživatelů.

4.4.1 Základní údaje o společnosti

Právní forma podnikání: Společnost s ručením omezeným – s.r.o.

Základní kapitál: 200 000 CZK

Počet jednatelů: 2

Plátce DPH: identifikovaná osoba k DPH

Vedení záznamů: podvojný účetnictví

Sídlo: společnost ze začátku bude provozována na adrese trvalého bydliště jednatele, kde bude i kancelář.

4.5 Marketingový plán

Marketingový plán jsem sestavoval podle marketingového mixu 4P. Marketing bude patřit ke klíčovým faktorům úspěchu podnikatelského záměru. V současné době nabídky možností internetu a mobilních aplikací musí být na projekt uživatele a zákazníci upozorněni.

4.5.1 Produkt

Jádro produktu bude tvořit systém, který bude uživatelům přinášet základní přínos v ulehčení zaznamenávání a porovnávání dat u vývoje jejich dítěte. Uživatel je motivován systém užívat jako pomůcku pro ulehčení činnosti, kterou dnes provozuje sám v papírové nebo ve vlastní elektronické formě.

Vlastní produkt bude odlišen od konkurence v kvalitě, designu, značce a funkcemi.

Kvalita bude postavena na vysoce intuitivním prostředí, kde si uživatel povede správu vývoje svého dítěte. Jednoduché a zároveň funkční prostředí bude prvkem produktu, který bude důležitý pro jeho oblibu mezi uživateli.

Design systému bude navrhnout a realizován grafiky externí firmy, která bude aplikaci vyvíjet. Grafický vzhled a design pro rodiče považují za důležité. Vnímám, že u většiny rodičů by tento systém využívaly ženy. Líbivý, jednoduchý design bude nutnou podmínkou pro oslovení této uživatelské skupiny. Žádný a strohý statistický design by znamenal dle mého názoru nedůvěru nebo nechuť využívat tento typ systému. Samozřejmě se najdou uživatelé, kteří tuto vlastnost upozadují, nicméně tento systém bude vlastnost dobrého designu mít, aby byla oslovena co největší potenciální část trhu.

Značka systému je vymyšlena jako jednoduchá a zapamatovatelná. Zároveň je myšleno na možnost rozvoje do zahraničí. Název je už od začátku mezinárodní. První pracovní značka pro systém byla vymyšlena z anglického slova „Baby“ (dítě). Systém má nést značku „Baybee“. Cílem je značku dostat do povědomí nejen mezi uživatele. Současně chce firma budovat značku i mezi zákazníky a lékaři.

Funkčnost – systém přes svoji jednoduchost a uživatelskou přívětivost v designu bude nabízet v pozadí možnost využívat širokou paletu možností záznamů, jejich porovnávání, editací, exportů atd. Celý systém má být po stránce nabídky funkcí široký, ale na uživatele působit jednoduše a líbivě.

Rozšířený produkt – třetí „vrstvou“ produktu bude služba za poplatek, kdy si uživatel z uložených údajů může připravit památkovou fotoknihu s údaji o dítěti. Pro některé uživatele, resp. následně zákazníky může být tato rozšiřující funkce motivem k využívání systému pro sběr dat.

4.5.2 Cena

Jedná se o nový podnikatelský projekt, cenu nelze stanovovat na minulém vývoji. Současně dle výstupů z dotazníkového šetření a vlastního průzkumu trhu neexistuje zatím konkurence, od které by se cena mohla odvíjet.

Děti jsou prioritou každé rodiny a vzpomínky mají velkou emociální cenu, cena za vytvoření jedné fotoknihy včetně využití všech šablon je stanovena na symbolických 99 Kč. Cena bude případně upravována podle konverzí uživatelů, tzn. kolik z uživatelů koupí tuto zpoplatněnou službu fotoknihy vzpomínek. Správná cenová úroveň bude hledána.

Cena za proklikové konverze na zákaznické stránky bude nastavena na minimum 1 Kč za proklik. Mezi zákazníky bude vytvořen vlastní cenový trh. Každý zákazník si může určit cenu 1 Kč nebo vyšší podle zájmu o umístění v sekci „akční nabídky“.

Cena za umístění v e-mailové komunikaci bude individuální podle počtu oslovených uživatelů. Určující faktor pro výši ceny je velikost uživatelského portfolia. Obdobně to je i u bannerové reklamy na internetu. Na počátku budou nastaveny startovací ceny na týdenním horizontu a se zvyšujícím počtem uživatelů porostou ceny a minimální doby pronájmu reklamního prostoru. Ceny budou uvedené v ceníku a posílány zákazníkům na vyžádání.

Za odstranění zobrazování reklam v mobilní aplikaci si může uživatel zaplatit jednorázovou mikroplatbu 19 Kč.

4.5.3 Distribuce

V případě mobilní aplikace bude systém šířen přes online distribuční cesty Google Play a App Store. Každý uživatel telefonu s operačním systémem android a IOS si zdarma může tuto aplikaci stáhnout do svého zařízení. Jiné operační systémy zatím nebude možné využít z důvodu jejich malé obliby.

Webové rozhraní bude veřejně dostupné na internetu, kde ho uživatelé po zadání správné internetové adresy mohou využívat.

Vzpomínkové fotoknihy budou posílány na e-mail zákazníka, který si zakoupí knihu v systému.

Reklamní statistiky budou k dispozici uživatelům přes sledovací kód v systému Google Analytics.

4.5.4 Propagace

Po uvedení služby na trh bude propagace extrémně důležitá, aby se systém dostal k uživatelům a zákazníkům. Vytvoření uživatelské základny bude závislé mimo kvalitu, funkčnost, design, aj. parametry systému i na propagaci. Uživatelská základna je klíč k úspěchu celého podnikatelského záměru.

Propagace bude spuštěna společně s uveřejněním systému na internetu a v online distribučních kanálech. Pro projekt je plánovaná elektronická a tištěná propagace.

Pro projekt je počítáno s těmito formami tištěné a elektronické propagace:

Tištěná forma

- ❖ Letáky do ordinací dětských lékařů.
- ❖ Inzerce v časopisech pro ženy a rodiče.

Elektronická forma

- ❖ PR články na internetových magazínech a blozích.
- ❖ Reklama na internetových fórech pro rodiče.
- ❖ Facebook.
- ❖ SEO.

V tištěné formě propagace bude stanoven rozpočet na jednotlivé měsíce pro inzerci v cílených časopisech, které čtou ženy. Současně budou každý měsíc v prvním roce projektu distribuovány letáky do čekáren dětských lékařů. V úvodu projektu se bude jednat pouze o Brno z důvodu úspory nákladů a ověření konverze. Letáky budou dále distribuovány na akcích pro děti. Kde je vysoký výskyt rodičů. V případě ověření efektivnosti letákové kampaně, bude propagace formou tištěných letáků rozšířena po celé ČR. Na letáku najde oslovený potenciální uživatel základní informace v bodech, internetovou adresu a QR kód na mobilní aplikaci.

V elektronické formě propagace je v plánu publikovat PR články na téma vývoj dítěte, jeho výchova a mobilní aplikace pro rodiče. Umístění těchto článků bude cíleno na blogy o dětech a pro ženy, internetová fóra a internetové magazíny pro rodiče.

Na internetových fórech budou založena diskuzní téma na tento systém, za účelem vysvětlení přínosu služby rodičům.

Sociální síť Facebook bude využita jako forma proklikové reklamy přímo na systém. Výhoda reklamy na Facebooku je přesné vyspecifikování, komu se má reklama zobrazovat. Bude taky vytvořena fanouškovská stránka, kde budou pravidelně uveřejňovány novinky pro rodiče a informace o tipech a vylepšeních systému. Mnoho rodičů na mateřské využívá sociální sítě ke zkrácení volných chvil. Reklama na Facebooku se může stát velmi dobrým akvizičním kanálem.

Posledním a důležitým propagačním prvkem internetového rozhraní služby je SEO. Už při vývoji vývojářskou firmou se bude klást důraz na SEO architekturu

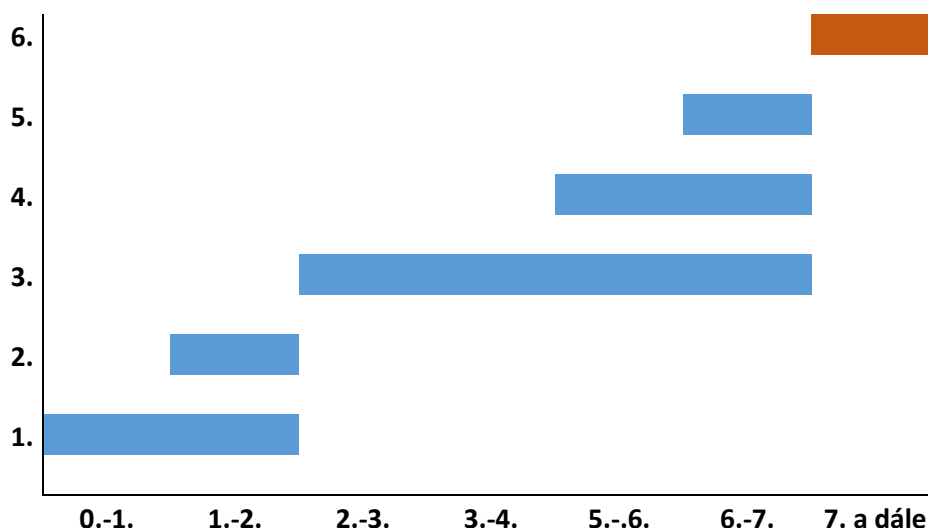
webu. Nepředpokládá se, že uživatelé sami od sebe budou tuto službu vyhledávat. Nicméně silná forma propagace, s kterou se počítá, je referenční marketing. V momentě, kdy systém bude opravdu dobře sloužit svému účelu a usnadní rodičům práci s vedením si údajů o dětech, předpokládá se, že služba bude doporučována mezi uživateli samotnými. Ti pak službu mohou na internetu hledat a SEO je základním kamenem úspěch při vyhledávání v internetových vyhledávačích.

4.6 Časový plán realizace

Plán podle etap projektu (osa Y).

Osa X zobrazuje časové úseky v měsících.

1. Získání investora
2. Konzultace vývoje projektu s IT firmou
3. Vývoj softwaru
4. Zkušební provoz s vybranými uživateli
5. Příprava na spuštění – oprava chyb a marketing
6. Spuštění realizace projektu



Graf 15: Časový plán realizace (Zdroj: vlastní zpracování)

4.7 Finanční plán

Finanční plán vychází z předchozích kapitol a je finančním vyjádřením podnikatelského záměru. Skládá se z plánu nákladů, tržeb, rozvahy, výsledku hospodaření a výkazu Cash flow.

Podnikatelský záměr nepokryjí vlastní zdroje jednatelů. Firma nemá historii, ani pohyby na bankovním účtu. Pro banku se pak jedná o podnikatele bez historie a musí se předložit podnikatelský plán. Na jeho základě banka posuzuje, zda půjčí peníze. Získat peníze od banky pro neexistující firmu na podnikatelský záměr je velmi obtížné. Novou příležitostí může být úvěr od banky, která má záruku od Evropského investičního fondu. EIF dokáže pokrýt garancí až 80% pohledávky pro komerční banku a minimalizovat tak její riziko. Komerční banka může potom klientovi nabídnout úrok do 10% p.a. na rozjezd jeho podnikání. Maximální výše úvěrů je pak jeden milión korun a splatnost 5 let. S bankovními úvěry jsou spojené vždy vedlejší náklady v podobě poplatků za vyřízení, správu, vedení účtu apod. Poplatky s úroky určují roční procentní sazbu nákladů, která udává celkovou cenu úvěru.

Další možností financování a podpory podnikání v oblasti IT jsou start-up inkubátory a inovační centra, které propojují své členy se soukromými investory a venture kapitálovými fondy. Existují i přímé organizace sdružující jen investory. V Brně se nachází více takových center. Nejznámější je Jihomoravské inovační centrum spolupracující i s vysokými školami v Brně. Tyto centra nabízí konzultace, prostory a jiné služby. Mimo jiné i zdroj financování nových projektů. Typy financování jsou různá, od přímých půjček až po propojení s investory, kteří spolupracují s centry. Začínající podnikatel zde může spojit informační podporu se zdroji financování. Tuto možnost preferuji před bankovními domy. Důvodem je nejen finanční podpora za individuálně domluvených podmínek, ale z mého pohledu převyšující pozitiva z výměny obchodního podílu budoucí firmy a přínos samotného investora v podobě zkušeností, kontaktů, jména apod. Investor podstupuje riziko stejně jako bankovní dům, ale jeho cena může být pro tento podnikatelský záměr akceptovatelný obchodní podíl.

Zajímavým zdrojem financování může být i tichý společník, který do projektu vloží peníze, ale nevystupuje navenek ve firmě. Tichý společník může být rodina

a přátelé. Tato forma je pro tento podnikatelský záměr vhodná, podařilo se nám již zajistit tichého investora z kontaktů, výměnou za obchodní podíl. Nicméně investor není z IT prostředí a nechce zasahovat do řízení a směřování firmy. Zároveň v projektu není žádán rodinný příslušník a přátelé. V projektu je nežádoucí přenášet riziko podnikání na osobní okolí.

Financování projektu je tedy zajištěno z vlastních zdrojů jednatelů ve výši 200 000 Kč a vkladu investora ve výši 500 000 Kč. Investor bude vystupovat v roli tichého společníka. Odměnou za jeho riziko investovaného kapitálu bude obchodní podíl ve výši 10%.

Společnost má základní kapitál 200 000 Kč složený dvěma jednatelemi. Na počátku projektu se využije vklad investora ve výši 600 000 Kč, o který bude navýšen základní kapitál.

Tab. 3: Zahajovací rozvaha (Zdroj: vlastní zpracování)

Zahajovací rozvaha v Kč k 1. lednu 2017

Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	0 Kč	Vlastní kapitál	800 000 Kč
Dlouhodobý nehmotný majetek	0 Kč	Základní kapitál	800 000 Kč
Dlouhodobý hmotný majetek	0 Kč	Rezervní fond	0 Kč
Dlouhodobý finanční majetek	0 Kč	Hospodářský výsledek	0 Kč
Oběžná aktiva	800 000 Kč	Cizí zdroje	0 Kč
Zásoby	0 Kč	Rezervy	0 Kč
Pohledávky	0 Kč	Závazky	0 Kč
Krátkodobý finanční majetek	800 000 Kč	Bankovní úvěry	0 Kč
Aktiva celkem	800 000 Kč	Pasiva celkem	800 000 Kč

Počáteční jednorázové náklady jsou snižené o již založenou a připravenou společnost. Notebooky, telefony a tiskárny po dvou kusech jsou vlastní a nebudou na začátku podnikání pořizovány nové. Jednorázové náklady jsou uvedeny v tabulce 4. Náklady vychází z odhadů, zkušenosti a poptávky na trhu. Nejnákladnější položkou je vývoj celého systému pro mobilní telefony a webové rozhraní. Hrubá kalkulace od firmy iMakers počítá s cenou 300 000 Kč. Firma byla vybrána pro lokální umístění v Brně a vztahy s majiteli, které známe. Cena je připravena včetně služeb souvisejících

s provozem na 5 let, jako je zřízení domény, hostingu, vedení e-mailové schránky, grafického návrhu, platební brány. Náklady na propagaci jsou stanoveny rovnoměrně pro první období propagace. V čase bude s propagačními náklady pracováno dle efektu na výstupu kampaní.

Tab. 4: *Jednorázové náklady (Zdroj: vlastní zpracování)*

Jednorázový náklad	Cena [Kč]
Založení společnosti	0 Kč
Vyhotovení smlouvy s investorem	5 000 Kč
Vývoj systému od IT firmy	300 000 Kč
Propagace	
Letáky	10 000 Kč
PPC facebook	10 000 Kč
SEO	10 000 Kč
Tištěná inzerce v časopisech	10 000 Kč
Elektronická PR inzerce	10 000 Kč
Nákup mobilů, notebooků, tiskáren	0 Kč
Jednorázové náklady celkem	355 000 Kč

Provozní náklady jsou vztaženy k období jeden kalendářní měsíc. Zahrnují skutečnost, že společnost bude v počátku provozována v kanceláři, která bude v bytech jednatelů a dojde tak k úspoře z nájmu. Mezi provozní náklady je zařazena i služba vedení účetnictví od třetí strany, s měsíčním nákladem 1 500 Kč. Projekt počítá s rostoucím trendem počtu uživatelů a jejich dat. Proto zahrnuje hned v počátku provozní náklad za pronájem serveru s kapacitou 2x 1 TB. Jednotlivé provozní náklady jsou rozepsány v tabulce 5 níže.

Tab. 5: *Provozní náklady (Zdroj: vlastní zpracování)*

Provozní náklad	Cena [Kč]
Energie	2 000 Kč
Účet za internet	1 000 Kč
Účet za mobily	1 200 Kč
Kancelářské potřeby	2 000 Kč
Marketing	20 000 Kč
Vedení účetnictví	1 500 Kč
Pronájem serveru	2 000 Kč
Bankovní poplatky	1 000 Kč
Provozní náklady celkem	30 700 Kč

Tržby z projektu jsou predikcí počtu uživatelů v poměru k jednotlivým konverzím zpoplatněných služeb. Pro určení výše tržeb v horizontu kalendářního roku jsem určil odhad vývoje počtu uživatelů.

Tab. 6: *Odhad počtu uživatelů (Zdroj: vlastní zpracování)*

Rok	2017	2018	2019
Počet uživatelů	15 000	30 000	50 000

Celkové tržby budou tvořit 3 složky. První složkou jsou tržby z prodeje reklamních bannerů na internetovém rozhraní projektu a v informačních e-mailech. Odhad tržeb plynoucích z prodeje reklamního prostoru roste s počtem uživatelů.

Druhou složkou jsou tržby z prokliků na stránky zákazníků v mobilní aplikaci a webové formě systému. Prokliky začínají na ceně 1 Kč. Cenový strop není omezen. Zákazník si určuje cenu sám za účelem zobrazení pozice v kategorii.

Poslední třetí kategorií tržeb je generování a následný prodej fotoknih vytvářených ze záznamů o dětech a jejich fotografiích uložených k jednotlivým údajům. Cena bude jednotná, nezávisle na rozsahu fotoknihy a objemu dat. Jednotná zaváděcí cena je stanovena na 99 Kč. U této složky tržeb je počítáno s odvodem provize

pro zprostředkovatele platební brány 3%. Odhad vývoje celkových tržeb projektu včetně jednotlivých složek je uveden v tabulce 7.

Tab. 7: *Odhad vývoje tržeb (Zdroj: vlastní zpracování)*

Složky tržeb	2017	2018	2019
Tržby z reklamy (bannery a e-mail)	30 000 Kč	100 000 Kč	220 000 Kč
Tržby z prokliků na zákazníky	35 000 Kč	80 000 Kč	150 000 Kč
Tržby z prodeje fotoknih	144 045 Kč	432 135 Kč	864 270 Kč
% uživatelů kupujících fotoknihu	10%	15%	18%
Tržby celkem	209 045 Kč	612 135 Kč	1 234 270 Kč

Tabulka 7 je vyjádřením realistické varianty tržeb. Pro finanční plán projektu jsem zpracoval dále optimistickou a pesimistickou variantu do tabulky 8. Tyto varianty zohledňují cenový vývoj fotoknihy a reklamy z fotoknihy s počtem uživatelů a zákazníků.

Tab. 8: *Varianta plánů tržeb (Zdroj: vlastní zpracování)*

Varianta tržeb	2017	2018	2019
Pesimistická	93 160 Kč	281 582 Kč	567 764 Kč
Realistická	209 045 Kč	612 135 Kč	1 234 270 Kč
Optimistická	305 205 Kč	893 717 Kč	1 802 034 Kč

Výsledek hospodaření jsem zpracoval v plánu na tři roky podle jednotlivých variant tržeb. Počítal jsem jej z tržeb, provozních nákladů a odpisů. Odpisy pro dlouhodobý nehmotný majetek v podobě vyvinutého systému jsem počítal rovnoměrně bez přerušení na 60 měsíců.

Tab. 9: *Plánovaný výsledek hospodaření (Zdroj: vlastní zpracování)*

Rok	Varianata	Tržby	Provozní náklady	Jednorázové náklady	Odpisy	VH po zdanění
2017	Pesimistická	93 160 Kč	368 400 Kč	355 000 Kč	60 000 Kč	-690 240 Kč
	Realistická	209 045 Kč	368 400 Kč	355 000 Kč	60 000 Kč	-574 355 Kč
	Optimistická	305 205 Kč	368 400 Kč	355 000 Kč	60 000 Kč	-478 195 Kč
2018	Pesimistická	281 582 Kč	368 400 Kč	-	60 000 Kč	-146 818 Kč
	Realistická	612 135 Kč	368 400 Kč	-	60 000 Kč	183 735 Kč
	Optimistická	893 717 Kč	368 400 Kč	-	60 000 Kč	465 317 Kč
2019	Pesimistická	567 764 Kč	368 400 Kč	-	60 000 Kč	139 364 Kč
	Realistická	1 234 270 Kč	368 400 Kč	-	60 000 Kč	805 870 Kč
	Optimistická	1 802 034 Kč	368 400 Kč	-	60 000 Kč	1 373 634 Kč

V roce 2017 je realizována ve všech variantách ztráta. Příčinou je spuštění projektu a generování tržeb až od sedmého měsíce v roce. Vznikající základna uživatelů a jednorázové náklady na vývoj systému. V dalších letech je záporný VH jen v druhém roce v pesimistické variantě, zbývající VH jsou již kladné a se signifikantním růstem.

Plán výkazu Cash flow byl stanoven přímou metodou. Obdobně jako u plánu hospodářského výsledku jsem ho sestavil na tři roky ve všech třech variantách odhadovaných tržeb. Počáteční stav peněžních prostředků je vklad jednatelů ve výši 200 000 Kč a vklad investora 600 000 Kč, celkově 800 000 Kč. Příjmy jsou složeny z tržeb a výdaje z provozních a jednorázových nákladů.

Tab.10: *Cash flow, pesimistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)*

Položka	2017	2018	2019
Počáteční stav peněžních prostředků	800 000 Kč	169 760 Kč	82 942 Kč
Příjmy	93 160 Kč	281 582 Kč	567 764 Kč
Výdaje	723 400 Kč	368 400 Kč	368 400 Kč
Peněžní toky celkem	-630 240 Kč	-86 818 Kč	199 364 Kč
Konečný stav peněžních prostředků	169 760 Kč	82 942 Kč	282 306 Kč

Tab. 11: *Cash flow, realistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)*

Položka	2017	2018	2019
Počáteční stav peněžních prostředků	800 000 Kč	285 645 Kč	529 380 Kč
Příjmy	209 045 Kč	612 135 Kč	1 234 270 Kč
Výdaje	723 400 Kč	368 400 Kč	368 400 Kč
Peněžní toky celkem	-514 355 Kč	243 735 Kč	865 870 Kč
Konečný stav peněžních prostředků	285 645 Kč	529 380 Kč	1 395 250 Kč

Tab. 12: *Cash flow, optimistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)*

Položka	2017	2018	2019
Počáteční stav peněžních prostředků	800 000 Kč	381 805 Kč	907 122 Kč
Příjmy	305 205 Kč	893 717 Kč	1 802 034 Kč
Výdaje	723 400 Kč	368 400 Kč	368 400 Kč
Peněžní toky celkem	-418 195 Kč	525 317 Kč	1 433 634 Kč
Konečný stav peněžních prostředků	381 805 Kč	907 122 Kč	2 340 756 Kč

Konečný stav peněžních prostředků je v každém roce kladný. Společnost má tak rezervu pro neočekávaný vývoj podnikání. Ve všech třech variantách je peněžní tok v prvním roce záporný, což přisuzuji primárně generování tržeb jen v polovině roku 2017. Realistická varianta již v třetím roce dokáže zaplatit náklady na projekt. U optimistické varianty je tento stav uhrazení nákladů v druhém roku trvání.

4.8 Hodnocení investičního projektu

Pro posouzení investičního projektu jsem spočítal ČSH, dobu návratnosti a bod zvratu. Jednotlivé výsledky jsem uvedl v této kapitole.

4.8.1 Čistá současná hodnota

ČSH pesimistická = - 966 946 Kč

ČSH realistická = 59 656 Kč

ČSH optimistická = 931 694 Kč

Pro výpočet ČSH jsem počítal s životností investice tři roky. Ve čtvrtém roku bude pravděpodobně investováno do dalšího rozvoje.

Pesimistická varianta ČSH je záporná a zřejmě by nebyla doporučena jako investice pro investory, kteří požadují kratší dobu návratnosti investice. Realistická a optimistická varianta vyšla kladně a lze ji doporučit k investici do projektu.

4.8.2 Doba návratnosti investice

Dobu návratnosti investice jsem spočítal pro všechny varianty projektu, v pesimistické a realistické variantě dochází k situaci, že doba návratnosti je delší než počítané první tři roky projektu s počáteční investicí. Pro investora, který očekává dobu návratnosti investice kratší než 3 roky je dle pesimistické a realistické varianty projekt

Tab. 13: *Doba návratnosti investice (Zdroj: vlastní zpracování)*

Varianta	Průměrný zisk	Kapitálové výdaje	Doba návratnosti
Pesimistická	-232 565 Kč	800 000 Kč	-
Realistická	138 417 Kč	800 000 Kč	5,78
Optimistická	453 585 Kč	800 000 Kč	1,76

4.9 Analýza rizik

Nový podnikatelský projekt je vždy vystaven rizikům. Identifikoval jsem nejdůležitější rizika, kde je pravděpodobnost a míra dopadu nezanedbatelná. Analýza obsahuje ohodnocení pravděpodobnosti vzniku rizika na stupnici (0;1) a míru dopadu rizika na projekt v intervalu $\langle 0;10 \rangle$. Každé riziko identifikuji, ohodnotím a navrhu postup pro předcházení, případné řešení dopadu rizika.

Vznik nové konkurence

Pravděpodobnost vzniku rizika: 0,7

Míra dopadu rizika: 5

Častým jevem doprovázejícím vznik nové služby na trhu je vstup nové konkurence s obdobnou službou. Dnešní možnosti vývoje umožňují jednoduše postavit podobný projekt. Dle dotazníkového šetření neexistuje přímý konkurent.

To dává prostor projekt důkladně promyslet a připravit, aby byla získána konkurenční výhoda/y a značka. Riziko musí být eliminováno i rychlým obsazením trhu ve formě získaného počtu uživatelů, kterým bude nabídnuta kvalitní služba. Potřeba odejít ke konkurenci je pak minimalizována. V případě vzniku konkurence je důležité monitorovat její projekt a nabídnout svým uživatelům minimálně stejný užitek, který nabízí konkurence. Pokud by byl projekt úspěšný od samotného začátku, je důležité myslet na jeho rozvoj přes hranice. Konkurence může přijít i ve formě globálního silného hráče, který v kapitálové vybavenosti nemůže být srovnáván s tímto projektem. Distribuce na globální trh není tak složitá jak u klasických výrobních a podobně zaměřených firem. IT svět je dnes globální a dostat aplikaci na zahraniční trh není složité v porovnání s otevřením pobočky firmy v zahraničí.

Špatná architektura systému

Pravděpodobnost vzniku rizika: 0,5

Míra dopadu rizika: 7

Hlavním produktem je služba poskytovaná na platformě mobilní aplikace a internetového rozhraní. Pokud systém bude vykazovat špatnou architekturu v podobě chyb, uživatelské nepřívětivosti, pomalého chodu, špatné konektivity na exporty a další., hrozí ztrátovost získaných uživatelů a špatné reference na projekt, které budou v úvodu velmi důležité. I jeden dobře napsaný článek s kladnou recenzí může získat velké množství nových uživatelů a naopak.

Riziku špatné architektury lze předejít dobře naplánovaným systémem v konzultaci s vývojáři. Konzultace musí probíhat po celou dobu vývoje. Projekt počítá s testovací verzí pro známé, tvůrce a vývojáře, aby byly odladěny nedostatky před vypuštěním systému na trh. V momentě zjištění chybovosti nebo nedostatků systému v jeho době živostnosti, je důležité reagovat vylepšeními. Ta musí přicházet z dílny tvůrců i na základě vlastních nápadů a podnětů uživatelů. Každý produkt, který chce být dlouhodobě úspěšný, musí procházet inovací.

Nedostatečná uživatelská základna

Pravděpodobnost vzniku rizika: 0,4

Míra dopadu rizika: 9

Nízká návštěvnost a počet aktivních uživatelských účtů je riziko, které přímo souvisí s vývojem tržeb, které jsou primárně navázané na velikost uživatelské základny. Nedostatek uživatelů může být způsobeno špatným marketingem, pojetím služby a práce s uživateli.

Kvalitní, jednoduchý systém musí být doprovázen efektivním a dobře cíleným marketingem, aby vznikalo povědomí o existenci služby a jejího přínosu pro rodiče. V situaci, kdy bude identifikován malý počet uživatelů, pomalý růst nebo jejich ztrátovost, je důležité změnit marketingovou strategii a zároveň zjistit mezery systému.

Marketing musí být vyhodnocován a směřován na pravidelné bázi. Bez něj nelze získat nejvyšší přidanou hodnotu projektu a to jsou uživatelé.

Ochrana dat

Pravděpodobnost vzniku rizika: 0,6

Míra dopadu rizika: 9

V systému bude ukládáno velké množství citlivých dat o jednotlivých dětech uživatelů včetně jejich fotografií. Případný únik dat by pro projekt mohlo mít devastující následky.

Od samotného počátku vývoje bude pracováno s antivirovou ochranou a zabezpečením paměťových médií, kde budou shromažďována tyto data. Zabezpečení sebou nese vyšší náklady, ale jsou to náklady, díky jimž dochází k eliminaci rizika. V momentě, kdy by došlo k úniku dat, musí být co nejrychleji spuštěna opravná opatření systému.

Nedostatek finančních prostředků

Pravděpodobnost vzniku rizika: 0,3

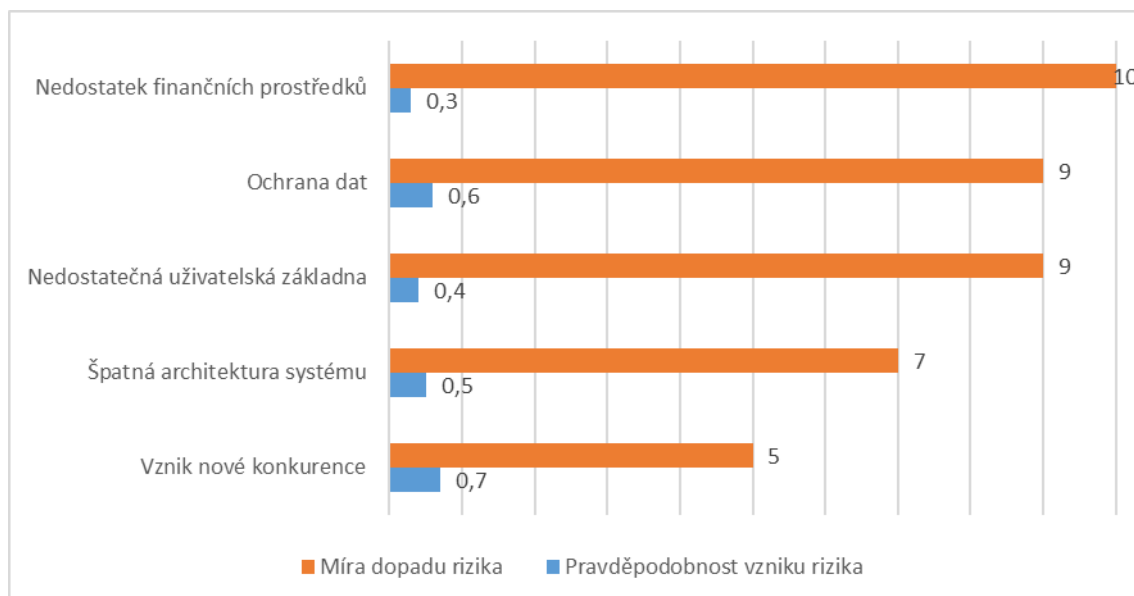
Míra dopadu rizika: 10

Nedostatek finančních prostředků je riziko, které může mít různé příčiny od špatného řízení financí až po nové možnosti související s rozvojem projektu. Rozvoj může být brán jako dodatečné investice do projektu, ale také rozvoj v případě úspěchu.

Pro tyto případy je dobré pravidelně aktualizovat a predikovat finanční plán. Zároveň počítat s finanční rezervou a jednat s investorem o možnosti dodatečného vkladu do projektu. Nesmí se zastavit běh projektu na nedostatku finančních prostředků, proto je dobré si stanovit minimální hranici zůstatku, pod kterou když balance peněžních prostředků klesne, se začne poptávat dodatečný kapitál.

Shrnutí rizik

Graf 16: *Analýza rizik (Zdroj: vlastní zpracování)*



Graf 16 znázorňuje míru dopadu a pravděpodobnost jednotlivých rizik. Největší dopad na podnikání by mělo riziko nedostatku finančních prostředků následované nedostatkem uživatelů a ochranou dat. Pokud projekt nebude mít peníze, nemůže získávat uživatele a zabezpečit ochranu jejich dat. Potvrzuje se tak skutečnost, že finanční plánování je velmi důležitou součástí podnikání. Shrnu-li všechna rizika projektu, jedná se o obvyklá rizika nově vznikajících IT projektů.

ZÁVĚR

V diplomové práci byl sestaven podnikatelský plán na vytvoření systému pro sběr dat o vývoji dítěte. Účelem tohoto systému je vytvoření užitečné služby pro uživatele, kteří se starají o děti v České republice. Systém nabízí možnost ukládání informací o dětech. Skrz mobilní aplikaci nebo internetovou stránku po přihlášení může uživatel zaznamenávat vývojové data dítěte, údaje o nemocnosti, připomínání důležitých očkování, porovnávat si zadaná data s jinými a vkládat své další poznámky. U každého vložení záznamu pak uživatel může pořídit nebo vložit fotografii dítěte. Systém současně umožňuje z uložených dat vytvořit vzpomínkovou fotoknihu.

Účelem napsání podnikatelského plánu byla transformace podnikatelské myšlenky do formální úpravy podle teoretických východisek zpracovaných v práci. Podnikatelský záměr je složen z analýzy současného stavu a vlastního návrhu řešení, kde jsem zpracoval tři scénáře vývoje ve finančních ukazatelích. Jednotlivé varianty byly následně vyhodnoceny pomocí metody ČSH a doby návratnosti investice.

První část práce jsou teoretická východiska, která sloužila jako návod k sestavení vlastního podnikatelského plánu. Kapitola obsahuje základní informace o struktuře podnikatelského plánu, právní formy podnikání, zdroje financování a vybrané metody situační analýzy. Dále je popsán finanční plán a metody posuzování investičních nástrojů. Důležitou součástí teoretického návodu je podkapitola o řízení rizik, které jsou spojena s každým nově vznikajícím podnikáním.

V druhé části práce je popsána analýza současného stavu pro vnější a vnitřní prostředí pomocí analýzy SWOT a SLEPT a Porterovy analýzy pěti sil. Zpracováno je i dotazníkové šetření, které bylo provedeno před zahájením celé práce. V této části práci jsem si kladl za cíl najít podmínky a mezeru na trhu pro svůj podnikatelský záměr. Zjistil jsem jaká je situace na trhu z pohledu počtu potenciálních uživatelů a konkurence.

Vlastní návrh řešení je podnikatelský plán vycházející z teoretických východisek a analýzy současného stavu. Byla představena podnikatelská příležitost a navrhnout způsob získávání tržeb více způsoby v podobě vytváření vzpomínkových fotoknih a placené reklamy ve třech podobách. K realizaci podnikatelského záměru se zvolila právní forma podnikání v podobě společnosti s ručením omezeným. Klíčovou částí podnikatelského plánu je zpracovaný marketingový plán pro získání uživatelů a vybudování značky. Časový plán realizace popisuje jednotlivé etapy přípravy spuštění projektu, který může začít nejdříve za sedm měsíců při současné kapitálové vybavenosti a časových možnostech.

V kapitole finanční plán je představen podnikatelský záměr vyjádřený v číslech, tak aby podnikatelský plán mohl sloužit současně jako podklad pro potenciální investory a tvůrce. V práci bylo pracováno se třemi variantami vývoje na období tří let. V hodnocení investice jsem dospěl k závěru, že projekt nelze doporučit investorům, kteří očekávají návratnost investice do pěti let. Realistická varianta doby návratnosti investice je pět a půl roku. Projekt je pro střednědobé až dlouhodobé investory.

Podnikatelský záměr vykazuje ve všech třech variantách narůstající tržby a vyšší konverzní poměr uživatelů. Velký potenciál vidím v možnosti expandování na globální trh při nižších nákladech a oslovení většího trhu. Samotná hodnota společnosti bude tvořena uživatelskou komunitou systému.

LITERATURA

- [1] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
- [2] KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [3] KORÁB, Vojtěch, Marek MIHALISKO a Jiří PETERKA. Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-X.
- [4] RAIS, Karel, Radek DOSKOČIL a Jiří PETERKA. Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-214-3510-0. DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4, str. 50
- [5] SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a Jiří PETERKA. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- [6] STAŇKOVÁ, Anna, Václav ŘEHOŘ a Jiří PETERKA. Podnikáme úspěšně s malou firmou: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.
- [7] SYNEK, Miloslav, Václav ŘEHOŘ a Jiří PETERKA. Manažerská ekonomika: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- [8] ŠIMAN, Josef, Petr PETERA a Jiří PETERKA. Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.

[9] MULAČOVÁ, Věra, Petr MULAČ a Jiří PETERKA. Obchodní podnikání ve 21. století: treaties and international agreements registered or filed and recorded with the Secretariat of the United Nations. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4

[10] ČERNÁ, Stanislava, Ivana ŠTENGLOVÁ a Irena PELIKÁNOVÁ. Právo obchodních korporací: treaties and international agreements registered or filed and recorded with the Secretariat of the United Nations. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-7478-735-5.

[11] REŽŇÁKOVÁ, Mária, Eva KISLINGEROVÁ a Irena PELIKÁNOVÁ. Efektivní financování rozvoje podnikání: treaties and international agreements registered or filed and recorded with the Secretariat of the United Nations. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-1835-4.

[12] REŽŇÁKOVÁ, Mária, Eva KISLINGEROVÁ a Irena PELIKÁNOVÁ. Řízení platební schopnosti podniku: treaties and international agreements registered or filed and recorded with the Secretariat of the United Nations. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

[13] KOVANICOVÁ, Dana, Eva KISLINGEROVÁ a Irena PELIKÁNOVÁ. Abeceda účetních znalostí pro každého: treaties and international agreements registered or filed and recorded with the Secretariat of the United Nations. 14. aktualiz. vyd. Praha: Polygon, 2004. Finance (Grada). ISBN 80-727-3098-3.

[14] Businessinfo.cz [online]. [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html>

[15] CHRISTOPHE Speth. SWOT Analysis 1. vyd. Namur: Primento, 2015. 50MINUTES. ISBN 978-2-8062-6932-4.

[16] Podnikatel.cz [online]. [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/neuvazeny-vstup-na-trh-muze-podnikateli-srazit-vaz/>

- [17] HANZELKOVÁ, Alena. Strategický marketing: teorie pro praxi. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [18] VEBER, J. a kolektiv (2007): Management – základy, prosperita, globalizace. 1. vyd. (dotisk). Praha, Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-029-7
- [19] Mindtools: Porter's Five Forces [online]. [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm
- [20] Harvard Business Publishing: World News - Porter's Five Forces of Analysis [online]. [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm
- [21] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [22] SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie: efektivně a moderně. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- [23] RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. Finanční management. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.
- [24] Účetní kavárna [online]. [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d8915v11731-dlouhodoby-nehmotny-a-hmotny-majetek-a-jeho-vedeni-v-ucetnicti/?search_query=%24issue%3D34I17
- [25] MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. Úvod do podnikové ekonomiky. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.
- [26] KAFKA, Tomáš. Průvodce pro interní audit a risk management. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-121-5.
- [27] REŽŇÁKOVÁ, M. Finanční management II. Akademické nakladatelství CERM, 2005, 119s. ISBN 80-214-3035-4.

- [28] ŽŮRKOVÁ, Hana. Plánování a kontrola: klíč k úspěchu. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1844-6.
- [29] Český statistický úřad. Pohyb obyvatelstva - rok 2015 [online]. [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/pohyb-obyvatelstva-4-ctvrtleti-2015>
- [30] Český statistický úřad. Úhrnná plodnost v letech 1950-2014 [online]. [cit. 2016-04-26]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/uhrnna_plodnost_v letech_1950_2014
- [31] Péče o dítě. 1. vyd. Praha: Havlíček Brain Team, 2009. ISBN 978-80-87109-14-4.
- [32] Kurzy.cz: HDP 2016, vývoj hdp v ČR [online]. [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
- [33] Ministerstvo financí české republiky: Makroekonomická predikce - duben 2016 [online]. [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-duben-2016-24519>
- [34] Česká národní banka: Jaké jsou režimy měnové politiky? [online]. [cit. 2016-04-27]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/faq/jake_jsou_rezimy_menove_politiky.html
- [35] Vláda České republiky: Programové prohlášení vlády [online]. [cit. 2016-04-27]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/dulezite-dokumenty/programove-prohlaseni-vlady-cr-115911/>
- [36] Businessinfo.cz: Deset hlavních výzev pro podnikání v České republice [online]. [cit. 2016-04-27]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/deset-hlavnich-vyzev-pro-podnikani-v-ceske-republice-71803.html>
- [37] Vláda České republiky: 24 měsíců vlády Bohuslava Sobotky: 29. 1. 2014 – 29. 1. 2016 [online]. [cit. 2016-04-27]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/media->

centrum/aktualne/24-mesicu-vlady-bohuslava-sobotky-29--1--2014-_-29--1--2016-140377/

[38] Aktualne.cz: Počet chytrých telefonů loni poprvé překonal klasické mobily [online]. [cit. 2016-04-29]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/pocet-chytrych-telefonu-loni-poprve-prekonal-klasicke-mobily/r~1961ccb4a6fe11e49e4b0025900fea04/>

[39] Windows mobil mania: Kolik si vydělají vývojáři za prodej svých aplikací na Windows Phone? [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <https://wmmania.cz/clanek/kolik-si-vydelaji-vyvojari-za-prodej-svych-aplikaci-na-windows-phone/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: <i>SWOT analýza (Zdroj: [16])</i>	27
Obr. 2: <i>Základní struktura rozvahy (Zdroj: [24])</i>	34
Obr. 3: <i>Základní struktura rozvahy (Zdroj: [24])</i>	35
Obr. 4: <i>Bod zvratu (Zdroj: [28])</i>	40

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: <i>Vývoj HDP meziročně v % v letech 2006-2015 (Zdroj: [33])</i>	44
Tab. 2: <i>SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	48
Tab. 3: <i>Zahajovací rozvaha (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	77
Tab. 4: <i>Jednorázové náklady (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	78
Tab. 5: <i>Provozní náklady (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	79
Tab. 6: <i>Odhad počtu uživatelů (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	79
Tab. 7: <i>Odhad vývoje tržeb (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	80
Tab. 8: <i>Varianty plánů tržeb (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	80
Tab. 9: <i>Plánovaný výsledek hospodaření (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	80
Tab.10: <i>Cash flow, pesimistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	81
Tab. 11: <i>Cash flow, realistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	81
Tab. 12: <i>Cash flow, optimistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	81
Tab. 13: <i>Doba návratnosti investice (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	83

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: <i>Počet nově narozených živých dětí v České republice v letech 2005-2015 podle ČSÚ</i>	41
Graf 2: <i>Úhrnná plodnost v letech 1950-2014 (Zdroj: [30])</i>	42
Graf 3: <i>Vývoj HDP meziročně v % v letech 2006-2015 (Zdroj: [32])</i>	43
Graf 4: <i>Vývoj míry nezaměstnanosti v % v letech 1998-2015 podle ČNB (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	44
Graf 5: <i>Vývoj průměrné roční míry inflace v % za období 2004-2015 podle ČSÚ (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	45
Graf 6: <i>Vývoj úrokové sazby korunových úvěrů poskytnutých bankami nefinančním podnikům v ČR v letech 2004-2015 podle ČNB (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	45
Graf 7: <i>Odpovědi na otázku 1 (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	56
Graf 8: <i>Odpovědi na otázku 2 (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	57
Graf 9: <i>Odpovědi na otázku 3 (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	58
Graf 10: <i>Odpovědi na otázku 4 (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	59
Graf 11: <i>Odpovědi na otázku 5 (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	60
Graf 12: <i>Odpovědi na otázku 6 (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	61
Graf 13: <i>Odpovědi na otázku 8 (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	62
Graf 14: <i>Odpovědi na otázku 9 (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	63
Graf 15: <i>Časový plán realizace (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	75
Graf 16: <i>Analýza rizik (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	86