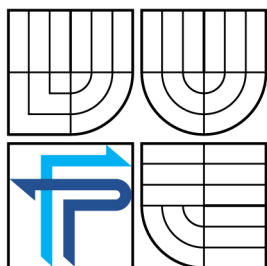


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

ZALOŽENÍ A ROZVOJ ŠKOLICÍHO STŘEDISKA

CREATING AND DEVELOPING OF TRAINING CENTRE

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Ing. MAREK ŽÍDEK

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. VOJTECH KORÁB, Dr., MBA

BRNO 2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Žídek Marek, Ing.

Řízení a ekonomika podniku - dobíhající (6208T097)

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

Založení a rozvoj školicího střediska

v anglickém jazyce:

Creating and developing of training centre

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému, cíl diplomové práce
Teoretický přístup k řešení
Analýza podnikatelského sektoru
Návrh na založení školicího střediska
Doporučení pro další rozvoj školicího střediska
Harmonogram implementace
Závěr
Literatura
Přílohy

Seznam odborné literatury:

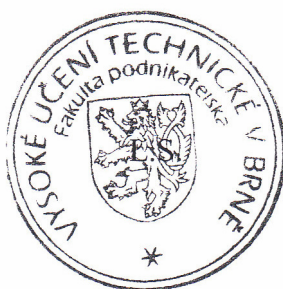
KORÁB, V., MIHALISKO, M.: Založení a řízení společnosti. Computer Press Praha, 2005, 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

VEBER, J., SRPOVÁ, J., a kol.: Podnikání malé a střední firmy. Grada, Praha, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

MALACH, A., a kol.: Jak podnikat po vstupu do EU. Grada Praha, 2005, 524 s. ISBN 80-247-0906-6.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.



PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan fakulty

V Brně, dne 5. 12. 2007

**LICENČNÍ SMLOUVA
POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO**

uzavřená mezi smluvními stranami

1. Pan

Jméno a příjmení: **Bc. Marek Žídek**
Id studenta: 49212
Bytem: Brněnská 8, 695 01 Hodonín
Narozen: 30. 05. 1982, Hodonín
(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská
se sídlem Kolejní 2906/4, 61200 Brno 12
jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:
PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.
(dále jen „nabyvatel“)

Článek 1

Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

☐ bakalářská práce

☒ diplomová práce

☐ disertační práce

jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Založení a rozvoj školicího střediska
Vedoucí/školitel VŠKP: doc. Ing. Vojtech Koráb, Dr., MBA
Ústav: Ústav Managementu
Datum obhajoby VŠKP: leden 2008

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v:

Tištěné formě počet exemplářů: 1

Elektronické formě počet exemplářů: 1

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činnostní dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracování díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti:
 - ☐ ihned po uzavření této smlouvy
 - ☐ 1 rok po uzavření této smlouvy
 - ☐ 3 roky po uzavření této smlouvy
 - ☐ 5 let po uzavření této smlouvy
 - ☒ 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č 111/1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení bude vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....

Nabyvatel

.....

Autor

Abstrakt

Dokument popisuje založení a rozvoj školicího střediska. V prvních kapitolách se zaměřuje zejména na postup tvorby a strukturu podnikatelského záměru. Dále čtenáře provází jednotlivými kroky tvorby. Začíná analýzou okolního prostředí, výzkumem zákazníka a jednoduchou finanční analýzou, jejichž výsledky shrnuje analýza SWOT. V dalších kapitolách jsou čtenáři předkládány detailnější analýzy, které jsou zaměřené mnohem detailněji na cílový segment (především z hlediska segmentace geografické a zákazníka podle oblasti školení). Na základě těchto analýz jsou provedeny návrhy strategie založení a rozvoje školicího střediska. Velký důraz se klade na marketingovou a finanční stránku záměru. Čtenář je velmi podrobně seznámen především s produktem firmy a její cenovou politikou. V dokumentu jsou také stručně prezentovány kroky potřebné k implementaci strategie.

Klíčová slova

Podnikatelský záměr, struktura podnikatelského záměru, školící středisko, školící střediska v Brně a okolí, marketingový mix kurzů pro programátory, klasifikace uživatelů počítačů.

Abstract

Document describes foundation and development of computer training center. It introduces the reader to the development process and the structure of business plan in the beginning. The process starts with SLEPTE analysis, customer research and simple financial analysis. The result of previous three analyses is SWOT analysis. SWOT analysis recommends author to continue in the business plan development. Therefore, documents describe more accurate and detailed analyses specialized to computer professional courses in the region of Brno and surrounding cities. Next, it describes company strategy according to the results of analyses. Marketing and financial parts of the strategy are the most stressed ones. The reader is very deeply familiarized with company product and their price policy. The last pages of document present steps required to successfully implement company strategy.

Keywords

Business plan, business plan structure, computer training center, computer training centers in Brno and surrounding cities, marketing mix for programmers training programs, computer users classification.

ŽÍDEK, M. *Založení a rozvoj školicího střediska*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 81 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně pod vedením pana doc. Ing. Vojtěcha Korába, Dr., MBA. Pravdivě jsem uvedl všechny literární prameny a publikace, ze kterých jsem čerpal.

Marek Žídek

Poděkování

Chtěl bych tímto poděkovat všem, kteří se na vzniku této práce podíleli, především svému vedoucímu projektu panu doc. Ing. Vojtěchovi Korábovi, Dr., MBA, bez nich by tato práce nemohla vzniknout.

Obsah

1	Úvod	10
2	Vymezení problému, Cíl diplomové práce	11
3	Teoretický přístup k řešení	12
3.1	Nápad a osobní atributy	12
3.2	Zákazníci (trh).....	14
3.3	Konkurence	15
3.4	Generická marketingová strategie	15
3.5	Zdroje.....	18
3.6	Strategie nasazení	18
3.7	Podnikatelský záměr	19
4	Analýza podnikatelského sektoru.....	26
4.1	Výzkum prostředí	26
4.2	Výzkum zákazníka.....	29
4.3	Výzkum trhu	34
4.4	Odhad finanční projekce	40
4.5	SWOT analýza.....	41
5	Návrh na založení školicího střediska	42
5.1	Statut	42
5.2	Marketing.....	43
5.3	Strategie a organizace	57
5.4	Finance.....	63
6	Harmonogram implementace	68
7	Závěr	69
8	Literatura	71
9	Seznamy dalších zdrojů	74
10	Seznam příloh.....	76
11	Přílohy	77

1 Úvod

Práce se zabývá rozbořem možností podnikání v oblasti počítačových školení. Trh počítačových školení v posledních letech nabral na intenzitě. Poslední tři roky přibýlo 5% uživatelů ročně. Tento přírůstek způsobuje zvyšující se zájem o počítačové kurzy. Navíc je doprovázen příznivým vývojem ekonomiky, a tím i rostoucím zájmem podnikatelů o investice do informačních technologií. Lze očekávat, že nejméně v nejbližších tří letech bude tento velmi příznivý trend pokračovat.

Současně se mění způsob našeho života. Narůstá počet lidí, kteří počítač nejen využívají k práci, ale i k volnočasovým aktivitám. Přesto podmínky počítačové gramotnosti u nás splňuje jen 24% občanů, což je v porovnání s rychlostí růstu internetových uživatelů velmi malé číslo. Naučit se ovládat počítač je přáním 37% populace. Tato čísla představují výzvu pro všechna současná i budoucí školicí střediska.

V úvodní části se diplomová práce zabývá rozbořem teoretických přístupů k tvorbě podnikatelského záměru, který představuje základní dokument pro založení školicího střediska. Popisuje nejen strukturu záměru, ale i potřebné vlastnosti a charakteristiky budoucího podnikatele a analýzy.

Druhá část práce se zabývá výzkumem zákazníka, trhu a podnikatelského prostředí. Je patrná snaha o co největší využití dostupných informací z oficiálních zdrojů (Ministerstvo informatiky ČR, Eurostat, atd.). Největší pozornost je věnována charakteristice zákazníka a konkurenční úrovni v oboru a oblasti okolo Brna. Součástí je i očekávaná výnosnost projektu. Soubor analýz je zakončen analýzou příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek.

Hlavní část práce pojednává o samotném podnikatelském záměru. Záměr je sestaven tak, aby jej bylo možné okamžitě předložit potenciálnímu investorovi. Při jeho tvorbě bylo vycházeno především z doporučení amerických firem jako jsou Deloitte & Touche nebo Ernst & Joung.

Na závěr práce je uveden harmonogram prací nutných k založení společnosti a následujících milníků v jejím vývoji.

2 Vymezení problému, Cíl diplomové práce

Cílem práce je předložení kompletního podnikatelského záměru, založení a rozvoje školicího střediska. Tento záměr obsahuje podnikovou strategii ve všech oblastech řízení – marketing, odbyt, finance, personalistika a procesy školení. Každá ze strategií je podložena teoretickými východisky, odbornou literaturou, informacemi z důvěryhodných zdrojů a provedenými analýzami. Podnikatelský záměr je základním dokumentem budoucí společnosti. Je sestaven tak, aby jej bylo možno okamžitě předložit potenciálnímu investorovi.

3 Teoretický přístup k řešení

Podnikání může vypadat jednoduše, ale je tomu tak skutečně? Proces zahájení podnikání je mnohem komplikovanější a delší než by se mohlo zdát (viz Ilustrace 1).

Ilustrace 1: Vývoj podnikatelského záměru



3.1 Nápad a osobní atributy

Na začátku všeho jsou osobní atributy. Schopnost podnikat není dána do vínku všem. Osobní atributy jsou však pouze nezbytným, nikoliv dostačujícím předpokladem. Důležitý je rovněž zajímavý nápad. Ani dokonalý podnikatelský záměr by nebyl k ničemu, pokud by se netýkal kvalitního nápadu. Nápad může pramenit z nedostupnosti určitého zboží na nějakém trhu, změny poptávky zákazníka (móda), trhu nebo legislativy. Na nápadu je potřeba nepřetržitě pracovat a vylepšovat ho. Paul Burns ve své knize píše, že základem celého úspěchu je inovace a rozebírá, jak k ní přistupovat:

„Drucker uvádí pěti-stádiový přístup k silné a systematické inovaci:

- Začněte analýzou příležitostí uvnitř firmy, odvětví a v externím prostředí. Neinovujte pro budoucnost, inovujte pro přítomnost. Časování je vše. Správný nápad ve špatnou dobu nemá žádnou cenu.

- Inovace je současně vnímaná i cítěná. Proto se zajímejte o finanční stránku, ale také mluvte s lidmi. Především se zákazníky. Analyzujte jak dosáhnout příležitosti.
- Efektivní inovace musí být jednoduchá a zaměřená. Nesnažte se být příliš chytří. Nesnažte se dělat příliš mnoho věcí najednou.
- Začněte v malém. Nebuďte grandiózní. Preferujte postupný růst.
- Staňte se vůdci v určité oblasti tak rychle jak je to jen možné.

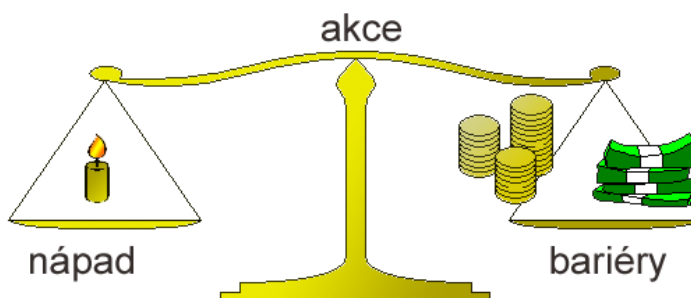
Firmy s dobrými výsledky v inovacích jich nedosahují náhodou, praktikují je systematicky“ (1).

Pokud tedy shrneme výše uvedených pět rad vyjde nám, že se máme snažit o **postupné zavádění malých inovací v malé firmě**. Důležitost poslední části věty dokládá i studie Ads a Aadretsch (1990), která zjistila, že: „v malých firmách připadá na zaměstnance 2,4 více inovací než ve velkých“ (1).

Je však nápad vše, co vás motivuje k zahájení podnikání? Odpověď je jednoznačná. Ne. Někdy ani lidé s nejinovativnějšími nápady nezahájí soukromé podnikání. Proč? Do hry vstupují tři faktory:

- Push faktory (nezaměstnanost, neshoda s managementem, žádná jiná možnost)
- Pull faktory (nezávislost, touha po bohatství, osobním vývoji)
- Bloky (potřeba stálého příjmu, závazky vůči rodině, nedostatek kapitálu, velikost rizika)

Ilustrace 2: Vnitřní hodnocení nápadů



Při správné kombinaci a povaze jedince vyvolají akci tj. zahájí podnikání. Odhaduje se, že pouze 10% všech nápadů začnou být uskutečňovány. Tedy že převáží bloky nebo podporující faktory (pull i push) nejsou dostatečně silné. A přestože mnoho lidí skutečně začne podnikat, celá řada z nich se po zahájení podnikání záhy vrátí zpět ke své původní profesi. Co o tom píše pan Burns?

„Není třeba opakovat, že pokud jsou ve firmě potřeba určité dovednosti, musí je ve firmě někdo ovládat. Normálně je tímto člověkem zakladatel sám. Nemůžete být truhlář, pokud nemáte truhlářské dovednosti. Pokud však pro vás pracuje šest truhlářů, můžete více potřebovat dovednosti obchodníka. A pokud jste truhlář pracující na vlastní pěst, pak zajisté potřebujete dovednosti truhláře, obchodníka, správce i účetního. Čím menší je obchod, tím více věcí musíte umět. Pouze rozvíjející se obchod si může dovolit luxus kupování specialisty“ (1).

Nejdůležitější vlastností podnikatele je i podle Roberta Wrighta, zakladatele společnosti ConnectAir „90% potu, 10% inspirace“ (1). Mezi další důležité vlastnosti patří: odhodlání, oportunismus, schopnost ohnout záda, tolerance rizika.

3.2 Zákazníci (trh)

Mnoho technicky založených podnikatelů žije v představě, že pokud dokáží něco udělat lépe než jiní, zákazníci to poznají a přijdou za nimi sami. To ale není pravda. Zákazníci budou kupovat vaše výrobky pouze v případě, že řeší jejich problém, nebo že odpovídají na jejich potřebu. Na trhu musí být poptávka po výrobku, který hodláte prodávat. Navíc zákazníci musejí vědět, že existuje řešení jejich problému. Je velmi důležité pochopit jejich motivy a pokrýt jejich potřeby.

Před započatím samotné výroby je nezbytné udělat odhady velikosti trhu a odpovédět na všechny následující otázky:

- Kdo jsou mí zákazníci (vyjmenovat a popsat každou skupinu/segment)?
- Proč si budou můj produkt kupovat?
- Na jakou potřebu produkt odpovídá?
- Je produkt v něčem unikátní?

- Jak je trh velký?
- Jaký je trend vývoje trhu (růst, pokles)? A o kolik?
- Jedná se o nový nebo o zralý trh?
- Má trh hranice (geografické)?
- Jsou na trhu konkurenti? Proč si zákazníci budou kupovat produkt od nás a ne od konkurence?
- Jakým způsobem bude distribuován (kanály)?
- Je trh koncentrovaný nebo distribuovaný?

3.3 Konkurence

Pro přežití na trhu je nezbytná znalost současné i potenciální konkurence. Je důležité u každého konkurenta najít jeho konkurenční výhodu a odhadnout podíl na trhu. Sami si musíme najít konkurenční výhodu, kterou oproti ostatním firmám/produktům máme.

Vyplatí se vytvořit Porterův Model pěti konkurenčních sil. Tento model zachycuje vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů, hrozbu substituentů, bariéry vstupu a současnou konkurenci. Bohužel pokud nejste velká firma, nejste schopni tyto síly ovlivnit. Přesto je dobré o nich vědět a počítat s nimi.

3.4 Generická marketingová strategie

Každá firma si musí zvolit základní strategii s jakou bude vstupovat na trh. Všechny existující možnosti jsou zachyceny na následujícím diagramu. Prakticky se však používají pouze tři strategie k dosažení konkurenční výhody. Konkurence cenou, vysokou diferenciací nebo zaměřením na zákazníka.

Ilustrace 3: Generické marketingové strategie (podle 10)**3.4.1 Dodavatel zboží (Commodity Supplier)**

Firma se snaží dosáhnout nejnižší ceny na trhu. Tímto způsobem je možné obsáhnout široký trh s relativně nediferencovaným produktem. Abyste dosáhli nejnižších cen, musíte mít také nejnižší náklady. To předpokládá, že náklady mohou být sníženy, například pomocí úspor z rozsahu. Problém této strategie je, že se nám nemusí nejnižší ceny dosáhnout. Konkurence například může zkopírovat technologické změny. Tato strategie je nejčastější u velkých firem, které jsou schopné úspor z rozsahu dosáhnout.

Stávající firmy se budou snažit do odvětví postavit tolik bariér, kolik jen bude možné. Nově vstupující firmy budou muset celé své úsilí věnovat boji o přežití. Konkurence bude velmi tvrdá. U všech firem je nezbytná neustálá investice do nových technologií.

3.4.2 Obchodníci (Market Traders)

Toto pole je výhodné pro velké firmy. Jedná se o specializovaný trh. Pro zahájení podnikání na tomto trhu není obvykle potřeba příliš vysoká investice, ale nová firma je omezena svou velikostí. Kdyby se nová firma chtěla dostat na úroveň velkých, musela by získat vysokou investici a současně by musela velmi rychle postupovat. To je poměrně málo pravděpodobné, a tak se na tomto trhu setkáváme obvykle s několika hlavními hráči a pak se spoustou velmi malých firem.

3.4.3 Štěrbínový hráč (Niche player)

V tomto případě se firmy nezaměřují na úspory z rozsahu, ale snaží se získat zákazníky unikátností svých produktů. „Čistá diferenciací jde ruku v ruce s jasnou segmentací. Je jednodušší se odlišit na malém dobře definovaném trhu. Klíčem k segmentaci je identifikace unikátních přínosů produktu nebo služby pro zákazníky. Tak na příklad mohou existovat dvě elektrikářské firmy vyrábějící podobné výrobky. Jedna z nich se snaží vyrábět širokou paletu zboží pro širokou veřejnost bez jakékoliv zřejmé konkurenční výhody, zatímco druhá se na trhu odliší tím, že bude prodávat několika větším firmám na základě dlouhodobého kontraktu. Velké firmy ji tím integrují do svého dodavatelsko-odběratelského řetězce. Abyste se stali koutovým hráčem, vyžaduje čtyři věci:

- Zjistit jaké elementy marketingového mixu jsou unikátní. Pochopení co zákazníci skutečně chtějí, když kupují zboží nebo službu a proč by ji měli spíš kupovat od vás než od konkurence. Unikátnost může být založena na výrobku nebo na trhu.
- Specializace na produkt a/nebo zákazníka více než specializace v produkčních metodách, které jsou důležité, pokud konkurujete cenou. Musíte kompletně chápat své zákazníky a zajistit, aby váš produkt naprosto splňoval jejich požadavky. Neustálý marketingový výzkum je nezbytný.
- Důraz na udržení unikátnosti výrobku nebo služby pomocí inovací, flexibility nebo personalizovaných služeb nad svými konkurenty.
- Důraz v marketingu na necenových faktorech, které vás odlišují od konkurence. Hráč v koutku by měl být schopný dosáhnout prémiových cen a vysoké marže. Zkrátka velmi atraktivní pro malé firmy.

Je nezbytné, aby firmy chápaly podstatu své konkurenční výhody. Může být založena na legislativě (licence, copyright, patent, atd.), na vlastnostech produktu (kvalita, design, atd.) nebo nedotknutelných věcech jako je image“ (1).

3.4.4 Nečekaný úspěch (Outstanding Success)

Tato pozice je ideální pro jakoukoliv firmu. Bohužel téměř žádná firma na této pozici nezačne. Obvykle se jedná o hráče v koutku, který objevil mnohem větší trh než si původně myslel.

3.5 Zdroje

Další stádium úvah by mělo směřovat k objemu zdrojů. Jaké budou? Obvykle je těžké tyto zdroje předpovědět. Platí však zlaté pravidlo snažit se udržet své fixní náklady na co nejnižší úrovni. Toto pravidlo zaručuje, že se současně podaří udržet break-event point na nízké úrovni.

Rozhodnutí, kolik financí bude na začátku projektu potřeba, je kritické rozhodnutí. Podnikatelé obvykle hledají nejnižší možné množství zdrojů. Důležité je, že nemusíte být vlastníky financí abyste s nimi mohli disponovat.

3.6 Strategie nasazení

Pokud máte zajištěny potřebné zdroje, sepište pečlivě, co hodláte dělat. Dělejte to systematicky a nestyďte se při tom využít cizí pomoci. Strategie nasazení musí pokrývat vaši životaschopnost, zdroje a vaši důvěryhodnost. Přestože největší množství lidí má v plánu vybudovat velkou firmu, zůstane velká část z nich pouze na úrovni malé rodinné firmy, proto je potřeba mít strategii i pro tuto eventualitu. Podle časopisu family business je „80 % všech firem rodinných“ (2).

V současné době je možné řadu financí ušetřit začleněním podniku do některého z inkubačních center. Těch v poslední době začalo fungovat více a neustále zvyšují svou kapacitu. Začleněním do inkubátoru získá firma levný nájem, možnost dalších levných služeb (obvykle 50% ceny hradí inkubátor) a také „podle celosvětových statistik přejde 87% firem bez problémů z inkubátoru do standardního prostředí“ (3).

3.7 Podnikatelský záměr

Pokud jste se dostali až do této fáze, máte již spoustu práce za sebou. Měli byste mít už dobrou představu o trhu, na který hodláte vstoupit a o všech hlavních hráčích na něm tj. zákaznících i konkurenci. Tušíte kolik budete potřebovat financí a jakým způsobem budete své produkty propagovat. Nyní vám chybí je svůj plán velmi kriticky sepsat, zhodnotit a podrobit tvrdému zkoumání, zda jste skutečně mysleli na vše. Podnikatelský záměr již nepíšete jen pro sebe, ale obvykle také pro celou řadu jiných lidí, kteří jej budou zkoumat např. banky při žádosti o úvěr, státní úředníci, potenciální investoři, partneři, atd.

3.7.1 Struktura podnikatelského záměru

Cílem efektivního podnikatelského záměru je odpovědět na všechny klíčové otázky uvažovaného projektu. Z celého záměru musí být jednoznačně patrná jeho jednoduitost. Nesmí existovat žádná díra. Musíme být připraveni reagovat na změny trhu a předvídat je. O každém potenciálním nebezpečí bychom měli vědět. Navíc by celý dokument měl být dostatečně krátký. Např. Deloitte & Touche doporučuje následující strukturu a rozsah podnikatelského záměru:

Tabulka 1: Struktura a rozsah podnikatelského záměru podle (4)

Komponenta	Počet stran
Executive Summary	2,0-3,0
Popis společnosti	0,5-1,0
Management	1,0
Trh	1,0-2,0
Technologie	2,0-3,0
Konkurenční výhody	1,0-2,0
Procesy	1,0-2,0
Produkt a služby	2,0-4,0
Obchodní model	2,0-3,0
Finanční projekce	1,0
Využití investice	0,5-1,0

Shrnutí projektu (Executive summary)

Představuje základní plán projektu. Nejvíce důležitý je pro investora. Vždy by měl být napsaný nakonec. V executive summary by měl být krátký souhrn všech sekcí

záměru. Důraz se klade na velmi stručný popis problému a vašeho řešení, konkurenční výhodu, obchodní model, management tým.

Popis společnosti

Obsahuje stručnou historii firmy a její prostorovou lokaci. Odpovídá na otázku, čím se firma v minulosti zabývala, jaké finance má k dispozici, kolik a jak kvalifikovaných má zaměstnanců, atd. Pro investora je důležitým bodem i vize firmy, která musí být v souladu s její předchozí historií a současným stavem.

Manažerský tým (Management team)

Především v Americe je jednou z prvních otázek profesionálního investora: „Komu půjčuji“. Zajímají se o talent, profesionální dráhu, předchozí výsledky a oborové zastoupení všech členů. Je dobré v této sekci shrnout výsledky všech členů managementu. Také se uvádějí počty a potřebná kvalifikace dalších pracovníků firmy.

Produkt

Tato část se více zaměřuje na popis produktu, který by měl být především srozumitelný běžnému člověku. Měli byste se vyhnout technickému žargonu. Naopak by nemělo chybět nějaké schéma popisující činnost produktu/princip služby. Uvádí se stádium vývoje produktu, u kterého se jasně definují celkové náklady pro dokončení vývoje a vstup na trh včetně časového horizontu (time to market). Ze záměru musí být zřejmé, jakým způsobem bude probíhat další vývoj produktu. Většina investorů nemá ráda firmy s jediným produktem, proto byste měli krátce popsat své existující produkty a zmínit, co získáte rozšířením výroby o tento produkt. Investory velmi zajímá, jakým způsobem se v případě úspěchu firma může bránit kopírování.

Část textu by měla být věnovaná způsobu výroby nebo provádění služby. Je nezbytné odpovědět na výběr umístění, určení kapacity, výrobní procesy a také výběr dodavatelů a odběratelů. Měly by také být zmíněny výrobní náklady produktu včetně případných plánů k jejich budoucímu snížení. V záměru nemusí být nutně zahrnuta break event point analýza, ale v určitém stádiu zvažování se o ni investoři začnou zajímat, a měla by proto být dostupná. Zmiňuje se přínos řešení pro zákazníka.

Trh

Trh je nejdůležitější částí pro investora. Měl by obsahovat kvalifikovaný a doložitelný odhad velikosti trhu. Důležitá je rovněž prognóza vývoje trhu. Bude-li růst, stagnovat nebo klesat, o kolik a jak dlouho. Jednoznačně se definuje zákazník/zákazníci. Odhady mohou být podpořeny výsledky marketingového průzkumu. Vždy by měla být zmíněna úroveň konkurence, novost trhu a hrozby trhu. Ze záměru by měla být zřejmá segmentace trhu a jasné určení segmentů, na které se firma bude orientovat. Součástí plánu je také informace, jakým způsobem se na trh firma dostane a udrží. Zkoumá se geografická rozsáhlost a dostupnost trhu.

Technologie

Popis technologie by měl obsahovat její hlavní komponenty a funkcionalitu. Mělo by být zmíněno vývojové prostředí, pokud se nějaké používá (např. programovací jazyk u informatických projektů). Důležitá je kompatibilita s jinými často používanými produkty. Případně zmínění existujících nebo čekajících patentů. Detailní technický popis by se zde ale vyskytovat neměl. Od toho je „white paper“.

Konkurence a konkurenční výhody

Jedna z nejdůležitějších sekcí. Měli byste popsat všechny hlavní současné konkurenty, substituční konkurenty a i očekávané budoucí konkurenty. Důležité je zaměřit se na unikátnost svého řešení. Hodnotí se vstupní bariéry odvětví jako jsou patenty, partneři, zvláštnosti produktu, time to market, cenová výhoda, náklady na změnu, atd. Zdroje konkurenční výhody mohou být velmi rozmanité. Mohou jí být dokonce i data, které firma vlastní. Technologie Data Mining „přináší do oblastí analýz obrovský posun od aspektu ex-post, tedy analýzy toho, co se již událo, do predikční roviny“ (5). Jsme tedy schopni lépe předvídat, a tím pádem i ovlivnit chování zákazníka. Záměr musí odpovědět na základní otázku „**Why you?**“ čili jakou má firma konkurenční výhodu (nejčastěji technologie, styl řízení, filozofie služeb nebo kvalita produktu). Největší konkurenční firmy se vždy uvádějí konkrétně. Obvykle s krátkým popisem jejich slabých a silných stránek.

Obchodní model (Marketing & Sales)

Popisuje jakým způsobem vyděláte na projektu peníze, popis vašich současných zákazníků a na jaké další zákazníky se zaměříte a kdy. V případě internetových produktů se nejčastěji objevuje licencování, upgrady, poplatky za údržbu, poplatky z reklamy, registrační poplatky, atd.

Popisuje se celý marketingový mix včetně volby komunikačních kanálů. Definují se konkrétní kanály, kterými bude firma inzerovat a náklady s nimi spojené. Je důležité, aby celý marketing působil konzistentním dojmem a jeho rozpočet byl přiměřený cíli produktu. Pro firmy je velmi často zajímavá také část marketingu nazvaná Public Relations. O nových produktech se v odborných člancích totiž píše velmi často a pro firmu je tento způsob inzerce velmi levný nebo dokonce nemusí v hotovosti platit nic. Mimo PR a reklamy existuje celá řada dalších marketingových nástrojů. Pokud jsou významné pro úspěch, měly by být v záměru určitě zmíněny.

Přestože se prodej může zdát samozřejmým, jsou bez něj všechny ostatní části firmy téměř bezcenné. Popis se rozděluje do dvou částí. V první části se popisují metody prodeje. Především volba distribučních kanálů a jejich propočet. Odpovídá se na otázky: Kolik prodejců bude potřeba? Kolik telefonátů je potřeba na úspěšnou objednávku? Jak velká taková objednávka bude? Mělo by být jasné, jak velké náklady budou spojeny s prodejem, většinou se udávají v procentech z příjmů.

Druhou částí popisu prodeje je vysvětlení, jakým způsobem budou podpoření prodejci. Pro každý typ prodejce by měl být zmíněn jejich předpokládaný počet a doba tréninku. Nejdůležitější je ovšem jejich způsob ohodnocení. Ve stručnosti by měl být uveden systém odměn, a to jak finančních, tak i nefinančních.

Procesy

Identifikace klíčových milníků a rizik projektu. Popisujete jakým způsobem budete v projektu pokračovat dál. Popisuje harmonogram projektu. Především okamžiky: Kdy bude produkt připraven ke vstupu na trh? Kdy na trh vstoupí? Jak dlouhá reklamní kampaň bude uvedení produktu předcházet/následovat? Kdy budou přijati další zaměstnanci? Kdy bude uvedena další doprovodná služba? A další.

Financování

Tato sekce vzniká jako poslední v momentě, kdy už máte dostatek informací z předchozích analýz a můžete provést kvalifikovaný odhad. Finanční projekce by měla být na pět let se zdůrazněním break-event pointu. Měla by vždy obsahovat graf a/nebo příjmů/zisku a všechny tři tradiční finanční dokumenty tj. výsledovku, rozvahu a cash flow. Odhad by měl být vždy nejméně na tři roky. Součástí by mělo být vysvětlení předpokladů např. konstantní růst $x\%$ ročně, atd. Maximální průnik na trh je okolo 20-25% po 5 letech. Nikdy nepočítejte víc (u nového produktu). Nejčastějším kritickým bodem je určení velikosti prodeje. Snažte se v tomto bodě vycházet ze zkušeností s předchozími produkty firmy nebo se zkušeností jiných firem. Je možné uvádět i více variant, ale obvykle stačí pouze ta nejpravděpodobnější.

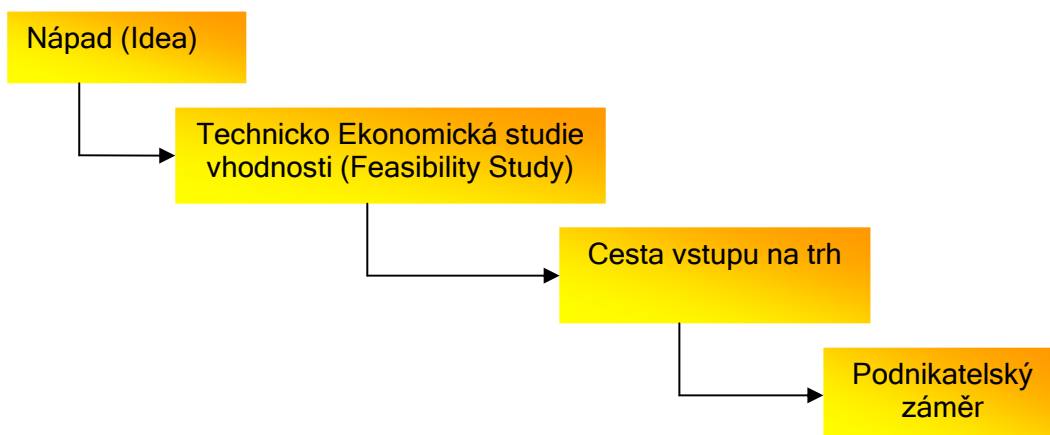
3.7.2 Struktura podnikatelského záměru u nás

U nás je na rozdíl od vyspělých ekonomik kladen mnohem větší důraz na formální a byrokratickou stránku podnikatelského záměru (očekává se proto i větší rozsah – až 50 stran). Místo prostého slovního popisu výsledků firmy se očekává poměrně rozsáhlá analýza různých ekonomických ukazatelů, na management tým ověřený tituly. Je kladen větší důraz na marketingovou a výrobní stránku (např. podrobná nákladová analýza, výše zadluženosti podniku) projektu. U management týmu je důležité ověření tituly, naproti tomu nejsou až tak důležité jeho dosažené výsledky. Pan Fotr (6) tvrdí, že: „podnikatelský plán by měl splňovat určité požadavky, a to:

- Být stručný a přehledný (jeho délka by neměla přesahovat padesát strojových stránek)
- Být jednoduchý a nezacházet do technických a technologických detailů (tj. být srozumitelný pro bankéře a investory, což jsou zpravidla osoby bez hlubších technických základů)
- Demonstrovat výhody produktu či služby pro uživatele, resp. Zákazníka (investoři oceňují tržně orientovanou podnikatelskou činnost)
- Orientovat se na budoucnost (tj. ne na to, čeho již firma dosáhla, ale na vystižení trendů, na zpracování prognóz a na jejich využití k charakteristice, co má být dosaženo)

- Být co nejvěrohodnější a realistický (např. otevřené hodnocení konkurence zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského plánu)
- Nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu, neboť to snižuje důvěryhodnost v očích poskytovatele kapitálu
- Nebýt však ani příliš pesimistický, neboť při podceňování může být projekt pro investora málo atraktivní
- Nezakrývat slabá místa a rizika projektu (i případné chyby, kterých se firma v minulosti dopustila) – jestliže totiž investor odhalí určité negativní faktory neuvedené v podnikatelském plánu, může to v jeho očích značně oslabit důvěryhodnost projektu, naopak identifikace rizik a existence plánu korekčních opatření demonstruje připravenost manažerského týmu a zvládnutí případných problémů s využitím minulých zkušeností
- Upozornit na konkurenční výhody projektu, na silné stránky firmy a na kompetenci manažerského týmu, a to nejen z hlediska nezbytných manažerských a podnikatelských dovedností, ale i schopnosti práce jako efektivního týmu
- Prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky v případě užití bankovního úvěru k financování projektu
- Prokázat jak může poskytovatel kapitálu formou účasti, rizikového kapitálu aj. získat zpět vyložený kapitál s patřičným zhodnocením
- Být zpracován kvalitně i po formální stránce.

Jak je vidět z předchozího výčtu, firmy se u nás musejí stále ještě mnohem více zaměřit na způsoby svého financování a musejí dokazovat, že budou schopné splácet své závazky. Tato předpojatá nedůvěra pramení ze špatných zkušeností s polistopadovými firmami. Na rozdíl od zahraniční literatury, která chápe podnikatelský záměr jako základ všeho, se u nás klade mnohem větší důraz i na fáze, které tvorbě podnikatelského záměru předcházejí. Doporučuje se následující postup:

Ilustrace 4: Postup tvorby podnikatelského záměru

V každé fázi může být zjištěno, že vývoj produktu nemá dále smysl a práce může být ukončena. V první fázi jde pouze o zachycení a formulování nápadu. Hodnocení, jestli je vůbec projekt realizovatelný, se provádí pouze intuitivně a odfiltrovávají se nápady, které jsou nereálné vzhledem k současnému stavu poznání (např. dovolená mimo naši galaxii). Pokud začnete o projektu uvažovat vážně, je nutné provést studii proveditelnosti. Tato studie se především zaměřuje na trh, zákazníky a prostředí, kde bude firma podnikat. Součástí je také finanční projekce na tři roky a ve třech variantách: optimistické, pesimistické a nejpravděpodobnější. Získáme tak představu o velikosti cílového trhu a můžeme zhodnotit, zda se vůbec vyplatí zahájit výrobu. V poslední fázi před samotným podnikatelským záměrem je určení cesty vstupu na trh. Tím může být založení nové firmy, akvizice stávající, franchising nebo pouhé rozšíření výrobní řady stávající firmy.

Na závěr je třeba uvést, že ani vysoká kvalita podnikatelského plánu nezaručuje úspěch projektu, neboť jde stále o rizikový projekt. Kvalita přípravy projektu se však projeví příznivě tím, že:

- Zvyšuje naději úspěchu jednotlivých projektů a tím zlepšuje hospodářské výsledky firmy z dlouhodobého hlediska
- Snižuje podstatně nebezpečí takového neúspěchu projektu, který by vážně ohrozil finanční stabilitu firmy a případně i samou její existenci“ (6)

4 Analýza podnikatelského sektoru

Tato kapitola je zaměřena na výzkum prostředí, kde se bude podnikat (geografické okolí), zákazníka a trhu. Z hlediska zákazníka je snaha jej lépe identifikovat a popsat. Z hlediska trhu se zjišťuje úroveň konkurence a její ostrost.

4.1 Výzkum prostředí

Pro výzkum prostředí má zásadní význam především analýza sociálního, legislativního, ekonomického a politického okolí – nazývá se PEST. K těmto faktorům se někdy přidávají další ekologické a technické faktory a příslušné analýzy se pak nazývají PESTLE, SLEPT nebo SLEPTE. Mimo této analýzy je důležité zjistit význam vnějších vlivů a ohraničenost trhu. V případě trhu počítačových školení je trh vždy geograficky ohraničen do vzdálenosti maximálně 50 km od školicího střediska. Z vnějších vlivů je nejvýznamnější postupné snižování dotací z Evropské unie, které povede ke zvýšení konkurence.

4.1.1 SLEPTE analýza

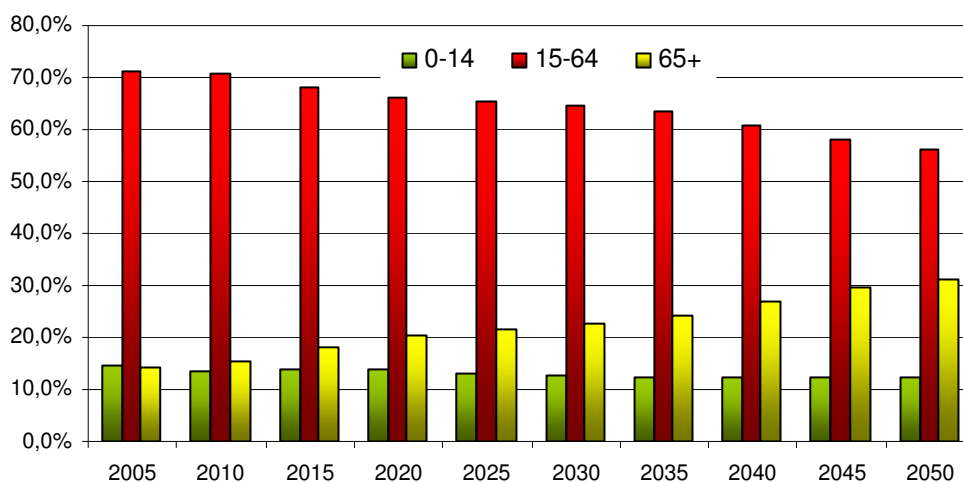
První analýzou, která byla provedena je analýza SLEPTE. Jedná se o analýzu vnějšího prostředí firmy. Název SLEPTE nahrazuje počáteční písmena oblastí, které jsou zkoumány tj. Social, Legislative, Economical, Political, Technical a Ecological.

Sociální faktory

Naše společnost prodělává v poslední době velké sociální změny, které se na trh školicích center velmi podílejí. Je to především stárnutí populace ve vyspělých zemích (i u nás). Zvyšují se nároky na odbornost. Znalost informačních technologií se stává nezbytnou součástí základního vzdělání podobně jako například řidičský průkaz. Lidé se i v pozdním věku musejí neustále vzdělávat. Bohužel pro řadu z nich neexistuje

přijatelná nabídka vzdělávání, a proto bylo ekonomicky aktivních pouze 42% občanů ČR ve věku 55-65 let¹.

Graf 1: Vývoj věkového rozložení populace v ČR od 2005 do 2050 podle (15)



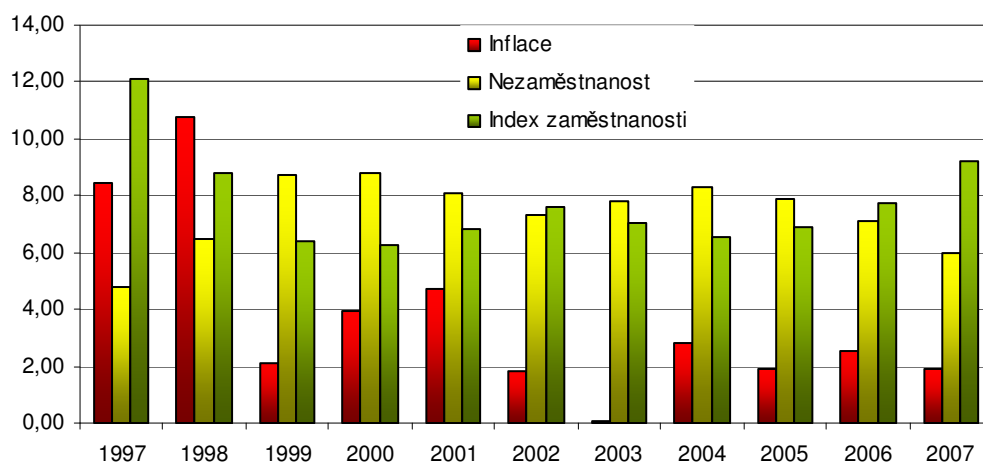
Legislativní

Legislativa v oblasti školení počítačových kurzů je poměrně komplikovaná. Velké množství kurzů je poskytováno firmám a úřadům za sníženou cenu. Rozdíl ceny je dorovnán prostřednictvím dotací Evropské unie (kurzy ESF). Řada kurzů také musí splňovat přísná kritéria stanovená navíc výrobcí softwaru (9).

Ekonomická

Ekonomická situace v České republice je příznivě nakloněna vzdělávacím kurzům. Ochota navštěvovat vzdělávací kurzy velmi závisí na dosaženém vzdělání a výši příjmů. Z tohoto pohledu je situace u nás dobrá a má tendenci se zlepšovat. Ekonomika momentálně prochází pozitivním vývojem, kdy se stabilizovala jak nízká míra inflace, tak poměrně nízká nezaměstnanost (9).

¹ TOMEŠ, Z. Je stárnutí populace výzvou pro hospodářskou politiku. Praha: Centrum pro výzkum konkurenční schopnosti České republiky, 2005. Dostupné z WWW: <<http://www.econ.muni.cz/centrum/papers/wp2005-08.pdf>>.

Graf 2: Vývoj inflace, nezaměstnanosti a indexu zaměstnanosti podle ČSÚ

Politická

Politika školicí střediska v současné době příliš neovlivňuje a pokud nedojde k politickému zvratu, kdy by se k moci dostala politická strana, která by vzdělání znemožňovala, nebude politika, vyjma dotačních programů, školicí kurzy příliš ovlivňovat (9).

Technologická

Technologická stránka školení se příliš nemění. Jediný předpoklad spočívá ve stále se zvyšujícím počtu aktivních prvků výuky – tj. využívání projektoru, videa, e-learningu, schémat, atd. Určitým potenciálem je také kvalitní lektorský tým a jeho know-how (9).

Ekologická

Počítačová školení vyjma spotřeby energie nespotřebovávají žádné přírodní zdroje. Firma se tak může zaměřit pouze na efektivní spotřebu přírodních zdrojů. Tato oblast není pro firmu příliš důležitá (9).

4.2 Výzkum zákazníka

Výzkum zákazníka lze obecně rozdělit podle několika kritérií. Prvním kritériem je původ informací s nimiž se v průzkumu pracuje. Může být primární nebo sekundární. Primárním zdrojem informací pro firmu jsou její vlastní údaje tj. údaje, které si je schopna sama zajistit analýzou svých prodejů nebo od svých zákazníků. Sekundárním zdrojem informací mohou být různé oficiální statistiky, agenturní výzkumy, profesní komory a další. Firma iVyuka zatím neexistuje, a tak může využívat pouze sekundárních zdrojů informací. Druhým nejčastějším kritériem dělení je způsob hodnocení, který může být buď kvalitativní nebo kvantitativní. Při kvalitativním způsobu hodnocení se snažíme především srovnávat několik možností. Při kvantitativním je testovaná osoba pověřením hodnocení důležitosti podle nějakého kritéria, což bývá náročnější než kvalitativní porovnání.

Tato část výzkumu slouží ke zmapování, komu bude firma své produkty nabízet. Výsledkem je představa o velikosti dostupného trhu, jeho umístění a atraktivitě. Také se zaměřuje na demografické faktory a segmentaci zákazníků. Součástí je vymezení segmentů, na které se firma bude orientovat. Hlavním zdrojem následujících informací je studie počítačové gramotnosti Eurostatu (7). Pokud nebude uveden jiný zdroj, jsou veškeré informace převzaty z této studie, která je nejpodrobnějším dostupným materiálem na evropské úrovni. Druhým nejvýznamnějším zdrojem informací je Ministerstvo informatiky ČR.

4.2.1 Počítačová gramotnost obyvatelstva

Z výsledků studie Eurostatu nazvané Statistics in Focus vyplývá, že **základní počítačové dovednosti chybí 37 % evropských občanů**. Tento fakt není až tak překvapující, vezmeme-li v úvahu, že více než jeden ze tří (34 %) obyvatel EU nikdy nepoužil počítač. V porovnání zemí je však tento podíl v rozpětí od 8 % v severských zemích- Švédsku, Dánsku a Islandu po 65 % v Řecku. Rozdíl mezi pohlavími ohledně internetových dovedností není ve většině zemí příliš významný, žádné zkušenosti s počítačem nemá 31 % mužů a 37 % žen.

Podle očekávání však hraje důležitou roli aspekt generační. Počítačová gramotnost je problémem především pro starší generaci. Ve zhruba polovině zemí jsou e-dovednosti vzácné u lidí ve věku 55 až 74 let (61 % z nich nikdy nepoužilo počítač). Základní počítačové dovednosti jsou pro mnohé problémem i ve věkové skupině 25 až 54 let – tedy skupině typické pro pracovní sílu. V tomto věkovém pásmu chybí základní dovednosti 29 % Evropanů, v Řecku, Itálii, na Kypru, v Litvě a Maďarsku se tento výsledek vztahuje až na 50 a víc % lidí středního věku. Na druhou stranu je tato skupina lidí velmi počítačově dovedná v Dánsku, Lucembursku, na Islandu a v Norsku, kde se více jak 4 z 10 osob řadí do skupiny s vysokou úrovní základních počítačových znalostí. Nejvyšší dovednostní úroveň nalezneme samozřejmě mezi mladými lidmi, přesto např. v Řecku a Maďarsku nemá žádné základní počítačové dovednosti zhruba jeden ze tří mladých lidí.

Při kombinaci věkových skupin a úrovně dosaženého vzdělání je rozdíl ještě výraznější, neboť skoro 80 % lidí starších 55 let a zároveň s nižší úrovní vzdělání nepoužilo počítač nikdy.

Není překvapením, že dovednostní úroveň je relativně dobrá u lidí s vyšším vzděláním a studentů, naopak velmi nízká je u lidí bez vyššího středního vzdělání (57 % nikdy nepoužilo počítač v porovnání s „pouze“ 25 % a 8 % lidí se střední a vyšší úrovní vzdělání).

Většina z 57 % lidí, kteří internet používají, ho nepoužívá pravidelně (v ČR 74 %) (tj. průměrně alespoň jednou týdně) a 43 % občanů ho nepoužilo nikdy (u nás 50 %). V Řecku je pouze 18 % lidí ve věku 16 až 74 let pravidelně on-line.

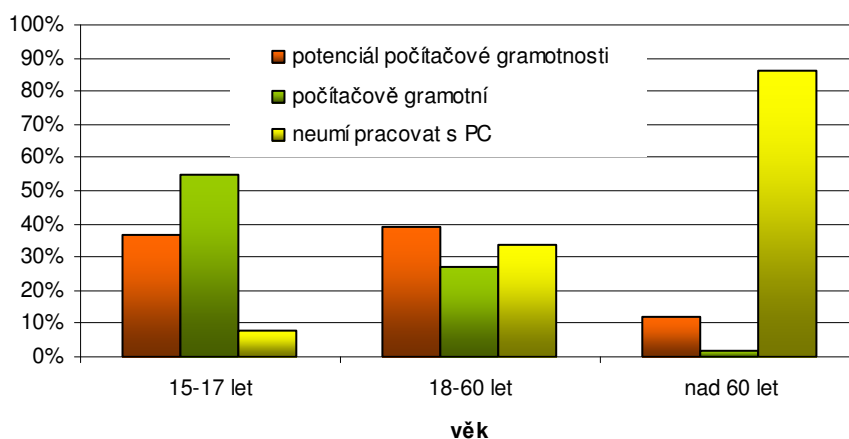
V regionálním srovnání vidíme, že v chudších oblastech je podíl obyvatel, kteří nikdy nepoužili počítač, téměř dvojnásobný než v ekonomicky úspěšných regionech.

Zajímavým závěrem nejen pro provozovatele e-vzdělávání a internetových stránek s nabídkou a poptávkou práce je výsledný fakt, že k „off-line obyvatelstvu“ patří více než polovina lidí středního věku (25 až 54 let) a **77 % lidí s nižším vzděláním nepoužívá pravidelně internet. Stejně tak není pravidelně**

on-line 68 % nezaměstnaných. To znamená, že tyto programy a stránky mají šanci zasáhnout pouze čtvrtinu svých potenciálních cílových uživatelů. Tuto studii potvrdil svými výsledky i Český statistický úřad, který v roce 2007 podal výsledky².

V roce 2005 Ministerstvo informatiky České republiky provedlo výzkum v oblasti počítačové gramotnosti u nás (viz 18). Jedním ze zajímavých výsledků je potenciál počítačové gramotnosti čili počet lidí, kteří by byli schopni a chtěli se naučit pracovat s počítačem na úrovni dostačující pro jeho běžné používání. Z výzkumu vyplývá, že především ve střední generaci je dost prostoru pro školení (39%).

Graf 3: Potenciál počítačové gramotnosti

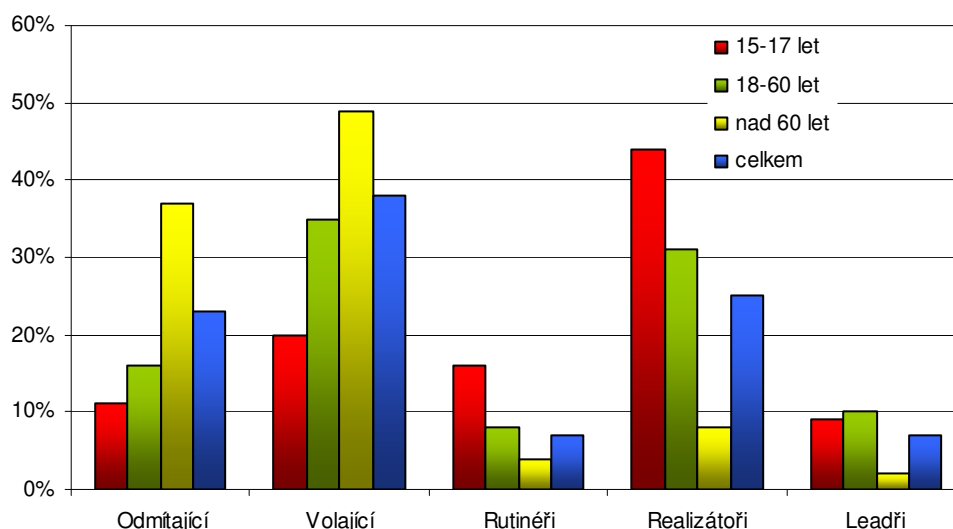


Kromě zjištění potenciálu uživatelů byla provedena i segmentace stávajících uživatelů na základě jejich přístupu k IT. Výzkum definoval pět segmentů. První segment je segment technických leaderů (7%). Jedná se o lidi, jejichž schopnosti vysoce převyšují úroveň počítačové gramotnosti, IT berou jako své hobby a je součástí jejich volnočasových aktivit. Jedná se především o mladé lidi ve věku 18-29 let a z větších měst. Druhý segment je segment realizátorů (25%), kteří rovněž vyhledávají přítomnost IT, ale jejich vztah již není tak vyhraněný jako u předchozí skupiny. Pro 7% lidí je přítomnost IT nezbytná. Nevadí jim ani se jí nevyhýbají. Příliš neovlivňuje jejich budoucí postavení. Segment volajících je segment především žen, které cítí nutnost IT ovládat, ale mají z něj strach (rozhodně ne nechutí). Posledním segmentem je segment

² Český statistický úřad. Informační společnost v číslech 2007 [online] [cit. 2007-06-26]. Dostupné na WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/informacni_spolecnost_v_cislech_2007_obsah>.

odmítajících (23%), kteří jakékoliv používání IT odsuzují. Jejich počet vztažený k věku zachycuje následující ilustrace.

Graf 4: Typologie vztahu k IT podle věku



4.2.2 Většině lidí stačí zvládnutí základních aktivit

Podle této studie, je také zajímavý počet obyvatel, kteří **používají počítač v práci pravidelně**, zatímco evropský průměr je 51%, u nás představuje jen **36 %**.

V používání širokého rozsahu internetových aktivit jsou uživatelé internetu relativně nezkušení. Zatímco většina lidí ví, jak používat vyhledávače nebo posílat přílohy k emailovým zprávám, pouze minimum uživatelů je blíže obeznámeno s použitím služeb jako internetové telefonování, peer-to-peer (P2P) komunikační sítě nebo tvorba webových stránek. Zdá se, že nezanedbatelnou roli hraje typ připojení dostupný pro domácnosti. Úroveň dovedností potřebných k internetovým aktivitám vyžadujících vysokorychlostní připojení (jako např. uvedené internetové telefonování nebo sdílení souborů v rámci sítí P2P) je mnohem nižší mezi domácnostmi bez vysokorychlostního připojení. Stejně tak je pravděpodobné, že úroveň dovedností určuje, zda si domácnost zvolí vysokorychlostní připojení.

4.2.3 Přístup k učení

Více než polovina obyvatelstva (ve věku 16 až 74 let) se nikdy nezúčastnila jakéhokoliv (alespoň tříhodinového) počítačového kurzu. Kolem 11 % z nich se zúčastnilo kurzu v uplynulém roce a zhruba polovina lidí z těch 42 %, kteří se zúčastnili vůbec nějakého kurzu, jím prošla před více než 3 roky.

Vyšší účast v kurzech u lidí s vyšším vzděláním není překvapením, tito lidé mohou mít snazší přístup k počítačovým školením díky povaze jejich zaměstnání a vstřícnému postoji zaměstnavatele. Mezi mladými lidmi ve věku 16 až 24 let je vyšší poměr dán pravděpodobně účastí v kurzech v rámci formálního vzdělávacího systému. Účast na formálních školeních (např. ve škole nebo vzdělávacích centrech pro dospělé) je běžnější pro ženy, pro muže je typičtější sebevzdělávání.

Počítačová školení tedy zůstávají pouze jednou a zdaleka ne nejfrekventovanější cestou ke zlepšení počítačové gramotnosti. Podle průzkumu **své znalosti získalo ve školicích centrech jen asi 30 % lidí** (z toho 20% se školení účastnilo na žádost zaměstnavatele). **Největší počet lidí (60 %) s nejvyššími dosaženými počítačovými dovednostmi je získalo prostřednictvím samostatného učení za pochodu nebo neformální cestou** (od přátel, rodiny a kolegů v práci).

Zajímavé jsou rozdíly ve vztahu mezi úrovní základních počítačových dovedností a způsobem, jakým byly získány. **Lidé s relativně bohatými dovednostmi je získali především nezávislým způsobem, a to buď samostudiem – zvláště ve smyslu učení se za pochodu – nebo také z knih a CD-ROMů. Avšak také u lidí s nízkou úrovní zvládnutí počítačových dovedností je účast v kurzech a studium z knih neoblíbeným způsobem sebevzdělání,** dovednosti získávají a udržují především neformální cestou (pomoc od kolegů, příbuzných, přátel a samostudium formou učení se za pochodu). Jedním z důvodů může být skutečnost, že právě nízká úroveň dovedností vede k obavám a nedůvěře k zapsání se do počítačových kurzů.

4.2.4 Identifikace zákazníka

Na základě zjištěných informací bylo rozhodnuto zaměřit se na výuku programování a programovacích jazyků. O tento typ školení by mohli mít zájem především studenti se zájmem o IT, firmy, které potřebují své zaměstnance zdokonalit nebo naučit programovat a úřady práce, jejichž klientům budou kurzy sloužit k rekvalifikaci. Většina kurzů bude vyučována individuálně nebo ve velmi malých skupinách (max. 6-8 lidí). Důraz bude kladen především na srozumitelnost. Lze očekávat, že většina zákazníků budou muži ve věku od 18 do 40 let. Postupem času lze očekávat starší klientelu. Podrobnější segmentace je uvedena v části 5.2.1.

4.3 Výzkum trhu

Výzkum trhu je zaměřen především na analýzu konkurentů. Zajímají nás všechny informace, které jsme o svých konkurencích schopni zjistit. Nejen kolik jich je, jak velký mají podíl na trhu a jak jsou úspěšní (ziskovost), ale i jaká je jejich strategie. Které segmenty jsou pro ně zajímavé? Jak dlouho podnikají? Co o nich říkají zákazníci? Jak chtějí postupovat dál? A další. (17)

4.3.1 Porterova Analýza

Porterova analýza mi umožní kvalifikovaně odhadnout, o jak moc rizikový trh se jedná. Tato kvalifikovanost je dána tím, že trh a jeho okolí modeluje pomocí pěti konkurenčních sil: hrozba vstupu nových firem, hrozba substituentů, vyjednávací síla dodavatelů, odběratelů a konkurenční úrovní existujících firem (17).

Nebezpečí vstupu nových firem je poměrně vysoké, protože finanční náročnost založení nové firmy není vysoká (stačí cca 500 000 Kč). Na druhou stranu trh je již rozdělen a každá nová firma se bude potýkat s nedostatkem referencí, pokud je ohodnotíme stejnou cenou jako založení nové firmy, pak celková investice na založení nového školicího střediska představuje jeden milion korun. V blízké budoucnosti bude na tento faktor mít největší vliv rychlost růstu potřeby informačních znalostí ve firmách a pokles dotační podpory z fondů Evropské unie.

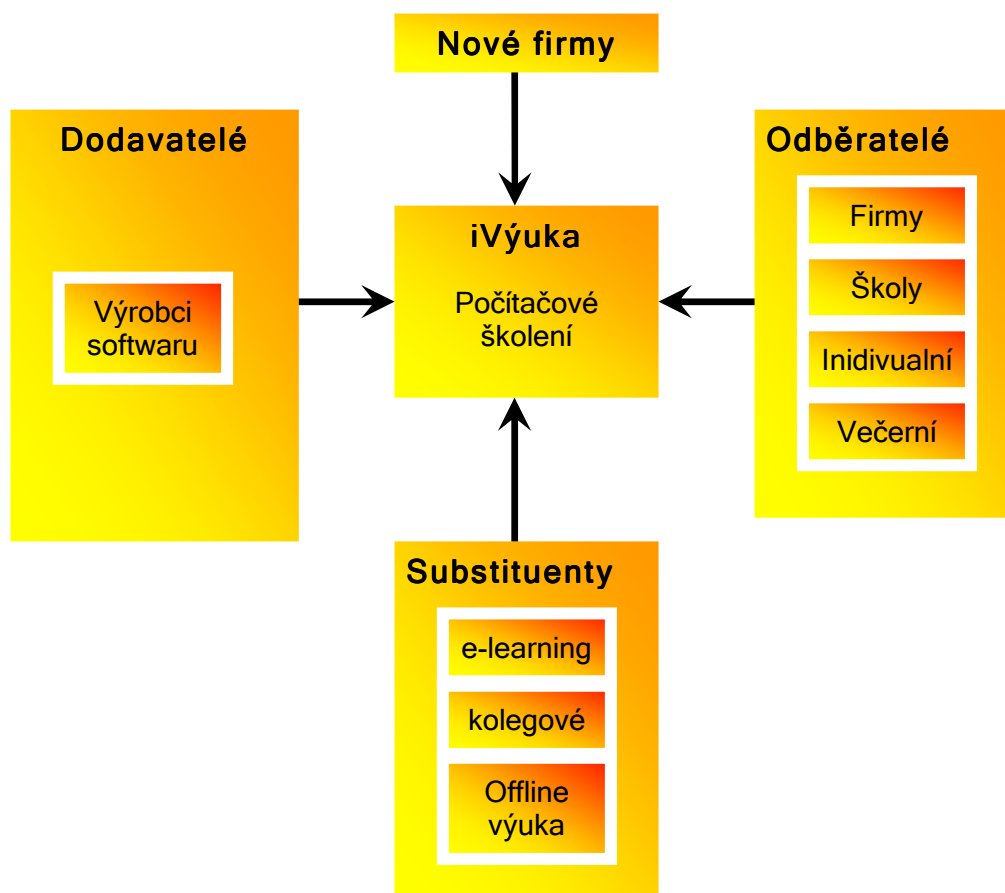
Jak již bylo zmíněno, jedná se o stabilní trh. Zákazníci již jsou diferenciováni a konkurenční firmy měly dostatek času na vybudování značky. Počet firem neustále mírně roste. Určitou bariérou pro menší střediska je složitost získání některých akreditací a splnění podmínek čerpání. Náklady na opuštění trhu jsou velmi nízké a prakticky rovny odstupnému, které bude vyplaceno stabilním zaměstnancům. Jedná se o lukrativní, pomalu se rozšiřující se trh.

Vyjednávací síla dodavatelů (výrobců softwaru) je velmi vysoká. Dodavatelé jsou obvykle mnohem větší firmy než školicí střediska. Navíc jsou tyto firmy obvykle součástí oligopolu. Mohou na školicí střediska klást poměrně vysoké nároky, a to jak na vzdělání lektorů, tak na vybavení učeben a způsob výuky. Některé velké firmy jako jsou Hewlett Packard, Microsoft nebo Autocont navíc obvykle mají svá vlastní školicí střediska a výuku mimo ně povolují jen velmi nerady.

Vyjednávací síla zákazníků se odvíjí od toho, do které z hlavních kategorií zákazník spadá. Nejméně výhodné postavení mají účastníci večerních kurzů, kteří jednají sami za sebe a firmě přinášejí nejmenší přínos, lepší postavení mají účastníci individuálních školení, školy a nejlepší firmy, které usilují o dlouhodobou spolupráci. Náklady zákazníka na změnu školicího střediska jsou obvykle velmi nízké. Konkurenční střediska sice ne vždy poskytují náplní shodné kurzy, nicméně poskytují kurzy velmi podobné (substituenty). Obor podnikání se skládá z velkého počtu malých prodejců.

Co se týče substituentů, je pro firmy možné přejít na substituenty za nižší cenu. Tyto substituenty představují knihy, e-learningové kurzy, internetové články, atd. S tímto negativním přístupem je možné vypořádat se vyšší kvalitou poskytovaných služeb. Dalším nebezpečím je substituce služeb školicích středisek vlastními kolegy jakož to informačních zdrojů. Proti tomu se dá bojovat pouze vyšší personalizací kurzů.

Poslední částí Porterova modelu je úroveň konkurence uvnitř daného trhu. Tato problematika je probrána v samostatné podkapitole 4.3.2.

Ilustrace 5: Portrův model pěti konkurenčních sil (8)

4.3.2 Konkurence

Vzhledem ke geografickému omezení trhu na okolí 50 km od místa podnikání (Brno) jsem se zaměřil pouze na firmy, které podnikají v tomto prostoru. Podařilo se mi identifikovat následující firmy:

PC-DIR Real s.r.o.

Poměrně malé školicí středisko. Snaží se pokrýt téměř kompletní oblast IT. Od začátečnických kurzů přes kurzy pro odborníky zaměřené na operační systémy a sítě až po programování. Přesto lze z propagačních materiálů vyčíst zaměření především na kurzy produktů Microsoft a programy pro grafiku (Corel, Adobe, Flash) a sazbu (pdf). Ke každému kurzu dodávají posluchači literaturu zdarma. Jako novinku zavedly tzv. Last Minute kurzy, kdy poslední místa do kurzů prodávají za nižší ceny.

Agentura Hugos, s. r.o.

Firma se zaměřuje na programy pro zpracování videa a produkty firmy Pinnacle. Více informací o firmě bohužel není dostupných.

IC & P Brno, spol. s r. o.

Firma se zaměřuje na levné školení základních kurzů tj. pouze MS Word, Excel a základy internetu a tvorby webových stránek. Ve srovnání s jinými firmami má nízké ceny a umožňuje flexibilitu v organizaci školení, které probíhá ve čtyřhodinových nebo v osmihodinových blocích.

Iveta Michalisková

Podobně jako agentura Hogos také nemá vlastní internetové stránky, pouze je uvedena jako pořadatel školení a prodejce výpočetní techniky. Pravděpodobně se jedná pouze o zanedbatelný počet školení ročně.

Led-Japa CZ, s.r.o.

Tato firma sídlí ve Vyškově, ale jednu učebnu má i v Brně. Její nabídka kurzů je redukována na dva souhrnné kurzy obsluhy počítačů. Tyto kurzy trvají cca 13 dní a projdou oblast internetu, wordu, excelu i základy windows. Cena kurzu vzhledem k jeho trvání je velmi nízká. Na druhou stranu neexistuje nabídka samostatných kurzů.

ApS Brno, s. r. o.

Školicí středisko nabízí velmi širokou nabídku kurzů. Pokrývá téměř kompletní oblast toho, co je možno školit. Velké množství kurzů je šito přímo na míru konkrétnímu zákazníkovi. Většina kurzů sice představuje základní kurzy Microsoft Office, ale školicí středisko je velmi dobré i ve školení kurzů zaměřených na operační systémy a sítě. Téměř vynechává školení kurzů zaměřených na grafiku a i programovací kurzy jsou učeny spíše okrajově. Problémem je nízká ochota investovat do hardwarového vybavení učeben.

AZ Soft, s. r. o.

Kurzy jsou dražší než u konkurence. Zaměřují se na základní kurzy MS Office, grafiku a tvorbu internetových stránek. Firma má širší rozpětí a školení je pouze jednou z aktivit. V poslední době se více zaměřuje na streaming a vývoj proprietárních aplikací. Lektorský tým tvoří pouze čtyři zaměstnanci.

GOPAS

Je největší školou v oboru. Na rozdíl od ostatních školicích středisek má své kurzy dobře standardizované. Nabídka pokrývá celou oblast IT. Nejvíce se firma zaměřuje na školení odborných kurzů. Především z oblasti správy síťových systémů. K dispozici jsou kvalitní lektoři s dobrou praxí i kvalifikací. Ceny jsou vyšší než průměr. Zajímavá je nabídka garance znalostí, která umožňuje komukoliv zopakovat si znovu kurz, kterým již jednou prošel do jednoho měsíce zdarma. Jako jedna z mála škol má také vybudovaný e-learningový portál.

Computer Agency, o.p.s.

Firma Computer Agency se zabývá nejen školením klasických oblastí, ale i jinými oblastmi jako je školení v oblasti marketingu, e-learningem, CAD systémy a řízením projektů. Mimo to se zabývá také konzultacemi a výrobou reklamních kampaní. Podíl na trhu školení je relativně nízký. Firma se snaží zaujmout především líbivými internetovými stránkami.

NICOM, a. s.

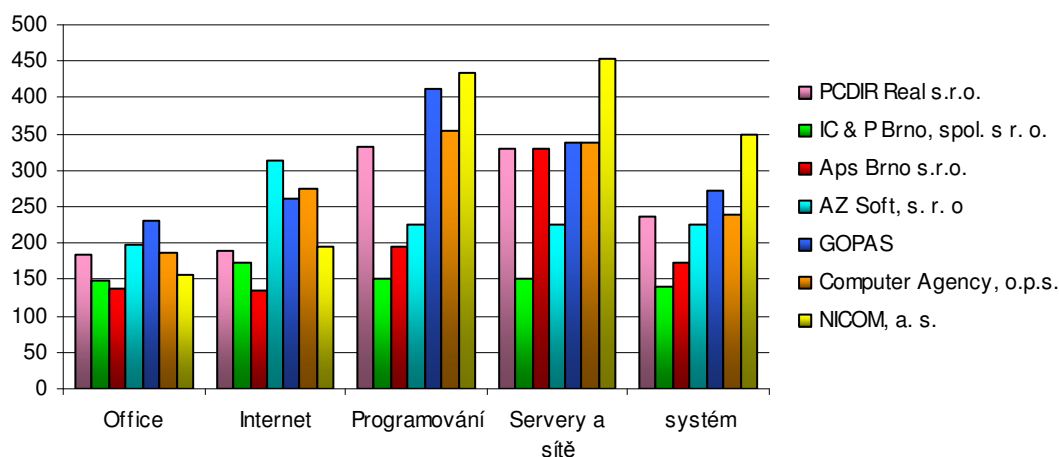
Podobně jako Computer Agency přidává k IT školení obchodní oblast školení a i specializované kurzy na CAD systémy. Firma má čtyři pobočky v Brně, Olomouci, Ostravě a v Praze. Podílí se na několika projektech ESF a spolupracuje s úřady práce (rekvalifikace nezaměstnaných) a certifikát ECDL. Je to partner Microsoft, Autodesk.

4.3.3 Konkurenční ceny a počet školení

Pro každou konkurenční firmu jsem se pokusil zmapovat přibližný roční počet účastníků, minimální a maximální počty účastníků ve skupině a cenové srovnání. Cenové srovnání jsem provedl na základě dostupných informací. Zajímala mě

především základní cena za hodinu školení. Proto byla cena vážena podle následujícího modelu. Nejdůležitější (váha 0,5) v tomto ohledu se jevily klasické kurzy MS Office, které nabízí téměř každé školicí středisko. Z dalších oblastí jsou velmi významné (váha 0,15) kurzy internetu a desktopových systémů (Windows, Linux). Poněkud méně významné jsou kurzy programování (váha 0,12) a nejméně významné jsou kurzy správy sítí a serverů (pouze doplňková váha 0,08). Dílčí hodnocení je zachyceno na Graf 5. Celkové hodnocení je zachyceno na Tabulka 2.

Graf 5: Cena za hodinu školení podle oblastí školení



Tabulka 2: Konkurenční firmy v oblasti počítačového vzdělávání

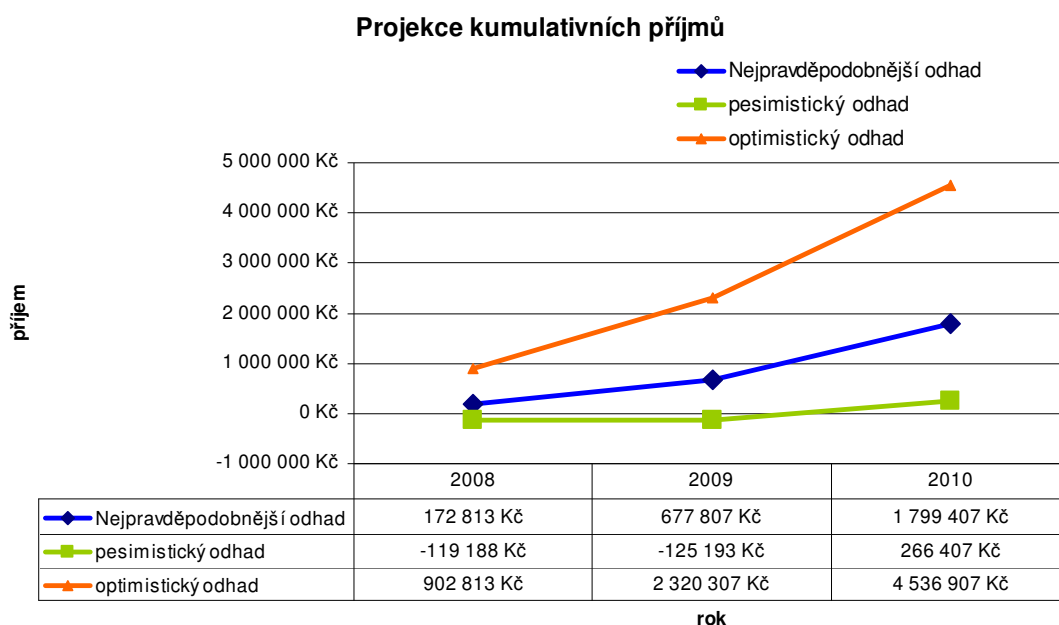
Firma	Studentů / rok	Studentů		Cena / hod
		Min.	Max.	
PCDIR Real s.r.o.	800	5	12	222,54 Kč
IC & P Brno, spol. s r. o.	450	4	12	150,93 Kč
Led-Japa CZ, s.r.o.	200	7	15	55,29 Kč
Aps Brno s.r.o.	2500	3	12	164,04 Kč
AZ Soft, s. r. o	750	4	12	225,00 Kč
GOPAS	10000	4	12	271,19 Kč
Computer Agency, o.p.s.	2000	4	12	239,57 Kč
NICOM, a. s.	500	4	12	248,85 Kč
Průměr				197,18 Kč

4.4 Odhad finanční projekce

Investiční náklady projektu budou zahrnovat především nákup nových počítačů, na kterých bude školení probíhat. Těchto počítačů bude potřeba devět, aby bylo možno zahájit výuku. Kromě počítačů bude zapotřebí také poměrně vysoká investice do koupe serveru, vybavení kanceláře a licencí pro MS Office pro jejich výuku. Provozní náklady budou představovat především nájem, náklady na telefony, internet a administrativního pracovníka. Variabilní náklady představuje prakticky výhradně plat lektora, kterým zpočátku bude velmi často sám majitel firmy.

Odhad přínosu všech tří variant je uveden na Graf 6. Všechny varianty mají vždy kladný provozní výsledek. Pouze pesimistická varianta se dostává do záporných hodnot po odečtení splátky úvěru na investici. Při předpokladu úroku 15% a doby splácení 2 roky. Tyto hodnoty jsou mírně nadsazené a lze předpokládat, že by se podařilo vyjednat nižší úrok i vyšší dobu splácení.

Graf 6: Projekce zisku pro tři základní varianty



4.5 SWOT analýza

Všechny předchozí analýzy zhodnotím na závěr pomocí SWOT analýzy. Ze silných stránek firmy vychází jako nejdůležitější důraz na individuální přístup k výuce, a tím i k maximálnímu počtu posluchačů osm. S kvalitní výukou souvisejí také kvalifikovaní lektori, testování znalostí před kurzem a výběr a rozdělení výuky do čtyř hodinových bloků, které umožňují lepší soustředění. Naopak největší slabinou je novost a malá známost firmy. Velkými příležitostmi jsou státní dotace a stárnutí populace.

Silné stránky	Slabé stránky
Kurzy v malých skupinách max. 8	Nová firma
Nízká cena základních kurzů	Bez referencí
Dlouhá otevírací doba	Menší nabídka kurzů
Pěkné prostředí	Závislost na lektorech
Specializace na programovací kurzy	
Ochota řešit konkrétní problémy	
Kvalitní lektori	
Otestování znalostí před kurzem a výběr adekvátního kurzu	
Materiály zdarma	
Vyučovací doba rozdělena do více dnů => vyšší schopnost vnímat	

Příležitosti	Hrozby
Evropské dotace	Radikální snížení cen velkých konkurentů
Státní dotace	
Zvyšování úrovně informační společnosti	

5 Návrh na založení školicího střediska

V této kapitole jsou popisovány a hodnoceny služby, které bude firma iVyuKa nabízet. Služby jsou srovnány s nabídkou konkurence. Hlavní úsilí je věnováno nalezení konkurenční výhody firmy, formulaci strategie a finančním projekcím.

5.1 Statut

Pro podnikání v oblasti pořádání počítačových školení v České republice připadá v úvahu možnost podnikat buď jako fyzická osoba nebo jako právnická osoba. Pro fyzické osoby je podnikání umožněno na základě živnostenského oprávnění. Podmínek není příliš mnoho. Fyzická osoba musí znát český jazyk, dosáhnout 18 let věku, být způsobilá k právním úkonům, bezúhonná, mít trvalé bydliště na území ČR a předložit na finanční úřad, že nemá daňové nedoplatky. V některých případech zákon vyžaduje navíc odbornou nebo jinou způsobilost. Počítačové školení spadá do živností volných, kde žádné další podmínky zákon neklade, konkrétně se jedná o skupinu 112 zákonem definovanou jako:

„Pořádání odborných kurzů blíže specifikovaných (například výpočetní techniky, šití, vaření, pěstování rostlin) a pořádání seminářů a školení v různých oblastech, zejména organizační zajištění kurzů a školení, zajištění prostor pro konání akce, příprava materiálů a podkladů pro školení, zajištění lektorů a vlastní lektorská činnost. Kondiční a zdokonalovací výcvik držitelů řidičského oprávnění, zdokonalování odborné způsobilosti řidičů.“³

Další možností je založení obchodní společnosti buď osobní tj. veřejná obchodní společnost a komanditní společnost nebo kapitálové tj. společnost s ručením omezeným nebo akciová společnost. Speciální formou podnikání je družstvo.

Zakladatel musel zvážit všechny právní formy podnikání a jednu vybrat. Protože základním požadavkem bylo, že firmu bude schopen založit jediný zakladatel, byly předem vyloučeny formy podnikání: veřejná obchodní společnost (v. o. s., min. 2 FO),

³ BUSINESSINFO.CZ. *Obsahové náplně volných živností* [online] [cit.2007-11-10]. Dostupné na WWW:< <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/zivnostenske-podnikani/obsahove-naplně-volnych-zivnosti/1000574/21171/> >.

komanditní společnost (k. s., min. 2 FO), akciová společnost (a. s., min 1PO/2FO) a družstvo (min. 2 PO/5 FO).

Tabulka 3: Srovnání výhod/nevýhod různých forem podnikání

Vlastnost	Živnost	s.r.o.		
Min. výše základního kapitálu	0 Kč	10	200 000 Kč	1
Min. počet zakladatelů	1 FO	5	1 FO, max. 50 FO	5
Rozdělení zisku/ztráty	Nedělí se	3	Podle podílů	5
Ručení	Celým svým majetkem	1	Do výše souhrnu nesplacených vkladů	9
Životnost společnosti	Jen po dobu života FO	2	Dlouhodobá	7
Expanze	Složitá	1	Jednoduchá	5
Celkem bodů		22		32

Na základě rozdílů ve výhodách forem podnikání uvedených a oceněných na Tabulka 3, zejména kvůli omezení ručení na výši nesplaceného vkladu, se zakladatel rozhodl pro právní formu společnost s ručením omezením (s. r. o.). Název firmy byl stanoven na „iVyuka s. r. o.“

5.2 Marketing

Jednou ze základních podmínek úspěchu firmy je kvalitní marketing. Marketing neznamená pouze reklamu, jak jej chápe většina lidí, znamená celý obsah a způsob komunikace firmy se zákazníky. A nejen to. Marketing je klíčem firmy k volbě vhodného trhu, výběru vhodných podmínek podnikání a jejich využití ke svým účelům.

5.2.1 Segmentace, targeting a positioning

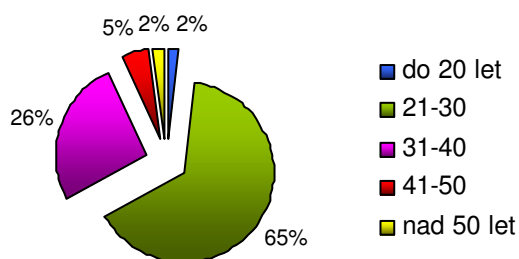
Na trhu počítačových školení se vyskytují zákaznické segmenty podle studie Eurostatu¹⁸. Druhá možnost segmentace je podle oborů školení, o který mají zákazníci zájem tj. MS Office, internet, programování, systém a sítě. Tato možnost segmentace je pro firmu iVyuka lepší. Bohužel pro tuto možnost nebyl proveden žádný solidní výzkum. Nicméně lze velikosti jednotlivých segmentů odhadnout podle počtu školení prováděných brněnskými školicími středisky.

Tabulka 4: Velikost segmentů podle oblastí zájmu

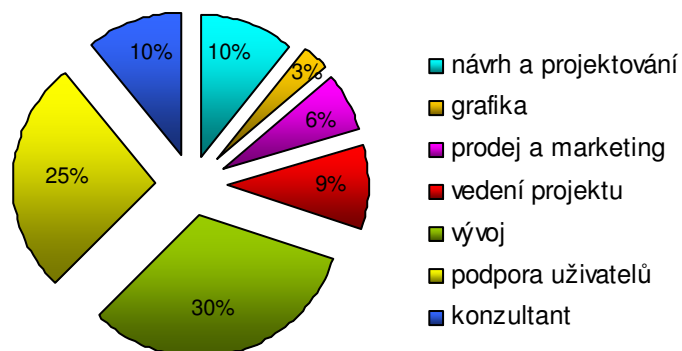
Office	Internet	Programování	Sítě	Grafika	Systém
15000	2550	2040	1360	650	2550

Vzhledem ke zkušenostem zakladatele a poměrně malému pokrytí trhu ostatními školicími středisky se firma rozhodla zacílit se na segmenty internetu a programování. U internetového segmentu pak na kurzy související s tvorbou webu a ne s používáním internetových služeb. Celý momentálně obsazený trh, který by firmu iVyuuku zajímal tak představuje přibližně 3000 kurzů ročně. Z výzkumu Eurostatu ovšem vyplývá, že trh je nasycen přibližně ze 40%, což znamená, že skutečně dosažitelný trh představuje 7500 školení ročně.

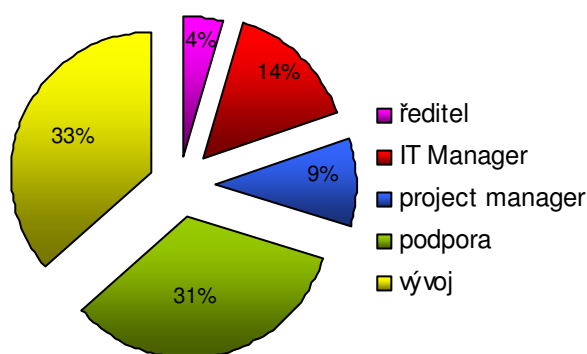
Podle tři roky starého průzkumu se o programování (19) zajímá mnohem více mužů (98%) než žen (2%). Jedná se o lidi s minimálně středoškolským vzděláním s maturitou (46%) nebo vyšším odborným (6%) či vysokoškolským (43%). Většina z nich má do 40 let (93%). Podrobněji zachycuje věkovou strukturu Graf 7.

Graf 7: Věková struktura IT pracovníků

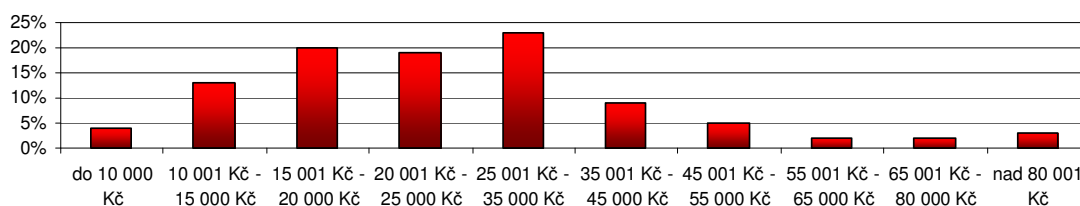
Většina pracovníků v IT sice pracuje na vývoji (30%), ale přibližně stejný počet lidí se alespoň částečně zabývá návrhem softwaru (návrh + konzultace + vedení = 29%). Programování vůbec nezajímá pracovníky zabývající se grafikou, podporou uživatelů, prodejem a marketingem. Celkem tedy nezajímá 33% pracovníků.

Graf 8: Pracovní náplň IT pracovníků

Z pohledu pracovní pozice získáváme přibližně stejné členění jako podle pracovní náplně. Programování zajímá primárně 31% lidí, sekundárně 27% a vůbec nezajímá 33% pracovníků.

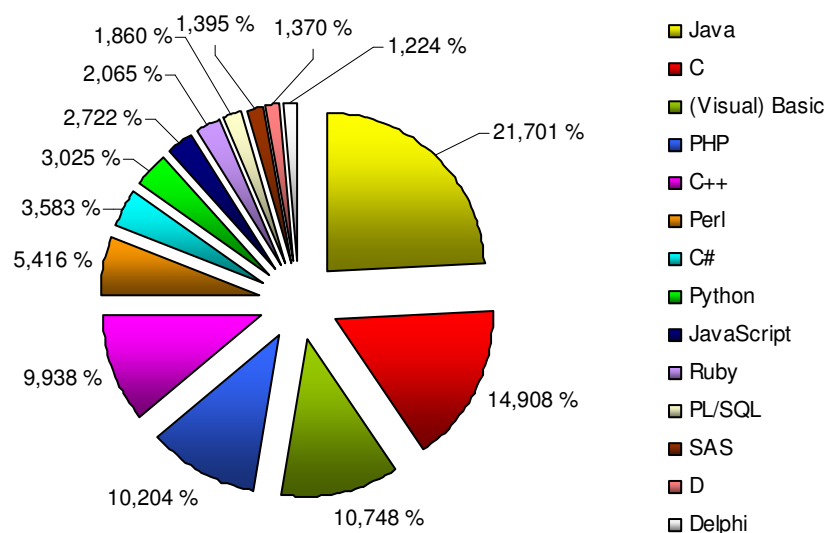
Graf 9: Pracovní pozice IT pracovníků

Z hlediska výše hrubé mzdy se většina pracovníků nachází v rozmezí 15 až 35 tisíc korun (71%). Méně než 15 tisíc má 17% pracovníků (většinou pracují na pozici podpory) a více než 45 tisíc korun má 12% pracovníků (obvykle vyšší manažerské posty nebo specialisté).

Graf 10: Hrubá mzda IT pracovníků

Průzkum by nebyl úplný, kdyby chybělo rozdělení vývojářů podle jazyka, který k vývoji používají. Podle aktuálního žebříčku zastoupení programovacích jazyků od TIOBE software (20) je nejpoužívanějším jazykem Java (21%). Za ní následují jazyky C (15%), rodina jazyků Basic (11%), PHP (10%), C++ (10%), Perl (5,5%), C# (3,5%), Perl (3%) a Javascript (2,7%). Ostatní aktivní jazyky jsou zachyceny na následujícím grafu (Graf 11). Mimo aktivních jazyků existuje ještě celá řada dalších jazyků, které jsou však buď používány velmi speciálně anebo velmi zřídka (nové nebo zastaralé). Mezi takové jazyky patří například ABAP, Lisp, Cobol, Lua, Ada, Fortran, TSQL, Pascal nebo Matlab.

Graf 11: Využívání programovacích jazyků



Segmentace programátorů

Po předchozím rozboru už je zhruba známo s kým bude firma iVyuka pracovat. Pro úspěšně vedený marketing je ovšem potřeba znát mnohem víc. Prvním krokem je detailní segmentace budoucích klientů. Podařilo se identifikovat pět hlavních segmentů: programátor internetových aplikací, programátor desktopových aplikací, návrhář, databázový specialista a project manager.

Nejpočetnější skupinou zákazníků jsou **programátoři desktopových aplikací**. Představují trh o velikosti **3 000** školení ročně. Nejčastěji se jedná o velmi mladé muže ve věkovém rozmezí 20 – 35 let. Pracovně jsou zařazeni v oblasti vývoje a nejčastěji preferují programovací jazyky Java, C/C++ a rodinu jazyků .NET (C# nebo

Visual Basic). Jsou to lidé na začátku své kariéry. O programování se živě zajímají a stále studují nové věci. Mohou mít potíže s angličtinou nebo se správou svého počítače. Z počátku nejsou jednoznačně zaměřeni na konkrétní programovací jazyk. Velmi rychle se učí.

Druhou velkou skupinou jsou **programátoři internetových aplikací**. Trh dosahuje velikosti přibližně **2 000** školení ročně. Opět se jedná o velmi mladé muže ve věkovém rozmezí 20 – 35 let. Jsou více zaměřeni na internet a dění ve světě než předchozí skupina. Zajímají se především o tři jazyky, a to Java, .NET a PHP. Přitom uvnitř tohoto segmentu existují velké rozdíly mezi programátory PHP a zbývajících jazyků. PHP se obvykle věnují mnohem méně zkušené programátory a jejich projekty dosahují relativně malých rozměrů. Programátoři zbývajících jazyků musejí znát mnohem větší počet souvisejících technologií, jejich projekty jsou rozsáhlejší a jsou za ně také mnohem lépe ohodnoceni.

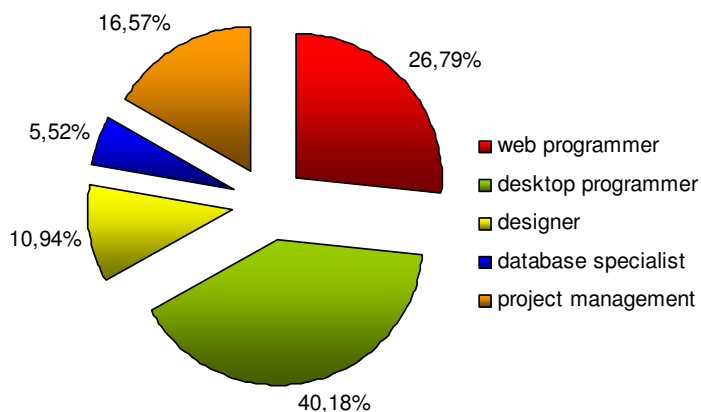
Další poměrně početnou skupinou jsou **project manageři**. Tito lidé řídí vývoj jednotlivých týmů programátorů. Obvykle se vyvíjejí z původních „čistých“ programátorů, proto mají obvykle mezi 25 – 50 lety. Mají už jasně vymezeno, kterým programovacím jazykům se věnují a rozumí jim. Na školení v programování se hlásí proto, aby zjistili, jestli existuje lepší varianta než jejich nebo aby zjistili změny v nové verzi jazyka. Na lektory mají vyšší nároky než programátoři. Často potřebují více znalostí z kurzů zaměřených na návrh, nasazení a řízení projektů. Představují přibližně **1 200** kurzů ročně.

Další skupinou jsou **návrháři a projektanti**, kteří představují přibližně **800** školení ročně. Podobně jako project manageři se i oni potřebují zdokonalit především v oblasti návrhu. Navíc uvítají i kurzy zaměřené na řízení projektů na strategické úrovni tj. odhady rizik, odhady doby a ceny vývoje, volba použité technologie. Ve firmách jsou často ve vysokých postech. Obvykle se jedná i o ředitele firem. Samotné programování je příliš nezajímá.

Poslední úzce zaměřenou skupinou jsou **databázoví specialisté**. Tato skupina je velmi úzce zaměřena na optimalizaci práce s databází. Jejich náplní práce je hledání co nejjednodušších forem dotazů nad databází a optimalizací její struktury. Musí znát

především diagramy pro návrh databáze, návrhové vzory pro práci s databází a „okrajově“ programování v implementačním jazyce aplikace. Jsou velmi dobře finančně ohodnoceni.

Graf 12: Segmenty klientů



Segmentace zákazníků

Je **potřeba striktně rozlišovat pojem zákazník a klient** střediska. Doposud jsem se zabýval popisem klienta střediska tj. toho, kdo se skutečně bude účastnit kurzů a kdo bude poskytovat zpětnou vazbu na proběhlé kurzy. Pojmem zákazník je chápán ten, kdo za služby střediska skutečně platí. Na trhu jsou k dispozici tři větší segmenty zákazníků: individuální klienti, firemní klienti a studenti.

Individuální klienti jsou lidé, kteří kurzy absolvují i platí sami. Jedná se často o živnostníky, rekvalifikační kurzy a lidi, které programování prostě baví. Jejich míra zaujetí je nejvyšší a na kvalitu lektora mají velmi vysoké nároky. Celkově tato skupina představuje 5% velikosti trhu. Tito klienti se v delším časovém horizontu vracejí. Obvykle se účastní jednoho, maximálně dvou kurzů ročně.

Největší skupinou (88% trhu) je skupina firemních zákazníků. Firmy tímto způsobem posílají na školení své zaměstnance, aby zvýšily jejich kvalifikaci. Na rozdíl od individuálních klientů se často jedná o dlouhodobou spolupráci jak s klienty, tak se zákazníky. Není výjimkou, že se klienti vracejí na další kurzy. Firma vybírá školicí středisko na základě referencí klientů.

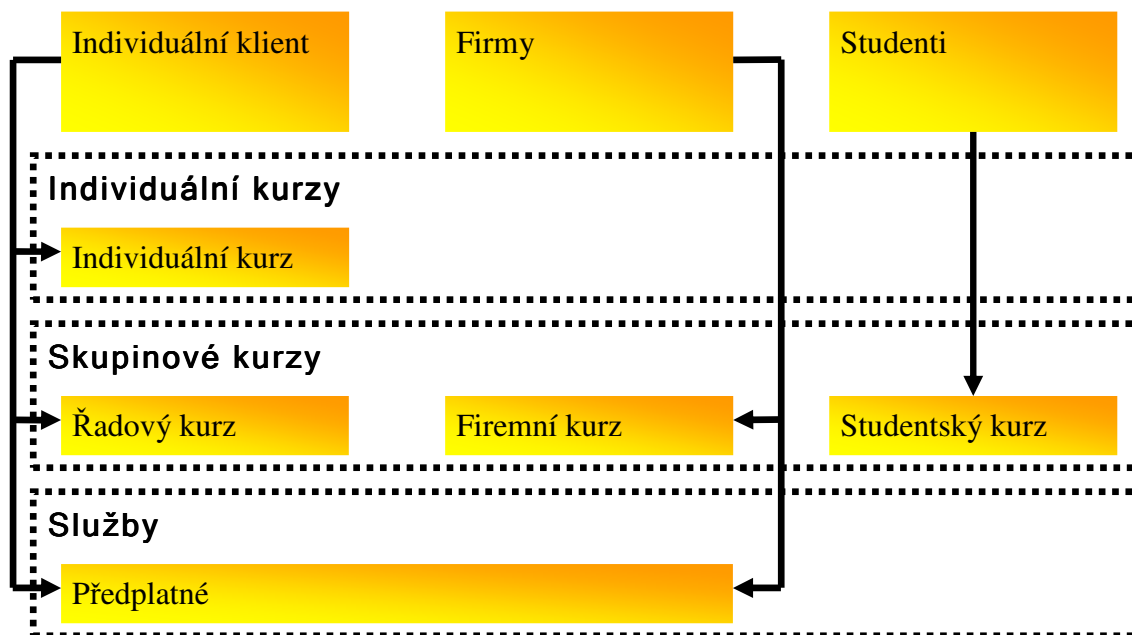
Poslední skupinou jsou studenti především středních škol. Velká část škol nemá k dispozici kvalifikované učitele informatiky, a tak firma iVyuka nabízí out-sourcing těchto školení za nižší ceny než je standardní cena kurzů. Případně umožňuje studentům chodit na kurzy za nižší poplatek i mimo výuku. Práce se studenty je poměrně náročná, vyžadují vysokou propracovanost kurzů. Velká pozornost je věnována praktické části a řešení konkrétních problémů. Tento segment představuje 7% velikosti trhu.

Positioning

Firma iVyuka by chtěla pokrýt téměř celou oblast programátorů. Jakožto nově vznikající firma si to ale nemůže dovolit ihned, proto se rozhodla, že se nejdříve zaměří na největší segmenty tj. na programátory desktopových a webových aplikací. Tuto myšlenku bude firma prezentovat veřejnosti pomocí motta „Škoda auto? dělá auta, iVyuka dělá programátory“. Toto motto bude vždy umístěno pod logem společnosti.

5.2.2 Obchodní model

Obchodní model firmy je charakteristický vysokým zaměřením na spokojenost a loajalitu zákazníka. Firma se snaží poskytovat co nejvíce individuální produkt, ale přitom zachovat určitou standardizaci. Bude nabízet tři typy svého produktu: individuální kurzy, skupinové kurzy a kurzy formou služby. Individuální kurzy jsou charakteristické plnou individualizací kurzu pro zákazníka. Jsou určeny pro maximálně dvě osoby a je to nejdražší typ kurzů. Skupinové kurzy jsou charakteristické počtem 3-7 účastníků (u studentských až 12 účastníků) a vysokou mírou standardizace kurzu. Kurzy formou služby jsou na rozdíl od obou předchozích skupin produktů placeny fixní měsíční částkou a zahrnují více doplňkových služeb jako je například ICQ konzultace k absolvovanému kurzu. Pro všechny skupiny je společná vysoká orientace na zákazníka. Každá připomínka je zanesena do informačního systému firmy iVyuka a většina je poté zpracována do systému. Stejně se zachází i s připomínkami zaměstnanců. Jejichž spokojenost je taktéž vysokou prioritou firmy.

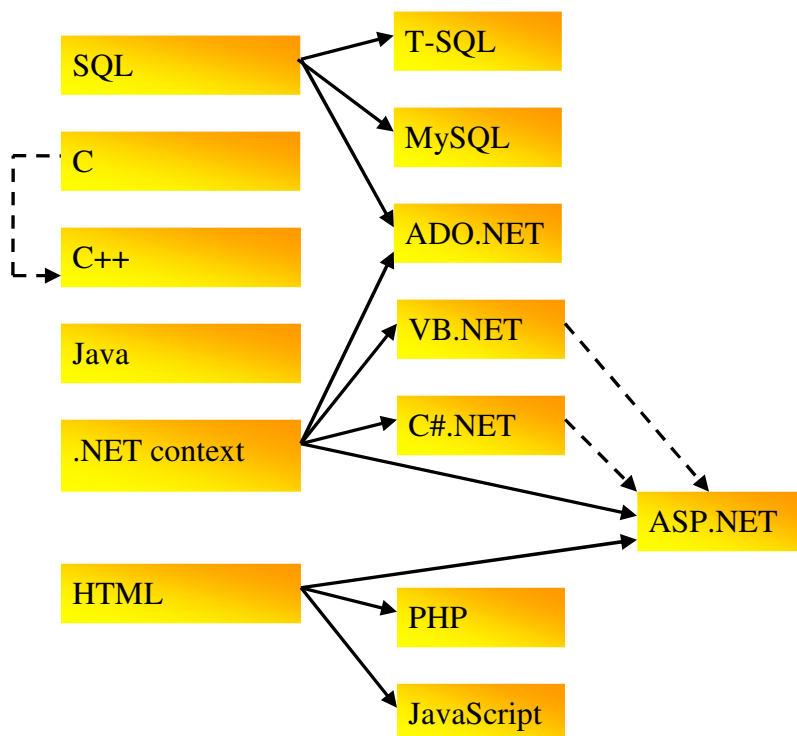
Ilustrace 6: Business Model

5.2.3 Rozšířený produkt

Tato podkapitola popisuje produkt firmy iVyuka. Produkt je chápán jako marketingový úplný produkt tj. nejen samotná činnost školení, ale i vše, co tuto činnost provází – reklama, doplňkové služby, platební podmínky, cena, atd.

Firma iVyuka se zaměřuje na individuální nízko-kapacitní výuku počítačových kurzů. Kurzy jsou určené pro pokročilejší uživatele PC a všechny úrovně programátorských dovedností. Kurzy jsou členěné podle implementačního jazyka, úrovně znalostí klientů i aplikační oblasti. Většinu školení je možno absolvovat na jedné ze tří úrovní znalostí: začátečník, pokročilý a expert. Některé kurzy vyžadují předchozí znalost, která je obsahem kurzů předcházejících. Takové chování je typické především pro rodinu jazyků .NET, která je velmi obsáhlá. Ukázka těchto vazeb je na Ilustrace 7. Ukázka zachycuje jen část nabízených kurzů.

Ilustrace 7: Závislosti mezi školeními



Firma každého klienta před kurzem zdarma **vyzkouší krátkým testem** (cca 10 minut) a na základě výsledku doporučí klientovi úroveň obtížnosti kurzu. Každý z kurzů je vnitřně standardizován a nachystán pro lektora tak, aby bylo zřejmé, co se má učit. Není tedy možné, aby klient probíral stejné věci na několika kurzech současně.. Vždy když jsou probírány již známé věci, je látka obohacena o detaily, které byly dříve vynechány kvůli snadnosti pochopení.

Do **nabídky kurzů**, které firma iVyuka nabízí, spadají kurzy zaměřené na technologie: HTML, XML, XSL(T), CSS, PHP, JavaScript, C, C++, Java, Visual Basic .NET, C#.NET, ASP.NET, SQL, T-SQL, MySQL, UML. K této sadě kurzů také patří obecněji zaměřené kurzy jako jsou: design patterns, RUP, souvislosti v .NET a přechodové kurzy jako jsou: od C k C++, z .NET 1.41 na .NET 2.0, atd.

Taktéž **struktura** všech **kurzů** je stejná. Kurz je organizovaný po max. 8 hodinách denně. Každé dvě hodiny je menší 10 až 15 minutová přestávka. Každé čtyři hodiny je min. hodinová pauza. Celý kurz je rozdělený mezi prezenční a distanční část. Prezenční část je klasické školení organizované ve vnitřních prostorách firmy iVyuka. Tato část je organizovaná tak, aby zahrnovala alespoň 25% praktických příkladů.

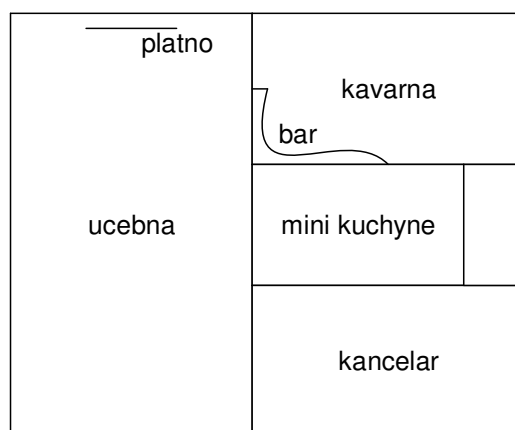
Distanční část je část, kdy je klientům přiděleno zadání nějakého úkolu, na jehož řešení se mají něco naučit. Distanční úkoly se obvykle přidělují na konci prezenční části nebo mezi jejími částmi. Na vypracování mají klienti den až dva. V průběhu této doby mohou problémy, se kterými se při řešení setkají konzultovat s lektory i ostatními klienty ze skupiny.

Firma iVyuka se snaží zajistit klientům **maximální pohodlí**, a proto nabízí zákazníkům i jednotlivým klientům možnost občerstvení uvnitř firmy. Klienti si například mohou objednat oběd, který jim zaměstnanci firmy iVyuka donesou čerstvý z blízké restaurace. Část prostoru firmy je vyhrazen pro veřejné využití jako internetová kavárna. Uvnitř prostor firmy je rovněž zbudován malý bar. To umožňuje každému klientovi nabídnout ke každému dni školení jeden teplý nápoj zdarma. V učebně je k dispozici projektor, tabule a ozvučení.

Posledním benefitem pro klienty je registrace vlastního účtu na internetovém serveru firmy iVyuka. Na tomto serveru budou k dispozici materiály k absolvovaným kurzům, systém Wiki poskytující know-how střediska a také fórum pro diskuzi mezi klienty o specifických problémech.

O víkendu slouží učebna i jako **internetová kavárna**. Přes týden slouží jako kavárna jen menší přední část prostoru. Firma iVyuka také nabízí pronájem učebny pro jiná firemní školení. Vzhledem k velmi kvalitnímu ozvučení učebny je možné ji použít i jako vlastní minikino a občas se zde promítají i filmy.

Ilustrace 8: Plán prostor firmy iVyuka



Cena (price)

Školení je produkt s vyšší mírou zaujetí, proto lze z hlediska firmy s cenou více manipulovat. Firma iVyuka hodlá poskytovat školení především pro velmi malé počty klientů – téměř individuální kurzy. Maximální počet klientů je stanoven na šest a minimální jsou dva. Ceny střediska tudíž nemohou konkurovat cenám středisek, které současně školí 4 až 12 lidí. Nicméně nejsou příliš vyšší. Index ceny střediska iVyuka a průměrné ceny ostatních středisek je 1,11. Středisko **iVyuka je tedy o 11 % dražší** než je průměrná cena školení takového kurzu.

Rovnice 1: Výpočet ceny školení

$$Cena = (\overline{N}_{\text{školytele}} \cdot M_{\text{bezpečezpení}} + N_{\text{ostatní}}) \cdot K_{\text{obtížnosti}}$$

Kurzy jsou z hlediska cen rozděleny do pěti kategorií: databáze, návrh, programování (univerzální), desktopové programování, programování internetových aplikací. Každé kategorii je přiřazena základní cena, která se odvíjí od nákladů na hodinu práce školitele a průměrného počtu účastníků kurzu. Základní cena je vynásobena bezpečnostní marží (200%), přičtou se ostatní náklady (např. studijní materiály) a výsledek se vynásobí koeficientem obtížnosti. Koeficient obtížnosti je odvozen od pokročilosti kurzu. V současné době může nabývat čtyř možných hodnot: začátečník (150%), pokročilý (140%), expert (155%) a individuální (180%). Koeficient je úmyslně nastaven tak, aby motivoval účastníky základních kurzů pokračovat v pokročilých kurzech. Specialitou individuálních kurzů je možnost vzít s sebou další osobu za 60% ceny.

Tabulka 5: Ceny kurzů

Kurz	Trvání	Začátečník	Pokročilý	Expert	Individuální
.NET context	16	7 200 Kč	6 800 Kč	7 500 Kč	8 690 Kč
ASP.NET	40	19 200 Kč	17 900 Kč	19 900 Kč	23 076 Kč
C	24	9 400 Kč	8 800 Kč	9 700 Kč	11 282 Kč
C#.NET	40	17 600 Kč	16 400 Kč	18 200 Kč	21 132 Kč
C++	32	12 400 Kč	11 600 Kč	12 800 Kč	14 911 Kč
CSS	32	15 500 Kč	14 400 Kč	16 000 Kč	18 540 Kč
design patterns	32	19 800 Kč	18 500 Kč	20 400 Kč	23 724 Kč
HTML	24	11 700 Kč	10 900 Kč	12 100 Kč	14 004 Kč
Java	40	17 600 Kč	16 400 Kč	18 200 Kč	21 132 Kč
JavaScript	24	11 700 Kč	10 900 Kč	12 100 Kč	14 004 Kč

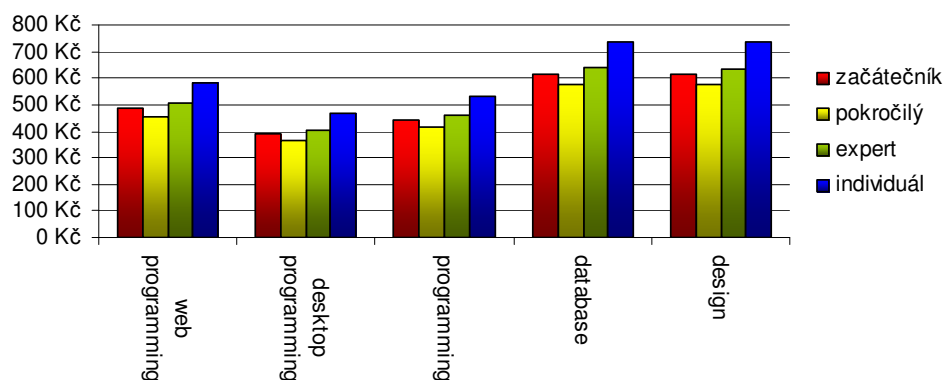
Kurz	Trvání	Začátečník	Pokročilý	Expert	Individuální
MySQL	40	24 600 Kč	23 000 Kč	25 500 Kč	29 556 Kč
od C k C++	24	9 400 Kč	8 800 Kč	9 700 Kč	11 282 Kč
PHP	24	11 700 Kč	10 900 Kč	12 100 Kč	14 004 Kč
RUP	80	48 900 Kč	45 700 Kč	50 600 Kč	58 716 Kč
SQL	40	24 600 Kč	23 000 Kč	25 500 Kč	29 556 Kč
T-SQL	40	24 600 Kč	23 000 Kč	25 500 Kč	29 556 Kč
UML	40	24 600 Kč	23 000 Kč	25 500 Kč	29 556 Kč
Visual Basic.NET	40	17 600 Kč	16 400 Kč	18 200 Kč	21 132 Kč
XML	24	11 700 Kč	10 900 Kč	12 100 Kč	14 004 Kč
XSLT	24	11 700 Kč	10 900 Kč	12 100 Kč	14 004 Kč

Pro větší přehlednost byly hodinové sazby vyneseny do samostatného grafu a tabulky. Nejlevnější jsou pokročilejší kurzy programování desktopových aplikací. Mírně dražší jsou kurzy univerzálních programovacích jazyků a zdaleka nejdražší jsou kurzy internetového programování. Ve srovnání s konkurencí jsou pokročilé kurzy poměrně levné, jsou o 3,5% dražší.

Tabulka 6: Hodinové sazby kurzů

Oblast	Začátečník	Pokročilý	Expert	Individuální
Web programming	486 Kč	453 Kč	503 Kč	582 Kč
Desktop programming	390 Kč	365 Kč	403 Kč	469 Kč
Programming	443 Kč	414 Kč	458 Kč	532 Kč
Database	615 Kč	575 Kč	638 Kč	739 Kč
Design	615 Kč	575 Kč	636 Kč	738 Kč

Graf 13: Hodinové sazby kurzů střediska



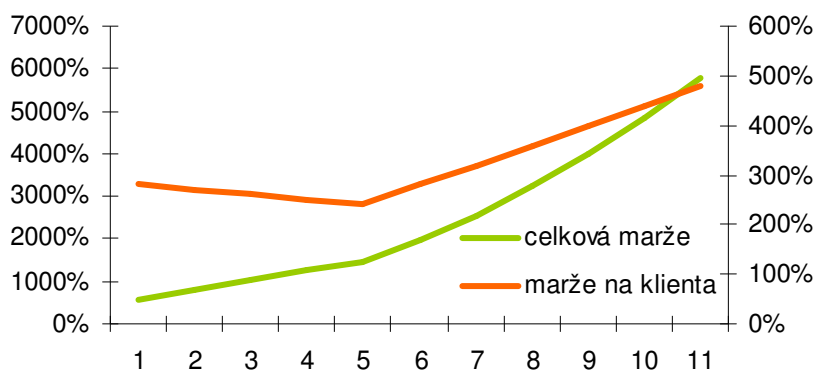
Je **potřeba** striktně **rozlišovat** **pojem zákazník a klient** střediska. Doposud jsem se zabýval popisem klienta střediska tj. toho, kdo se skutečně bude účastnit kurzů a kdo bude poskytovat zpětnou vazbu na proběhlé kurzy. Pojmem zákazník je chápán ten, kdo za služby střediska skutečně platí. Může to být i samotný klient, ale dost často to bude firma, která jej zaměstnává, nebo v případě studentů škola. Významnými zákazníky budou nepochybně i vývojářské firmy. U této skupiny zákazníků je možný předpoklad delší spolupráce, a proto jsou jejich koeficienty obtížnosti stanoveny níže (a tím i celá cena).

Tabulka 7: Koeficient obtížnosti firemních kurzů

Počet klientů	Firemní marže
2	140%
3	135%
4	130%
5	125%
6	120%
+1	+15%

Koeficient obtížnosti se již neodvívá od pokročilosti klienta, ale počtu klientů, kteří se školení účastní. Je nastaven tak, aby byl nejnižší pro šest klientů. Pokud bude firma chtít školit více než šest osob, zaplatí za každého dalšího 15% přírůstek k ceně. To znamená, že cena školení na osobu pro sedm lidí bude odpovídat ceně školení pro tři klienty. Maximální počet účastníků je v každém případě stanoven na dvanáct.

Graf 14: Grafický vývoj velikosti marže firemních kurzů



Pro firmy a individuální zákazníky je také k dispozici **platba formou předplatného**. Tento systém funguje tím způsobem, že školicí středisko a zákazník

spolu uzavřou smlouvu na určitou dobu (nejméně na jeden rok) během které zákazník pravidelně platí určitou částku. Za tuto částku má nárok účastnit se libovolných otevřených kurzů zdarma (s veškerými benefity jako ostatní klienti). Cena pro tento typ platby vychází z vážené průměrné ceny za hodinu školení. Měsíční splátka představuje **10 900 Kč**.

Poslední skupinou zákazníků jsou školy a jejich studenti. Celkový počet studentů, kteří budou kurz navštěvovat a platit, je znám předem. Jako jediné nejsou tyto kurzy nízko-kapacitové (12 studentů je optimum nikoliv výjimka), proto není nutné uplatňovat bezpečnostní marži. Jedinou přírážku pak tvoří koeficient obtížnosti, který je stanoven pevně na 130% za každého studenta. Jedná se o nejlevnější kurzy v nabídce střediska. Například cena za hodinu kurzu programování internetových aplikací vychází na 153 Kč. Výuka probíhá v počtu čtyř a více účastníků kurzu.

Reklama (promotion)

Reklama na školicí středisko zdůrazňuje zaměření na programování. Největší množství reklamy bude distribuováno pomocí internetu. Firma iVyuka bude pravidelně rozesílat nabídky ke spolupráci firmám podnikajícím ve vývoji softwaru, středním školám v okolí firmy (do 30 minut dojezdu). Firma se bude prezentovat v různých fórech řešících programátorské problémy, a to vždy s odkazem na stránky firmy. V těsné blízkosti firmy (cca do 10 minut dojezdu) budou umístěny plakáty upozorňující na existenci a obor činnosti firmy. Další plakáty s konkrétní nabídkou kurzů budou umístěny na školních nástěnkách a úřadech práce. Stručný seznam kurzů bude umístěn u všech počítačů v učebně i v kavárně. Všechny možnosti školení jsou také podrobně popsány na internetových stránkách firmy. Rozhlas ani televize nebudou pro reklamu využity. Firma se také bude pravidelně účastnit některých veletrhů zaměřených na vzdělávání.

Pravidelným zákazníkům bude firma rozdávat nejrůznější reklamní předměty s logem a mottem firmy. Nejčastěji se bude jednat o tužky, bloky, flash paměti, tašky, peněženky, atd.

Místo (place)

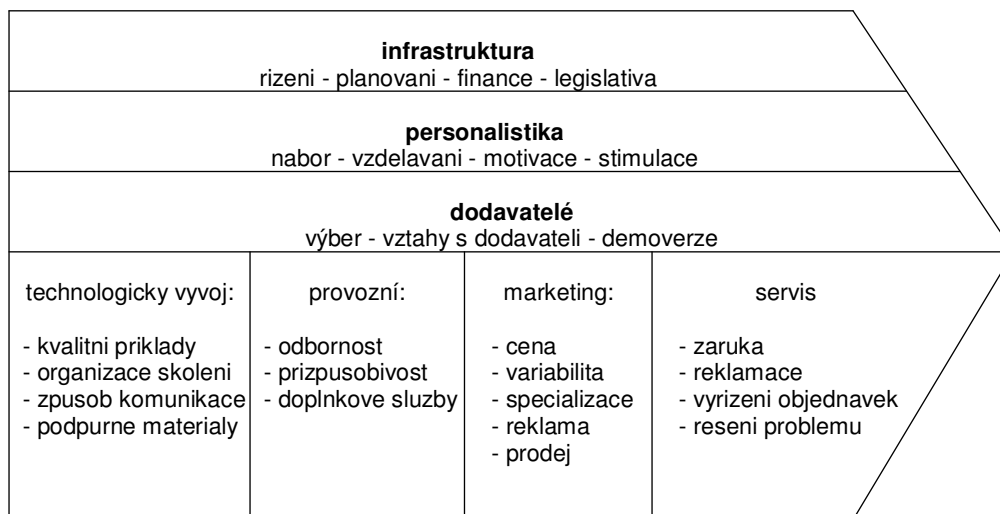
Většina zakázek bude sjednána přímým prodejem. Firma bude pravidelně rozesílat svou nabídku kurzů vývojářským firmám v okolí 20 km od Brna a taktéž středním školám v okolí 30 minut dojezdové vzdálenosti. Pokud nebudou mít školy zájem o out-sourcing výuky programování, pak budou fungovat jako distributoři. Studentům bude nabízena výuka za sníženou cenu. Učitel, který studenty do výuky pošle dostane menší finanční odměnu (100-200 Kč) za každého studenta.

5.3 Strategie a organizace

Tato kapitola podrobněji popisuje jaká je pozice firmy na trhu a její strategii pro další rozvoj a integraci do stávajících struktur. Jsou také popsány faktory hodnocení úspěchu firmy a organizační struktura firmy.

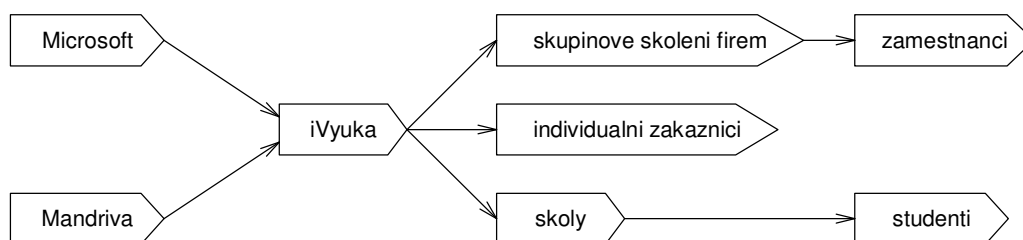
5.3.1 Hodnotový řetězec (Value Chain)

Hodnotový řetězec slouží ke zjištění vzájemné vazby různých produktů na sebe a ke zobrazení toku potenciálních odběratelů a dodavatelů. V detailnějším pohledu slouží k zachycení činností, které mohou být zdrojem konkurenční výhody. V diagramu aktivit se činnosti uvnitř firmy dělí na hlavní a podpůrné. Hlavní činnosti jsou činnosti, které bezprostředně souvisí s produktem, například logistika, výrobní operace, marketing, prodej, služby, atd. Podpůrné činnosti jsou ty, které firma potřebuje, aby mohla provozovat hlavní. Především personalistika, infrastruktura a vývoj.

Ilustrace 9: Hodnotový řetězec firmy iVyuka

Zdroje konkurenční výhody spočívají především v dobrých vztazích s ostatními účastníky řetězce. Velkou konkurenční výhodou by například mohlo být i navázání přímé spolupráce s výrobcí softwaru např. firmou Microsoft, která by školicímu středisku mohla umožnit poskytnutí demoverze účastníkům svých kurzů. Velkou, ne však tolik hmatatelnou výhodou je samotný způsob školení, styl vyjadřování, organizace, kvalita příkladů a podporných materiálů a v poslední řadě také atmosféra školení.

Na hodnotový řetězec se lze také dívat z pohledu vazeb mezi dodavateli, odběrateli a firmou. V tomto pohledu se firma iVyuka nachází v hodnotovém řetězci mezi výrobcí softwaru, na který provádějí školení a svými zákazníky, kterými mohou být firmy, školy nebo individuální zákazníci. Svým odběratelům poskytuje znalosti používání určitého softwaru. Tento pohled na hodnotový řetězec je důležitý, protože pomocí něj lze mnohem lépe porozumět svým dodavatelům, odběratelům i koncovým spotřebitelům. Účastníky lze také srovnávat a na základě toho rozhodovat, s kým spolupracovat i nadále a s kým nikoliv.

Graf 15: Začlenění firmy iVyuka do hodnotového řetězce ostatních účastníků

Firmě iVyuka zatím neumožňuje hodnotit své odběratele, protože zatím žádné nemá, ale přesto je tento diagram užitečný. Firma může s jeho využitím počítat již od počátku své existence. Důležité bude především srovnávat své dodavatele a tlumočit jim požadavky svých zákazníků. Pakliže se dodavatel neprojeví jako ochotný přizpůsobit se požadavkům zákazníků firmy iVyuka, bude firma iVyuka nucena ukončit s ním spolupráci. Tímto přístupem se opět zvyšuje kvalita služeb poskytovaných firmou iVyuka svým zákazníkům.

5.3.2 Formulace strategie

Firma se zaměřuje na hledání tržní mezery pomocí strategie diferenciacce. Cílem firmy je kompletně ovládnout trh kurzů individuálních školení? základních kurzů práce s počítačem. Tohoto cíle bude firma dosahovat prostřednictvím kvalitního marketingu, variabilitou ceny a poskytovaných služeb, kvalifikovanými a standardizovanými postupy školení. Firma klade důraz na neustálé zlepšování a vzdělávání lektorského týmu, který bude malý, zato však velmi profesionální. Software, na kterém se bude vyučovat, bude získán přímo od výrobce nebo jeho prostředníka a pokud to bude jen trochu možné, bude se firma snažit získat pro zákazníka možnost používat demo.

Firemní kultura bude založena na tvrzení „Náš zákazník, náš pán“. Zaměstnanci budou muset pochopit, že naší snahou je pobyt zákazníkům co nejvíce přiblížit. Pokud má klient objednaný oběd, pak mu lektor nabídne několik jídel, které je pro něj možno zajistit tak, aby si klient mohl vybrat to, co mu nejvíce chutná. Pokud uprostřed školení bude chtít zákazník probírat něco jiného, lektor mu musí vyjít vstříc. Stejně tak pokud má zákazník objednané občerstvení, pak se nerozlišuje kolik teplých nápojů vypije (i když je v popisu služby napsán jen jeden).

K růstu firma použije i další aktivity, bude nabízet i skupinová a studentská školení. O víkendu a mimo pracovní dobu bude učebnu používat pro rozšíření kapacit vlastní internetové kavárny, ze které také pramení část stabilních příjmů.

Stanovení faktorů pro úspěch firmy

Firma nutně musí k úspěchu použít motivační systém zaměstnanců, kteří jsou největším aktivem firmy, a kteří se musí neustále zdokonalovat ve svých znalostech, dovednostech a schopnostech. Toho firma dosáhne tím, že zavede finanční postihy pro málo se zdokonalující zaměstnance a současně finanční bonusy pro zdokonalující se lektory. Současně zavede i čistě motivační programy jako jsou zaměstnanecké soutěže. Odměny pro zaměstnance budou stanoveny konkrétně takto:

Tabulka 8: Faktory úspěchu firmy

Aktivita	Efekt
Účast na školení/výstavě	+0,05
Získání certifikátu	+0,1
Získání certifikované úrovně (MCSA, MCSE, LinuxPro, ...)	+ 0,8
10 a více standardních školení/měsíc	+0,05
20 a více standardních školení/měsíc	+0,15
Méně než 5 školení	-0,1
Nezískání žádného certifikátu v průběhu posledních 3 měsíců (i opakovaně každý měsíc)	- 0,4
10 kladných referencí	+ 0,1
10 záporných referencí	- 0,1

U každého zaměstnance tak bude veden jeho koeficient, kterým se bude násobit základní sazba mzdy. Počáteční sazba mzdy bude 100 Kč. Každý měsíc se budou rozdávat tři ceny: Největší pracant (největší změna koeficientu), nejoblíbenější lektor (největší počet kladných hodnocení klientů) a největší ňouma (největší záporná změna koeficientu, bude udělovat od -0,5).

Marketing pro individuální segment

Individuální segment, jak již bylo zmíněno, oslovíme konkrétními nabídkami. Protože se nám jedná o konkrétní osoby, bude naší snahou zjistit si o nich co možná nejvíce předem. Firma využije svých současných klientů k tomu, aby jí doporučili své

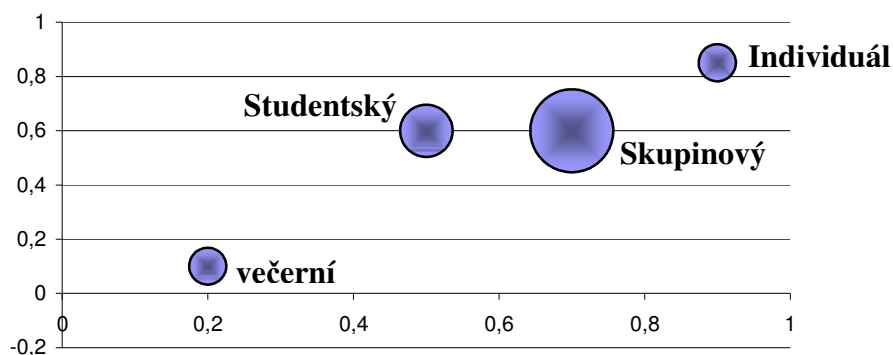
nadřazené. Informaci o nich bude získávat jako část ukončovacího dotazníku klientů skupinového školení. V dotazníku budou otázky „Ovládáte již počítač lépe než váš šéf?“ a „Pokud jste na předchozí otázku odpověděli kladně, v čem jste lepší?“. Na základě těchto otázek firma sestaví profil ředitele a nachystá poutavou ukázkou „vychytávek“, které by se mohly řediteli při práci hodit. Takto vypracovanou nabídku potom pošle řediteli na mail s návrhem ukázky zdarma jedním ze zaměstnanců a současně i návrhem termínu. Další postup se domlouvá individuálně po proběhnutí první schůzky mezi zaměstnancem a zákazníkem (ředitelem). Zákazníkovi je také navrženo školení i dalších zaměstnanců v manažerských pozicích.

5.3.3 Hodnocení strategické pozice

Ke zhodnocení strategické pozice je potřeba definovat trh, což je obtížné i ve stabilních časech. Byla proto vyvinuta celá řada technik, jak toho docílit. Nejznámější je BSG model, který rozděloval celý prostor na čtyři segmenty. Další modely z něj vycházejí a rozšiřují tento přístup. Těmito modely jsou například GE matice, model PIMS nebo i matice politiky směru.

Matice politiky směru

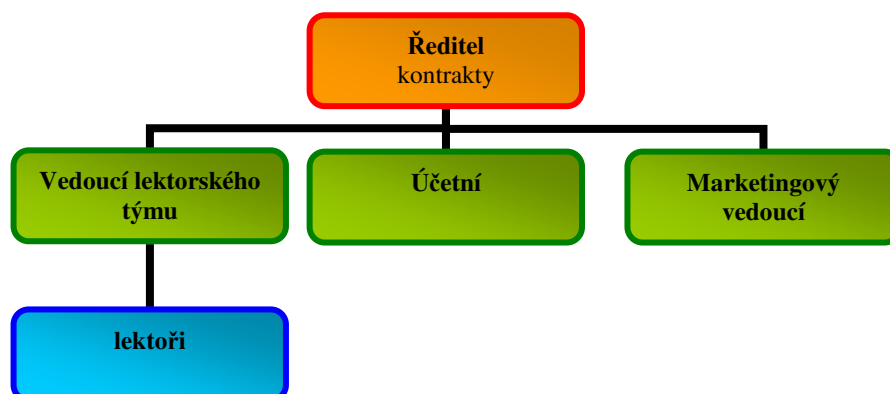
Matice politiky směru pomůže určit, na který segment(y) trhu by se měla firma zaměřit a jak jsou pro ni výnosné. Na osu x se vynáší vyhlídka perspektivy (výnosnosti) sektoru, na osu y konkurenční schopnost firmy. V obojím případě platí, že čím vyšší číslo, tím lépe. Matice politiky směru také rozděluje celý prostor do devíti sektorů, z nichž každý doporučuje firmě určité chování.

Ilustrace 10: Matice politiky směru

Výsledkem je doporučení ustoupit z trhu večerních školení, pečovat a opatrněji postupovat u trhů studentských a skupinových, které jsou blízko růstového sektoru. Na poli individuálních školení patří firma iVyuka k leaderům trhu, a proto o něj musí firma pečovat nejvíc a snažit se udržet vysokou poptávku, která na tomto trhu je. Co se týče studentských a skupinových segmentů, generují dostatečnou hotovost aby pokryly veškeré své náklady, ale jejich další vývoj je otázkou (především u skupinového trhu). Působí zde vysoká konkurence.

5.3.4 Organizační struktura

Firma iVyuka používá čistou funkční organizační strukturu, která je vyhovující vzhledem k velikosti firmy i faktu, že ředitel firmy v současné době slučuje i funkci vedoucího firmy a marketingového vedoucího i vedoucího lektorského týmu.

Graf 16: Organizační struktura

S růstem firmy lze očekávat vydělení těchto rolí. Je také možné, že se objeví obchodnické pozice, jejichž posláním bude sjednávat zakázky pro školicí středisko nebo zaměstnanci, kteří budou pracovat pod marketingovým vedoucím a jejichž účelem bude lépe mapovat trh a hledat vhodnou formu komunikace mezi firmou a jejími zákazníky. Investiční rozhodování si chce ponechat ve svých pravomocích výhradně ředitel firmy.

Náplní práce vedoucího lektorského týmu, který přibude později, bude především personální agenda tj. zajišťování lektorů na všechny vyučované kurzy, hledání nových lektorů a jednání se stávajícími. Vedoucí lektorského týmu by neměl být vzdálený od lektorské praxe. Naopak měl by aktivně vyučovat stejně jako ostatní lektoři jen v o něco menší míře, aby měl čas i na své ostatní povinnosti. Musí to být zodpovědná osoba se znalostí zákoníku práce a schopností jednat s lidmi.

5.4 Finance

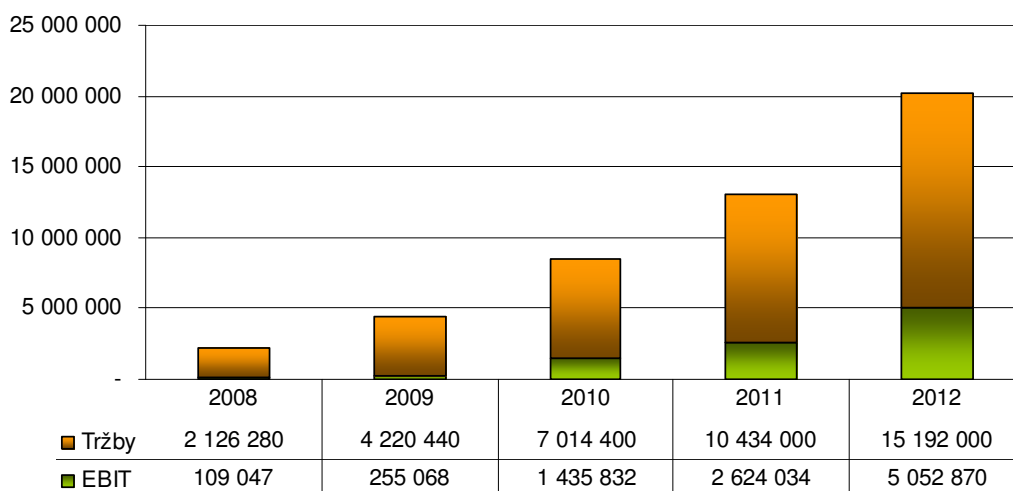
Firma iVyuka má k dispozici počáteční vklad zakladatele, který je 200 000 Kč. Na založení školicího střediska firma potřebuje minimálně dalších 400 000 Kč, které může získat buď od investora nebo formou úvěru od banky (např. Profi úvěr od Komerční banky, u které bude veden i firemní Efekt účet). Firma dává přednost získání financí od investora. Velikost podílu, který firma za spoluúčast investora nabízí závisí na množství prostředků, které je investor ochotný poskytnout a míře budoucí zainteresovanosti investora do provozu firmy. Podíl vlastnictví firmy se může pohybovat mezi 20% až 60%.

Investice bude použita především na nákup zařízení a výpočetní techniky střediska. Zejména tedy vybavení pro mini kavárnu, vybavení učeben (stoly, židle, koberce, stropy, žaluzie, projektor, plátno). Další finance budou investovány do úprav pronajatých prostor, zejména vybudování kavárny. Všechny tyto investice společně jsou odhadovány na 300 000 Kč.

Tabulka 9: Investiční náklady podnikatelského střediska

Položka	Cena / ks	Počet	Investice
Projektor	40 000 Kč	2	80 000 Kč
Nábytkové zařízení střediska	100 000 Kč	1	100 000 Kč
Úprava prostor	120 000 Kč	1	120 000 Kč
CELKEM			300 000 Kč

Podle počtu očekávaných školení a jejich návštěvnosti jsem sestavil následující tabulku. Firma klade velký důraz na marketing, na který odchází 8% celkových tržeb. Zhruba stejná částka putuje i na školení zaměstnanců, aby si zlepšovali svou kvalifikaci. Poměrně velká část peněz odchází na platy ředitele a účetní. Firma i Vyuka očekává, že by v roce 2009 mohla zbudovat další školicí místnost, což zvýší počet školení asi o 50%, proto je ve finančním přehledu vidět skokové zvýšení tržeb. Z následujícího grafu je také vidět, že velikost nezdáněného zisku roste rychleji než celková výše tržeb, což je velmi pozitivní trend.

Graf 17: Srovnání růstu výše tržeb a nezdáněného zisku střediska

Provozní náklady související se střediskem jsem rozdělil do dvou základních kategorií: fixní provozní náklady a variabilní provozní náklady. Podnikání školicího střediska je v prvním roce zatíženo vysokými fixními náklady, které tvoří 75% celkových provozních nákladů. Takový poměr nákladů pro firmu není vůbec výhodný, protože musí platit řadu nákladů, i když vůbec nevyrábí. Největší zátěží jsou v tomto směru platy administrativy tj. ředitele firmy, účetní a marketingové oddělení, splácení počítačového vybavení učebny a také pronájem učebny. Tento poměr je ovšem trochu

zkreslený tým, že ředitel se bude ze začátku aktivně podílet na samotných školeních, a tak by část jeho platu měla patřit spíše do variabilních nákladů. V dalších letech podnikání se tento poměr snižuje přibližně na 50% celkových nákladů.

Tabulka 10: Fixní provozní náklady

Fixní náklady	2008	2009	2010
Nájem	240 000 Kč	240 000 Kč	480 000 Kč
Internet	48 000 Kč	48 000 Kč	48 000 Kč
Hosting	36 000 Kč	36 000 Kč	36 000 Kč
Počítače	367 000 Kč	432 000 Kč	800 000 Kč
Marketing	168 000 Kč	317 000 Kč	500 000 Kč
Platy administrativy	770 000 Kč	1 206 000 Kč	1 569 000 Kč
CELKEM	1 630 000 Kč	2 098 000 Kč	3 197 000 Kč

Do variabilních provozních nákladů spadají pouze platy lektorů a náklady na kurz samotný. Lektori jsou ve většině případů zaměstnání pouze „na dohody“ nebo s firmou spolupracují formou živnostenského oprávnění a firma jim tak nemusí vyplácet žádné dávky v případě, kdy momentálně neškolí. Do samotných nákladů kurzů spadá energie spotřebovaná na provoz počítačů v průběhu kurzu, publikace, kterou účastníci kurzu obdrží, náklady na tisk dokumentace ke kurzu a další.

Tabulka 11: Variabilní provozní náklady

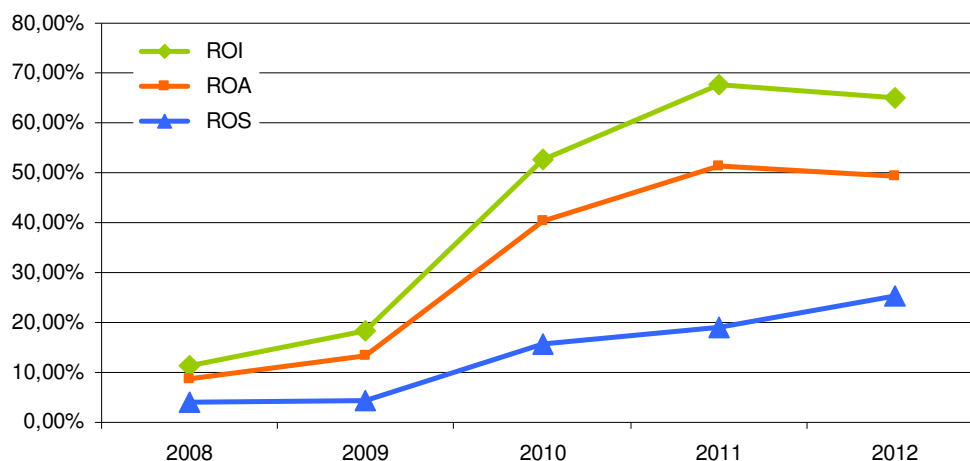
Variabilní náklady	2008	2009	2010
Platy lektorů	170 000 Kč	1 105 000 Kč	1 400 000 Kč
Náklady na tržby	380 000 Kč	710 00 Kč	1 100 000 Kč
CELKEM	550 000 Kč	1 815 000 Kč	2 500 000 Kč

5.4.1 Analýza hlavních finančních ukazatelů firmy

Pro investora je určitě velmi zajímavá hodnota ROI, která říká, že pokud si firma povede tak, jak je plánované, dosáhne investor průměrně zhodnocení 30% až 40% ročně. Všechny ukazatele mají stoupavou tendenci. Firmě by se tedy mělo i v budoucnu dobře dařit. Ukazatel ROA prakticky kopíruje ukazatel ROI. ROE je kvůli velmi nízkému vlastnímu kapitálu firmy (200 000 Kč) velmi vysoké a postupně dosahuje od 40% v roce 2008, přes 550% v roce 2010 až po 2000% v roce 2012. Poslední ukazatel ROS udává, kolik financí z tržeb zůstává ve firmě ve formě zisku. V případě firmy

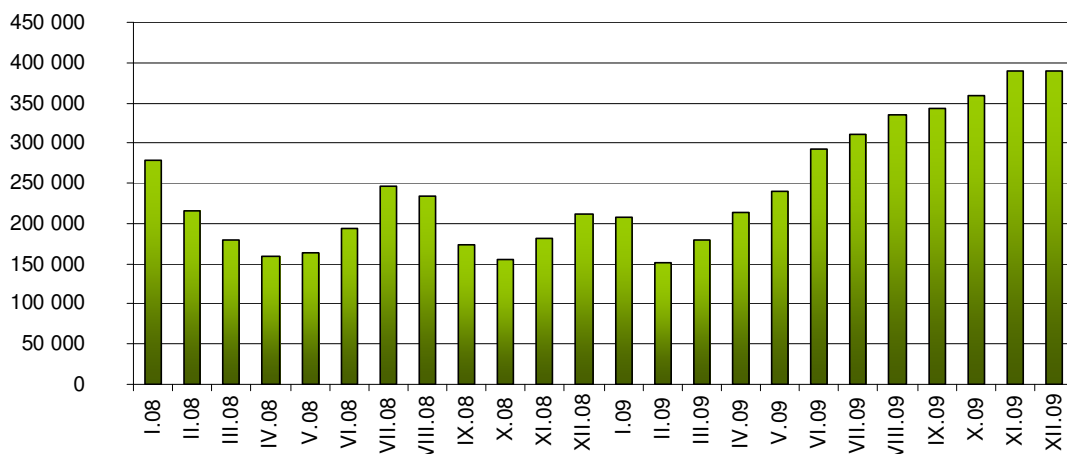
iVyuška zůstává ve firmě od 4% v prvním roce, což je velmi málo, až po výborných 25% v roce 2012.

Graf 18: Ukazatele rentability



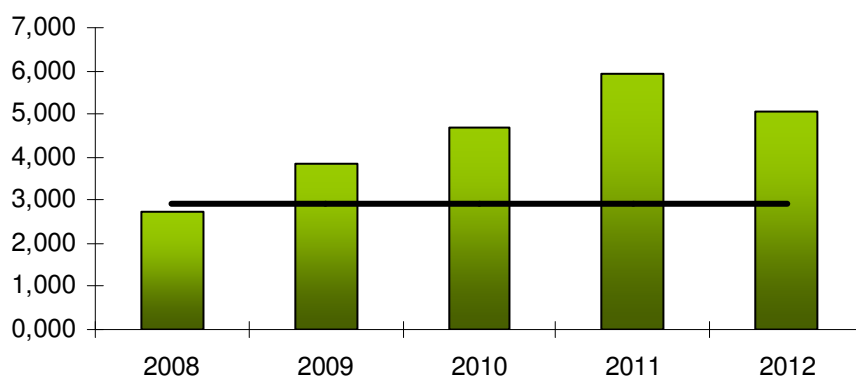
Také jsem se zaměřil na firemní cash flow. Průběh cash flow je důležitý v tom, že ukazuje, jestli má firma v každém okamžiku dostatek peněz na financování svých aktivit. Takový průběh může odhalit slabiny firmy, které v tradičních výkazech Rozvahy a Výsledovky zůstávají skryty. Největší nebezpečí podfinancování firmy hrozí v prvních dvou letech jejího života, proto jsem vynesl do grafu jen toto období. Nejnižší hodnota je 150 000 Kč, takže firma by měla mít vždy dostatek financí k pokrytí svých závazků.

Graf 19: Cash flow Leden 2008 až Prosinec 2009



Z dalších ukazatelů byla zkoumána aktivita a likvidita. Likvidita se už v prvních dvou letech nachází v doporučených hodnotách, v roce 2008 je běžná likvidita 1,164 a okamžitá 0,341. V dalších letech postupně oba ukazatele rostou až na hodnoty běžné likvidity 21,914 a okamžité likvidy 14,738 v roce 2012. Z ukazatelů aktivity byly zkoumány dva: obrat celkových aktiv, který vykazuje stabilní hodnotu mezi 2,0 až 3,0, což je hodnota poněkud nižší daná vysokými fixními náklady. Obrat stálých aktiv naproti tomu ukazuje vzrůstající trend od hodnoty 8,6 v roce 2008 až po hodnotu 55 v roce 2012. Posledním zkoumaným faktorem bylo porovnání stavu firmy pomocí soustavy ukazatelů ALTMAN 83. Firma opět vyšla velmi dobře, protože její Altman index má vzrůstající tendenci a dosahuje hodnot 2,736 v roce 2008, 3,857 v roce 2009 až po 5,912 v roce 2011. Přitom Altman definuje firmu jako prosperující, pokud je její index vyšší než 2,9. K této hodnotě nemá firma daleko, dokonce ani v prvním roce.

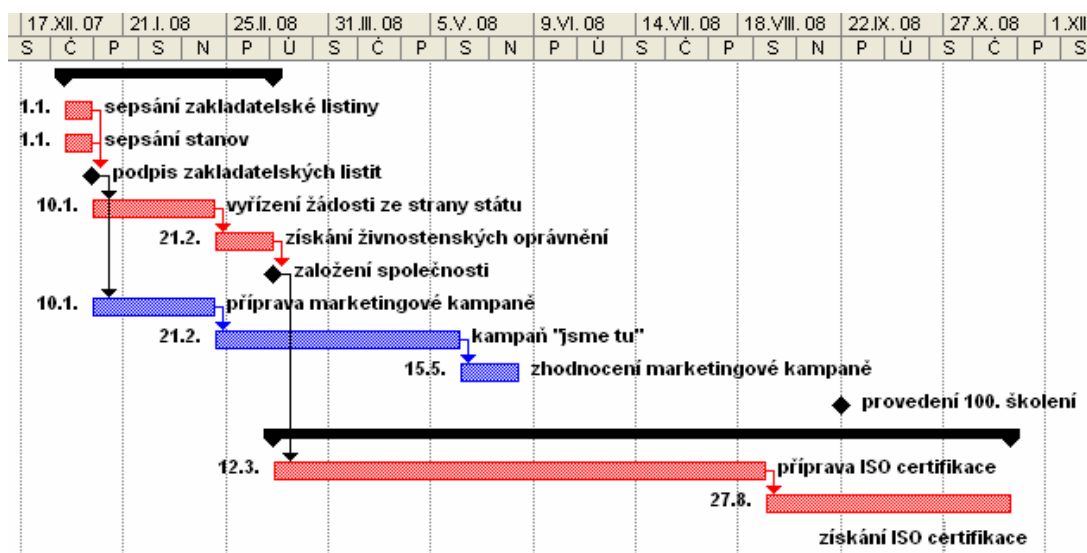
Graf 20: Hodnoty ALTMAN83



6 Harmonogram implementace

Veškeré informace potřebné k založení počítačového střediska již byly shromážděny. Současný plán zahrnuje především kroky potřebné k zajištění legislativní existence firmy iVyuKa. Prvním krokem bude založení firmy zakladatelskou listinou, po té bude následovat získání živnostenských oprávnění pro oblasti, kde chce firma podnikat a nakonec zápis těchto oprávnění do obchodního rejstříku. Již v průběhu zápisu do obchodního rejstříku bude probíhat příprava na marketingovou kampaň spuštěnou ihned po zápise do obchodního rejstříku. Cílem této relativně malé marketingové kampaně bude oznámit firmám zabývajícím se vývojem softwaru „jsme tady a naučíme vaše programátory dělat věci lépe a levněji“. První tři měsíce života firmy jsou určeny především k testování strategie firmy. Po nich bude následovat zhodnocení zvolené strategie, její přizpůsobení podmínkám na trhu a otevření většího počtu školení pro širší skupinu zákazníků. V následujících šesti měsících bude probíhat příprava firmy na ISO certifikaci, kterou by firma měla být schopna získat na konci prvního roku svého života. Tato certifikace jí umožňuje ucházet se i o státní zakázky a opět výrazně zvyšuje počet realizovaných školení.

Ilustrace 11: Gantův diagram projektu



7 Závěr

Práce provází čtenáře problematikou založení a rozvoje malého školicího střediska. Začíná od úplného začátku charakteristikou vlastností, které by měl mít člověk uvažující o zahájení podnikání. Poté je hodnocen záměr – „podnikat založením malého školicího střediska“. Záměr je nejdříve hodnocen obecněji a povrchněji. Cílem je ověřit, že existuje dostatečně velký a dostupný trh. Snahou je popsat zákazníky a konkurenci, zvolit základní marketingovou strategii a zdroje, které budou potřeba pro založení a provoz střediska. Všechna tato kritéria jsou zhodnocena prostřednictvím SWOT analýzy firmy. Výstupem první fáze je zjištění, že záměr je realizovatelný a dostatečně výnosný na to, aby bylo v jeho vývoji postupováno dále.

Druhá fáze se zabývá detailním popisem strategie firmy. Tuto fázi zahajuje hodnocení možných právních forem a výběr nejvhodnější formy pro situaci firmy iVyuka tj. společnost s ručením omezeným. Je provedena detailní segmentace zákazníků v rámci obecného programátorského segmentu trhu počítačových školení. Kromě toho je stanoven i postup, jak se na tento trh firma iVyuka dostane a jak si jej udrží. Velká část práce se také věnuje popisu kurzů určených pro jednotlivé segmenty zákazníků.

Kapitola strategie a organizace se více zabývá přesným stanovením strategie firmy. Jsou určeny faktory a způsoby, pomocí nichž bude měřen úspěch firmy. Je sestavena řada matic, které shrnují současnou pozici segmentů nebo firmy na trhu a které slouží jako podklad pro tvorbu dalších strategických rozhodnutí. Součástí je zakomponování produktů firmy iVyuka do hodnotového řetězce svých dodavatelů a odběratelů a definice formální organizační struktury firmy.

Finanční část formulace a návrhu strategie se zabývá určením investičních a provozních nákladů firmy v době založení i v průběhu následujících pěti let. Rovněž se provádí analýzy rentability a vývoje cash-flow v kritické době po vzniku organizace. Na závěr byla firma zhodnocena pomocí soustavy finančních ukazatelů ALTMAN 83.

Poslední část práce pouze popisuje kroky, které je potřeba ke zdárnému provedení podnikatelského záměru podniknout a milníky v historii života firmy.

Vzhledem k velmi dobře stanovené strategii a celkově dobré situaci na trhu nelze jinak než tento podnikatelský záměr doporučit k jeho realizaci. Praxe může přinést poněkud jiné výsledky než ty, které jsou prezentovány v této práci, přesto lze stále předpokládat, že výnosy budou dostatečně vysoké na to, aby firma generovala zisk, který bude umožňovat její stálou expanzi a povede k rozvoji neustále udržitelné konkurenční výhody ve formě specializace na odborné kurzy zaměřené na programování.

8 Literatura

- 1 BURNS, Paul. *Entrepreneurship and Small Business*. New York (USA, NY): Palgrave Macmillian, 2001. ISBN 0-333-91474-0
- 2 FB. The trouble with Asian Family firms [trápení s asijskými rodinnými firmami]. *Family Business*, 2006, winter 2006, roč. 17, č. 1, s. 13. ISSN 1047-255X
- 3 PETŘÍČEK, Martin. Hala pro batolata. *Ekonom*, 2006, 16.-22.11.2006, roč. L, č. 46, s. 27. ISSN 1210-0714
- 4 DELOITTE AND TOUCHE. *Writing an Effective Business Plan*. New York (USA, NY): Palgrave Macmillian, 2002. ISBN 0-333-91475-2
- 5 MEDENČEVIČ, Hadiš. Předvídejte, co udělá zákazník. *Profit*, 2006, 20. listopadu 2006, roč. 17, č. 47, s. 48. ISSN 1212-3498
- 6 FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-812-1
- 7 DEMUNTER, Christophe. How skilled are Europeans in using computers and Internet [Jak umějí Evropané používat počítače a Internet]. *Statistics in Focus* [online]. 2006, no. 17/2006 [cit. 2007-04-06]. ISSN 1561-4840.
- 8 MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- 9 BLACKWELL, Edward. *Podnikatelský plán*. Praha: Readers International Prague ,1993. ISBN 80-901454-1-8.
- 10 KOTLER, Philip. *Marketing Management*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2006. ISBN 0-13-145757-8.
- 11 KOTLER, Philip. *10 smrtelných marketingových hříchů: jak je rozpoznat a nespáchat*. Praha : Grada, 2005. ISBN 80-247-0969-4.

- 12 KORÁB, Vojtěch. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0592-X.
- 13 MCKINSEY. *GE Matrix* [online] [cit. 2007-04-20]. Dostupné z WWW: <http://www.valuebasedmanagement.net/methods_ge_mckinsey.html>.
- 14 WIKIPEDIA.ORG. *Value Chain* [online][cit. 2007-04-20] Dostupné z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/Value_chain>.
- 15 SVOBODOVÁ, Kamila. ANALÝZA: Stárnutí populace podle výsledků projekce ČSÚ [online] [cit. 2007-06-26]. Praha: *Demografie*, 2005. Dostupné z WWW: <http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku&artclID=34>. ISSN 1801-2914.
- 16 TOMEŠ, Z. *Je stárnutí populace výzvou pro hospodářskou politiku?* [online] [cit. 2007-06-26]. Praha: Centrum pro výzkum konkurenční schopnosti České republiky, 2005. Dostupné z WWW: <<http://www.econ.muni.cz/centrum/papers/wp2005-08.pdf>>.
- 17 WIKIPEDIA.ORG. *Porter 5 Forces Analysis* [online] [cit. 2007-06-26]. Dostupné z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/Porter_5_forces_analysis>.
- 18 MINISTERSTVO INFORMATIKY. *Výzkum informační a počítačové gramotnosti občanů ČR* [online] [cit. 2007-06-26]. Praha, 2005. Dostupné na WWW: <http://www.micr.cz/images/dokumenty/Prezentace_vyzkumIG.ppt>
- 19 ŽIVE.CZ. *Kolik berou IT pracovníci – výsledky průzkumu* [online] [cit. 2007-09-02]. Dostupné na WWW: <<http://www.zive.cz/default.aspx?article=116840>>.
- 20 TIOBE SOFTWARE. TIOBE. *Programming Community Index for September 2007* [online] [cit. 2007-09-06]. Dostupné na WWW: <<http://www.tiobe.com/tpci.htm>>.

- 21 VOLFOVÁ, Julie. *Základní právní předpisy* [online] [cit. 2007-11-01]. Liberec, 2005. Dostupné na WWW: <https://quercus.kin.tul.cz/~julie.volfova/multiedu/Prav_formy.pdf>
- 22 BUSINESS.CENTER.CZ. *Základní postup založení společnosti s ručením omezeným* [online] [cit. 2007-11-12]. Dostupné na WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/formypodn/sro/zalozeni.aspx>>
- 23 MÚ PROSTĚJOV. *Zakladatelská listina Společenský dům Prostějov* [online] [cit. 2007-11-13]. Prostějov, 2006. Dostupné na WWW: <http://mapy.mestopv.cz/soubory/materialy%20do%20zastupitelstva/2006/38%20_%2019%2009%202006/06_Zalo%C5%BEn%C3%AD%20spole%C4%8Dnosti_Spole%C4%8Densk%C3%BD%20d%C5%AFm%20Prost%C4%Bjov_ZL.doc>
- 24 MÚ PROSTĚJOV. *Stanovy Společenský dům Prostějov* [online] [cit. 2007-11-13]. Prostějov, 2006. Dostupné na WWW: <http://mapy.mestopv.cz/soubory/materialy%20do%20zastupitelstva/2006/38%20_%2019%2009%202006/06_Zalo%C5%BEn%C3%AD%20spole%C4%8Dnosti_Spole%C4%8Densk%C3%BD%20d%C5%AFm%20Prost%C4%Bjov_Stanovy.doc>
- 25 VEBER, J., SRPOVÁ, J., a kol.: *Podnikání malé a střední firmy*. Grada, Praha, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
- 26 MALACH, A., a kol.: *Jak podnikat po vstupu do EU*. Grada Praha, 2005, 524 s. ISBN 80-247-0906-6.

9 Seznamy dalších zdrojů

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj věkového rozložení populace v ČR od 2005 do 2050 podle (15)	27
Graf 2: Vývoj inflace, nezaměstnanosti a indexu zaměstnanosti podle ČSÚ.....	28
Graf 3: Potenciál počítačové gramotnosti	31
Graf 4: Typologie vztahu k IT podle věku	32
Graf 5: Cena za hodinu školení podle oblastí školení	39
Graf 6: Projekce zisku pro tři základní varianty	40
Graf 7: Věková struktura IT pracovníků.....	44
Graf 8: Pracovní náplň IT pracovníků	45
Graf 9: Pracovní pozice IT pracovníků.....	45
Graf 10: Hrubá mzda IT pracovníků.....	45
Graf 11: Využívání programovacích jazyků.....	46
Graf 12: Segmenty klientů.....	48
Graf 13: Hodinové sazby kurzů střediska.....	54
Graf 14: Grafický vývoj velikosti marže firemních kurzů	55
Graf 15: Začlenění firmy iVyuka do hodnotového řetězce ostatních účastníků.....	59
Graf 16: Organizační struktura	62
Graf 17: Srovnání růstu výše tržeb a nezdaněného zisku střediska.....	64
Graf 18: Ukazatele rentability.....	66
Graf 19: Cash flow Leden 2008 až Prosinec 2009	66
Graf 20: Hodnoty ALTMAN83	67

Seznam ilustrací

Ilustrace 1: Vývoj podnikatelského záměru.....	12
Ilustrace 2: Vnitřní hodnocení nápadů.....	13
Ilustrace 3: Generické marketingové strategie (podle 10)	16
Ilustrace 4: Postup tvorby podnikatelského záměru	25
Ilustrace 5: Portrét model pěti konkurenčních sil (8)	36
Ilustrace 6: Business Model	50
Ilustrace 7: Závislosti mezi školeními	51
Ilustrace 8: Plán prostor firmy iVyuka	52
Ilustrace 9: Hodnotový řetězec firmy iVyuka.....	58
Ilustrace 10: Matice politiky směru	62
Ilustrace 11: Gantův diagram projektu	68

Seznam rovnic

Rovnice 1: Výpočet ceny školení	53
---------------------------------------	----

Seznam tabulek

Tabulka 1: Struktura a rozsah podnikatelského záměru podle (4).....	19
Tabulka 2: Konkurenční firmy v oblasti počítačového vzdělávání	39
Tabulka 3: Srovnání výhod/nevýhod různých forem podnikání	43
Tabulka 4: Velikost segmentů podle oblasti zájmu	44
Tabulka 5: Ceny kurzů.....	53
Tabulka 6: Hodinové sazby kurzů	54
Tabulka 7: Koeficient obtížnosti firemních kurzů.....	55
Tabulka 8: Faktory úspěchu firmy.....	60
Tabulka 9: Investiční náklady podnikatelského střediska	64
Tabulka 10: Fixní provozní náklady	65
Tabulka 11: Variabilní provozní náklady	65

10 Seznam příloh

Rozvaha 2008 – 2012.....	77
Výsledovka 2008 – 2012.....	78
Návrh na zápis v obchodním rejstříku	79
Zakladatelská listina.....	80
Stanovy společnosti.....	86

11 Přílohy

Rozvaha 2008 – 2012

	2008	2009	2010	2011	2012
	plánovaný	plánovaný	plánovaný	plánovaný	plánovaný
TRŽBY					
Kurzy	2 062 280	3 916 440	6 054 400	8 514 000	11 352 000
Konzultace	64 000	304 000	960 000	1 920 000	3 840 000
CELKEM TRŽBY	2 126 280	4 220 440	7 014 400	10 434 000	15 192 000
NÁKLADY					
náklady na tržby	373 891	710 051	1 097 663	1 543 588	2 058 118
hrubé rozpětí	1 752 389	3 510 389	5 916 737	8 890 412	13 133 882
% tržeb	82%	83%	84%	85%	86%
Provozní výdaje					
Pronájem					
Splátky PC	367 006	442 867	754 053	696 225	1 054 640
% tržeb	17%	10%	11%	7%	7%
Reklama					
Náklady	168 000	317 000	500 000	700 000	1 050 000
% tržeb	8%	8%	7%	7%	7%
Lektorský tým					
Počet zaměstnanců	1	3	3	5	6
Náklady	201 186	1 286 894	1 654 261	3 069 726	4 091 217
% tržeb	9%	30%	24%	29%	27%
Marketing a účetnictví					
Počet zaměstnanců	1	1	2	2	2
Náklady	188 168	471 606	820 520	1 016 532	1 065 030
% tržeb	9%	11%	12%	10%	7%
Administrativa					
Počet zaměstnanců	1	1	1	1	1
Náklady	718 982	736 956	752 071	783 895	820 125
% tržeb	34%	17%	11%	8%	5%
PROVOZNÍ NÁKLADY CELKEM	1 643 342	3 255 322	4 480 905	6 266 378	8 081 012
% tržeb	77%	77%	64%	60%	53%
ZISK PŘED ZDANĚNÍM A ÚROKY (EBIT)	109 047	255 068	1 435 832	2 624 034	5 052 870
% tržeb	5%	6%	20%	25%	33%
daň	26 171	69 264	336 552	629 768	1 212 689
ČISTÝ ZISK (ZTRÁTA)	Kč 82 876	Kč185 804	Kč1 099 280	Kč1 994 266	Kč3 840 181
% tržeb	4%	4%	16%	19%	25%

Výsledovka 2008 – 2012

	2008	2009	2010	2011	2012
	plánovaný	plánovaný	plánovaný	plánovaný	plánovaný
AKTIVA					
Oběžná aktiva:					
Cash	211 707	388 736	1 304 061	1 968 512	5 044 100
Net accounts receivable	511 035	794 702	1 133 995	1 686 830	2 456 040
Total current assets	722 742	1 183 437	2 438 056	3 655 342	7 500 140
Stálá aktiva					
Stálá aktiva	302 000	374 000	594 000	666 000	882 000
Odpisy	55 192	154 883	311 450	442 950	606 250
Čistá stálá aktiva	246 808	219 117	282 550	223 050	275 750
CELKEM AKTIVA	969 550	1 402 554	2 720 606	3 878 392	7 775 890
PASIVA					
Krátkodobé závazky					
Splatné účty	30 450	114 750	66 017	99 333	126 650
Krátkodobý úvěr	357 724	556 291	793 796	-	-
Pronajmutý kapitál	232 833	220 944	230 944	205 611	215 611
Celkem krátkodobé závazky	621 008	891 986	1 090 757	304 944	342 261
Dlouhodobé závazky					
Závazky k pronajmutému kapitálu	65 667	41 889	61 889	11 222	31 222
Vlastní kapitál					
Základní kapitál	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Nerozdělený zisk	82 876	268 679	1 367 960	3 362 226	7 202 407
Vlastní kapitál celkem	282 876	468 679	1 567 960	3 562 226	7 402 407
PASIVA CELKEM	969 550	1 402 554	2 720 606	3 878 392	7 775 890

Návrh na zápis v obchodním rejstříku

Já, Michal Munclinger, jakožto jednatel a jediný společník žádám o zápis společnosti s názvem „iVyuka, s.r.o.“ dále jen „společnost“ do obchodního rejstříku.

Sídlo společnosti: iVyuka, s.r.o., Rerychova 14, 635 00 Brno.

Právní forma právnické osoby: společnost s ručením omezením.

Předmětem podnikání společnosti je:

- školící činnost v oboru výpočetní techniky
- poradenská činnost v oboru výpočetní techniky
- činnost organizačních a ekonomických poradců
- reklamní činnost
- nakladatelská a vydavatelská činnost
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- kopírovací práce

Statutárním orgánem je jednatel společnosti:

Michal Munclinger, trvalé bydliště Osmanova 92, 629 00 Brno

Způsob jednání: podpisem jednatele

Společníci:

Michal Munclinger, trvalé bydliště Osmanova 92, 629 00 Brno,
obchodní podíl 100% a výší vkladu stanovenou na 200 000 Kč.

Základní kapitál

ve výši 200 000 Kč byl jediným společníkem uhrazen v hotovosti na účet správce vkladu.

Dozorčí rada:

Marcela Babušinová, bytem Hodonín, Lužní 13, PSČ 695 01

Antonín Špercl, bytem Brno, Vinohradská 213, PSČ 638 00

Karel Mýval, bytem Brno, Na výminku 145, PSČ 612 00

Přílohy:

2x Zakladatelská listina

2x Stanovy společnosti

7x Živnostenské oprávnění

4x Výpis z rejstříků trestů (1x jednatel, 3x dozorčí rada)

4x Podpisový vzor (1x jednatel, 3x dozorčí rada)

1x Prohlášení správce vkladu o splacení vkladů společníka

V Brně dne 23.10.2007

Michal Munclinger
(jednatel společnosti)

Zakladatelská listina

Článek I. Zakladatelé a společníci společnosti

- 1) Společnost je zakládána jediným společníkem Michal Munclinger, trvalé bydliště Osmanova 92, 629 00 Brno, který je současně i jejím zakladatelem

Článek II. Základní údaje společnosti

- 1) Název zní: iVyuka, s.r.o. (dále jen „společnost“)
- 2) Sídlo společnosti: iVyuka, s.r.o., Rerychova 14, 635 00 Brno
- 3) Právní forma právnické osoby: společnost s ručením omezením.
- 4) Společnost se zakládá na dobu neurčitou.

Článek III. Předmět podnikání

- 1) školící činnost v oboru výpočetní techniky
- 2) poradenská činnost v oboru výpočetní techniky
- 3) činnost organizačních a ekonomických poradců
- 4) reklamní činnost
- 5) nakladatelská a vydavatelská činnost
- 6) koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- 7) kopírovací práce

Článek IV. Základní kapitál

- 1) Základní kapitál společnosti činí 200 000 Kč (slovy dvě stě tisíc korun českých).
- 2) Základní kapitál je tvořen peněžitým vkladem jediného společníka dle článku I. ve výši 200.000 Kč (slovy dvě stě tisíc korun českých).
- 3) Peněžitý vklad jediného společníka ve výši odpovídající základnímu kapitálu společnosti, tj. 200 000 Kč bude v plné výši splacen do 30 dnů ode dne schválení této zakladatelské listiny k rukám správce vkladu, nejpozději však den před podáním návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku.
- 4) Splacený vklad spravuje až do dne vzniku společnosti správce vkladu, kterým zakladatel pověřuje Komerční banku, a.s., se sídlem Praha 1, Na Příkopě 33, PSČ: 11407, IČ: 45 317 054, pobočku Brno-Královo pole.
- 5) Společník je oprávněn převést svůj podíl nebo část podílu na jinou osobu

Článek V. Valná hromada

- 1) Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti. Valná hromada se nekoná, působnost valné hromady vykonává jediný společník. Rozhodnutí jediného

společníka při výkonu působnosti valné hromady musí mít písemnou formu. Jediný společník doručuje svá písemná rozhodnutí jednateli a dozorčí radě společnosti. Forma notářského zápisu se vyžaduje pouze v případech stanovených obchodním zákoníkem.

- 2) Rozdělení kompetencí při výkonu působnosti valné hromady mezi orgány jediného společníka a způsob rozhodování orgánů společníka při výkonu pravomocí valné hromady jsou upraveny ve stanovách v souladu se zvláštními právními předpisy upravujícími obecní zřízení.

Článek VI. Jednatel společnosti

- 1) Statutárním orgánem společnosti je její jednatel. Společnost má jednoho jednatele. Jednatele jmenuje jediný společník při výkonu působnosti valné hromady. Jednateli náleží obchodní vedení společnosti.
- 2) Jednatel jedná ve všech věcech společnosti samostatně. Za společnost se jednatel podepisuje tak, že k firmě společnosti připojí svůj podpis. Neuvedení firmy u podpisu jednatele však nezpůsobuje neplatnost právního úkonu.
- 3) Jednatel může ze své funkce odstoupit, je však povinen oznámit to orgánu jediného společníka, který vykonává působnost valné hromady. Výkon funkce končí dnem, kdy odstoupení projednal nebo měl projednat orgán jediného společníka, který vykonává působnost valné hromady. Příslušný orgán jediného společníka je povinen projednat odstoupení na nejbližším zasedání poté, co se o odstoupení z funkce jednatele dověděl. Jestliže jednatel oznámí své odstoupení na zasedání příslušného orgánu jediného společníka při výkonu působnosti valné hromady, končí výkon funkce jednatele uplynutím dvou měsíců po takovém oznámení, neschválí-li příslušný orgán jediného společníka na žádost jednatele jiný okamžik zániku funkce.
- 4) Jakékoliv plnění společnosti ve prospěch jednatele, na které neplyne právo z právního předpisu nebo z vnitřního předpisu, lze poskytnout pouze se souhlasem jediného společníka nebo je-li přiznáno ve smlouvě o výkonu funkce. Společnost plnění neposkytne, jestliže výkon funkce zřejmě přispěl k nepříznivým hospodářským výsledkům společnosti, anebo při zaviněném porušení právní povinnosti v souvislosti s výkonem funkce.
- 5) Prvním jednatelem společnosti je: Michal Munclinger, bytem Osmana 92, Brno
- 6) Do působnosti jednatele patří povinnost informovat jediného společníka jedenkrát za tři měsíce o záležitostech společnosti, především o hospodaření společnosti.
- 7) Do působnosti jednatele patří především:
 - a) řízení běžných záležitostí společnosti,
 - b) pracovněprávní záležitosti,

- c) jednání jménem společnosti v obchodně právních záležitostech společnosti,
 - d) zajištění vedení evidence a účetnictví společnosti podle platných právních předpisů,
 - e) zajištění vypracování řádné, mimořádné, konsolidované a v případech stanovených zákonem i mezitímní účetní závěrky a návrhu na rozdělení zisku nebo úhrady ztrát,
 - f) uzavírání veškerých smluv,
 - g) vedení evidence zápisů a rozhodnutí valné hromady,
 - h) vedení seznamu společníků s náležitostmi ve smyslu § 118 obchodního zákoníku a seznamu jednatelů a prokuristů,
 - i) po schválení jakékoli účetní závěrky valnou hromadou, tuto uložit do sbírky listin,
 - j) vypracování návrhů vnitřních organizačních předpisů společnosti a jejich předložení ke schválení valné hromadě,
 - k) vykonávání rozhodnutí jediného společníka při výkonu působnosti valné hromady.
- 8) Na jednatele se vztahuje zákaz konkurence v rozsahu uvedeném v § 136 obchodního zákoníku.

Článek VII. Dozorčí rada

- 1) Společnost zřizuje dozorčí radu, členové dozorčí rady jsou voleni valnou hromadou. Dozorčí rada má tři členy, jejich funkční období je tříleté. Členové dozorčí rady mohou být voleni do funkce opakovaně. Členem dozorčí rady může být pouze fyzická osoba, která dosáhla věku 18 let, která je plně způsobilá k právním úkonům, která je bezúhonná ve smyslu zákona o živnostenském podnikání a u níž nenastala skutečnost, která je překážkou provozování živnosti podle zákona o živnostenském podnikání.
- 2) Jestliže člen dozorčí rady zemře, vzdá se funkce, je odvolán nebo jinak skončí jeho funkční období, musí jediný společník při výkonu působnosti valné hromady do tří měsíců zvolit nového člena dozorčí rady.
- 3) Dozorčí rada se řídí zásadami a pokyny schválenými jediným společníkem při výkonu působnosti valné hromady, pokud jsou v souladu s právními předpisy a stanovami společnosti. Jejich porušení nemá vliv na účinky jednání členů dozorčí rady vůči třetím osobám.
- 4) Členové dozorčí rady jsou povinni vykonávat svou působnost s péčí řádného hospodáře a zachovávat mlčenlivost o důvěrných informacích a skutečnostech, jejichž prozrazení třetím osobám by mohlo společnosti způsobit škodu. Je-li sporné, zda člen dozorčí rady jednal s péčí řádného hospodáře, nese důkazní břemeno o tom, že jednal s péčí řádného hospodáře, tento člen dozorčí rady. Ti členové dozorčí rady, kteří způsobili společnosti porušením právních povinností při výkonu působnosti dozorčí rady škodu, odpovídají za

tuto škodu společně a nerozdílně. Smlouva mezi společností a členem dozorčí rady nebo ustanovení stanov nemohou vyloučit nebo omezit odpovědnost člena dozorčí rady za škodu. Členové dozorčí rady odpovídají za škodu, kterou způsobili společnosti plněním pokynu jediného společníka při výkonu působnosti valné hromady, jen je-li pokyn valné hromady v rozporu s právními předpisy.

5) Prvními členy dozorčí rady jsou:

Marcela Babušinová, bytem Hodonín, Lužní 13, PSČ 695 01

Antonín Špercl, bytem Brno, Vinohradská 213, PSČ 638 00

Karel Mýval, bytem Brno, Na výminku 145, PSČ 612 00

6) Dozorčí rada podává jedinému společníku při výkonu působnosti valné hromady zprávy jedenkrát za tři měsíce, vždy do 30 dnů po uplynutí kalendářního čtvrtletí, pokud si její zprávu jediný společník nevyžádá častěji.

7) Na členy dozorčí rady se vztahuje zákaz konkurence ve stejném rozsahu jako na jednatele. Ustanovení Článek VI. odst. 3 a 4 této zakladatelské listiny platí pro členy dozorčí rady obdobně.

Článek VIII. Změna výše základního kapitálu

1) Společnost může zvýšit základní kapitál peněžitými vklady i nepeněžitými vklady. O zvýšení základního kapitálu rozhoduje jediný společník při výkonu působnosti valné hromady.

2) Základní kapitál společnosti lze zvýšit:

a) převzetím závazku ke zvýšení vkladu,

b) z vlastních zdrojů vykázaných v řádné, mimořádné nebo mezitímní účetní závěrce ve vlastním kapitálu společnosti, pokud nejsou podle zákona účelově vázány.

3) Jednatel je povinen bez zbytečného odkladu podat návrh na zápis zvýšení základního kapitálu do obchodního rejstříku.

4) O snížení základního kapitálu rozhoduje jediný společník při výkonu působnosti valné hromady.

5) Základní kapitál se nesmí snížit pod 200 000 Kč (slovy dvě stě tisíc korun českých). Snížení základního kapitálu se řídí příslušnými ustanoveními obchodního zákoníku.

6) Jednatel je povinen zveřejnit rozhodnutí o snížení základního kapitálu a jeho výši v souladu s ustanovením § 147 obchodního zákoníku.

Článek IX. Hospodaření společnosti a rozdělení zisku a úhrada ztráty

1) První účetní období (obchodní rok) společnosti začíná jejím zápisem do obchodního rejstříku a končí dnem 31.8. tohoto roku. Každé další účetní

období (obchodní rok) začíná 1.9. a končí 31.8. následujícího kalendářního roku.

- 2) Společnost sestavuje účetní závěrku v souladu s příslušnými právními předpisy. Roční účetní závěrka schválená valnou hromadou je podkladem pro její rozhodnutí o použití (rozdělení) zisku společnosti.
- 3) Vyhotovení řádné, mimořádné, konsolidované a v případech stanovených zákonem i mezitímní účetní závěrky je povinen zajistit jednatel společnosti ve lhůtě stanovené příslušnými právními předpisy. Sestavenou řádnou účetní závěrku spolu s návrhem na rozdělení zisku, resp. úhrady ztrát předloží jednatel jedinému společníku při výkonu působnosti valné hromady ke schválení tak, aby je jediný společník projednal nejpozději do 31. prosince následujícího roku.
- 4) Čistý zisk společnosti vykázaný roční účetní závěrkou se použije podle rozhodnutí valné hromady v tomto pořadí, na:
 - a) příděl do rezervního fondu,
 - b) příděl do jiných fondů, které jsou vytvořené,
 - c) jiné účely, stanovené valnou hromadou,
 - d) rozdělení mezi společníky, a to v poměru odpovídajícím jejich splaceným vkladům.

Článek X. Rezervní fond

- 1) Rezervní fond činí 10 % základního kapitálu společnosti, tzn. 20 000,- Kč. Rezervní fond bude poprvé doplněn v roce, v němž společnost poprvé vytvoří čistý zisk, a to ve výši 10 % z čistého zisku, avšak ne více než 5 % z hodnoty základního kapitálu. V dalších letech bude rezervní fond doplňován ročně o 5 % z čistého zisku až po dosažení určené výše.

Článek XI. Stanovy společnosti

- 1) Společnost vydá stanovy, v nichž upraví vnitřní organizaci společnosti a podrobněji některé záležitosti obsažené v této zakladatelské listině. Stanovy schvaluje jediný společník. Právní poměry společnosti se řídí příslušnými ustanoveními obchodního zákoníku.

Článek XII. Zrušení a zánik společnosti

- 1) Na zrušení a zánik společnosti se vztahují ustanovení obchodního zákoníku, této zakladatelské listiny a dalších právních předpisů.

Článek XIII. Závěrečná ustanovení

- 1) Tato zakladatelská listina jakož i právní následky z ní vzniklé se řídí českým právním řádem.

- 2) Všechny náklady související se založením a vznikem společnosti, které uhradí do vzniku společnosti společník, nese společnost jako náklady v prvním obchodním roku.
- 3) Tato zakladatelská listina je vyhotovená v sedmi stejnopisech, z toho jeden pro obchodní rejstřík, jeden pro společníka, jeden pro peněžní ústav na účely spojené s otevřením účtu, jeden pro živnostenský úřad pro vydání živnostenských oprávnění, jeden pro archív společnosti a dva jako rezerva pro potřeby společnosti.
- 4) Zakladatel jako jediný společník prohlašuje, že tato zakladatelská listina vyjadřuje jeho svobodnou vůli založit výše uvedenou společnost. Zástupce zakladatele prohlašuje, že této zakladatelské listině rozumí a na znak souhlasu s jejím obsahem zakladatelskou listinu vlastnoručně podepisuje.
- 5) K zakladatelské listině se zároveň připojuje písemný souhlas jednatele společnosti s tím, aby byl ustanovený za prvního jednatele společnosti.

V Brně dne 23.10.2007

Ing. Michal Munclinger

Stanovy společnosti

Článek I. Obchodní firma, sídlo a předmět podnikání

- 1) Název zní: iVyuka, s.r.o. (dále jen „společnost“)
- 2) Sídlo společnosti: iVyuka, s.r.o., Rerychova 14, 635 00 Brno
- 3) Předmět podnikání společnosti je vymezen zakladatelskou listinou společnosti.

Článek II. Orgány společnosti

- 1) Orgány společnosti jsou valná hromada, jednatel společnosti a dozorčí rada.

Článek III. Valná hromada

- 1) Působnost valné hromady vykonává v souladu s ustanovením § 132 obchodního zákoníku jediný společník uvedený v zakladatelské listině
- 2) Do působnosti jediného společníka náleží:
 - a) schvalování zakladatelské listiny a stanov společnosti,
 - b) rozhodování o změně obsahu zakladatelské listiny společnosti, nedochází-li k němu na základě jiných právních skutečností (§ 141 obchodního zákoníku)
 - c) rozhodování o změně obsahu zakladatelské listiny a stanov společnosti,
 - d) rozhodování o sloučení, splynutí, rozdělení nebo přeměně společnosti,
 - e) rozhodování o zrušení společnosti,
 - f) rozhodování o zrušení společnosti s likvidací,
 - g) rozhodování o peněžitém i nepeněžitém vkladu jediného společníka, o zvýšení nebo snížení vkladu jediného společníka, o převzetí závazku jediného společníka ke zvýšení vkladu.
 - h) všechny ostatní záležitosti, které do působnosti valné hromady svěřuje zákon nebo zakladatelská listina společnosti.
- 3) Rozhodování jediného společníka při výkonu působnosti valné hromady musí mít písemnou formu a musí být podepsáno vlastní rukou společníka. Rozhodnutí společníka musí mít formu notářského zápisu v těch případech, kdy se o rozhodnutí valné hromady pořizuje notářský zápis. Písemné rozhodnutí musí být doručeno jednatelem a dozorčí radě.

Článek IV. Jednatel

- 1) Jednatel jedná a podepisuje za společnost samostatně
- 2) Jednatel zabezpečuje řádné vedení předepsané evidence a účetnictví společnosti, informuje jediného společníka jedenkrát za tři měsíce o záležitostech společnosti, především o hospodaření společnosti, předkládá jedinému společníku při výkonu působnosti valné hromady roční účetní uzávěrku s návrhem na rozdělení zisku a zprávu o podnikatelské činnosti společnosti a stavu jejího majetku. Jednatel vykonává vůči zaměstnancům

společnosti práva a povinnosti zaměstnavatele. Další práva a povinnosti jednatele se řídí zákonem č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v platném znění a zakladatelskou listinou.

- 3) Jednatel je povinen vyžádat si předchozí souhlas jediného společníka při výkonu působnosti valné hromady s těmito úkony:
- a) zřizování a rušení poboček společnosti,
 - b) nabývání a zcizování majetkové účasti na jiných obchodních společnostech a ostatních právnických osobách, včetně upisování a prodeje akcií,
 - c) nákup, prodej, pronájem, či zatížení nemovitostí společnosti právem s věčnými účinky,
 - d) nákup, prodej, pronájem nebo zatížení movitého majetku společnosti s pořizovací hodnotou vyšší než 500.000 Kč,
 - e) uzavírání smluv o nájmu, podnájmu nebo leasingu na dobu delší než jeden rok, nebo v hodnotě vyšší než 500.000 Kč,
 - f) investice společnosti, jejichž pořizovací náklady překračují v jednotlivém případě 500.000 Kč a celkově v jednom obchodním roce 1 milion Kč,
 - g) převzetí závazků třetích osob v jakékoliv formě,
 - h) převzetí, přijetí nebo poskytnutí půjček a úvěrů, je-li jednotlivě překročena částka 250.000 Kč nebo celkově v jednom roce 1 milion Kč.
- 4) Je-li v naléhavých případech důvodná obava ze vzniku výrazných škod pro společnost, způsobených opožděným rozhodnutím, může si jednatel schválení jediného společníka podle odstavce 3 vyžádat dodatečně, v tomto případě je však povinen možný vznik škody doložit prokazatelným způsobem.
- 5) Jednatel rozhoduje především o:
- a) přípravě podkladů pro rozhodování jediného společníka při výkonu působnosti valné hromady v rámci stanovení obchodní strategie společnosti a o realizaci rozhodnutí v oblasti podnikání společnosti.
 - b) Realizaci všech obchodů, které nevyžadují souhlas jediného společníka při výkonu působnosti valné hromady.
 - c) Realizaci všech záležitostí, které představují předmět rozhodnutí jediného společníka při výkonu působnosti valné hromady.
 - d) Udílení jednacích plných mocí pro jednotlivé úkony.
 - e) Jmenování svého zástupce pro jednání jediného společníka při výkonu působnosti valné hromady.

Článek V. Dozorčí rada

- 1) Dozorčí rada je zřízena jako tříčlenný orgán společnosti. Členy dozorčí rady jmenuje příslušný orgán jediného společníka při výkonu působnosti valné hromady. Funkční období členů dozorčí rady je tříleté.

- 2) Členství v dozorčí radě zaniká uplynutím funkčního období, odvoláním jediným společníkem při výkonu působnosti valné hromady nebo odstoupením člena z funkce. Odstoupení z funkce oznámí člen dozorčí rady písemně příslušnému orgánu jediného společníka, který je povinen projednat jeho odstoupení na svém nejbližším jednání poté, co se o jeho odstoupení dověděl. Výkon funkce člena dozorčí rady končí dnem, kdy jeho odstoupení projednala nebo měla projednat valná hromada.
- 3) Dozorčí rada si ze svých členů volí předsedu, který svolává jednání dozorčí rady, a to podle potřeby nejméně čtyřikrát ročně. Dozorčí rada rozhoduje na základě souhlasu většiny svých členů, při rovnosti hlasů rozhoduje hlas předsedy. Z jednání dozorčí rady se pořizuje zápis, který podepisují všichni její přítomní členové. V zápise se uvedou i stanoviska jednotlivých členů, jestliže to tito členové požadují. Členové dozorčí rady se účastní zasedání valné hromady společnosti a jsou povinni seznámit příslušný orgán jediného společníka s výsledky své činnosti.
- 4) Do působnosti dozorčí rady patří:
 - a) dohled na činnost jednatele,
 - b) nahlížení do obchodních a účetních knih a jiných dokladů a kontrola tam obsažených údajů,
 - c) přezkoumávání řádné, mimořádné, konsolidované, popřípadě mezitímní účetní závěrky,
 - d) přezkoumávání návrhu na rozdělení zisku nebo úhrady ztráty,
 - e) podávání zpráv jedinému společníku při výkonu působnosti valné hromady ve lhůtách stanovených zakladatelskou listinou.
- 5) Na člena dozorčí rady se vztahuje zákaz konkurence dle ustanovení § 136 obchodního zákoníku.

Článek VI. Obchodní rok

- 1) První obchodní rok společnosti začíná jejím zápisem do obchodního rejstříku a končí dnem 31.8. tohoto roku. Každý další rok začíná 1.9. a končí 31.8. následujícího kalendářního roku.

Článek VII. Evidence a účetnictví společnosti

- 1) Evidence a účetnictví společnosti se vedou způsobem odpovídajícím příslušným obecně závazným právním předpisům. Odpovědnost za vedení předepsané evidence a účetnictví nese jednatel.

Článek VIII. Roční účetní závěrka

- 1) Sestavení roční účetní závěrky a návrhu na rozdělení zisku, popřípadě návrhu na způsob krytí ztrát společnosti, zajišťuje jednatel. Sestavenou roční účetní závěrku spolu s uvedenými návrhy předloží jednatel dozorčí radě k přezkoumání a poté předloží tuto závěrku auditorovi. Po přezkoumání dozorčí

radou a ověření auditorem, zašle jednatel hlavní údaje roční účetní závěrky jedinému společníku. Dozorčí radou přezkoumanou a auditorem ověřenou závěrku pak jednatel předloží příslušnému orgánu jediného společníka k rozhodování při výkonu působnosti valné hromady tak, aby jej tento orgán jediného společníka projednal nejpozději do šesti měsíců od posledního dne účetního období. Dozorčí rada zároveň předloží příslušnému orgánu jediného společníka zprávu o výsledku svého přezkoumání.

- 2) Roční účetní závěrka musí být sestavena způsobem odpovídajícím obecně závazným právním předpisům a zásadám řádného účetnictví tak, aby poskytovala úplné informace o majetkové a finanční situaci, v níž se společnost nachází, a o výši dosaženého zisku nebo ztrát vzniklých v uplynulém obchodním roce, o stavu a struktuře aktiv a pasiv, o stavu a struktuře nákladů a výnosů, o hospodářském výsledku za dané účetní období.

Článek IX. Rozdělování zisku společnosti

- 1) O rozdělení zisku společnosti rozhoduje příslušný orgán jediného společníka při výkonu působnosti valné hromady na návrh jednatele po přezkoumání tohoto návrhu dozorčí radou.
- 2) Zisk společnosti dosažený v obchodním roce se po odečtení částek připadajících na daňové a poplatkové povinnosti, na splnění závazků společnosti, na přídělky do zřízených fondů, použije na další účely schválené příslušným orgánem jediného společníka při výkonu působnosti valné hromady.
- 3) Tím není vyloučeno, aby jediný společník při výkonu působnosti valné hromady rozhodl, že část zisku použije na zvýšení základního kapitálu společnosti, popř. rozhodl, v rámci obecně závazných právních předpisů, o použití zisku jiným způsobem.

Článek X. Krytí ztrát společnosti

- 1) O způsobu krytí ztrát společnosti vzniklých v uplynulém obchodním roce rozhoduje na návrh jednatele jediný společník při výkonu působnosti valné hromady.
- 2) Případné ztráty, vzniklé při hospodaření společnosti, budou kryty především z prostředků jejího rezervního fondu, z jiného majetku společnosti převyšujícího základní jmění nebo příplatkovou povinnost jediného společníka, popř. kombinací těchto způsobů.

Článek XI. Fondy obchodní společnosti

- 1) Obchodní společnost vytváří rezervní fond a sociální fond.
- 2) Vytvoření rezervního fondu a jeho použití je upraveno v zakladatelské listině společnosti a příslušných ustanoveních obchodním zákoníku.

- 3) Sociální fond je tvořen přidělem ze zisku po zdanění ve výši do dvou procent vyplacených mzdových prostředků v předchozím roce.
- 4) Použití sociálního fondu bude blíže upraveno vnitřním předpisem zaměstnavatele v souladu s pracovněprávními předpisy.

Článek XII. Soustava řízení společnosti a organizační normy

- 1) Vnitřní řízení společnosti upravuje organizační řád a organizační schéma společnosti, které vypracovává a vydá jednatel po předchozím souhlasu dozorčí rady.
- 2) Organizační řád dále vymezí delegování kompetencí, rozsah pravomocí a odpovědností ředitele společnosti a nižších stupňů řízení společnosti.
- 3) Základními organizačními a řídicími normami společnosti jsou stanovy společnosti, organizační řád a pracovní řád společnosti a normy upravující pracovní postupy. Dalšími organizačními a řídicími předpisy jsou zejména pokyny a sdělení jednatele společnosti, vnitřní účetní směrnice a ceník výkonů.

Článek XIII. Přechodná a závěrečná ustanovení

- 1) O změně stanov rozhoduje Zastupitelstvo města Prostějova jako příslušný orgán jediného společníka při výkonu působnosti valné hromady. K platnému usnesení je třeba souhlasu nadpoloviční většiny všech členů Zastupitelstva města Prostějova.
- 2) O schválení stanov a jejich změn musí být pořízen notářský zápis. Jednatel společnosti je povinen zajistit založení stav nebo jejich změny a jejich úplného znění do sbírky listin u rejstříkového soudu.
- 3) Tyto stanovy byly schváleny jediným společníkem 23.10.2007 v Brně.

Článek XIV. Účinnost

- 1) Tyto stanovy obchodní společnosti Společenský dům Prostějov, s.r.o. nabývají účinnost dnem 1. ledna 2008.

V Brně dne 23.10.2007

Michal Munclinger