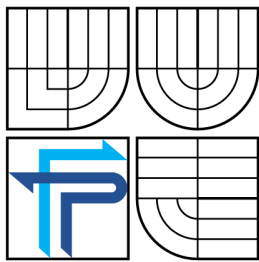


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
FAKULTA PODNIKATELSKÁ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



ÚSTAV Managementu
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR PRO VYTVOŘENÍ VZDĚLÁVACÍ A PORADENSKÉ
AGENTURY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Master's thesis

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

BC. PAVLÍNA ORLÍKOVÁ

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

ING.VÁCLAV MELUZÍN

BRNO 2009

Anotace

Diplomová práce uvádí základní poznatky potřebné pro zpracování podnikatelského záměru pro založení nové firmy. Vytýčuje oblast podnikání, zákaznický segment a druh služby na kterou bude firma nabízet. Součástí práce je zpracování finančního plánu a celkové zhodnocení podnikatelského záměru.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, podnikatelské strategie, odvětví služeb, marketingový plán, propagace, finanční plán, ITIL, IT, ITSM.

Annotation

This Master's thesis deals with prerequisites that are necessary for building a business project and establishing new business company. It sets area of business, customer segment including the type of service offered to customers. This work includes financial plan and overall evaluation of the business plan.

Key Words

Business plan, business strategy, services, marketing plan, promotion, financial plan, ITIL, IT, ITSM.

ORLÍKOVÁ, P. *Podnikatelský záměr založení vzdělávací a poradenské agentury*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. XY s. Vedoucí diplomové práce Ing. Václav Meluzín.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů jsou úplné, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O práva autoreském o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 17. května 2009

.....

Podpis

Poděkování

Ráda bych upřímně poděkovala panu Ing. Václavu Meluzínovi, za cenné rady, náměty, připomínky a čas, který mi věnoval. Jeho spolupráce pro mne byla velkým přínosem. Dále bych chtěla poděkovat mé rodině, která mne velmi podporovala při kombinovaném studiu.

OBSAH

1. Úvod	7
2. Vymezení problému a cíl diplomové práce.....	9
2.1. Problematika ITIL.....	9
2.2. Cíl diplomové práce.....	12
3. Teoretická východiska.....	13
3.1. Podnikatelský plán.....	13
3.2. Podnikatelská strategie	14
3.3. Popis podniku	15
3.4. Charakteristika produktů.....	16
3.5. Obchodní strategie podnikatelského plánu	17
3.6. Průzkum a analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku.....	19
3.6.1. Analýza obecného prostředí SLEPT	19
3.6.2. Porterův model konkurenčních sil	20
3.6.3. Analýza SWOT.....	21
3.7. Marketingový plán.....	23
3.7.1. Marketingový výzkum.....	23
3.7.2. Marketingový mix.....	25
3.8. Finanční plán.....	25
3.8.1. Rozvaha podniku	27
3.8.2. Výkaz zisku a ztrát (výsledovka).....	28
3.8.3. Analýza bodu zvratu (Break Event Point)	28
3.8.4. Cash-flow.....	30
3.8.5. Zakladatelský rozpočet podniku	31
3.8.6. Finanční analýza	32
3.9. Analýza rizik.....	32
4. Analýza problému a současná situace.....	34
4.1. Analýza obecného okolí – SLEPT.....	34
4.2. Porterův model konkurenčních sil	38

4.3.	Analýza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí	44
5.	Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení	46
5.1.	Popis podniku a předmět podnikání.....	46
5.2.	Forma podnikání	46
5.3.	Marketingový plán.....	47
5.3.1.	Produkt.....	47
5.3.2.	Nabídka kurzů.....	47
5.3.3.	Cena	51
5.3.4.	Místo poskytování služby	52
5.3.5.	Propagace, marketingové aktivity.....	52
5.4.	Organizační plán	53
5.5.	Finanční plán.....	54
5.5.1.	Přehled předpokládaných tržeb.....	54
5.5.2.	Přehled výdajů	56
5.5.3.	Plánovaný výkaz zisků a ztrát.....	57
5.5.4.	Plánovaný Cash-flow	59
5.5.5.	Plánovaná rozvaha	59
6.	Zhodnocení podnikatelského záměru	61
6.1.	Jednotlivé kroky realizace	61
6.2.	Stanovení rizik	62
7.	Závěr	64
8.	Použitá literatura	67
8.1.1.	Elektronické zdroje	69
9.	Seznam obrázků	71
10.	Seznam tabulek	71
11.	Seznam zkratk	72
Příloha 1: Zákony důležité pro podnikatele		73
Příloha 2: Postup pro založení s.r.o.....		75

1. Úvod

Již čtvrtým rokem se pohybuji oboru IT, konkrétně v oblasti servisního managementu poskytování IT služeb. Firma ve které pracuji poskytuje IT služby pro klienty z celého světa. Portfolio klientů je v skutku rozmanité. Jedná se např. o klienty z oblasti bankovníctví, obchodu a průmyslu nebo také odvětví služeb. I přesto, že každý klient je jiný, jedna věc všechny naše klienty spojuje. Klíčová ochodní aktivity těchto klientů úzce závisí na kvalitě a dostupnosti IT služeb. Při sebemenším výpadku IT služby je bezprostředně ohrožen chod podniku klienta. Naše firma neustále pracuje na vylepšení IT služeb a to nejen po technologické stránce, ale rovněž po procesní stránce. Pečlivě implementované a kontrolované procesy mohou značně zvýšit efektivitu, kvalitu a v konečném důsledku i cenu poskytovaných IT služeb. Jedním z návodů jak správně implementovat a řídit IT procesy je procesní rámec ITIL, který je celosvětově uznávaným standartem pro řízení dodávek IT služeb. Procesy definované v ITIL mají svoji logiku, jsou snadno čitelné i pro zákazníka a také jsou volně přístupné veřejnosti. Zavedení ITIL do servisního managementu považuji za velkou konkurenční výhodu. V praxi jsem měla několikrát možnost přesvědčit se o tom, že ITIL nabízí optimální řešení pro řízení IT služeb.

Právě toto přesvědčení o ITIL jako té nejlepší volbě pro servisní management mne přivedlo na myšlenku založit podnik, který se zabývá poskytováním vzdělávacích a poradenských služeb o ITIL. Domnívám se, že poptávka po těchto službách bude vysoká, neboť právě probíhající ekonomická krize nutí podniky zamyslet se nad efektivitou práce. V mnohých firmách dochází k restrukturalizaci podnikových procesů. Podobně jako ve výrobním sektoru se mnoho firem uchyluje k metodikám typu Six Sigma, mnoho IT firem zvažuje implementaci ITIL. Firmy, které ITIL implementují, budou vyhledávat experty na tuto problematiku a potřebovat školení pro svůj personál. Právě této poptávce by měla vyhovět nově vznikající firma, kterou jsem nazvala ITIL Specialists s.r.o. Tato diplomová práce se tedy věnuje zpracování podnikatelského záměru na téma založení vzdělávací a poradenské agentury. V následujících kapitolách se snažím co nejlépe vystihnout tvorbu

podnikatelského záměru, tak aby se podnikatelská myšlenka dočkala své úspěšně realizace v praxi.

2.Vymezení problému a cíl diplomové práce

Úkolem této diplomové práce je zpracovat podnikatelský plán pro založení nové firmy působící v oblasti vzdělávání a poradenství pro obor informačních technologií. Konkrétně se bude jednat o vzdělávací a poradenskou agenturu poskytující služby z oblasti ITIL (IT Infrastructure Library), mezinárodně uznávaného standartu pro řízení IT služeb.

2.1. *Problematika ITIL*

Podnikání v dnešním globalizovaném světě vyžaduje v mnoha případech propojení klíčových podnikových funkcí s informačními technologiemi (dále IT). Vysoké nároky na poskytování kvalitních IT služeb a důraz na nízkou cenu poskytovaných IT služeb, nutí dodavatele IT služeb k procesní optimalizaci, která jim umožní zajistit kvalitu v rámci přijatelné ceny. Jednou z cest pro efektivní procesní řízení IT služeb, je volba procesního rámce ITIL.

Pro laika můžeme ITIL přirovnat ke knihovně, která doporučuje jak správně, kvalitně, efektivně poskytovat IT služby s důrazem na cenu a kontrolu IT služeb. I když ITIL existuje již od 80. let minulého století, české firmy se začaly potýkat s ITILEm teprve v nedávných letech. Implementace ITILu představuje nemalou investici a právě proto, ITIL patří k často skloňovanému i zatracovanému tématu, na který můžete narazit v odborných IT časopisech. Jelikož je firem, které se zabývají poskytováním IT služeb velice málo, rozhodla jsem se pro vypracování podnikatelského záměru právě na téma ITIL vzdělávací a poradenské agentury.

Dříve než se začnu zabývat samotným tématem řešení podnikatelského záměru, představím ITIL podrobněji. Jak bylo již zmíněno, ITIL se používá jako celosvětově uznávaný standart pro poskytování IT služeb. Kolébkou ITILu je Velká Británie, kdy se na v 80. letech britská královna zasloužila o vznik této metodiky, zadáním úkolu pro vypracování pravidel pro vládní i soukromé organizace, které se podílí na poskytování IT služeb. Britská vládní agentura CCTA (Central Computer and Telecommunications Agency) postupně vydala 46 svazků, které shrnují nejlepší zkušenosti z oblasti řízení IT

služeb. Od roku 2008 je k dispozici nová verze ITILu, jedná se v pořadí již o třetí verzi, což naznačuje, že ITIL jde s dobou a současnými požadavky na IT služby.

ITIL nabízí velice flexibilní rámec procesního řešení, není závislý na žádné platformě, lze jej aplikovat na všechny typy dodavatelů IT služeb. ITIL je volně dostupný, avšak k implementaci ITILu je dobré povolat odborníka, který konzistentním procesům ITILu velice dobře rozumí. Začíná-li firma s ITILEm, je nutné proškolit personál, neboť lidský faktor hraje ve správné implementaci a správném používání ITILu nemalou roli. Procesní rámec ITILu je postaven na pěti základních pilířích:

➤ **Procesní řízení**

ITIL představuje procesně orientovaný přístup k řešení dodávek IT služeb. Proces je logický sled činností transformujících nějaký vstup na nějaký výstup, přičemž plnění jednotlivých činností v procesu je zajišťováno rolemi s jasně definovanými odpovědnostmi. Celý proces je řízen, monitorován, měřen, vyhodnocován a neustále zlepšován. Každý proces má svého vlastníka, který je za proces zodpovědný.

➤ **Zákaznický orientovaný přístup**

Procesy se navrhuje s ohledem na požadavky zákazníka. Nejdříve je nutno zjistit, co zákazník od služby očekává a posléze je zákazníkovi navržen proces, tak aby procesní úkon představoval pro zákazníka přidanou hodnotu. Procesy, které pro zákazníka nejsou přínosné, jsou zbytečné a měly by být odstraněny.

➤ **Jednotná terminologie**

Ucelená a srozumitelná ITIL terminologie zamezuje nedorozuměním mezi dodavatelem IT služeb a zákazníkem. Oba totiž používají jednotnou terminologii a jednotlivé pojmy mají jasné vysvětlení.

➤ **Nezávislost na platformě**

Rámec ITIL je dostatečně flexibilní a proto ho lze naimplementovat na jakoukoliv platformu.

➤ **Veřejně přístupný**

ITIL knihovna je volně dostupná veřejnosti, každý si může zakoupit publikace o ITIL a zavést je v podniku, bez jakýchkoliv licenčních poplatků. Toto je jedna ze skutečností, která dělá z ITIL nejrozšířenější rámec pro servisní řízení IT služeb.

Existuje hned několik **důvodů pro zavedení ITIL**. Jak jsem již naznačila v úvodu, pro mnoho firem je napojení na IT služby klíčové pro jejich přežití. Například elektronické bankovníctví klade vysoké nároky na bezpečnost dat, dostupnost a kvalitu. Seběmenší výpadek služby internetového bankovníctví představuje pro banku vysokou finanční ztrátu, která se bezesporu promítne do důvěryhodnosti a spokojenosti klientů banky. Z uvedeného příkladu vyplývá, že banky budou klást vysoké požadavky na kvalitu poskytovaných IT služeb. S vysokými nároky na kvalitu IT služeb rostou i náklady na IT služby, které je nutno optimalizovat, tak aby IT firma stále vytvářela profit. IT svět se mění velice rychle a jen ti, kteří se neustálým změnám moderních IT technologií umí přizpůsobit mohou obstát v dravé konkurenci. Mnoho zákazníků zná ITIL, ovládá jeho terminologii a požaduje kvůli jeho přehlednosti a srozumitelnosti v poskytování ITIL služeb. Průzkum firmy Art Technology, který proběhl ve firmách, které zavedly ITIL, potvrzuje výše uvedené a uvádí 5 důvodů pro zavedení ITIL.

1. Úspora nákladů na provoz IT služeb
2. Lepší kvalita a spolehlivost IT služeb
3. Lepší využití nákladných ITC zdrojů
4. Menší počet výpadků
5. Vyšší úroveň komunikace, tj. lepší porozumění mezi pracovníky úseků ICT , zákazníky a uživateli. [17]

O ITIL by se měl zajímat top management IT firem (CIO, CEO), neboť implementace ITIL v podniku zásadní strategické rozhodnutí. ITIL je určen pro **střední a vyšší management**, který vede IT a přichází do kontaktu s IT odděleními. S ITILEm přicházejí do styku pracovníci IT oddělení, vlastníci jednotlivých IT procesů, členové týmu implementující IT procesy, pracovníci IT podpory, kteří zajišťují chod IT procesů. V neposlední řadě je ITIL určen pro všechny, kteří mají zájem získat mezinárodně uznávaný certifikát odborné způsobilosti pro oblast ITSM (IT Service Management). Všichni výše zmínění budou představovat pro nově vznikající firmu potenciální zákazníky. V podstatě se bude jednat o **tržní segment** z oblasti poskytování IT služeb.

Existují 3 úrovně ITIL certifikace, které lze získat na základě složení předepsané zkoušky.

1. **Úroveň ITIL Foundation** – Základy IT Servisního řízení (Foundation Certificate in ITSM) obsahuje základní znalosti o obsahu ITSM, tj. základní přehled ITIL procesů, jejich provázanosti, vstupech, výstupech a znalost základní ITIL terminologie.
2. **Úroveň ITIL Practitioner** se specializuje na jednotlivé procesy. Např. nabízí možnost obdržet certifikaci na procesní řízení problémů. Absolvent školení a vlastník certifikátu je plně kvalifikován na vlastníka tohoto procesu. Na základě Practitioner certifikátu může vykonávat např. funkci vedoucího projektového týmu, který realizuje implementaci tohoto procesu.
3. **Úroveň ITIL Manager** – Manager Certificate in ITSM, tato certifikace vyžaduje detailní znalosti z oblasti ITSM včetně prokázání praktických zkušeností z oboru. Držitelé tohoto certifikátu jsou plně kvalifikováni pro roli IT Service Managera nebo pro funkci konzultanta ITSM.

Výše uvedené certifikáty jsou mezinárodně platné a celosvětově uznávané. V současné praxi se jako jeden ze základních požadavků na ITC pracovníky požaduje certifikát ITIL Foundation, který je možno získat v některých školících centrech v ČR. [18]

2.2. Cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce bude zpravovat podnikatelský záměr pro založení vzdělávací a poradenské agentury, která poskytuje služby z oblasti ITIL. Podnikatelský záměr bude zaměřen na nalezení tržní příležitosti a konkurenční výhody na stávajícím ITIL trhu, který existuje v ČR. V teoretické části zpracuji východiska pro tvorbu podnikatelského záměru, v analýze problému současné situace se budu zabývat externím a interním prostředím, které ovlivňuje nově vznikající podnik. Výsledkem této práce budou vlastní návrhy podnikatelského řešení a ekonomické zhodnocení, které potvrdí zda je vypracovaný podnikatelský plán realizovatelný či nikoliv.

3. Teoretická východiska

Teoretická část diplomové práce je zaměřena na vymezení základních termínů pro zpracování podnikatelského záměru. Teoretická část se soustředí na definici podnikatelského záměru, předmět podnikání, záměr firmy, strategii vzniku rozvoje firmy, marketingový plán a analýzu rizik. Na základě poznatků a informací z teoretické části je následně vytvořen podnikatelský plán pro konkrétní firmu.

3.1. Podnikatelský plán

Na začátku úspěšného podnikání nestojí jenom dobrý nápad na podnikání, ale hlavně dobře zpracovaný podnikatelský plán, jehož pomocí je možné dobrou podnikatelskou myšlenku zrealizovat. Podnikatelský záměr stojí u zrodu nového podnikání a jeho cílem je pečlivě zvážit vstup do podnikání. Podnikatelská literatura definuje podnikatelský plán jako např. autoři Hisrich and Peters následovně:

“Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější a vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.”[1]

Při vytváření kvalitního podnikatelského plánu je nutno si položit tři základní otázky, na které by měl plán odpovědět: Kde jsme nyní? Kam chceme jít? Jak se tam chceme dostat? Zprvu je nutné se zaměřit na stávající situaci firmy, nejlépe toho docílíme analýzou vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Odpověď na otázku kam chceme jít, zpracovává podnikatelský plán nejen v souvislosti s rozvojem podniku, ale i se situací spojenou s obrannou strategií podniku s cílem udržet se na trhu. Otázka jak se tam chceme dostat, zpracovává potřebné zdroje a metody pro dosažení vytyčených podnikových cílů.

Podnikatelský plán je vytvořen na začátku, ale i v průběhu podnikání. Pro podnikatele je podnikatelský plán něco jako zrcadlo do reality skutečného podnikání. Na základě dobře vypracovaného podnikatelského plánu můžeme plánovat výdaje a tedy v konečném důsledku získat lepší podmínky od dodavatelů či například leasingových společností. Při tvorbě podnikatelského plánu je nutné si uvědomit, že podnikatelský plán neslouží pouze podnikateli, majitelům či firmě. Podnikatelský plán je důležitý pro externí investory, neboť plán slouží jako důležitý nástroj pro získávání finančních zdrojů. Tvůrci

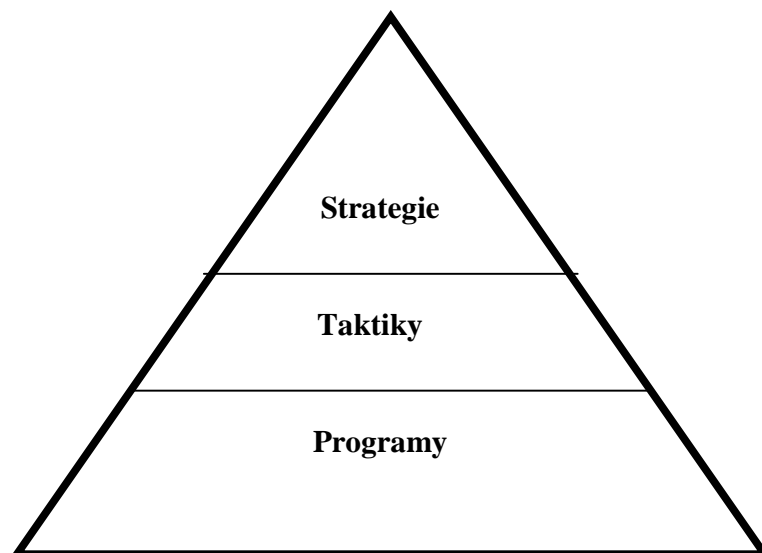
podnikatelských plánů by se měli zaměřit na kvalitní a věcné zpracování plánu. Zejména podnikatelský plán pro vznik nového podniku je důležitým dokumentem pro potenciální investory. [2]

3.2. Podnikatelská strategie

Původ slova strategie najdeme ve starém Řecku, kde řecké slovo *strategos* označovalo generála, tedy vedoucího vojska, který měl za úkol rozmístění vojska a dosažení vítězství prostřednictvím porážky nepřítele. Podnikatelská strategie je tedy podobná té vojenské, tj. uspět nad konkurencí. Odborná literatura definuje podnikatelskou strategii následovně: “Podnikatelská strategie popisuje, jak organizovat podnikání (rozmisťovat zdroje), jak konkurovat v udržení zákazníků na cílových trzích, jak čelit konkurentům a ostatním vnějším faktorům, které představují pro podnikání hrozby.” [3]

Podnikatelská strategie se tedy soustředí na dlouhodobý výhled podnikání nejen z hlediska cílů podniku, ale rovněž z hlediska hrozeb s podnikáním spojených. Pro klasický podnikatelský záměr je podniková strategie vytvářena na 2 až 3 roky dopředu s jasnými cíli. Podnikatelskou strategii a plán je nutno přizpůsobovat aktuálním operativním požadavkům. Obrázek strategické pyramidy znázorňuje solidní strukturu strategického podnikatelského plánu. Vrchol pyramidy tvoří zaměření na specifické trhy, produkty nebo nabídky služeb. Je tedy nutno si uvědomit na jaké produkty a tržní segmenty se podnikatelská strategie bude zaměřovat. Střed pyramidy tvoří taktiky. Taktiky představují soubor marketingových nástrojů jejichž pomocí oslovujeme zákazníky na cílených trzích. Základ pyramidy je utvořen programy, které obsahují časové harmonogramy, rozpočty výdajů a projektované výsledky prodeje. Programy představují konkrétní zavedení podnikatelské strategie. [2]

Obr. č. 1. Strategie



Zdroj: KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M., *Podnikatelský plán*. 1. vydání Brno: Computer Press, 2007, 16 str. ISBN 978-80-251-1605-0

Cíle pro podnikatele znamenají kam chceme dojít, taktiky a strategie znamenají jak kýženého cíle dosáhnout. Podnikatelská strategie tedy slouží jako navigační mapa na cestě k podnikatelskému cíli.

3.3. Popis podniku

Popis podniku velice stručně a věcně definuje podnikatelský záměr na kterém zakládáný podnik stojí. V popisu podniku je uvedena zákonná forma podnikání např. akciová společnost a klíčová podnikatelská aktivita, kterou podnik bude provozovat. Popis podniku obsahuje název podniku, jeho logo či firemní motto. Kromě obecné charakteristiky podniku, je nutno v popisu podniku zahrnout prezentaci produktů a služeb včetně detailů na jejichž základě se domníváme, že jsou tyto produkty a služby jsou pro trh zajímavé a konkurenceschopné. Popis produktů a služeb by měl rovněž zahrnovat spolupráci

s dodavateli. Popis podniku by měl rovněž zahrnovat způsob vedení účetnictví, případně zda bude podnik plátcem DPH, a jaká pojištění bude podnik realizovat.

Popis podniku by měl obsahovat jakým způsobem bude podnik organizován, tedy poskytnout podrobnou organizační strukturu podniku. Organizační struktura by měla představit kolik lidí bude podnik na počátku podnikání zaměstnávat a představit manažerský tým, který bude podnikatelský plán realizovat a řídit zaměstnance podniku. Budoucí investory a věřitele bude jistě zajímat renomé a zkušenosti manažerského týmu, proto je dobré zmínit v podnikatelském plánu zkušenosti manažerů a jejich profesní minulost. V části organizační struktury podniku bychom se měli zmínit o zaměstnanecké politice, tedy jaké lidské zdroje bude podnik zaměstnávat, jaká bude jejich kvalifikace, jaké jsou potřebné zkušenosti zaměstnanců včetně popisu pracovních pozic se základními osobními charakteristikami.

Do popisu podniku rovněž spadá podniková infrastruktura tj. typ provozovny, strojního a přístrojového vybavení, počítačové infrastruktury, softwarové vybavení respektive podnikového systému IS/IT atd. Pokud se bude jednat o podnik působící ve sféře služeb, bude podniková infrastruktura disponovat nehmotnými aktivy, pokud se bude jednat o výrobní aktiva budou zajisté převažovat hmotná aktiva.

V neposlední řadě musí popis podniku zahrnovat kontaktní údaje jako např. informace o lokalitě provozovny, či síť provozoven včetně hlavního sídla. Rovněž je nutné sdělit, zda se podnik nachází ve vlastních prostorách nebo v pronajatých prostorách. Pokud se podnik nachází v pronajatých prostorách je dobré zmínit jakým způsobem je zajištěna nájemní smlouva pro případ výpovědi, tak aby nebyla ohrožena provozní činnost podniku.

[2]

3.4. Charakteristika produktů

Charakteristika produktů či služeb by měla blíže specifikovat co bude podnik na trhu nabízet a prodávat. Zda se jedná o výrobky nebo služby, nebo kombinaci výrobků a služeb. Nabízené výrobky a služby by měli být podrobně popsány včetně veškerého sortimentu, který podnik hodlá na trhu nabízet. Rovněž je vhodné přiložit nabídkové listy, propagační materiály, letáky, ceníky, katalogy či odkazy na webovou prezentaci firmy a

produktů na internetu. Charakteristika produktů a služeb by tedy měla poskytnout kompletní přehled o poskytovaných produktech včetně jejich detailních popisů.

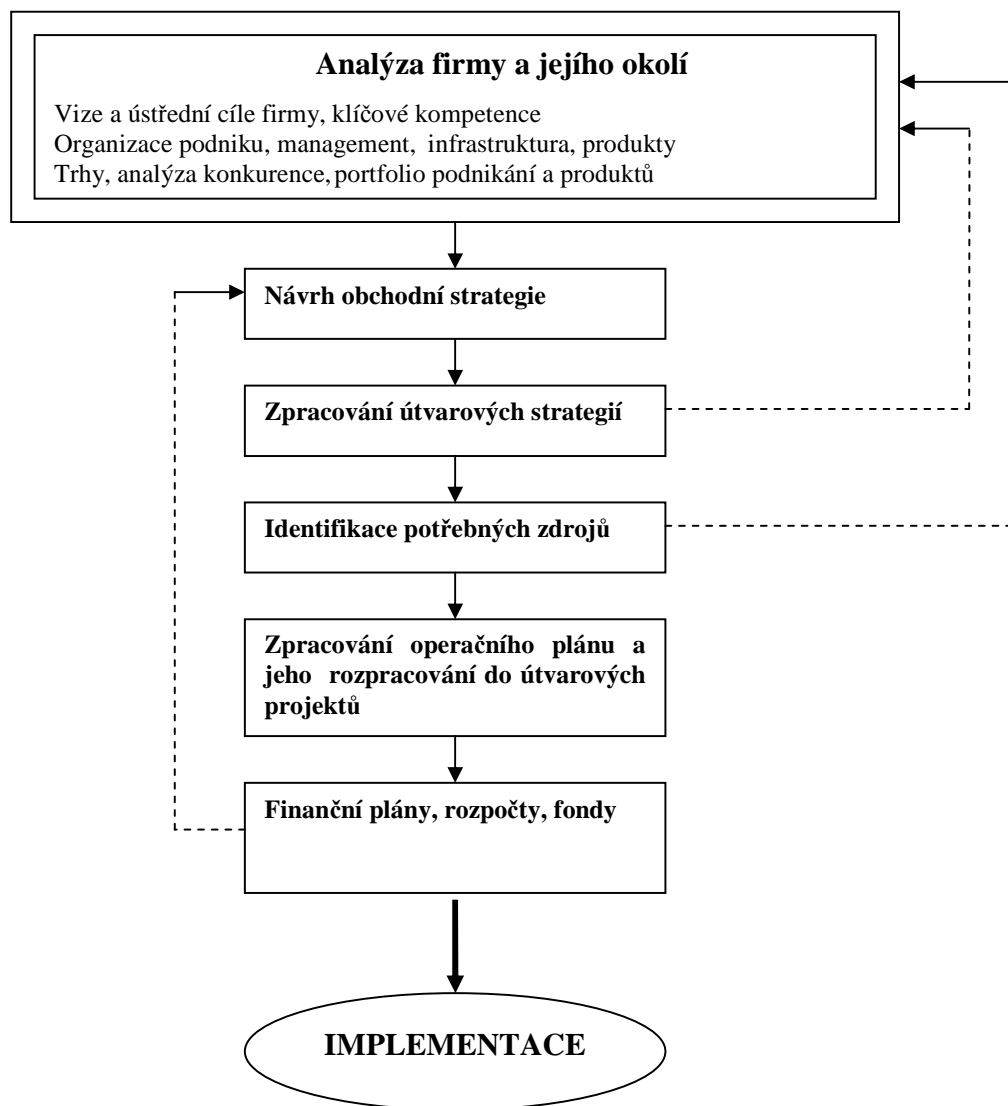
3.5. Obchodní strategie podnikatelského plánu

Obchodní strategie podnikatelského plánu by měla perfektně zmapovat a popsat strategii podnikatelského záměru, tak aby zaujala každého profesionála, který má co dočinění s realizací podnikatelského záměru. Především by měla informovat o nosné myšlence podnikatelského záměru, může se jednat o výjimečný produkt či službu. Dále pak podnikatelská strategie informuje o způsobu a konkrétních krocích implementace podnikatelské strategie. Může se např. jednat o návrh na diverzifikaci produktu. Strategie by měla rovněž zahrnovat podrobnosti o konkurenční výhodě. Nezbytnou součástí strategie jsou konkrétní cíle a kritéria na základě kterých je možné měřit úspěšnost strategie.

Navržená obchodní strategie předchází analýzy např. organizace podniku, vnitřní infrastruktury podniku, hodnocení trhu či hodnocení konkurence. Obchodní strategie by měla být doplněna portfoliovou analýzou produktů a marketingovým mixem. Od obchodní strategie se dále odvíjejí ostatní strategie jako např. výrobní strategie podniku.

V konečné fázi je třeba obchodní strategii implementovat. Obchodní strategie je tedy přivedena do konkrétní podoby operačního plánu. Pro implementaci obchodní strategie se doporučuje projektová příprava pro lepší řízení a realizaci jednotlivých kroků. Rovněž je možno využít metod síťových grafů, Ganttových či Pert diagramů pro názornější rozkreslení jednotlivých kroků implementace obchodní strategie. Následující obrázek znázorňuje kroky, které jsou zahrnuty do procesu tvorby strategie. [2]

Obr.č. 2: Postup návrhu strategií a plánů



Zdroj: KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M., *Podnikatelský plán*. 1. vydání Brno: Computer Press, 2007, 109 str. ISBN 978-80-251-1605-0

3.6. Průzkum a analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku

Při tvorbě podnikatelského plánu je podstatné brát v úvahu prostředí ve kterém se podnik funguje, prozkoumat vnitřní i vnější prostřední podniku včetně oborového prostředí podniku. K prozkoumání a analyzování prostředí ve kterém podnik funguje slouží 3 základní analýzy: SLEPT, Porterova analýza a SWOT analýza.

3.6.1. Analýza obecného prostředí SLEPT

Aktivity firmy jsou ovlivňovány vnějším prostředím firmy. Zvýší-li se například daně, bude to mít dopad na finanční stránku firmy. V případě že vstoupí v platnost nové směrnice o dodržování zásad životního prostředí, bude to mít opět dopad na firmu. Firma je tedy do významné míry ovlivňována svým vnějším okolím v kterém se nalézá. Vnější okolí může ovlivnit aktivity podniku negativně, ale i pozitivně. Abychom si uvědomili jaké hrozby a příležitosti vyplývají z vnějšího okolí firmy je nutné provést SLEPT analýzu. SLEPT analýza se zabývá externími faktory, které na firmu působí. Za hlavní externí faktory považuje SLEPT analýza sociální, legislativní, ekonomické, politické a technické prostředí.

Sociální prostředí zahrnuje trh práce, demografické ukazatele, krajové zvyklosti a tradice, míru vnímání korupce, životní styl, náboženství, chování zákazníků atd.

Legislativní prostředí se zabývá zákony, jejich použitelností a možnostmi interpretace, prací soudů a veškerých legislativních podmínek pro podnikání.

Ekonomické prostředí sleduje makroekonomické hospodářské ukazatele, přímé a nepřímé daně, aktuální vývoj na trhu, aktuální trendy v ekonomice, státní podporu v podnikání atd.

Politické prostředí se zaměřuje hlavně na stabilitu politického systému, poměry ve státních, krajských a municipálních institucích, politické postoje k podnikání apod.

Technologické prostředí zkoumá technologický vývoj, nejnovější technologické trendy, podpůrné technologie, dostupnost nových technologií aj. [2]

Některá odborná literatura uvádí analýzu SLEEPT, která kromě již výše zmíněných prostředí zahrnuje rovněž environmentální okolí podniku. S větším důrazem na kvalitu životního prostředí je dobré se na analýzu tohoto prostředí taktéž zaměřit.

3.6.2. Porterův model konkurenčních sil

Porterův model konkurenčních sil znázorňuje konkurenty podniku. Tento model bere v úvahu konkurenty reálně existující a konkurenty potenciální. S modelem lze různě pracovat a použít jej například pro konkurenční strategii v novém odvětví, rozvíjejícím se odvětví nebo naopak v upadajícím odvětví. Pro založení nového podniku postačí základní Porterův model konkurenčních sil, který posuzuje hrozby ze strany existující a možné budoucí konkurence podniku.

Vnitřní konkurence představuje oblast podnikání ve které firma podniká nebo bude podnikat. Názorně řečeno vzdělávací agentura konkuruje vzdělávací agentuře, řezník konkuruje řezníkovi, dopravce dopravci. V některých případech může dojít výrazně diferenciaci konkurenčního subjektu např. co se týče typu použitého dopravního prostředku.

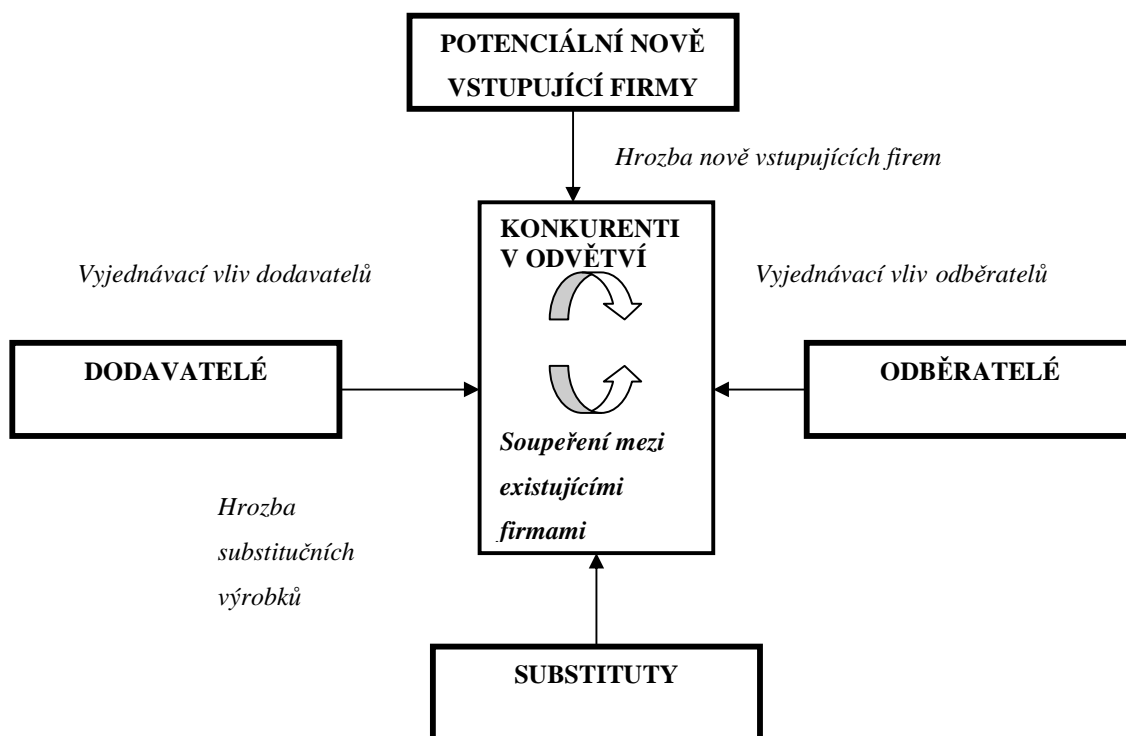
Nová konkurence zastupuje subjekty, které na trh vstupují nebo potencionálně hodlají vstoupit. Dle charakteristik budoucího vývoje trhu a trendu na trhu, lze odhadnou velikost hrozby nové konkurence. Není jednoduché přesně zjistit novou konkurenci, ve většině případech se jedná pouze o odhad nové konkurence. Vstupuje-li náš podnik na trh, budeme to my, kdo představuje novou konkurenci.

Vyjednávací síla dodavatelů je ovlivněna např. dostupností dodavatelů, jejich flexibilitou, závislostí firmy na dodavatelích, možností integrace dodavatelů do obchodní či výrobní strategie firmy. Nespolehlivost a neohebnost dodavatelů může představovat pro firmu velký problém, tudíž při nově vznikajícím podnikatelském plánu je nutno se zamyslet nad dodavateli a jejich možnostech.

Vyjednávací síla zákazníků se odvykle odvíjí od vývoje prodeje a chování zákazníků. Tato část porterova modelu řeší segmentaci zákazníků, velikost trhu, vývoj na trhu, tržní podíl firmy a konkurence, nákupní chování zákazníků, marketingové a distribuční kanály, vnímání firmy ze strany zákazníků.

Riziko konkurence substitutů vyplývá z hrozby možnosti nahradit naše výrobky jinými substitučními výrobky. Nými nabízené produkty jsou nahrazeny jinými produkty. Typickým příkladem substituce je zábava – kino soutěží s televizí. [2]

Obr. č. 3: Porterův model konkurenčních sil



Zdroj: PORTER, M. E., *Konkurenční strategie*, 1. vydání Praha: Viktoria Publishing, 1994, 402 s. ISBN 80-85605-11-2

3.6.3. Analýza SWOT

Analýza SWOT patří v dnešní době k oblíbeným a rozšířeným analýzám. Analýza SWOT posuzuje zkoumaný objekt jednak z hlediska silných (Strengths) a slabých stránek (Weaknesses) posuzovaného objektu a také z hlediska příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) daného objektu.

Silné a slabé stránky je možné ovlivnit neboť se jedná o interní faktory. Pokud jsme si vědomi našich silných a slabých stránek, můžeme na nich zapracovat a výrazně je ovlivnit, neboť se jedná o vnitřní faktory. Silné stránky mohou být např. důraz na požadavky zákazníka. Snažíme se adaptovat naše výrobky a služby přáním zákazníků a to je naše konkurenční výhoda. Slabé stránky mohou být např. prostoje v dodacích lhůtách našeho zboží. Zapracujeme-li na zkrácení dodací lhůty, můžeme z naší slabiny udělat silnou stránku.

Hrozby a příležitosti představují externí faktory, které podnik jen velice těžko ovlivní, ale pokud známe naše hrozby a příležitosti, můžeme se jim alespoň přizpůsobit. Typickým příkladem hrozeb a příležitostí je např. legislativní prostředí či zuřící ekonomická krize. Na rozdíl od silných a slabých stránek, podnik nemůže hrozby či příležitosti změnit, ale může na ně adekvátně reagovat, pokud má o nich dostatečný přehled. Pro úplnost uvádím náměti pro identifikaci faktorů SWOT analýzy:

Tab. č.1: Možné zdroje silných a slabých stránek podniku

Oblast podniku	Silné stránky	Slabé stránky
Procesy	Vysoká produktivita práce	Doba uvedení na trh
Management	Vize "tah na branku"	Chybí strategické řízení
Obchod a marketing	Perfektní zakázky, prodeje	Chybí znalost trhu
Personál	Loajální a nadšený tým	Závislost na jedné profesi
Jiné znalosti a dovednosti	Skvělý vývojový potenciál	Problematický servis
Zkušenosti	Znalost trhu a trendů	Nekompetentní pracovníci
Průmyslové vlastnictví	Značka, patenty	Uplynutí patentových práv
Areál podniku	Perfektní lokalita, poloha	Špatná nájemní smlouva
Výroba	Špičkové výrobní vybavení	Zastaralé výrobní linky
Informační technologie	Skvělé řízení informací	Zastaralý poruchový IS
Finance	Solidní cash-flow	Předlužení, nízká likvidita

Tab. č.2: Možné příležitosti a hrozby podniku

Oblast	Příležitost	Hrozba
Trh	Rychle rostoucí trh	Zanikající trh
Typ podnikání	Chybí dominantní hráči	Silná rostoucí konkurence
Normy, standardy	Přesah požadavků norem	Náklady na certifikace
Pracovní trh	Dostatek volných zdrojů	Legislativa, sociální dávky
Technologický rozvoj	Nové tržní příležitosti	Nároky na znalosti
Ekonomické trendy	Růst HDP, životní úroveň	Pokles poptávky
Legislativa	Zákon rozšířil trh	Složitost zákonů, náklady
Politika	Snížení daní, dotace	Investiční pobídky
Globalizace	Rozšíření trhů	Nová konkurence

Zdroj: KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M., *Podnikatelský plán*. 1. vydání Brno: Computer Press, 2007, ISBN 978-80-251-1605-0

3.7. Marketingový plán

Klíč k úspěchu podnikatelského projektu tkví v poznání trhu na které bude podnikatelský subjekt působit. Analýza trhu slouží pro poznání trhu, k prognóze poptávky, vyjasnění konkurenční situace atd. Analýza trhu je podklad pro vyhotovení marketingové strategie a pro základní marketingové nástroje jako je marketingový mix. Marketingová strategie je součástí celkové strategie podniku.

3.7.1. Marketingový výzkum

Cílem marketingového výzkumu je získávání, analýza a hodnocení informací o trhu a jeho okolí. Marketingový výzkum se především zaměřuje na poptávku a konkurenci, potřeby a chování zákazníků, konkurenční produkty a marketingové nástroje. Úkolem marketingového výzkumu je tedy poznat trh a jeho chování.

Je mnoho způsobů jak získat informace o trhu, informační zdroje se mohou opírat o statistické údaje kvantitativního charakteru, které se mohou týkat trhu obecně nebo určitého

tržního segmentu. Informace kvantitativního charakteru by měly zahrnovat údaje o obecných ekonomických indikátorech vztahujících se k poptávce, jako je počet obyvatelstva a jeho růst, spotřeba na obyvatele, hrubý domácí produkt, informace o výši domácí produkce a importu, daních, obchodních praktikách apod.

Marketingový výzkum by měl mít k dispozici i informace nekvantitativního charakteru. Tyto informace je možno získat prostřednictvím různých testů, interview, anket a pozorování. Časový horizont údajů nekvantitativní povahy je jen zřídka jeden rok, obvykle se jedná o období od 3 až 5 let. Pro zpracování marketingového výzkumu je potřeba provést následující kroky.

Stanovit cílový trh projektu včetně popisu a analýzu jeho struktury. V tomto kroku se definuje trh (skupiny výrobků, regiony), charakteristika produktů, podpora prodeje, distribuční kanály, základní formy konkurence, kvantitativní charakteristiky trhu, kvalitativní charakteristiky trhu.

Analýza zákazníků se věnuje otázkám: Co se nakupuje na trhu? Proč se to nakupuje? Co motivuje zákazníky ke koupi? Kdo jsou kupující? Kdo rozhoduje o nákupu? Kdy se zboží nakupuje a v jakém množství? Kde se nákupy uskutečňují?

Definice segmentů trhu rozděluje trh na dílčí části dle chování zákazníků. Trh tedy není zkoumán jako celek, ale jako segment, dle jeho charakteristik. Segmentace trhu může být založena na třech základních faktorech. Geografické hledisko bere v úvahu národnost, region, městskou či venkovskou dominanci. Sociálně demografické kritérium zohledňuje věk, pohlaví, příjem, vzdělání, profese apod. Psychologické kritérium se zabývá např. inovativností zákazníků.

Analýza tržní konkurence zkoumá konkurenční faktory. Tato analýza specifikuje hlavní tržní konkurenty z hlediska jejich chování, velikosti prodeje, velikosti hospodářských výsledků, personálního zabezpečení. Analýza zkoumá i možnost vstupu na trh dalších konkurentů a možné reakce stávajících konkurentů na náš vstup na trh. Velikost a význam konkurence ovlivňuje náš podíl na trhu, proto je důležité důkladně zmapovat konkurenty na trhu, aby nově vzniklý podnik byl připraven této konkurenci čelit.

Analýza distribučních kanálů zkoumá kanály, které spojují výrobce s konečným spotřebitelem. Jedná se o maloobchody, velkoobchody a přímou distribuci. Pomocí této analýzy získáme přehled o přednostech a nevýhodách různých distribučních kanálů.

Oborová analýza se zabývá hlavně stanovením životního cyklu oboru, ve kterém podnik podniká. Je nutné znát v jaké fázi životního cyklu se náš obor podnikání nachází, abychom odhadli naši současnou a budoucí úroveň vývoje trhu a tržního podílu. Oborová analýza rovněž analyzuje míru konkurence v oboru. Konkurence v oboru může být závislá na bariérách vstupu a výstupu z oboru, tlaku substitučních výrobků či vyjednávací síle dodavatelů a odběratelů.

Stanovení **budoucího vývoje poptávky** představuje závěrečnou a zároveň nejnáročnější fázi marketingového výzkumu. Nejprve je důležité stanovit odhad skutečného celkového objemu trhu nebo tržního segmentu. Snažíme se tedy zjistit současnou úroveň prodeje. Následně odhaduje maximální možné poptávky trhu. Tento odhad vychází z informací, které jsme již zjistili v předchozích fázích marketingového výzkumu. Ke stanovení možné poptávky trhu je možné použít celou řadu metod prognózních metod, avšak měli bychom mít na paměti, že základem veškerých prognóz je dokonalé pochopení trhu, charakteristik oboru a existujících trendů v oboru. [5]

3.7.2. Marketingový mix

Marketingový mix je dalším nástrojem marketingového plánu. Marketingový mix tvoří produkt, cena, podpora prodeje a distribuce. Marketingový mix vychází z charakteristik zvolené strategie projektu. V dnešní době je marketingový mix jako nástroj pro systematickou analýzu zavrhován, avšak při tvorbě marketingového plánu pro malý podnik může velice dobře posloužit jako provázaný nahléd o produktové, cenové a propagační politice výrobku či služby. [2]

3.8. Finanční plán

Stávající podnik analyzuje data z předchozích let, nový podnik nemá žádná historická data z účetnictví, vychází se z odhadu současných dat. Jelikož jsou budoucí data

odhadována na základě úsudku o budoucím vývoji podniku, doporučuje se počítat s pesimističtější variantou.

Plánování podniku začíná úvahami o peněžních tocích. Pokud máme k dispozici pečlivě promyšlený plán založení podniku, můžeme předběžně počítat s úrovní **jednorázových či pořizovacích výdajů** v souvislosti se založením podniku. Příklady výdajů při zakládání podniku: poplatky za založení podniku, právní a notářské poplatky při ověřování listin, sepsání nájemní smlouvy, pracovních smluv pro zaměstnance, zřízení účtu v bance, pojistné smlouvy, pořízení základního vybavení firmy, pořízení základního kancelářského vybavení firmy.

Na základě plánu pro založení podniku bychom měli umět dobře odhadnout a vyčíslit **průměrné provozní výdaje**. Průměrné provozní výdaje se zpravidla odhadují v rozsahu měsíčních výdajů, které obvykle zahrnují nájem a služby, náklady na cestovné a pohonné hmoty, měsíční mzda pro zaměstnance včetně sociálního a zdravotního pojištění atd. Nutno též brát v úvahu mimořádné výdaje a potřebnou peněžní rezervu.

Předpoklad budoucích výdajů lze stanovit poměrně snadno na základě dobře vypracovaného plánu pro založení podniku. Stanovit budoucí příjmy (výnosy ze zakázek) bude obtížnější. Odhad o budoucích příjmech bude především vycházet z marketingového plánu.

Sestavené odhady budoucích výdajů a příjmu se doporučuje zaznamenat do tabulky, kde může různě měnit původní příjmové a výdajové scénáře např. úpravou výše mezd, nebo odložením nákupu některého z firemních vybavení. Finanční plán by měl především podat informace o výkazu cash-flow a výsledovky. Pro první 3 měsíce by měly být výkazy cash-flow a výsledovky podrobně projektované. Pro další kvartály prvního roku by měly být tyto výkazy vypracovány v kumulovanějších položkách výdajů a příjmů. Doporučuje se stanovit stručnější odhad příjmů a výdajů pro následující 2 až 3 roky. Tyto kroky jsou pouze začátkem finančního plánování, neboť v průběhu podnikání je potřeba finanční plán upravovat na základě výsledů z minulého období a na základě interních a externích podmínek např. oborových trendů. [2]

3.8.1. Rozvaha podniku

Rozvaha podniku je povinný účetní výkaz, který podnik sestavuje podnik při jeho vzniku, v rámci účetní uzávěrky na konci účetního období. Rozvaha je přehled o struktuře majetku podniku, je to pohled na majetek v určitém čase, kdy je rozvaha vyhotovena. V rozvaze platí bilanční rovnost mezi aktivy a pasivy. Rozvaha se řídí principem účetní souvztažnosti, což se projevuje např. jako spotřeba majetku, která na jedné straně představuje úbytek majetku a na druhé straně se projeví v nárůstu majetku v podobě nárůstu zásob.

Tab. č.3: Rozvaha ve zkráceném rozsahu

AKTIVA Celkem	PASIVA Celkem
Stálá aktiva	Vlastní kapitál
Dlouhodobý nehmotný majetek	Základní kapitál
Dlouhodobý hmotný majetek	Kapitálové fondy
Dlouhodobý finanční majetek	Fondy tvořené ze zisku
	Výsledek hospodaření minulých let
	Výsledek hospodaření běžného období
Oběžná aktiva	Cizí zdroje
Zásoby	Rezervy
Dlouhodobé pohledávky	Dlouhodobé závazky
Krátkodobé pohledávky	Krátkodobé závazky
Finanční majetek	Bankovní úvěry a výpomoci
Ostatní aktiva	Ostatní pasiva

Aktiva podniku představují přehled hospodářských prostředků podniku z hlediska jejich struktury a pasiva hodnotí a analyzují tytéž hospodářské prostředky podle toho komu patří.

3.8.2. Výkaz zisku a ztrát (výsledovka)

Výkaz zisků a ztrát je povinný účetní výkaz, který zobrazuje výsledek hospodaření na základě vztahů mezi výnosy podniku dosaženými v určitém účetním období a náklady. Výkaz zisků a ztrát má strukturovitě stupňovité uspořádání, na jehož základě jsou výnosy a náklady rozděleny na provozní, finanční a mimořádné. Výsledek hospodaření je rozdíl mezi výnosy a náklady. Pokud náklady převyšují výnosy dochází ke ztrátě, pokud jsou náklady menší než výnosy, podnik vykazuje zisk. Pro hodnocení podniku je nejdůležitějším ukazatelem provozní výsledek hospodaření, případně výsledek hospodaření po zdanění.

3.8.3. Analýza bodu zvratu (Break Event Point)

Manažeři nemohou řídit podnik pouze na základě povinných účetních výkazů, neboť tyto výkazy nepředstavují úplný koloběh hospodářských prostředků podniku. Pro zachycení kompletního koloběhu hospodářských prostředků by podnik měl vést manažerské **účetnictví**, které eviduje náklady a výnosy pro potřeby řízení a rozhodování podniku. V manažerském účetnictví jsou základním nástrojem **kalkulace** a jim odpovídající kalkulační třídění nákladů. Náklady přímo související s výkonem se označují jako náklady **přímé**, náklady související s více druhy výkonu, jsou na kalkulační jednici přiřazované pomocí přírážek, jedná se tedy o nepřímé, též označované **režijní náklady**. Kromě přímých a nepřímých nákladů rozlišujeme náklady **fixní** a náklady **variabilní**. Náklady variabilní se mění v závislosti na objemu produkce, náklady fixní jsou z krátkodobého hlediska nezávislé na objemu výroby. Fixní náklady zahrnují náklady na dlouhodobý majetek a náklady na zabezpečení podniku jako celku např. Náklady na pronájem podnikových prostor. Fixní náklady s růstem objemu výroby klesají na jednotku produkce a tím klesají i průměrné náklady na jednotku produkce.

Rozdělení nákladů na fixní a variabilní je podstatné pro výpočet **bodu zvratu** (Break Event Point – BEP). Bod zvratu se používá ke stanovení objemu produkce. K bodu zvratu dojde, pokud se tržby budou rovnat nákladům, tržby tedy pokryjí všechny vynaložené náklady. Bod zvratu je definován na základě funkce tržeb a nákladů v závislosti na objemu výroby a prodeje.

Postup pro výpočet bodu zvratu Q_{BEP} :

$$T = P \cdot Q$$

Kde:

T = tržby

P = cena

Q = objem prodeje

Celkové náklady jsou funkcí fixních nákladů (FN), variabilních nákladů na jednotku (VaN) a množství vyrobených a prodávaných výrobků (Q):

$$N = FN + VaN \cdot Q$$

Bod zvratu:

$$Q_{BEP} = FN / (P - VaN)$$

Výše uvedený vzorec pro výpočet bodu zvratu je platný pro případ, že podnik produkuje pouze jeden druh výrobku. V případech kdy podnik produkuje více druhů výrobků je nutno vycházet z procentního podílu variabilních nákladů na tržbách.

$$Q_{BEP} = FN / Tržby - P_{va} \cdot Tržby = FN / PKP \cdot Tržby$$

Kde:

FN – fixní náklady za období

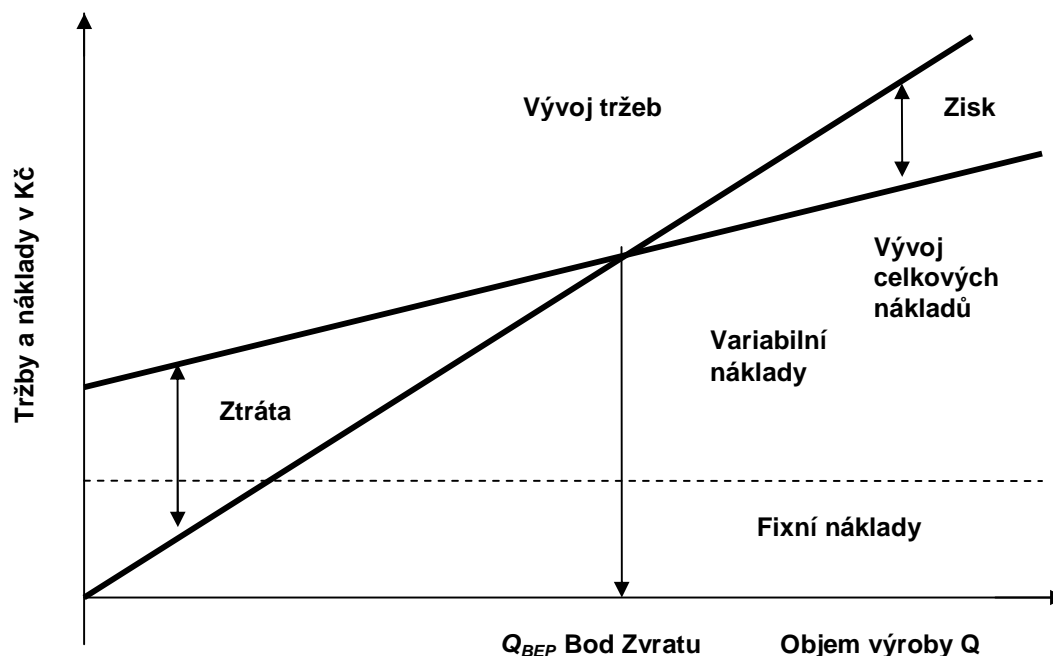
Tržby – tržby za období

$P_{va}N$ – procentuální podíl variabilních nákladů na tržbách (ve tvaru indexu)

PKP – procentní podíl příspěvku ke krytí fixních nákladů a zisku na tržbách (ve tvaru indexu) tj. Platí $PKP = 1 - P_{va}N$

Výpočet bodu zvratu je podstatnou informací pro vedení a vlastníky podniku, neboť stanovuje minimálním objem výroby (prodeje), který je nutno v podniku dosáhnout, aby se podnik neocítl ve ztrátě. Pokud bude objem prodeje převyšovat minimální výši stanovenou výpočtem bodu zvratu, podnik nebude ztrátový. [2]

Obr. č.4: Bod zvratu



Zdroj: KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M., *Podnikatelský plán*. 1. vydání Brno: Computer Press, 2007, ISBN 978-80-251-1605-0

3.8.4. Cash-flow

Cash-flow je přehled o příjmech a výdajích podniku za určité období. Výkaz cash-flow je v České republice povinným výkazem pro podnikatele, kteří podléhají povinnému auditu. K zabezpečení platební schopnosti podniku nestačí pouze sledovat náklady a výnosy, ale sledovat i pohyb peněz tj. příjmů a výdajů. Cash-flow sleduje peněžní tok v provozní, investiční a finanční oblasti. Cash-flow je možno kvantifikovat přímou a nepřímou metodou.

Přímá metoda kvantifikace cash-flow sleduje položky příjmů a výdajů za dané období. Tato metoda je vhodná především pro malé podniky a plánování příjmů a výdajů v krátkodobém časovém horizontu.

Počáteční stav peněžních prostředků

+ Příjmy za určité období

- Výdaje za určité období

≡ Konečný stav peněžních prostředků

Nepřímá metoda sledování cash-flow se zakládá na využití informací o nákladech a výnosech pro účely vykazování pohybu peněz. Vykázaný účetní výsledek hospodaření je opraven o náklady a výnosy, které nejsou peněžními příjmy a výdaji. Tato metoda se používá pro vykazování peněz především v ročním časovém horizontu.

Počáteční stav peněžních prostředků

+ zisk (po úhradě a zdanění)

+ odpisy (snížily vykazovaný zisk, ale nejsou peněžními výdaji)

+/- jiné náklady (výnosy), nevyvolávající pohyb peněz

CF z provozní činnosti

- přírůstek fixního majetku, nakoupených akcií

CF z investiční činnosti

+/- přírůstek/úbytek dlouhodobých dluhů, vlastního kapitálu a dalších finančních zdrojů, výplata podílu ze zisku, získání dotací apod.

CF z finanční činnosti

≡ Konečný stav peněžních prostředků.

3.8.5. Zakladatelský rozpočet podniku

Abychom mohli projekt založení nového podniku realizovat, budeme potřebovat na začátku vzniku podniku finanční zdroje. O zajištění dostatečných finančních zdrojů je nutné se postarat dlouho před tím, než podnik zahájí provoz. Mohlo by se totiž stát, že začnou chodit zakázky, ale podnik nebude mít dostatečné finanční prostředky pro provoz. Z toho důvodu je dobré stanovit tzv. **zakladatelský rozpočet podniku**.

Zakladatelský rozpočet podniku by měl zahrnovat předpokládaný **objem prodeje, velikost dlouhodobého majetku** potřebnou k zahájení provozu podniku, velikost a strukturu oběžného majetku, očekávané příjmy a výdaje, očekávané výnosy z podnikání. Podnikatel by se měl snažit přiblížit odhady na rozpočet co nejbližší **k realitě**. Již

sestavením samotného počátečního rozpočtu lze odhadnout, zda je projekt vhodný k realizaci či nikoliv. [2]

3.8.6. Finanční analýza

Finanční analýza se zabývá analýzou současných a předchozích finančních výsledků podniku. Finanční analýza je důležitá nejen pro majitele, vedení a zaměstnance podniku, ale rovněž pro externí uživatele jako jsou např. banky, akcionáři, konkurence, odběratelé i potenciální investoři. Externí uživatelé mají možnost získat přehled o finanční situaci podniku z rozvahy, výkazu zisku a ztrát a výkazu cash-flow. Tyto informace o finanční situaci podniku jsou zveřejněny ve výročních zprávách podniku.

Pro detailnější informace o finanční stránce podniku se používá analýza na základě poměrových ukazatelů. Údaje vyplývající z poměrových ukazatelů jsou důležitou informací hlavně pro banky a investory, kteří tímto zvažují účast na investování do podniku. Nejčastěji se v praxi používají čtyři skupiny poměrových ukazatelů:

- ukazatel likvidity
- ukazatel využití aktiv
- ukazatel rentability
- ukazatel zadluženosti. [7]

3.9. Analýza rizik

Žádné podnikání se neobejde bez rizika, za účelem minimalizace nebezpečí rizika se provádí analýza rizika. Analýza rizika se provádí v závěrečné fázi podnikatelského plánu, avšak na přítomnost rizik by měli autoři podnikatelského plánu myslet v průběhu plánování podnikatelského projektu. Analýza rizik si hlade za hlavní cíl zjistit které faktory významně ovlivňují riziko daného podnikatelského plánu. Může se jednat např. o devizové kurzy, výši úroků či prodejní cenu, které mohou představovat riziko pro podnikatelský plán. Identifikována rizika by měl být klasifikována podle jejich velikosti. Na základě analýzy rizik, by se měl podnikatel rozhodnout jaká opatření je třeba podniknout pro eliminaci či snížení rizika na přijatelnou míru.

Určení faktorů rizika vychází ze zkušeností pracovníků, kteří podnikatelský plán připravují. Faktory rizika by měly být určeny nejen na základě předchozích zkušeností, ale také s výhledem na budoucnost. Identifikované faktory rizika jsou zaznamenány pro sestavení významnosti faktorů rizika. **Sestavení významnosti faktorů rizika** vychází z pravděpodobnosti výskytu faktoru rizika a intenzity negativního vlivu.

Z analýzy rizik následně posoudíme, zda jsou rizika přijatelná nebo je nutno podniknout opatření k zabránění výskytu rizika. Podnikatelské riziko může být sníženo odstraněním příčin rizika jde tedy o preventivní opatření proti riziku. Pokud nejde riziko odstranit, můžeme nepříznivé důsledky rizika např. proti riziku výpadku určité suroviny si zajistíme ještě další zdroj suroviny právě pro případný výpadek. [5]

Rizika jsou nedílnou součástí podnikání a existuje mnoho metod a doporučení s návody jak rizikům čelit. Každý podnikatel by si měl být vědom hrozících rizik. Podněty pro obranu proti rizikům lze hledat v literatuře o risk managementu.

4. Analýza problému a současná situace

Žádná firma nemůže fungovat izolovaná od svého okolí. Prostředí ve kterém se firma nachází má na ni velký vliv. Je proto velmi nutné znát prostředí ve kterém firma podniká. Pro založení nové firmy je velmi důležité provést analýzu obecného okolí firmy. Poznatky z analýzy budou dobrým podkladem pro vypracování strategie firmy. V analýze obecného okolí se zaměřuji na SLEPT analýzu, Porterův model konkurenčních sil a SWOT analýzu. Pro vypracování analýzy jsem použila informačních zdrojů a také svých vlastních zkušeností z oboru IT.

4.1. Analýza obecného okolí – SLEPT

Analýza SLEPT se zabývá obecným okolím podniku. V analýze SLEPT se zaměřím hlavně na faktory, které se bezprostředně dotýkají činnosti mé vznikající firmy a mohou pro firmu znamenat hrozbu nebo příležitost.

➤ Sociální okolí

Hlavním působištěm firmy bude Brno a Jihomoravský kraj, v analýze sociálního okolí se tedy zaměřím na tuto oblast. V současné době je počet obyvatel města Brna 400 tis. obyvatel. Toto číslo reprezentuje obyvatele s trvalým bydlištěm ve městě Brně, nutno však vzít v úvahu, fakt že Brna dojíždí za prací zhruba 150 tis. denně. Toto číslo poukazuje na rostoucí mobilitu obyvatel v dojíždění za prací. Město Brno se velmi dynamicky rozvíjí a s jeho rozvojem se zásadně mění i sociální okolí. Vznik nového strategického centra poskytování služeb z oblasti informačních technologií IBM IDC Brno přilákalo do Brna stovky pracovníků z IT oblasti nejen z ČR, ale také za zahraničí. V současné době zaměstnává IBM IDC Brno 2 500 zaměstnanců. Působení tak velkého giganta IT v Brně přilákalo do města další velké IT firmy. S větší možností pracovních příležitostí v oblasti IT se pochopitelně navyšuje počet obyvatel, kteří pracují IT. Velké nadnárodní společnosti přinášejí možnost pracovat v anglickém jazyce, nepožadují češtinu, a tím roste počet cizinců, kteří přijeli do Brna dočasně za prací a nebo se trvale usadit.

Co se týče vzdělání obyvatel, patří Brno k nadprůměru ČR. Analýza stavu a vývoje trhu práce v Jihomoravském kraji dokladuje vyšší podíl vysokoškoláků v populaci

Jihomoravského kraje než na úrovni ČR. Důvodem je především vysoký počet vysokých škol převážně technického zaměření. Údaji o průměrné mzdě dokazuje Jihomoravský kraj vysoký ekonomický potenciál. V 1. čtvrtletí 2008 dosáhla průměrná mzda 20 568Kč, což je jen o 1963Kč méně, než činí průměr ČR. Jihomoravský kraj se tedy nachází po Praze a Středočeském kraji na 3. nejvyšší hodnotě mezi kraji v ČR.

➤ **Legislativní okolí**

Legislativní rámec České republiky je soustavně vyladován a upravován dle standardů EU. Tyto změny a jejich neustálé sledování vyvolávají problémy zejména pro malé a drobné podnikatele. Legislativní složku podstatně ovlivňuje stát, který vydává velké množství zákonů, vyhlášek a závazných norem.

V České republice obchodně právní vztahy upravuje a jejich ochranu zajišťuje zejména obchodní zákoník Zákon č. 513/1991 Sb. ČR. Obchodní zákoník upravuje základní formy podnikatelských subjektů – obchodních společností a družstva. Tento zákon stanovuje základní předpoklady pro podnikání, upravuje obchodně závazkové vztahy. Zákon obsahuje 775 paragrafů a pro usnadnění orientace v zákoníku je rozdělen do obsahů podle základní, plné a zkrácené úpravy. Občansko právní vztahy upravuje občanský zákoník Zákon č. 40/1964 Sb. Nejpodstatnější zákony, které by měl podnikatel znát jsou uvedeny v příloze.

Od 1.1.2009 došlo k zásadním změnám v pracovně právních vztazích. První změna se týká nemocenského pojištění zaměstnavatelů a osob samostatně výdělečně činných. Druhá změna je v platbě sociálního pojištění, u které dochází pro zaměstnavatele k několika změnám jako např. konec rozlišení plátců dle počtu zaměstnanců na organizace a malé organizace či změna definice zaměstnavatele. Od 1.1.2009 došlo k novelizaci právní úpravy DPH, tato novela by měla být plně harmonizována s předpisy EU. Podle novely došlo o změnu definice obratu, zrušení oznamovací povinnosti a změně daňových dokladů.

➤ **Ekonomické okolí**

Současné ekonomické okolí ČR je poznamenáno celosvětovou ekonomickou krizí. Eurozóna je v recesi od 2. čtvrtletí 2008, ekonomika USA rovněž zaznamenala mezi čtvrtletní pokles HDP. V polovině září 2008 došlo k pádu americké investiční banky Lehman Brothers a tím došlo k ostřejšímu zlomu ve finanční krizi. Hodnota světového

obchodu výrazně poklesla a mnoho zemí přijímá opatření fiskální a monetární politiky pro zmírnění dopadu hospodářské krize. Na ekonomickou recesi reaguje i vláda ČR, která svolala Národní ekonomickou radu vlády NERV. NERV vznikl s cílem připravit opatření proti dopadům světové finanční krize na Českou republiku. Ekonomické predikce se snaží odhadnout hloubku a délku trvání problémů globální ekonomiky, avšak za současného stavu není možné spolehlivě předpovědět další ekonomický vývoj. Ekonomická predikce ministerstva financí nepočítá s dalšími negativními událostmi ve světové ekonomice, avšak očekává přetrvávání celosvětových problémů až do roku 2010. V důsledku celosvětové ekonomické recese očekává ČR pokles růstu HDP na - 3,0% (informace z února 2009). Poprvé od roku 1999 zaznamená ČR pokles v růstu HDP. [14]

V oblasti **fiskální politiky** dochází od roku 2009 ke snížení daně z příjmu právnických osob ze 21% na 20%. Taktéž došlo ke snížení odvodů na sociální pojištění a současně vstoupily v platnost novely zákonů o dani z nemovitostí. V současné době se připravuje komplexní reforma daňového systému, která by měla zmírnit administrativní zátěž podnikatelům. V následující tabulce uvádím přehled daní, které se vztahují na nově vznikající kapitálovou společnost.

Tab. č.4: Současný přehled daňové politiky ČR

Přímé daně	
Daň	Sazba daně (SD)
Daň z příjmu fyzických osob	15%
Daň z příjmu právnických osob	20%
Silniční daň	Dle zdvihového objemu motoru
Nepřímé daně	
Daň	Sazba daně (SD)
Daň z přidané hodnoty (DPH)	Základní SD 19%
	Snížená SD 9%

➤ **Politické prostředí**

Česká republika se stala od 1.1.2009 předsedající zemí EU. Její pozice nebyla nejlehčí, jelikož přebírala tuto funkci po silné Francii navíc v období ekonomické recese. ČR si během svého předsednictví vybrala jako prioritu, tzv. hlavní cíl Evropa bez bariér. Jedná se o snahu odstranit zbývající překážky mezi členskými státy EU, zejména v oblasti vnitřního trhu – volného pohybu zboží, služeb, osob a kapitálu, včetně komplikovaných právních předpisů EU i členských států. Motto zároveň vyjadřuje otevřenost Evropy navenek, vůči celému světu. V roce 2009 také oslavíme dvacet let od pádu železné opony a pět let od historicky největšího rozšíření Evropské unie.

Tuzemská politická situace je v posledním období velmi proměnlivá. Vláda byla složena z velké koalice ODS, KDU- ČSL a SZ. Měla v plánu realizovat reformu zdravotnictví, školství, důchodového systému a daní atd. V opozici stála poražená ČSSD. Avšak situace se změnila po krajských volbách, kdy opozice vyhrála, její předvolební kampaň byla založená především na zrušení 30kč poplatku u lékaře. Předseda vlády Mirek Topolánek byl donucen změnit některé ministry. Ale i přes personální výměnu, vládě nebyla vyslovena důvěra. Padla vláda ještě před koncem našeho předsednictví.

Tuzemské politické fiasko ztěžuje volby do Evropského parlamentu (5-6.6.2009) a ukončení našeho předsednictví (30.6.2009). Předčasné volby jsou plánované na říjen 2009, do té doby bude fungovat „úřednická vláda“ složená z odborníků. Ta má za úkol prosadit nový rozpočet, bojovat s hospodářskou krizí, ukončit české předsednictví EU a dovést ČR k předčasným volbám.

➤ **Technologické prostředí**

V České republice jsou podporovány investice v sektorech s vyšší přidanou hodnotou. V popředí klíčových odvětví v České republice stojí automobilový průmysl, strojírenství, elektrotechnika a elektronika a biotechnologie. Tyto sektory staví zejména na průmyslové tradici, značnou měrou k jejich rozvoji přispívají kvalitní technické vysoké školy. V posledních letech se do popředí dostává mikroelektrotechnický a elektrotechnický průmysl, jakožto druhý nejrozšířenější sektor hned po automobilovém průmyslu. Geografické umístění České republiky v srdci Evropy nabízí možnosti umístění strategických služeb z oblasti IT právě do České republiky, která je nadále nejpokročilejším

IT trhem ve střední Evropě. Projekty strategických IT služeb zahrnují například odborná centra pro řešení ICT, centra pro vývoj softwaru, zákaznická kontaktní centra nebo také centra sdílených služeb. [19]

Město Brno, které se tradičně zaměřovalo na elektrotechniku a strojírenství, směřuje svoji budoucnost k hi-tech technologiím zaměřených na ITC. V současnosti vykazuje vysoký růstový potenciál elektrotechnická výroba a výroba komponentů pro automobilový průmysl. Silný rozvojový potenciál vykazují firmy zabývající se ITC, které jsou tvořeny převážně středními a malými podniky. Vysoká koncentrace předních zahraničních společností je umístěna v Českém technologickém parku Brno a v Brněnské průmyslové zóně Černovická terasa. Zejména v Českém technologickém parku Brno, který patří mezi rozvojové projekty města pro umístění zahraničních investic, působí nadnárodní společnost IBM IDC Brno, která patří mezi špičku v ITC a zaměstnává více jak 2 500 zaměstnanců. Český technologický park se nachází v blízkosti VUT a výrazně spolupracuje s touto univerzitou.

4.2. Porterův model konkurenčních sil

Se založením nového podniku, je potřeba zvážit a pečlivě zanalyzovat konkurenční prostředí podniku. Je potřeba identifikovat vnější a vnitřní konkurenci, tak aby nově vznikající podnik, byl schopen této konkurenci úspěšně čelit. K analýze konkurenčních sil se používá Porterův model konkurenčních sil, jehož teoretická stránka je popsána v první části této diplomové práce.

➤ Vnitřní konkurence

V případě ITIL Specialists s.r.o. je vnitřní konkurence zastoupena podniky, které se bezprostředně zabývají poskytováním služeb z oblasti ITIL. Může se jednat o vzdělávací a školící centra, nebo také drobné podnikatele zaměřující se na poradenství ITIL. Při zjišťování konkurence v oboru podnikání ITIL Specialists s.r.o jsem vybrala firmy, které blíže popisují v následujících odstavcích. Tyto firmy považuji za konkurenci, které se věnují ITIL činnosti a mohou znamenat pro nově vznikající firmu podstatné konkurenční riziko. Jelikož vzdělávací a poradenské služby lze poskytovat flexibilně a malý počet

subjektů podniká v oblasti ITIL, svou pozornost jsem zaměřila nejen na Brno a okolí (hlavní působiště firmy), ale rovněž na celou Českou republiku.

Deltax a.s. Praha

O firmě: Firma vznikla integrací společnosti O2 Business Solutions a společnosti Deltax Systems a patří dnes k největším tuzemským hráčům na poli ICT a je největším dodavatelem těchto služeb pro český stát.

Nabídka služeb: Konzultační služby založené na mezinárodně platných standardech ITIL, CobiT a IPMA. V rámci konzultačních služeb lze zpracovat projekty analýzy současného stavu, návrhu implementace, plánování projektu až po jeho řízení. Školení kurzů ITIL probíhá na všech úrovních. Firma nabízí mimo školení ITIL také kurzy z oblasti bezpečnosti informačních systémů a procesního řízení. Firma Deltax a.s. není certifikační autoritou pro ITIL certifikaci, pouze připravuje účastníky kurzů na certifikaci. Firma distribuuje ITIL materiály a publikace.

Eiite s.r.o

O firmě: Společnost Eiite s.r.o. poskytuje služby v oblasti informačních technologií, zejména se specializuje na autorizované kurzy pro informační technologie, mezinárodně uznávané certifikace, autorizované konzultace a technickou podporu uživatelů LAN a WAN. Prioritním zájmem firmy je podpora a správa homogenních i heterogenních systémů LAN a WAN. Firma působí v Ostravě a Praze. Jedná se o malou společnost s 20 zaměstnanci ve stálém pracovním poměru. Společnost disponuje týmem 30 externích specialistů.

Nabídka služeb: Eiite s.r.o se převážně specializuje na školení a podporu LAN a WAN. Výuka ITIL probíhá pouze na úrovni základního kurzu ITIL Foundations.

Gopas a.s.

O firmě: Firma Gopas a.s. představuje pro ITIL Specialists s.r.o jediného konkurenta se sídlem a působištěm přímo v Brně. Společnost Gopas je provozovatelem největšího školicího centra výpočetní techniky v České republice. Společnost má pobočky v Brně, Praze a Bratislavě. V roce 2008 Gopas a.s. vykázal 28 000 proškolených účastníků všech nabízených kurzů. Firma disponuje dostatečným vybavením, které čítá 37 počítačových učeben. Společnost Gopas je držitelem několika je držitelem několika

autorizací výrobců software včetně nejvyšší možné autorizace Microsoft Gold Certified Partner for Learning Solutions, již získala jako první školicí centrum v ČR. GOPAS, a.s. má cca 50 interních a více než 120 externích zaměstnanců.

Nabídka služeb: Hlavní specializací firmy Gopas a.s. je výuka softwarových programů. Výuce ITIL se firma věnuje okrajově, nabízí kurz základní ITIL kurz (ITIL Foundation v3) a certifikaci na ITIL Foundation v3. Pokročilé kurzy ITIL firma nemá v nabídce.

PC-DIR Real s.r.o.

O firmě: Školící středisko PC-DIR Real nabízí školení v oblasti informačních technologií a Soft Skills. Středisko disponuje odborně i pedagogicky proškoleným personálem s praktickými zkušenostmi. Firma působí v Brně.

Nabídka služeb: PC-DIR Real má ve své nabídce více než 700 druhů školení ICT. Jako Microsoft Certified Partner se zaměřuje na autorizovaná oficiální školení. PC-DIR disponuje akreditací MŠMT pro rekvalifikace. Z nabídky ITIL jsou k dispozici pouze kurzy ITIL základního charakteru ITIL Foundation v3.

ITEG a.s.

O společnosti: Firma ITEG a.s. poskytuje komplexní portfolio akreditovaných služeb v oblasti ITSM, certifikace ISO/IEC 20000, disciplín ITIL a navazujících školení. Firma nabízí profesionální konzultanty s individuálním přístupem ke každému projektu. Firma má sídlo v Praze. Díky své úzké specializaci na ITIL a ITSM představuje tato firma pro ITIL Specialists s.r.o silnou konkurenci.

Nabídka služeb: je úzce specializována na ITSM s nabídkou akreditovaných kurzů, expertních konzultací a seminářů. Firma nabízí všechny kurzy ITIL Foundation, ITIL Practitioner, ITIL Manager. Dále se firma zaměřuje na školení Projektového managementu ISO 10006 a aplikaci požadavků norem ISO/IEC 20000.

Ness Czech s.r.o

O společnosti: Ness Czech s.r.o je přední česká konzultační a technologická společnost, která rozvíjí podnikání významných společností promyšleným nasazením informačních technologií. Inovativním přístupem vytváří pro své zákazníky nové příležitosti a realizuje komplexní řešení hlavně v oblasti financí a telekomunikací.

Společnost Ness byla založena v roce 1994 a dnes zaměstnává více než 500 IT profesionálů. Společnost Ness se jako jediná ve střední a východní Evropě umístila už sedmkrát po sobě v žebříčku nejrychleji rostoucích firem Deloitte Fast50. Kromě titulu Investor roku 2007 získala i ocenění Progresivní zaměstnavatel roku 2006, 2007, Nejlepší IT zaměstnavatel 2008 v ČR i ve střední a východní Evropě (v kategorii velkých společností).

Nabídka služeb: Firma nabízí poradenství a školení v oblasti řízení ITC služeb.

Pro přednost jsem seřadila konkurenci od následující tabulky. Na prvním místě považuji za nejsilnějšího konkurenta firmu ITEG a.s., jelikož je velice úzce zaměřena na ITIL. Na druhém místě výrazně konkuruje firma Gopas a.s. se sídlem v Brně, která se těší velké přízni svých klientů. Na třetí místo jsem umístila firmu PC-DIR Real s.r.o., která má rovněž sídlo v Brně.

Tab. č. 5: Přehled konkurence

	Název firmy	Sídlo	ITIL Kurzy	Certifikace	Hlavní předmět podnikání	Počet zaměstnanců
1	ITEG a.s.	Praha	Všechny úrovně	Ano	Komplexní portfolio akreditovaných služeb v oblasti ITSM, velice úzká specializace na ITIL.	cca 10
2	Gopas a.s.	Brno	Všechny úrovně	Ano	Široká nabídka kurzů z oblasti ITC, hlavní zaměření na softwarové výukové programy.	22
3	PC-DIR Real s.r.o	Brno	Všechny úrovně	Ano	ICT a softskills školení, Microsoft certifikační školení	cca 100
4	Deltax a.s.	Praha	Všechny úrovně	Ne	CobiT, IPMA, bezpečnost informačních systémů	více než 500
5	Ness Czech s.r.o.	Praha	Ne	Ne	Stratéfické poradenství, podpora a školení řízení služeb ITC.	více než 100
6	EIITE s.r.o.	Ostrava Praha	Všechny úrovně	Ne	LAN, WAN	cca 50

➤ Nová konkurence

Představuje hrozbu vstupu nových firem na do odvětví podnikání. V případě ITIL Specialists s.r.o jsme to my, kdo nově vstupuje na trh v oblasti vzdělávání a služeb IT servisního řízení. Další nově vstupující konkurenty je velmi těžké odhadnout, ale lze

předpokládat, že ITSM se bude nadále rozvíjet a poptávka firem po specializovaných službách ITSM bude růst. Stávající ekonomická krize nutí podniky zamyslet se nad efektivností stávajících ITSM procesů a ceně IT služeb. Očekávám tedy vrůst poptávky po specialistech zabývajících se ITSM za účelem provádění firemních auditů, implementací a konsolidaci nových ITSM procesů včetně vzdělávání zaměstnanců. Je tedy velmi pravděpodobné, že vzroste počet konkurentů na trhu služeb ITSM. Firma ITIL Specialists s.r.o se bude muset zajímat o nově rodící se konkurenci a pečlivě analyzovat svoje konkurenty, tak aby mohla účinně čelit této konkurenci. Identifikování nové konkurence bude vyžadovat nároky na pravidelnou analýzu konkurenčního trhu a vyvození možných hrozeb pro ITIL Specialista s.r.o.

➤ **Vyjednávací síla zákazníků**

Zákazníky ITIL Specialista s.r.o budou tvořit zejména firmy a lidé zabývající se informační technologií. Bude se tedy jednat o úzce specializovaný zákaznický segment z oblasti IT. Zákazníky budou firmy, které hodlají investovat do rozvoje nebo restrukturalizace servisního řízení IT a také individuální zájemci o výuku a poradenství ITIL. Velcí hráči na trhu IT služeb ve většině případech již mají své dodavatele na oblast ITSM. Bude tedy nutno se zaměřit, na firmy které nemají stálého dodavatele ITSM. Pro firmy, které již disponují dodavatelem ITSM, je možno cenově přizpůsobit nabídku tak, aby bylo možné cenově konkurovat současným dodavatelům. V každém případě bude vyžadován individuální přístup ke každému potenciálnímu zákazníkovi. V oblasti školení ITIL bude zákazníkům nabízeno více méně standardizované řešení výuky ITIL kurzů, avšak služby z oblasti poradenství a procesního auditu budou vyžadovat individuální přístup ke každému klientovi. Jelikož oblast služeb ITSM představuje poměrně malý tržní segment s velkými hráči, bude nutné založit přístup k zákazníkům na vzájemné důvěře, loajalitě a profesionalitě poskytovaných služeb s důrazem na individuální přístup ke každému klientovi. V první řadě, by se firma ITIL Specialists s.r.o měla zaměřit na menší hráče ITSM a později se získanou prestiží a doporučením nabízet své služby velkým odběratelům služeb ITSM. Přestože zákazníci tvoří malý tržní segment, jejich vyjednávací síla bude velká a lze ji překonat individuálním přístupem a vysokou profesionalitou.

➤ **Dodavatelé**

V případě klíčových aktivit firmy ITIL Specialista s.r.o. nepůjde o klasického dodavatele, ale o jednoho velkého dodavatele ITILu, tedy Britské obchodní komory (Office of Government Commerce), která spravuje ITIL knihovnu a reviduje verze ITILu. Britská obchodní komora na základě podkladů od expertů z celého světa rozhoduje o obsahu ITIL verzí. Obsahová stránka ITILu je tedy diktována Britskou obchodní komorou a výukové materiály včetně metodiky výuky se budou řídit obsahem ITILu, tak jak je diktován Britskou obchodní komorou.

➤ **Substituty**

ITIL není zdaleka řešením pro řízení IT služeb. Na trhu jsou dostupné i jiné metodiky a standardy. Na následujících řádcích prezentuji ty nejdůležitější substituty ITILu.

CobiT

Hlavním substitutem ITILu je CobiT (Control Objectives for Information and related Technology) byl vyvinut v USA jako standart pro správné postupy řízení kontroly a auditu informačních technologií. CobiT je určen pro poskytovatele IT služeb, uživatele, auditory, management a vlastníky IT procesů. CobiT je zaměřen na měření výkonnosti a kontrolu podnikového IT. Základní oblastí CobiT jsou plánování a organizace, pořízení a implementace, dodávka služeb a podpora, monitorování a hodnocení. CobiT byl vyvinut auditorskými společnostmi v USA a materiály k této metodologii nejsou volně přístupné, je nutné si je zaplatit. CobiT představuje obdobnou formu ITILu, je tedy druhým nejpoužívanějším standardem řízení IT služeb, oblíbeným zejména v USA. Rozšíření této metodologie není v České republice časté.

CMMI

CMMI (Capability Maturity Model Integration) volně přeloženo do češtiny jako Stupňovitý model zralosti představuje souhrn cílů a doporučených pracovních postupů pro vývojové týmy, které vedou k zlepšení plánování a řízení s odpovídající kvalitou výstupu. Jednodušeji řečeno, CMMI je model kvality organizace práce určený pro vývojové týmy. CMMI model obsahuje 5 úrovní zralosti a pomocí auditu se hodnotí kvalita práce týmu. Model CMMI je volně dostupný na internetu. [20]

Six Sigma

Metodu řízení strategie vyvinula původně firma Motorola. Six Sigma nejdříve používala je v průmyslovém odvětví, ale dnes není výjimkou, že se tato metoda používá v řízení ICT. Hlavním cílem Six Sigma je identifikace a odstranění příčin defektů a chyb v procesu poskytování služeb nebo výroby. K odstranění defektů a chyb se používají různé metodiky. Jelikož Six Sigma představuje soubor nástrojů výrazného zlepšení ke kterému není potřeba velkých investic, je velmi oblíbeným nástrojem zvyšování efektivity a kvality v poskytování ICT. K metodologii Six Sigma je v současné době na trhu snadno dostupných mnoho informací a náklady implementaci Six Sigma nejsou veliké, neboť se primárně jedná o odstraňování defektů výroby v našem případě defektů v poskytování ICT služeb. [21]

ISO/IEC 20000 Informační technologie – management služeb

ISO/IEC se zabývá výhradně managementem služeb IT v jeho klíčových procesech. V současné době tato ISO norma prochází revizí vzhledem k existenci nové ITIL V3 terminologické změny budou vysvětleny na základě ITIL V3. Norma ISO 20000 je v podstatě souhrnem základních ITIL postupů do standardizovaných kritérií, podle kterých lze úroveň služby plánovat, zavádět, posuzovat, srovnávat a certifikovat. Norma ISO 20000 je rozdělena na dvě části: Informační technologie management služeb č.1. Specifikace a Informační technologie management služeb č.2 Soubor postupů. [22]

4.3. Analýza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí

SWOT analýza nově vznikající firmy ITIL Specialists s.r.o je znázorněna v následující tabulce.

Tab. č.6: Přehled SWOT analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
<p>úzká specializace na ITIL</p> <p>odborně a pedagogicky vzdělaný personál s mnoholetou praxí v oboru</p> <p>flexibilita a přizpůsobivost každému klientovi</p> <p>konzultační služby na míru</p> <p>kurzy vedené formou případových studií</p> <p>příznivé ceny</p>	<p>jednostranné zaměření pouze na ITIL</p> <p>nově vstupující firma na trh bez renomé a doporučení</p> <p>malý počet zaměstnanců</p> <p>vyšší náklady spojené s individuálním přístupem ke každému klientovi</p> <p>vysoké náklady na vzdělání zaměstnanců</p>
Příležitosti	Hrozby
<p>nenасыcený trh</p> <p>vedení ITIL kurzů formou případové studie jako novinka na trhu</p> <p>jediná specializovaná firma na ITIL v Brně</p> <p>odvětví s potenciálem růstu</p>	<p>současná ekonomická krize</p> <p>nedostatek odborníků v případě rozšiřování firmy</p> <p>zhoršení finanční situace, možnost bankrotu</p> <p>možnost zvýšení konkurence na trhu</p> <p>nedůvěra v ITIL</p>

Z analýzy SWOT vyplývá, že úzká specializace na ITIL může být jak silnou tak slabou stránkou firmy. Za největší příležitost považuji nenasycený trh a největší hrozbu vidím v současné ekonomické krizi. Ekonomická krize může na jednu stranu pomoci, neboť v době krize se podniky uchylují k restrukturalizačním opatřením a právě jedním z restrukturalizačních opatření může být zavedení ITILu.

5. Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

V této kapitole přistoupím k samotnému řešení návrhu podnikatelského záměru. Podrobně popíši podnik a předmět podnikání, vypracovaný marketingový plán včetně nabízených produktů a formy propagace a v závěru této kapitoly provedu finanční plán pro realizaci podnikatelského záměru.

5.1. Popis podniku a předmět podnikání

Firma ITIL Specialists s.r.o poskytuje vzdělávací a poradenské služby zaměřené na celosvětově uznávaný standard pro řízení ITC služeb ITIL. Jedná se o malou společnost, s velkým potenciálem pro růst do budoucnosti. Ve vzdělávací oblasti bude firma nabízet kurzy ITIL všech úrovní od základní až po pokročilé. V oblasti poradenské se bude firma věnovat procesním auditům, návrhům ITIL řešení a procesů, implementace ITIL procesů, vyhodnocování a monitorování ITIL procesů. Hlavním sídlem firmy bude Brno, avšak s nabídkou školení a poradenských služeb bude nabízet po celé ČR, s hlavní zaměřením na firmy působící na Moravě, neboť na Moravě není velká konkurence v tomto odvětví.

5.2. Forma podnikání

Právní forma firmy je společnost s ručením omezeným. V současné době je s.r.o. nejrozšířenější formou podnikání právnických osob. Pro její volbu jsem se rozhodla, protože v budoucnu uvažuji o rozšíření firmy. Právní úprava s.r.o. vychází z obchodního zákoníku. Konkrétní úprava s.r.o. je vymezena v § 105 obchodního zákoníku. Postup pro založení společnosti s ručením omezeným je obsažen v příloze.

Základní kapitál společnosti je tvořen vklady společníků. Společníci ručí za závazky společnosti ve výši nesplacených vkladů. Nenastává tedy problém jako např. u veřejné obchodní společnosti, kde osoby ručí za závazky společnosti celým svým majetkem. Výše základního kapitálu činí 200 tis Kč, minimální výše vkladu jednoho společníka činí 20 000 Kč. Do společnosti lze vložit peněžitý i nepeněžitý vklad. Základní kapitál je majetkem společnosti a ta s ním běžně disponuje. Společnost může být založena jednou osobou, nejvíce však může mít 50 společníků. Společnost je povinna vytvářet rezervní

fond. Základním dokumentem je společenská smlouva, základní údaje pro založení společenské smlouvy jsou uvedeny níže:

Tab. č.7: Základní údaje společenské smlouvy s.r.o.

Firma	ITIL Specialists s.r.o.
Sídlo společnosti	Kobližná 56, Brno
Zakladatelé	Pavlna Orlíková, r.č. 815203/5216, bytem Stráského 28, Brno 61600 Jan Chytrý, r.č. 795423/6784, bytem Hradecká 34, Brno 616 00
Předmět podnikání	Vzdělávací a poradenské služby, dle přílohy k zákonu č.455/1991 Sb. se jedná o předmět podnikání č. 72. Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti a posudků.
Výše ZK	200 tis. Kč

5.3. Marketingový plán

Marketingová strategie firmy ITIL Specialists s.r.o. bude spočívat v přizpůsobení se tržnímu segmentu a úzce specializovanému produktu, který firma nabízí. Tržním segmentem bude IT management a nabízeným produktem budou specializované služby z oblasti ITIL.

5.3.1. Produkt

Firma bude tedy nabízet produkt rozdělený do dvou hlavních skupin; **odborná školení a poradenská činnost**. Nabízeným produktem budou odborná školení pro přípravu na ITIL certifikaci a také odborná poradenská činnost pro návrhy procesů poskytování IT služeb dle rámce ITIL. Předpokládá se, že ve větší míře bude zájem o přípravná školení ITIL jak pro odbornou veřejnost tj. poskytování firemních kurzů tak pro laickou veřejnost. Kurzy budou probíhat v několika úrovních, dle stanovené úrovně budou mít jednotnou metodiku výuky a materiály k výuce. Odborná poradenská činnost bude poskytována na klíč dle očekávání a požadavků klienta.

5.3.2. Nabídka kurzů

ITIL Foundation v3 je základním kurzem, kde se účastníci seznámí s konceptem ITIL a základní odbornou terminologií ITIL. Na kurz **ITIL Foundation v3** navazují kurzy ITIL Practitioner, které jsou rozděleny dle zájmu klienta do dvou větví: **Životní cyklus IT**

služeb nebo **Procesní řízení**. Zatímco ITIL Foundation je určen pro širokou veřejnost a pracovníky ICT služeb, **ITIL Intermediate** již představuje úzkou specializaci a odbornost v rámci ITILu a je doporučován pro střední management, top management, vlastníky procesů či vlastníky firem poskytující ICT služby.

Tab. č. 8: Charakteristika základního Kurzu ITIL Foundation v3

ITIL Foundation v3 - Základy ITIL v3	
Cílová skupina	Střední a nižší management, pracovníci ITC, zájemci o získání ITIL Foundation Certificate.
Vstupní předpoklady	Bez vstupních předpokladů
Obsah kurzu	<p>Úvodní kurz do problematiky ITIL v anglickém /českém jazyce obsahuje 5 základních modulů životního cyklu IT služby</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Service strategy - strategie IT služeb 2. Service design - návrh služeb 3. Service operation - provozování služeb 4. Service transition - přeměna služeb 5. Continual service improvement - nepřetržité zlepšování služeb <p>Cílem kurzu je připravit posluchače na ITIL Foundation Certificate, vysvětlit základní ITIL moduly, včetně terminologie. Školení je prokládáno případovými studii a příklady z praxe.</p>
Cíl kurzu	Cílem kurzu je připravit posluchače na ITIL Foundation Certificate, vysvětlit základní ITIL moduly, včetně terminologie. školení je prokládáno případovými studii a příklady z praxe.
Dálka kurzu	3 výukové dny, (1 den = 8 vyučovacích hodin)
Cena kurzu	16 400 Kč
Výukové materiály	Výukové materiály v anglickém jazyce jsou v ceně kurzu

Středně pokročilé kurzy **ITIL Intermediate** se specializují na prohloubené znalosti o ITILu a jsou rozděleny do dvou větví; **Procesní řízení a Životní cyklus IT služeb**.

Tab. č. 9: Charakteristika středně pokročilého kurzu ITIL Practitioner moduly dle životního cyklu IT služeb.

ITIL středně pokročilé moduly větve: Životní cyklus IT služeb	
Názvy jednotlivých modulů	1. ITIL Intermediate Service Strategy <i>ITIL středně pokročilá úroveň strategie IT služeb</i>
	2. ITIL Intermediate Service Design <i>ITIL středně pokročilá úroveň návrhy IT služeb</i>
	3. ITIL Intermediate Service Operation <i>ITIL středně pokročilá úroveň Provozování IT služeb</i>
	4. ITIL Intermediate Service Transition <i>ITIL středně pokročilá úroveň změny IT služeb</i>
	5. ITIL Improvement <i>ITIL středně pokročilá úroveň zlepšování IT služeb</i>
Cílová skupina	IT pracovníci, střední management, top management, vlastníci IT procesů, analytici procesů
Vstupní předpoklady	ITIL Foundation certifikace, minimálně roční praxe v oboru
Obsah modulů	Jednotlivé moduly ITIL středně pokročilé úrovně jsou zaměřeny na prohloubení problematiky procesního rámce ITIL z hlediska životního cyklu IT služeb. Každý modul obsahuje hlavní principy, procesy, běžné aktivity spojené s procesy, technologické hlediska, implementační hlediska, rizika, faktory úspěšnosti spojené s životním cyklem služeb. Součástí kurzu je příprava na certifikaci příslušného modulu. Výuka je úzce provázána s praktickými ukázkami a skupinovými cvičeními. Z hlediska zvládnutí problematiky kurzu a návazné certifikační zkoušky, je kurz veden v anglickém jazyce. Absolvování všech pěti modulů ITIL Intermediate slouží jako nezbytná příprava pro úroveň ITIL Expert.
Cíl kurzu	Absolvování jednotlivých modulů větve ITIL zaměřené na životní cyklus IT služeb si klade za cíl důkladnou přípravu na certifikaci ITIL Intermediate.
Délka modulu	1 modul probíhá ve třech výukových dnech (1 den = 8 vyučovacích hodin)
Cena modulu	35 000Kč za 1 modul
Výukové materiály	Výukové materiály v anglickém jazyce jsou v ceně kurzu.

Tab. č.10: Charakteristika středně pokročilého kurzu ITIL Practitioner moduly dle procesního řízení

ITIL V3 středně pokročilé moduly větve: Procesní řízení	
Názvy modulů	1. Operational Support and Analysis <i>Podpora provozu a analýza IT služeb</i>
	2. Service Offerings and Arrangements <i>Vypracování nabídky IT služeb a sjednávání IT služeb</i>
	3. Release, Control and Validation <i>Spouštění nových SW a HW, kontrola a validace</i>
	4. Planning, Protection and Optimization <i>Plánování, ochrana a optimalizace</i>
Cílová skupina	Střední management, top management, vlastníci IT procesů, analytici procesů
Vstupní předpoklady	ITIL Foundation certifikace, minimálně roční praxe v oboru
Obsah jednotlivých modulů	Procesní větev pokročilé ITIL úrovně se zaměřuje na detailní implementaci jednotlivých ITIL procesů a jejich efektivní řízení. Součástí kurzu je příprava na certifikaci příslušného modulu. Výuka je úzce provázána s praktickými ukázkami a skupinovými cvičeními. Z hlediska zvládnutí problematiky kurzu a návazné certifikační zkoušky, je kurz veden v anglickém jazyce. Absolvování všech pěti modulů ITIL Intermediate slouží jako nezbytná příprava pro úroveň ITIL Expert.
Cíl kurzu	Absolvování jednotlivých modulů větve ITIL zaměřené na životní cyklus IT služeb si klade za cíl důkladnou přípravu na certifikaci ITIL Intermediate, který je nezbytným požadavkem pro získání certifikace ITIL Expert.
Délka modulu	1 modul trvá 5 výukových dnů, (1 den = 8 vyučovacími hodinami)
Cena modulu	35 000Kč za 1 modul
Výukové materiály	Výukové materiály v anglickém jazyce jsou v ceně kurzu

Završením všech ITIL kurzů je absolvování kurz ITIL Expert, který klade velmi vysoké nároky na znalosti ITIL procesního rámce. Specializace na ITIL Expert je doporučována hlavně pro top management působící v oblasti poskytování ICT služeb.

Tab. č.11: Charakteristika pokročilého kurzu ITIL Expert

ITIL Expert	
Název kurzu	ITIL V3 Managing accross Life Cycle <i>ITIL V3 řízení napříč životním cyklem IT služeb</i>
Cílová skupina	Střední management, top management, vlastníci IT procesů, analytici procesů
Vstupní předpoklady	ITIL Intermediate certifikace, minimálně 4 roky praxe v oboru.
Obsah kurzu	Tento kurz je završuje veškeré dosavadní znalosti držitelů ITIL Intermediate certifikace. Cílem kurzu je zkonsolidovat znalosti servisního řízení z hlediska životního cyklu služeb. Kurz obsahuje závěrečný test pro certifikaci ITIL Expert.
Délka modulu	1 modul trvá 5 výukových dnů, (1 den = 8 vyučovacích hodin)
Cena modulu	45 000Kč
Výukové materiály	Výukové materiály v anglickém jazyce jsou v ceně kurzu.

Kromě nabízených kurzů firma ITIL Specialists s.r.o nabízí také **poradenské služby** ITIL. Tyto služby jsou šité na míru jednotlivým klientů, dle dané situace v jich současném procesním řízení ICT služeb. Může se jednat o služby **procesních auditů, návrhu ITIL řešení a procesů, implementace ITIL procesů, vyhodnocování a monitorování ITIL procesů.**

5.3.3. Cena

Stanovení ceny za služby poskytované firmou ITIL Specialists s.r.o. se odvíjí od ceny služeb nabízenými konkurencí a také od nákladů spojených na provoz firmy. Náklady na provoz firmy budou obsahovat mimo jiné nájemné, náklady na provoz učeben, mobilní počítačovou učebnu, jízdné, propagační materiály, publikační materiály, vzdělání zaměstnanců firmy atd. Jelikož firma začíná a nedisponuje žádným renomé, bude nutné do začátku počítat s malým počtem zákazníků. Firma se bude snažit svoji cenu přizpůsobit pod cenovou úroveň nastavenou konkurencí, avšak je nutno brát v úvahu náklady na provoz firmy a její ziskovost. Ceny za kursové budou pro začátek o něco nižší než ceny konkurence. Základní kurz ITIL tedy vyjde na 16 400Kč. U pokročilejších kurzů typu ITIL

Practicionner se bude cena pohybovat na úrovni 35 000Kč za modul. Za kurz ITIL Expert zaplatí klient 45 000Kč. Poradenské a konzultační aktivity firmy představují pro firmu velkou příležitost jak získat nové klienty a další klientelu do kurzů. Při této činnosti je kladen velký důraz na individuální přístup ke klientovi, nelze tedy nabízet tuto službu v rámci standardizovaných balíčků. Pro začátek bude stanovena cena dle hodinového tarifu, přesněji 950Kč/hod. Toto je cenová politika na začátku podnikatelské činnosti firmy, dle dalšího vývoje firmy, lze cenovou politiku firmy upravit.

5.3.4. Místo poskytování služby

Hlavním sídlem a působištěm firmy bude jihomoravská metropole **Brno**. Firma se bude hlavně zaměřovat na zákazníky působící na Moravě, ale díky **mobilní učebně** bude schopna poskytovat své služby přímo v **lokaci zákazníka** bez ohledu na region. Hlavním silnou stránkou firmy je její odbornost a profesionalita, to by se rovněž mělo odrazit v jejím prostředí.

5.3.5. Propagace, marketingové aktivity

Jelikož si firma bude muset vybojovat svou pozici mezi konkurenty, pro začátek bude nezbytné investovat nemalé peněžní prostředky do marketingové kampaně. Marketingová kampaň se bude primárně zaměřovat na všechny firmy zabývající se poskytováním ICT služeb. Potenciální zákazníky bude nutno oslovit s **konkrétní nabídkou**. Nabídce bude tedy předcházet analýza potenciálního cílového zákazníka. Klíčovou roli bude hrát fakt, zda zákazník poskytuje ICT dle metodiky ITIL. Potenciální zákazníci, kteří nepoužívají ve svém procesním řízení ITC ITIL, bude nutno přesvědčit o výhodách ITIL. Za tímto účelem bude firma pořádat **bezplatné semináře** na téma ITIL. Připraveny jsou tyto propagační balíčky:

1. ITIL V3 Service Management Awareness

Povědomí o ITIL V3 servisním managementu: seminář vysvětlí úlohu ITILu pro servisní management.

2. Introduction to ITIL V3

Povědomí o ITIL V3 servisním managementu: úvod do problematiky ITIL V3.

3. Why ITIL?

Proč právě ITIL? Zdůraznění výhod pro zavedení procesního rámce ITIL.

Bezplatné semináře na téma ITIL mají dvojí funkci, slouží jako informační kanál pro lepší seznámení s ITILem a rovněž slouží jako ochutnávka z nabídky poskytovaných kurzů. Prostřednictvím seminářů se chystá firma přesvědčit budoucí klienty a zavedení ITILu jako procesního rámce pro jejich podnik. Další forma marketingové propagace bude probíhat formou **inzerce v odborných časopisech** a přímá marketingová propagace, která bude probíhat formou oslovení firem z oblasti ICT.

Pro začátek bude marketingová komunikace velmi důležitým prostředkem pro získání budoucí klientely. Marketingovou komunikaci budou provádět zaměstnanci firmy, nikoliv externí společnost, neboť již při této komunikaci bude vznikat vazba s klientem, která bude důležitá pro příznivý rozvoj další spolupráce. Firma ITIL Specialists s.r.o klade velké nároky na individuální přístup ke klientovi, tudíž tento postoj musí být zdůrazněn již při prvním oslovení potenciálního klienta.

5.4. Organizační plán

Společnost ITIL Specialists s.r.o bude založena dvěma osobami se stejnou majetkovou účastí; částkou 100 tis. Kč. Oba zakladatelé společnosti mají ekonomické vzdělání a pracovní zkušenosti z oblasti poskytování ITC služeb, znalosti zakladatelů jsou na úrovni ITIL Expert včetně praktických zkušeností s implementací ITIL procesů. Oba zakladatelé jsou tedy znalostně vybaveni pro vykonávání poradenských a školicích služeb.

Jeden ze zakladatelů se bude soustředit převážně na **obchodní činnost** společnosti a druhý bude mít primárně na **starost přípravu výuky a organizaci výuky**, včetně vytváření výukových materiálů. Pro začátek bude firma ITIL Specialists s.r.o mít pouze 2 zaměstnance, půjde především o získání nové klientely a etablování dobrých vztahů s klienty. V budoucnu se počítá s rozšířením personálu o **asistentku**, která bude zastávat především administrativní úkony a dalšího zaměstnance, který zastával funkci **školitele**.

Nároky a předpoklady pro funkci školitele jsou následující:

- Znalost ITIL minimálně na úrovni ITIL Intermediate
- Minimálně tři letá praxe v oboru ICT
- Praktické zkušenosti s implementací ITIL
- Vysokoškolské vzdělání
- Motivace a nasazení pro kvalitní výuku
- Aktivní účast na získávání nových klientů
- Flexibilita a spolehlivost.

Na začátku podnikání budou ve firmě zaměstnaní samotní zakladatelé firmy, kteří budou motivováni podnikatelskou myšlenkou, budoucím profitem a uspokojením z dobře odvedené práce. S plánovaným rozšiřováním firmy v budoucnu, bude nutno firmu rozšířit o další zaměstnance, které bude potřeba také dostatečně motivovat nejen po finanční stránce. Získat na trhu práce zaměstnance s dobrými znalostmi a zkušenostmi z ITILu bude problematické, ještě větší nároky budou kladeny na udržení dobrého zaměstnance. Firma bude zaměstnance motivovat finančními odměnami, zejména za získávání nových klientů a rovněž za kreativitu a nápaditost v hodinách výuky ITILu.

5.5. Finanční plán

Finanční plán poskytuje informaci o tom, kolik bude potřeba peněžních prostředků pro začátek podnikání. Zda bude finanční prostředky k realizaci podnikatelského záměru použity z vlastních nebo cizích zdrojů. Finanční plán zahrnuje informace o předpokládaných příjmech a výdajích v průběhu podnikatelských aktivit. V neposlední řadě má finanční plán sloužit k získání informace, kdy bude dosaženo zisku.

5.5.1. Přehled předpokládaných tržeb

Při tvorbě finančního plánu budu vycházet z objemu předpokládaných tržeb v prvních třech letech, které jsou znázorněny v následující tabulce.

Tab. č. 12: Přehled předpokládaných tržeb

Kurzy	1. rok	2. rok	3. rok
ITIL Foundation	10	15	15
ITIL Intermediate (počet modulů)	3	5	10
ITIL Expert	0	0	1
Poradenské služby (h)	150	220	250
Tržby (v tis. Kč)	<u>1 752</u>	<u>2 485</u>	<u>3 711</u>

Pesimistická varianta předpokládaných tržeb počítá s tím, že v prvním roce života firmy bude prodáno pouze 10 kurzů ITIL Foundation s průměrným zaplněním 6 míst v jednom kurzu za cenu 16 400 Kč. Jelikož kurzy ITIL Intermediate a ITIL Expert, jsou úzce specializované kurzy vyšší úrovně ITILu, firma počítá s tím, že v prvním roce se z nabídky těchto kurzů prodají pouze 3 moduly ITIL Intermediate za cenu 35 000Kč na osobu za modul s průměrným obsazením 6 míst v jednom kurzu. V poradenských službách se předpokládá, že firma poskytne 150 hodin poradenství ITIL za částku 990 Kč/hod.

V druhém roce života firmy, počítají zakladatelé s mírným nárůstem prodeje základních kurzů ITIL Foundation z 10 na 15 kurzů. Propočet je proveden opět jako v prvním roce tj. průměrný počet účastníků kurzu 6 za cenu 16 400Kč na osobu. Předkládá se prodej 5 modulů za cenu 35 000Kč za modul při počtu 6 účastníků na modul. U poradenských služeb se předpokládá zvýšení z 150 na 220 hod.

Ve třetím roce cenová politika rovněž nemění a předpokládá se prodej 15 kurzů ITIL Foundation, dojde k navýšení prodeje modulů ITIL Intermediate z 5 na 10 a rovněž se předpokládá prodej jednoho kurzu ITIL Expert za 45 000Kč na osobu za kurz o minimálním obsazení 6 osob. Předpokládaný prodej poradenských služeb bude 250 hod poradenských služeb.

5.5.2. Přehled výdajů

Aby firma ITIL Specialists s.r.o mohla začít poskytovat vzdělávací kurzy a poradenský servis, je nutno zajistit prostory, vybavení učeben, připravit a vytisknout učebnice, zajistit marketingovou propagaci firmy. V následující tabulce jsou zobrazeny položky zakladatelského rozpočtu pro jednorázovou platbu.

Tab. č.13: Zakladatelský rozpočet

Položka	Cena (v tis. Kč)
Kancelářský nábytek	165
Soubor movitých věcí (technické vybavení učeben)	365
Automobil	220
Softwarové licence	20
Zřízení a administrace webových stránek	20
Inzerce	10
Zavedení internetu	1
Výukové materiály	21
Kancelářské potřeby	10
Propagační materiály	21
Administrativní poplatky	3
Celkem	856

K pořizovacím nákladům přibudou pravidelné měsíční platby na provoz firmy. Z přehledu zakladatelského rozpočtu je zřejmé, že firma bude potřebovat do začátku investici ve výši zhruba 900 tis. Kč. Tyto prostředky získá firma formou podnikatelského úvěru na částku ve výši 1 000 000 Kč s dobou splatnosti 5 let. Předpokládané měsíční náklady provozního charakteru obsahuje následující tabulka.

Tab. č.14: Předpokládané měsíční výdaje

Výdaje	Měsíční platba (v tis. Kč)
Nájemné	35
Zálohy na energie	7
Paušál na mobilní telefon	5
Internet	1
Mzdové náklady včetně zdr. a soc. pojištění	80,4
Provoz webových stránek	1,5
Tisk výukových materiálů	1
Kancelářské potřeby	1
Inzerce	3
Splátka úvěru	22
PHM	10
Celkem	<u>167</u>

Měsíční náklady se mohou ve skutečnosti lišit např. s navýšením výdajů na mzdy v důsledku zvýšení počtu zaměstnanců, celkově však nepředpokládám, plánované měsíční výdaje se budou ve skutečnosti výrazně lišit.

5.5.3. Plánovaný výkaz zisků a ztrát

Plánovaný výkaz zisků a ztrát nás informuje o tom, že v prvním roce bude firma vykazovat ztrátu – 230 tis. Kč. V druhém roce bude firma vykazovat zisk v hodnotě 9 tis. Kč. Většího zisku by se firma měla dočkat ve třetím roce, kdy plánovaný zisk dosahuje hodnoty 660 tis. Kč.

Tab. č. 15: Plánovaný výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát v tis. Kč	1 rok		2 rok		3 rok	
Výkony		1 752,6		2 487		3 711
Tržby z poskytnutých služeb	1 752,6		2 487		3 711	
Výkonová spotřeba		849		788		788
Spotřeba materiálu a energie	272		242		242	
Služby	577		546		546	
Přidaná hodnota		903,6		1 698		2 923
Mzdové náklady včetně soc. a zdrav. p.	964,8		1 449		1 929	
Daně a poplatky	1,56		1,8		1,8	
Odpisy	82		167		166	
Provozní výsledek hospodaření		-145		79		825
Nákladové úroky	85		70		55	
Finanční výsledek hospodaření		-85		-70		-55
Výsledek hospodaření		-230		9		769
Ztráta z minulých let	0		-230		-221	
Základ daně		-230		-221		548
Daň z příjmů právnických osob		0		0		109
Výsledek hospodaření po zdanění v tis. Kč		<u>-230</u>		<u>9</u>		<u>660</u>

5.5.4. Plánovaný Cash-flow

Plánovaný výkaz cash-flow je vypočten pomocí nepřímé metody a zachycuje tok peněžních prostředků v prvním třech letech existence firmy.

Tab. č. 16: Plánovaný výkaz Cash-flow

Roční plán cash-flow v tis. Kč	1 rok	2 rok	3 rok
Hospodářský výsledek	-230	9	660
Hotovost na začátku roku	200	103	110
Odpisy	82	166	166
Δ Zásob	-30	14	14
Δ Pohledávek z obchodního styku	0	0	0
Δ Závazků z obchodního styku	0	0	0
Provozní cash-flow	22	293	951
Investice do dlouhodobého majetku	-750	0	0
Investiční cash-flow	-750	0	0
Δ dlouhodobých závazků	831	-183	-198
Finanční cash-flow	831	-183	-198
Konečné cash-flow v tis. Kč	<u>103</u>	<u>110</u>	<u>752</u>

Z tabulky předpokládaného cash flow je vidět, že firma bude mít dostatečné peněžní prostředky a to za cenu financování prostřednictvím podnikatelského úvěru.

5.5.5. Plánovaná rozvaha

Plánovaná rozvaha zachycuje strukturu majetku firmy v prvních třech letech. V prvním roce bude dosahovat bilanční suma hodnoty 800 tis. Kč. Na straně aktiv bude dlouhodobý hmotný majetek v celkové hodnotě 667 tis. Kč a oběžná aktiva. Na straně pasiv bude vlastní kapitál v hodnotě 200 tis. Kč a bankovní úvěr v hodnotě 831 tis. Kč po prvním roce splácení podnikatelského úvěru. Výsledek hospodaření bude v prvním roce záporný, -230 tis. Kč.

Tab. č. 17: Plánovaná rozvaha

Rozvaha	1 rok	2 rok	3 rok
Aktiva			
Stálá aktiva			
Automobil	196	147	98
Kancelářský nábytek	147	110	73
Soubor movitých věcí	324	244	162
Oběžná aktiva			
PHM	2	2	2
Výukové materiály	14	7	0
Propagační materiály	14	7	0
Bankovní účet	103	110	753
Aktiva celkem	800	627	1 088
Pasiva			
Vlastní kapitál			
Základní kapitál	200	200	200
Výsledek hospodaření minulých let	0	-230	-221
Výsledek hospodaření běžného období	-230	9	660
Cizí zdroje			
Bankovní úvěr	830	648	449
Pasiva celkem	800	627	1 088

6. Zhodnocení podnikatelského záměru

Součástí podnikatelského záměru je bezesporu jeho zhodnocení, kde podnikatel zvažuje, zda je podnikatelský záměr připraven na realizaci či nikoliv. Ve zhodnocení podnikatelského záměru je důležité se zamyslet nad časovým harmonogramem a riziky, které jsou se založením a fungováním nové firmy spojeny.

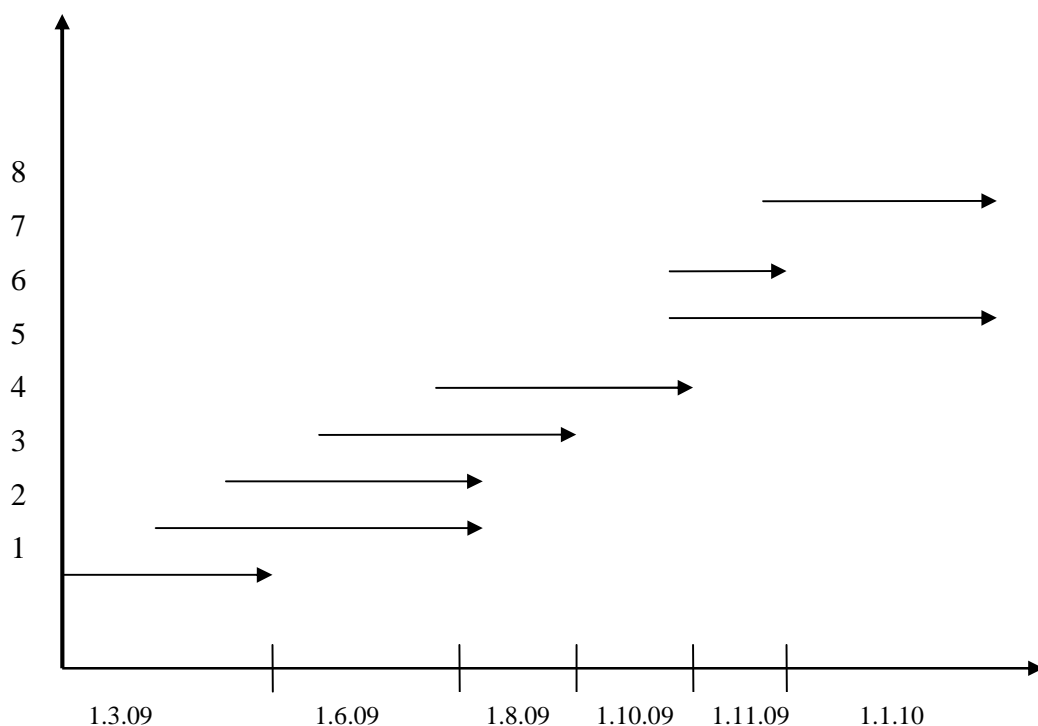
6.1. Jednotlivé kroky realizace

Časový harmonogram znázorňuje jednotlivé kroky realizace podnikatelského záměru, jak jednotlivé kroky na sebe navazují, které mohou probíhat současně a nemohou začít bez dokončení předchozího kroku. Rozdělení jednotlivých kroků dle časového pořadí:

1. Vypracování podnikatelského záměru
2. Příprava kurzů a poradenských služeb
3. Zřízení podnikatelského úvěru
4. Výběr vhodných prostor pro podnikání
5. Vyřízení administrativních záležitostí pro založení s.r.o.
6. Marketingová a propagační komunikace včetně zřízení webových stránek
7. Nákup a vybavení učeben a podnikatelských prostor
8. Zahájení podnikatelské činnosti.

Z časového harmonogramu vyplývá, že k realizaci podnikatelského záměru bude potřeba zhruba 9 měsíců pečlivých příprav před samotným zahájením podnikatelské činnosti.

Obr. č. 5: Časový harmonogram



6.2. Stanovení rizik

Za možná rizika považují především rizika ekonomického charakteru. Současná ekonomická krize představuje pro podnikatelský záměr vysoké riziko. Tomuto riziku se může podnikatel bránit odložením podnikatelského záměru na pozdější dobu, kdy se zmírní dopady ekonomické krize a podniky začnou opět investovat. Další riziko na sebe bere podnikatel uzavřením podnikatelského úvěru. Výše podnikatelského úvěru by měla být úměrná možnosti splácení tohoto úvěru. Neschopnost splácet podnikatelský úvěr může vést k neúspěšnému ukončení podnikání. S ekonomickými riziky se pojí špatný odhad výše potřebného kapitálu, pokud bude potřebný kapitál daleko vyšší než tomu předpokládal

podnikatelský plán, může dojít k dalšímu zadlužení podniku, nebo nedostatku prostředků pro podnikatelskou činnost. Špatný odhad předpokládaných tržeb může rovněž velice negativně ovlivnit podnikatelský záměr. Aby podnikatel předešel špatným odhadům předpokládaného kapitálu a předpokládaných tržeb, je dobré vypracovat alespoň tři varianty od pesimistické až po optimistickou, neboť mnoho podnikatelských záměrů trpí na příliš optimistických očekávání podnikatele, které nelze v realitě naplnit.

Kromě ekonomických rizik může firma narazit na rizika politického charakteru. Po pádu vlády na jaře tohoto roku je česká politická scéna poněkud nestabilní a jen těžce se dá odhadnout výsledek chystaných podzimních voleb. Podnikatelé by měli bedlivě sledovat politickou scénu a zajímat se zejména o novely zákonů a nové zákony týkající se podnikání, neboť neznalost právních předpisů může mít v celkovém výsledku fatální následky na podnikání.

7. Závěr

Má diplomová práce se zabývala vypracováním podnikatelského záměru pro založení nové firmy poskytující vzdělávací a poradenské služby pro efektivní řízení ITC služeb dle mezinárodně uznávaného procesního standardu ITIL. Součástí práce jsou teoretická východiska, která jsou podstatná pro vytvoření praktické části diplomové práce. Při vypracování podnikatelského záměru jsem se zaměřila na analýzu situace vnitřního a vnějšího okolí v němž bude nová firma působit. Tato analýza je nezbytná pro vypracování každého podnikatelského záměru, neboť prostředí v němž firma podniká ji bezprostředně ovlivňuje. Ve SLEPT analýze vnějšího okolí se soustředím na technické okolí, neboť značně rozvinuté technické prostředí je důležité pro tvorbu poptávky pro nabízené služby z oblasti ITC. Brno se v této analýze prezentuje jako centrum informačních technologií s velkým potenciálem růstu do budoucna. Tento rozvoj je navíc umocněn přítomností vysokých škol, které poskytují vzdělání v ITC. V Porterově analýze se soustředím na analýzu vnitřní konkurence, z které vyplývá, že firem v Brně doposud není žádná firma, která by se přímo specializovala na poskytování služeb zaměřených pouze na procesní rámec ITIL. Tento fakt považuji za velkou výhodu, avšak nutno zdůraznit, že úzké zaměření firmy pouze na procesní rámec ITIL považuji ve SWOT analýze za silnou i slabou stránku nově vznikající firmy. Úzkou specializací na ITIL považuji za konkurenční výhodu, neboť klienty chci především nalákat na vysokou specializovanost firmy na ITIL. V hlubším slova smyslu toto úzké zaměření pouze na ITIL může pro firmu znamenat jistou nevýhodu, neboť firma naráží na problém jak uspokojit klienty, kteří nejsou procesnímu rámci ITIL nakloněni. Nespornou konkurenční výhodou firmy bude provádění školení formou případových studií, což v ČR považuji na poli školení ITIL za novinku. Tímto moderním a vysoce efektivním pojetím výuky se pokusí zaujmout výraznou konkurenční pozici a přilákat nové klienty. Z analýz vnitřního a vnějšího okolí vyplývá, že podnikatelská myšlenka založení firmy zabývající se ITILEm má velkou šanci pro její uskutečnění a to hned z několika důvodů: nenasycený trh, malá konkurence v Brně a okolí,

konkurenční výhoda v úzké specializaci na ITIL, školení formou případových studií jako novinka v ČR.

Ve vlastním návrhu podnikatelského řešení jsem věnovala velkou pozornost formě podnikání, marketingové a propagační komunikaci vypracovanou formou marketingového mixu a dále finančnímu plánu, který považuji za konečný indikátor pro rozhodnutí, zda bude podnikatelský záměr života schopný či ne. Jako formu podnikání jsem zvolila společnost s ručením omezením, neboť tato forma je výhodná pro budoucí rozšíření firmy. V marketingové komunikaci se firma bude snažit oslovit nové klienty zejména bezplatnými semináři na téma ITIL. Tyto semináře budou mít funkci nejen propagační, ale také komunikační, neboť potenciální klienty seznámí s ITILEm a formou jakou jsou vedena školení firmy ITIL Specialists s.r.o. V těchto seminářích bude důležité navázat úzký kontakt s klientem, který je do budoucna důležitý pro individuální práci s klienty. Co se týče samotných produktů firmy, ITIL Specialists s.r.o. bude nabízet kompletní školení ITIL od základní úrovně až po vysoce pokročilou úroveň ITIL Expert a poradenské služby šité na míru potřebám a požadavkům klienta.

Při vypracování finančního plánu, jsem došla k závěru, že pro začátek podnikání budu potřebovat finanční prostředky v hodnotě zhruba 1 miliónu Kč. Tyto prostředky získám pomocí podnikatelského úvěru. Zbytek prostředků bude hrazeno z vlastních zdrojů zakladatelů firmy a sice se bude jednat o základní kapitál ve výši 200 tis. Kč. Firma bude potřebovat finanční prostředky v hodnotě 750 tis. Kč pro pořízení dlouhodobého hmotného majetku a to zejména na zařízení a vybavení učeben, pořízení služebního automobilu. Další prostředky budou nutné pro zajištění marketingové a propagační kampaně.

Co se týče předpokládaného prodeje kurzů a poradenských služeb, počítám s pesimistickou variantou, kde v prvním roce naplním pouze 10 základních kurzů ITIL a naplním 3 moduly pokročilých kurzů. S kurzy na úrovni ITIL Expert vůbec nepočítám, neboť v pesimistické variantě předpokládám, že v prvním roce podnikání se budu především soustředit marketingovou komunikaci a získávání klientely, která bude postupně narůstat a tím bude narůstat i počet prodaných kurzů na mírně pokročilé a pokročilé úrovni. Právě z důvodu předpokládaného nedostatku klientely a vysokých finančních prostředků obětovaných na marketingovou komunikaci bude firma v prvním roce podnikání vykazovat

ztrátu -230 tis. Kč. Tato ztráta by se měla postupně vyrovnat až ke ziskovosti, kterou bude firma vykazovat ve třetím roce svého života a to v předpokládané výši 660 tis. Kč.

Dle mého názoru má podnikatelská myšlenka šanci na realizaci, neboť při analýze vnitřní konkurence jsem zjistila, že v Brně se by se jednalo o jedinou firmu s úzkou specializací na ITIL, předpokládám tedy zájem o mnou nabízené služby zejména z důvodu vysoce rozvinutého technického prostředí ITC moravské metropoli. Dála jsem došla k závěru, že i při pesimistické variantě předpokládaného prodeje bude firma vykazovat ve druhém roce života mírný zisk a ve třetím roce bude firma zisková. Tento podnikatelský záměr tedy splnil svůj účel a tento podnikatelský záměr doporučuji k realizaci.

8. Použitá literatura

[1] HISRIC, R. D., PETERS, M. P., *Založení nového podniku*. 1. vydání Praha: Victoria publishing, 1996, 501s. ISBN 80-85865-07-6.

[2] KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M., *Podnikatelský plán*. 1. vydání Brno: Computer Press, 2007, ISBN 978-80-251-1605-0

[3] KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M., *Podnikatelský plán*. 1. vydání Brno: Computer Press, 2007, 14 str. ISBN 978-80-251-1605-0

[4] PORTER, M. E., *Konkurenční strategie*, 1. vydání Praha: Victoria Publishing, 1994, 402 s. ISBN 80-85605-11-2

[5] FOTR, J., *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 1. vydání Praha: Grada publishing, 1995, 184s. ISBN 80-85623-20-X

[6] VALACH, J. a kol., *Finanční řízení a rozhodování podniku I. díl*. 1. vydání Praha: Nad zlato, 1993, 115s. ISBN 80-85626-12-8

[7] VALACH, J. a kol., *Finanční řízení a rozhodování podniku II. díl*. 1. vydání Praha: Nad zlato, 1993, 115s. ISBN 80-85626-13-6

[8] VEBER, J., SRPOVÁ J. a kol., *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vydání Praha: Grada publishing, 2006, 304s. ISBN 80-247-1069-2

[9] KNIGHT, P., *Vysoce efektivní marketingový plán*. 1. vydání Praha: Grada publishing, 2007, 139s. ISBN 978-80-247-1999-3

[10] DLOUHÝ,P. ITIL: Dobrý sluha, zlý pán. CIO Business World: IT strategie pro manažery, duben 2007,č.4, s.38 - 39.

[11] KARPECKI,L. Aktuální stav a trendy využití ICT v ČR. CIO Business World: IT strategie pro manažery, únor 2008 ,č.2, s.14 - 20.

[12] SLABA,R. ITIL:Platforma pro outsourcing a řízené ICT služby. CIO Business World: IT strategie pro manažery, únor 2008 ,č.2, s.44.

[13] KUFNER,V. Kvalifikace pro ITIL v3. CIO Business World: IT strategie pro manažery, únor 2008 ,č.2, s.46.

[14] VÁŇA,P.Efektivnější IT ve firmě? CIO Business World: IT strategie pro manažery, květen 2008 ,č.5, s.52 - 53.

[15] VOŘÍŠEK,K.výkonější díky IT. CIO Business World: IT strategie pro manažery, květen 2008 ,č.5, s.32 - 35.

[16] HOSPES,J.ITIL není kam spěchat. CIO Business World: IT strategie pro manažery,listopad 2008 ,č.11, s.16 - 17.

[17] KUBAL,P.IT zaměstnanost ve světě v ČR. CIO Business World: IT strategie pro manažery, prosinec 2008 ,č.12, s.16 - 22.

9. Elektronické zdroje

[10] *Zpráva o situaci na trhu práce v okrese Brno-Město v 1. pololetí 2008*

URL:<[http:// portal.mpsv.cz/sz/local/bm_info/sz/zpravy/2008](http://portal.mpsv.cz/sz/local/bm_info/sz/zpravy/2008)> [cit. 2009-02-07]

[11] *Informace pro investory – Obyvatelstvo a pracovní síla*

URL:<<http://www.brno.cz/index.php?nav01=112&nav02=1627&nav03=1632>> [cit. 2009-02-07]

[12] *Oficiální portál pro export a import – Přehled vybraných zákonů*

URL:< <http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/prehled-zakonu/1000689>> [cit. 2009-02-07]

[13] *Vývoj hrubého domácího produktu*

URL:< <http://www.finance.cz/ekonomika/hdp/vyvoj/>> [cit. 2009-02-07]

[14] *Makroekonomická predikce České republiky, leden 2009*

URL:< http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/makro_pre.html> [cit.2009-02-07]

[15] *Daně – Změny od roku 2009*

URL:< <http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/zmeny-od-roku-2009/1001697/>> [cit.2009-02-07]

[16] *Daňový systém České republiky*

URL:<<http://cde.mfcr.cz/cps/rde/xchg/>> [cit. 2009-02-07]

[17] *Důvody pro zavedení ITIL*

URL:<[http:// www.itil.cz/index.php?id=988](http://www.itil.cz/index.php?id=988)> [cit. 2009-03-06]

[18] *Certifikace ITIL*

URL:<<http://www.itil.cz/index.php?id=1026>> [cit. 2009-03-06]

[19] *Podnikatelské prostředí v ČR*

URL:<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/ekonomicke-prostredi-cr/podnikatelske-prostredi-v-cr/1001738/49084/>> [cit. 2009-04-21]

[20] *Často kladené otázky týkající se CMMI*

URL: <http://www.pdqm.cz/ForQM/CZ_CMMI_FAQ.html> [cit. 2009-04-26]

[21] *Co je Six Sigma*

URL:< <http://www.scacp.cz/cz.lean-a-six-sigma/co-je-six-sigma/> > [cit.2009-04-26]

[22] *Certifikace systému dle ČSN ISO/IEC 20000*

URL:<<http://www.cqs.cz/iso20.php>> [cit. 2009-04-26]

10. Seznam obrázků

Obr. č. 1. Strategie

Obr.č. 2: Postup návrhu strategií a plánů

Obr č. 3: Porterův model konkurenčních sil

Obr. č.4: Bod zvratu

Obr č.5: Časový harmonogram

11. Seznam tabulek

Tab. č.1: Možné zdroje silných a slabých stránek podniku

Tab. č.2: Možné příležitosti a hrozby podniku Tab. Tab. č.3: Rozvaha ve zkráceném rozsahu

Tab. č.4: Současný přehled daňové politiky ČR

Tab. č.5. Přehled konkurence

Tab. č.6: Přehled SWOT analýzy

Tab. č.7: Základní údaje společenské smlouvy s.r.o.

Tab. č. 8: Charakteristika základního Kurzu ITIL Foundation v3

Tab. č. 9: Charakteristika středně pokročilého kurzu ITIL Practitioner moduly dle životního cyklu IT služeb.

Tab. č.10: Charakteristika středně pokročilého kurzu ITIL Practitioner moduly dle procesního řízení

Tab. č.11: Charakteristika pokročilého kurzu ITIL Expert

Tab. č. 12: Přehled předpokládaných tržeb

Tab. č.13: Zakladatelský rozpočet

Tab. č.14: Předpokládané měsíční výdaje

Tab. č. 15: Plánovaný výkaz zisků a ztrát

Tab. č. 16: Plánovaný výkaz Cash-flow

12. Seznam zkratek

BEP - Break Event Point

CEO – Chief Executive Officer

CIO – Chief Information Officer

CCTA - Central Computer and Telecommunications Agency

CMMI - Capability Maturity Model Integration

CobiT - Control Objectives for Information and related Technology

DPH - Daň z přidané hodnoty

HDP - Hrubý domácí produkt

ICT - Information and Communication Technologies

IPMA -

IT - informační technologie

ITIL - IT Infrastructure Library

ITSM - IT Service Management

LAN - Local Area Network

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

WAN - Wide Area Network

Příloha 1: Zákony důležité pro podnikatele

Zákon č. 586/1992 Sb. ČR, o daních z příjmu fyzických a právnických osob. Tento zákon definuje základní pojmy jako poplatník daně, předmět daně, osvobození od daně, zdaňovací období, základ daně atd. Zákon má 3 přílohy (Třídění hmotného majetku do odpisových skupin a 2 postupy při změně účtovací soustavy).

Zákon č. 54/1956 Sb. ČR, o nemocenském pojištění zaměstnanců upravuje problematiku nemocenského pojištění, vymezuje osobní rozsah pojištění, stanovuje dávky nemocenského pojištění, povinnosti zaměstnanců atd.

Zákon č. 151/1997 Sb. ČR, oceňování majetku upravuje způsoby oceňování věcí, práv a jiných majetkových hodnot.

Zákon č. 143/1992 Sb. ČR, o platu a odměně za pracovní pohotovost upravuje poskytování platu a odměn za pracovní pohotovost zaměstnanců. Zákon upravuje platové třídy a minimální platové tarify, různé příplatky např. za práci v noci. Zákon rovněž upravuje plat a náhradní volno za práci přes čas a ve svátek. Přílohou k tomuto zákonu je charakteristika platových tříd.

Zákon č. 47/2002 Sb. ČR, o podpoře malého a středního podnikání definuje systém a nástroje státní podpory MSP. Žadatelé musí vyhovovat kritériím předpisů EU, mít trvalý pobyt/sídlo na území ČR. Zákon definuje formy a oblasti podpory např. Návratnou finanční výpomoc, dotace, projekty výzkumu a vývoje, nova pracovní místa.

Zákon č. 589/1992 Sb. ČR, o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. Mezi poplatníky pojistného a sociálního zabezpečení patří právnické a fyzické osoby, OSVČ, zaměstnanci. Zákon upravuje sazby, odvod a způsob placení pojistného, penále a pokuty, počítání času a tiskopisy.

Zákon č. 563/1991 Sb. ČR, o účetnictví stanovuje rozsah a způsob vedení účetnictví. Zákon se vztahuje na právnické osoby (sídlo v ČR), zahraniční osoby podnikající na území ČR, fyzické osoby podnikající a vybrané organizační složky státu. Zákon upravuje používané účetní soustavy (podvojně nebo jednoduché účetnictví), účetní doklady, účetní zápisy a účetní knihy; dále účetní závěrku; způsoby oceňování; inventarizaci majetku a závazku a systém úschovy účetních záznamu.

Zákon č. 262/2006 Sb. ČR, Zákoník práce upravuje pracovně právní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Zákon definuje pracovní poměr např. Vznik, změnu a skončení pracovního poměru, pracovní smlouvu, pracovní kázeň, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, pracovní dobu, mzdu a dobu odpočinku atd.

Zákon č. 455/1991 Sb. ČR, o živnostenském podnikání stanovuje druhy živností (živnosti koncesované, živnosti ohlašovací a volné), dále zákon stanovuje podmínky pro provozování živností, rozsah živnostenského oprávnění, náležitosti spojené s vydáním živnostenského listu/koncesní listiny a jejich centrálních evidencí.

Příloha 2: Postup pro založení s.r.o.

Postup založení společnosti s ručením omezeným je poměrně zdlouhavý. Pro založení s.r.o je nutno provést následující kroky:

1. Uzavření společenské smlouvy formou notářského zápisu

Společenská smlouva musí obsahovat alespoň:

- firmu a sídlo společnosti
- určení společníků
- předmět podnikání
- výše základního kapitálu a výše vkladu každého společníka včetně způsobu a lhůty splácení vkladu
- jméno a bydliště členů první dozorčí rady, pokud se zřizuje
- určení správce vkladu
- další údaje požadované obchodním zákoníkem.

Při uzavírání společenské smlouvy je nutno mít na zřeteli výběr názvu obchodní firmy. Pod tímto názvem bude firma zapsána v obchodním rejstříku. Název firmy musí být nezaměnitelný s jinou firmou, nesmí působit klamavě a k jeho odlišení nestačí dodatek jiné právní formy. Notářský zápis včetně potřebného počtu kopií vytvoří každý notář za cenu zhruba od 2 do 3 tisíc Kč.

2. Složení stanovené části základního kapitálu u správce vkladu

Způsob složení vkladů upravuje společenská smlouva. Vklad lze splatit ve lhůtě 5 let, před podáním návrhu na zápis do obchodního rejstříku musí být splaceno 30% každého vkladu, v úhrnné výši všech vkladů alespoň 100 tis. Kč. Pokud je zakladatel jenom jeden, je nutno uhradit základní vklad v plné výši. Obvykle se vklady složí na bankovní účet. Nejlépe je založit nový účet na jméno správce vkladu. Banka na vyžádání dodá potvrzení o složení vkladů a o jeho výši. Potvrzení slouží jako jeden ze zakladatelských dokumentů a dokládá se při podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku. Vznikem společnosti se stávají vklady majetkem společnosti, která s nimi může volně disponovat.

3. Zajištění živnostenského oprávnění

Při návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku je nutno doložit oprávnění k podnikání tj. živnostenský list nebo koncesi. Živnostenský list lze získat na živnostenském úřadě. Živnostenský úřad vyhotoví živnostenský list na základě splnění následujících podmínek:

- Osoba starší 18 let s plnou právní způsobilostí, tuto skutečnost prokáže občanským průkazem
- Bezúhonnost doložená výpisem z trestního rejstříku
- Výpis z finančního úřadu pro ověření daňových nedoplatků
- Doklad manžela/manželky o souhlasu s použitím majetku ve společném jmění manželů k podnikání.
- Doklad o vlastnictví, případně jiném užitelském právu (v případě, že podnikatel provozuje činnost v prostorách mimo trvalé bydliště.
- Doklad prokazující právní důvod pro užívání prostor, v nichž má právnická osoba na území České republiky sídlo.
- Zaplacení správního poplatku 1000 Kč.

Lhůta pro vyřízení živnostenského listu je 5 dnů od ohlášení živnosti, kdy je živnostenský úřad povinen provést zápis do živnostenského rejstříku a vydat podnikateli výpis. Lze nahlásit více činností zároveň. V mém konkrétním případě, kdy předmětem podnikání je vzdělávací a poradenská činnost, budu volit živnost volnou, ke které není potřeba žádná odborná způsobilost. Konkrétně se bude jednat o předmět podnikání č. 72. Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti a č. 60. Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků dle definice přílohy č.4 k živnostenskému zákonu č.455/1991 Sb.

4. Zápis společnosti do obchodního rejstříku

Návrh na zápis do obchodního rejstříku musí být podán do 90 dnů od založení společnosti. K návrhu se přikládá společenská smlouva, oprávnění k činnosti, potvrzení správce vkladu, posudek znalce o ocenění nepeněžitých vkladů. Navrhovatelé jsou povinni prokázat původ užívaných místností (např. nájemní smlouva nebo výpis z katastru) v nich mají sídlo podnikání.

Společnost je založena dnem sepsání společenské smlouvy. Společnost vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku.

5. Registrace společnosti u finančního úřadu

První povinností společnosti je registrace u finančního úřadu dle zákona o správě daní a poplatků. Tuto skutečnost je nutno provést do 30 od vzniku společnosti. Právnícká osoba se musí zaregistrovat u správce daně jako poplatník daně z příjmu právnických osob a jejich daní, případně u správy sociálního zabezpečení a dalších institucí.

Pokud je podnikatel zaměstnavatel, musí si rozšířit registraci u správce daně o plátcovství daně z příjmů ze závislé činnosti. Na správě sociálního zabezpečení je nutno se registrovat jako plátce pojistného za zaměstnance. U zdravotní pojišťovny je nutno provést oznámení o nástupu zaměstnance do zaměstnání.