Vysoká škola ekonomická v Praze

Bakalářská práce

2019 Kseniia Klimova

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název bakalářské práce:

Podnikatelský záměr

Autor bakalářské práce: Kseniia Klimova

Vedoucí bakalářské práce: prof. Ing. Jiří Dvořáček, CSc.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma
„*Podnikatelský záměr*“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 17.09.2019 Podpis

Poděkování

Především bych chtěla poděkovat vedoucímu profesoru Ing. Jiří Dvořáčkovi, CSc. za ochotu mě vést, za čas věnovaný ke kontrole a zpětnou vazbu, kterou mi při psaní práce poskytl. Dále bych ráda poděkovala své rodině a blízkým, kteří mě podporovali za celého dobu mého studia.

Název bakalářské práce:

Podnikatelský záměr

Abstrakt:

Cílem této bakalářské práce je zpracování a vyhodnocení podnikatelského plánu pro konkrétní podnikatelský záměr, spočívající v poskytování online vzdělávacích kurzů internet marketingu. Podnikatelský plán je zpracován zejména pro potřebu zakladatelky projektu jako dokument při rozhodování o jeho realizaci. Práce je rozdělena na dvě části. První část práce je věnována teoretickým aspektům tvorby podnikatelského plánu. V ní jsou popsány základní pojmy týkající se tvorby podnikatelského plánu, uvedena je jeho struktura a podrobněji jsou popsány jednotlivé části plánu. Praktická část se věnuje zpracování samotného podnikatelského plánu, jenž zohledňuje i Business model Canvas. Pozornost byla věnována především popisu podnikatelské příležitosti, analýze mikro a makrookolí, analýze konkurence, rizik, marketingovému a finančnímu plánu zpracovanému ve třech scénářích.

Klíčová slova:

Podnikatelský záměr, podnikatelský plán, Business model Canvas, online vzdělávání, online vzdělávací kurzy, internetový marketing

Title of the Bachelor´s Thesis:

Business plan

Abstract:

The aim of the bachelor thesis is to create and evaluate a business plan for new company which is providing online education courses of internet marketing. The business plan is created mainly for the needs of the founder of the project as a document for the future decision about its realisation.The thesis is divided into two parts. The first part describes the theoretical aspects of business plan creation. This part describes the basic concepts of business plan creation, its structure and describes in detail the individual sections of the business plan. The practical part includes the creation of the business plan itself and also includes Business model Canvas. The attention was paid to the description of the business opportunity, analysis of micro and macro environment, analysis of competition, risk analysis, processing marketing plan and financial plan elaborated in three scenarios.

Key words:

Business plan, Business model Canvas, online education, online courses, internet marketing

Obsah

Úvod **9**

TEORETICKÁ ČÁST **10**

1 Podnikatelský záměr 10

2 Podnikatelský plán 10

2.1 Uživatelé podnikatelského plánu 10

2.2 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu 11

2.3 Důvody sestavování podnikatelského plánu 11

2.4 Business model Canvas 12

2.5 Struktura podnikatelského plánu 13

2.5.1 Titulní list 13

2.5.2 Úvod 13

2.5.3 Celkové shrnutí 13

2.5.4 Popis podnikatelské příležitosti 14

2.5.5 Charakteristika firmy a jejich cílů 14

2.5.6 Potenciální trhy 15

2.5.7 Analýza mikro a makrookolí 16

2.5.8 Analýza mikrookolí 17

2.5.9 Porterova analýza pěti sil 17

2.5.10 Marketingová strategie 19

2.5.11 Realizační projektový plán 21

2.5.12 Personální zajištění 21

2.5.13 Finanční plán 22

2.5.14 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu 23

2.5.15 Přílohy 24

PRAKTICKÁ ČÁST **25**

3 Titulní list 25

4 Úvod 25

5 Celkové shrnutí 25

6 Popis podnikatelské příležitosti 26

7 Popis produktu 26

8 Popis podniku 27

9 Charakteristika cílového zákazníka 28

10 Business model Canvas 29

11 Analýza konkurence 30

11.1 Prezenční vzdělávací kurzy ... 30
11.2 Online vzdělávací kurzy ... 33
11.3 Celkové shrnutí ... 36
12 PEST analýza ... 37
13 Porterova analýza pěti sil ... 40
14 Realizační plán ... 42
15 Personální zabezpečení ... 43
16 Marketingový plán ... 44
16.1 Cena ... 44
16.2 Distribuce ... 45
16.3 Propagace ... 45
17 Finanční plán ... 47
17.1 Období před zahájením provozu ... 47
17.2 Plánování nákladů ... 49
17.3 Plánování tržeb ... 50
17.4 Výkaz zisku a ztrát ... 52
17.5 Výkaz cash flow ... 53
17.6 Rozvaha ... 55
17.7 Vyhodnocení úspěšnosti podnikatelského nápadu ... 56
18 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu ... 57
18.1 SWOT analýza ... 57
18.2 Analýza rizik ... 58
Závěr ... 60
Použitá literatura ... 62
Seznam grafů a tabulek ... 66
Seznam příloh ... 66

Úvod

Při zahájení podnikatelské činnosti má podnikatel zpravidla obecnou představu o budoucích výsledcích svého podniku. Realita ale bývá většinou jiná a často se odlišuje od našich představ. Proto právě podnikatelský plán pomáhá podnikatelům adekvátně zhodnotit podnikatelský nápad, promyslet si vlastní strategii, porovnat ji s realitou, odhalit hrozby a nastavit případná opatření k eliminaci rizik.

Cílem této bakalářské práce je zpracování a vyhodnocení podnikatelského plánu pro konkrétní podnikatelský záměr, spočívající v poskytování online vzdělávacích kurzů internet marketingu. Dílčími cíli práce jsou analýza okolí, konkurence, potenciálních zákazníků, hrozeb a příležitostí. Podnikatelský plán je zpracován zejména pro potřebu zakladatelky projektu jako dokument při rozhodování o jeho realizaci. Závěr práce je věnován celkovému zhodnocení podnikatelského záměru.

Zájem o online vzdělávání za poslední 2–3 roky výrazně vzrostl, což dokazuje významný růst MOOCs. MOOCs je zkratka pro Massive Online Open Courses, což lze do češtiny přeložit jako masové online otevřené kurzy, které v současné době poskytuje více než 900 univerzit po celém světě (Shah, 2018). Online kurzy představují efektivní způsob vzdělávání z domova, jehož popularita se rozšířila i do komerční oblasti, kde se tyto kurzy staly atraktivní alternativou offline kurzů. Online kurzy může absolvovat téměř kdokoli a kdykoli, navíc člověk není závislý na místě konání výuky. Mobilita poskytuje svobodu výběru a pohodlí: vše, co člověk potřebuje k zahájení daného vzdělávání, je počítač a připojení k internetu.

Daná bakalářská práce je rozdělena do dvou částí: teoretickou a praktickou. Teoretická část se věnuje vysvětlení pojmu podnikatelský záměr a podnikatelský plán, dále se zaměřuje na uživatelů podnikatelského plánu, zásady pro jeho zpracování a důvody jeho sestavování. Dále v teoretické části je definován Business model Canvas a následně je uvedena struktura tradičního podnikatelského plánu, jehož jednotlivé části jsou podrobněji rozpracovány v dalších podkapitolách. Teoretická část slouží jako podklad pro zpracování části praktické, jež obsahuje vlastní tvorbu podnikatelského plánu pro online vzdělávací kurzy internet marketingu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr je výchozím bodem podnikatelské činnosti, který představuje nápad či koncept nového produktu nebo služby. Podnikatelská činnost nemusí být založena jenom na zcela nových a inovativních myšlenkách, ale může také představovat i zdokonalenou cizí ideu (Jones, 1992). Podnikatelský záměr je představa o tom v čem podnikatel chce podnikat, čeho chce dosáhnout, pro koho je určen jeho produkt nebo služba, avšak nepostačí mít nápad jenom ve hlavě. Aby podnikatel mohl někoho s podnikatelským záměrem seznámit je třeba ho zpracovat do komplexního celku, který bude představen v podobě podnikatelského plánu (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

2 Podnikatelský plán

Hisrich a Peters (1996, s. 108) definují podnikatelský plán jako „*písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější a vnitřní faktory, související se založením nového podniku*“. Problematikou podnikání se zabývá spousta autorů, proto podnikatelský plán lze formulovat mnoha různými způsoby. Podle Abramsové (2003) plán představuje cestu vlastníka, která by měla vést k dosažení vytyčených cílů. Podnikatelský plán by měl zároveň poskytovat odpovědi na otázky jako: kde se podnik nachází a čím se zabývá, kam se má ubírat a následně dospět a jak lze tohoto cíle dosáhnout (Veber & Srpová, 2008).

2.1 Uživatelé podnikatelského plánu

Uživatele podnikatelského plánu Korab a Mihalisko (2005) rozdělují do tří základních skupin: vlastníci, manažeři a investoři. Kromě daných skupin o podnikatelský plán také mohou mít zájem zaměstnanci, bankéři, zákazníci a konzultanti (Hisrich & Peters, 1996).

Je logické, že každý uživatel má své důvody znát podnikatelský plán a vznáší své požadavky, proto by podnikatelský plán měl zahrnovat informace, které naplňují preference cílového uživatele (Hisrich & Peters, 1996). Jelikož o podnikatelský plán se zajímají různorodé skupiny uživatelů je možné rozpracovat několik verzí prezentace plánu, které budou určeny konkrétní skupině příjemců s cílem poskytnout pro ně podstatnou informací (Guta, 2014).

Vnitropodnikovým uživatelům jako jsou manažeři a majitelé, podnikatelský plán slouží především jako nástroj řízení, plánování a kontroly. Umožňuje na konci plánovacího období porovnat plán se skutečně dosaženými výsledky, kriticky jej posoudit, a následně zjistit nakolik byl plán realistický. V případě nesrovnalostí je možné identifikovat, kde a proč došlo k odlišným hodnotám (Struck, 1992).

Do mimopodnikových uživatelů zařazujeme především investory a banky. V zásadě jak banku, tak i investora bude hlavně zajímat návratnost vložených prostředků. Banka chce vědět, že podnikatel bude schopen splácet úroky a jistinu úvěrů, zároveň banka zvažuje rizikovost podnikatelského záměru. V roli investora mohou vystupovat podnikatelský anděl nebo venture kapitál a informace uvedená v podnikatelském plánu je musí přesvědčit, že investování do daného projektu je správnou volbou (Pinson, 2005; Veber & Srpová, 2008).

2.2 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu

Za účelem zvýšení působnosti podnikatelského plánu na čtenáře by podnikatel měl při jeho zpracování dodržovat obecně platné zásady (Veber & Srpová, 2008). Jedna ze závažnějších zásad podle Strucka (1992, s. 12) zní následovně: „*Údaje musejí být uvedeny podle nejlepšího vědomí a svědomí*“. Blackwell (2008) ve své knize definuje následujících pět zásad:

- srozumitelnost,
- stručnost,
- logičnost,
- pravdivost,
- doložitelnost číselnými údaji.

Dle daných požadavků by podnikatelský plán měl být přehledný a jednoduše napsaný, aby čtenáři bylo vše jasné, a měl by obsahovat jenom podstatné informace, která by měly být vhodným způsobem strukturovány. Je nežádoucí uvádět nerealistické prognózy, jelikož příliš optimistické či pesimistické odhady snižují důvěryhodnost plánu v očích investorů (Struck, 1992; Blackwell, 2008). Veber a Srpová (2008) uvádějí další zásadu, respektování rizika. Informace o možných rizicích podnikání naopak zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského plánu.

I když je podnikatelský plán většinou zpracován jen při zahájení podnikání, vždy je nutné ho zlepšovat a aktualizovat v případě, změní-li se podmínky na trhu, produkt, který nabízíme, konkurence nebo technologie, jelikož plán představuje cestu, která má podnikatele dovést k cíli jeho záměru (Hisrich & Peters, 1996).

2.3 Důvody sestavování podnikatelského plánu

Podnikatelský plán se obvykle sestavuje při založení nového podniku či projektu nebo při rozšiřování existujícího podniku (Šiman & Petera, 2010). Jedna z nejznámějších potřeb, která nutí podnikatele sestavovat podnikatelský plán je získaní investorů. Podle výzkumu, který byl realizován v Makedonii, vlastníci malých a středních podniků využívali podnikatelský plán jenom jako nástroj pro získání finančních prostředků, ale samozřejmě existuje více důvodů, proč je dobré mít zpracovaný podnikatelský plán (celkově zkoumáno 150 středních a malých podniků) (Petkovski & Angelova, 2014).

Jak uvádí Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík (2011), primárně by plán měl sloužit pro ověření reálnosti a životaschopnosti podnikatelského záměru. Botha a Robertson (2014) ve svém výzkumu prokázali, že podnikatelský plán je dobrým nástrojem, který umožnuje vyhodnotit podnikatelskou příležitost. Zpracovaný podnikatelský plán pomáhá podnikateli ujasnit si celkové potřebné množství kapitálu, na co a kdy je nutné vynaložit finanční prostředky, což je další důvod sestavování podnikatelského plánu (Barrow, Barrow, & Brown, 2015). Navíc podnikatelský plán umožňuje snížit riziko neúspěchu, jelikož v průběhu zpracování plánu lze narazit na krizová místa, na které je možné včas reagovat (Korab & Mihalisko, 2005).

I když podnikatelský plán přináší řadu výhod, spousta začínajících podnikatelů se snaží začít podnikat bez plánu. Dle Bewayovy studie (2010), 50 % podnikatelů (celkový zkoumaný počet podnikatelů je 355) nevypracovalo podnikatelský plán a mezi nejčastější důvody zařazovali:

ztrátu času, který lze využít na jiné užitečnější aktivity, neexistenci potřeby získat doplňující finanční prostředky, podnikání je příliš malého rozsahu. Dalším důvodem je nedostatek znalostí ohledně problematiky podnikatelského plánu. Samozřejmostí je, že málokdo začne podnikat bez jakéhokoliv plánování a řada autorů zastává názor, že podnikatelský plán je jedním z nejdůležitějších kroků při zahájení podnikání (Barrow et al., 2015).

2.4 Business model Canvas

Vládní agentura SBA (U.S. Small Business Administration) rozlišuje dvě formy podnikatelského plánu: tradiční plán a metodou lean start-up. Plán založeny na metodě lean start- up je více zaměřen na klíčové elementy podnikání a obvykle je zpracován v rozsahu jedné stránky. Naopak tradiční podnikatelský plán poskytuje komplexní a detailní představu podnikání ("Write your business plan", n.d.). Jedním z důvodů, proč je v současné době tradiční podnikatelský plán je nahrazován obchodním modelem, je plýtvání časem jednak na samotné zpracování podnikatelského plánu, dále na prezentaci investorům, představení produktu atd. O nové metodologii lean start-up se také zmiňuje profesor Stanfordovy univerzity Steve Blank (2013). S její pomocí lze snížit riziko vzniku společnosti. Steve Blank (2013) cituje studii Shikhara Ghoshe z Harvardovy univerzity, podle níž míra neúspěchu nových podniků dosáhla 75 %. Proto Blank (2013) považuje za důležitější navrhnout rámec fungování obchodního modelu než vypracovat podnikatelský plán. V roce 2010 Alexander Osterwalder a Yves Pigneur vytvořili tzv. Business Model Canvas, který se skládá z 9 částí, zohledňujících hlavní aspekty podnikání (Osterwalder & Pigneur, 2010). Níže jsou uvedeny částí, ze kterých se model skládá. Plátno Business modelu Canvas je znázorněno v příloze 1.

1. **Zákaznické segmenty (customer segments).** Zákazníci jsou klíčovým prvkem podnikání proto v rámci daného prvku je nutné definovat zákaznické segmenty, na které se podnik chce zaměřit.
2. **Poskytovaná hodnota (value propositions).** Daná část definuje, jaké problémy a potřeby zákazníka řeší užití nabízeného podnikem produktu nebo služby Také by podnikatel v rámci daného prvku měl odpovědět na otázku, proč by zákazníci měli kupovat produkt nebo sužbu právě od něj (nižší ceny, lepší kvalita, design, snadnost v používání atd.)?
3. **Kanály (channels)** představují, jak bude podnik komunikovat se svým zákazníkem (sociální sítě, webová stránka atd.) a jak bude produkt dodáván zákazníkům.
4. **Vztahy se zákazníky (customer relationships).** Podnikatel by měl definovat jaké vztahy se plánuje budovat s každým zákaznickým segmentem. Mohou být formou konzultačních prodejů, poradenství, samoobsluhy nebo spolutvorby atd.
5. **Zdroje příjmů (revenue streams)** představují jak a za co zákazníci platí, zda jde o nákup zboží, využití služby, předplatné, pronájem atd.
6. **Klíčové zdroje (key resources)** v sobě zahrnují lidské, finanční, fyzické a duševní zdroje, které jsou nutné pro provádění klíčových činnosti podniku.
7. **Klíčové činnosti (key activities).** V daném prvku by měly být popsány základní činnosti podniku, které musí být vykonány pro fungování business modelu. Patří sem výroba, realizace služby, komunikace, koordinace atd.
8. **Klíčová partnerství (key partnerships)** v sobě zahrnují klíčových dodavatelů nebo jiných partnerů, které jsou potřebné pro podnikatelskou činnost.

9. **Struktura nákladů (cost structure).** V rámci business modelu podnikatel by také měl sepsat veškeré náklady související s podnikatelskou činnosti (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2.5 Struktura podnikatelského plánu

Zpracování podnikatelského plánu nepodléhá přísně stanoveným pravidlům, a proto i neexistuje přesně daná struktura plánu, kterou by měl každý podnikatel dodržovat (Srpová et al., 2011). Podle Zichové (2009) podnikatelský plán může mít následující podobu:

- obsah;
- titulní strana;
- celkové shrnutí;
- charakteristika firmy a jejich cílů;
- definice produktu;
- definice trhu;
- marketingová a prodejní strategie;
- technicko-technologická charakteristika;
- finanční část;
- informace o řízení podniku;
- vztah k životnímu prostředí;
- hodnocení rizik;
- poradenská a technická pomoc;
- přílohy;

Srpová et al. (2011) doplňují podnikatelský plán o další položky jako je úvod, popis podnikatelské příležitosti a hlavní předpoklady úspěšnosti projektu. Další podkapitoly v této práci jsou věnovány podrobnějšímu popisu jednotlivých části podnikatelského plánu.

2.5.1 Titulní list

Podnikatelský plán obvykle se začíná titulní stranou, která by měla být stručná, logicky uspořádaná a atraktivní. Nejprve je nutné uvést obchodní jméno, adresu, logo, uprostřed je umístěna informace o zakladatelích, datu zpracování, telefonní číslo a zbývající informace je uvedena na konci stránky (Pinson, 2005). Srpová et al. (2011) doporučují v této části také uvést, že informace obsažené v plánu jsou obchodním tajemstvím.

2.5.2 Úvod

Úvodní část podnikatelského plánu slouží k informování čtenáře o cíli podnikatelského plánu, pro koho je daný plán zpracován, a zda jde o úplnou či zkrácenou verzi (Srpová et al., 2011).

2.5.3 Celkové shrnutí

Často se stává, že celkové shrnutí je rozhodujícím prvkem pro potenciální investory, jelikož po jeho přečtení se rozhodnou, zdali budou číst celý plán. Proto by měla daná kapitola podnikatelského plánu vzbudit zájem čtenáře a upoutat jeho pozornost. Jak ze samotného názvu

vyplývá, daná část shrnuje celkový plán a měla by být zpracována úplně na konci, až po sestavení celkového plánu (Strauss, 2005).

Cílem zpracování celkového shrnutí je poskytnout základní představu o podnikatelském záměru, informovat o tom, kdo jste, co děláte, kam vaše společnost směřuje, proč tam směřuje, a jakým způsobem se tam dostane. Pokud je podnikatelský plán zpracován pro externí účely, je nutné do exekutivního souhrnu uvést dodatečné informace o financování, jako jsou celková výše potřebného kapitálu, účel, kdy bude podnikatel potřebovat, schopnost splácet úvěr a jiné (Pinson, 2005).

Dle Pinsonové (2005) by pro vnitropodnikové potřeby mělo být celkové shrnutí rozpracováno v rozsahu jedné stránky, a pro externí účely by nemělo překročit rozsahu dvou až tří stran. Veber a Srpová (2008) zmiňují, že celkové shrnutí by mělo být v rozmezí dvou až sedmi stran. Avšak většina autorů se shoduje, že shrnutí by mělo být přesvědčivé, obsahovat jen nejdůležitější informace, které jsou podloženy fakty, a být tak stručné, aby jej investor mohl přečíst maximálně za pět minut (Ford, Bornstein, & Pruitt, 2010; Abrams, 2003).

2.5.4 Popis podnikatelské příležitosti

Cílem dané podkapitoly je objasnit v čem spočívá podnikatelská příležitost a proč je právě teď je nejvhodnější okamžik pro realizaci podnikatelského záměru. Popis podnikatelské příležitosti by měl obsahovat popis produktu, konkurenční výhody a užitek produktu pro zákazníka (Srpová et al., 2011).

Významnou součásti podnikatelské činnosti tvoří nabízený produkt či služba a dle Forda, Bornsteina a Pruitta (2010) úspěch podnikání je závislý na atraktivitě poskytovaných produktů a služeb. Podle Zichové (2009) v dané části je nutno uvést veškeré důležité informace o produktu, o jeho vlastnostech, jak ho používat atd. V případě služby je potřeba definovat, v čem spočívá daná služba, k čemu slouží a jaké zařízení k tomu bude potřeba (Zichová, 2009).

V podnikatelském plánu by neměla chybět informace o unikátních a specifických charakteristikách produktu, například v čem se bude nabízený produkt lišit od konkurenčních produktů na trhu, jak bude uspokojovat potřeby zákazníků, proč by spotřebitelé měli kupovat právě od nás (Srpová et al., 2011). Pokud nabízený produkt není nijak originální nebo nemá dost silnou konkurenční výhodu měl by podnikatel definovat, proč by jej měli spotřebitelé chtít od něho kupovat. Důvodem může být například široká škála produktů (Bangs, 2001).

2.5.5 Charakteristika firmy a jejich cílů

Daná kapitola podnikatelského plánu poskytuje základní stručné informace o společnosti a její činnosti (Ford et al., 2010). Podle Hisricha a Peterse (1996) by podnikatel měl v dané části uvést informace o činnosti podniku, o jeho umístění a velikosti podniku. Doporučuje se také odpovědět na otázky typu: jestli jde o nový podnik, nebo rozšíření existujícího, v čem spočívá podnikání, zda jde o výrobu, nebo poskytování služeb, jestli je podnikání sezónní, a proč by mělo být ziskové. Abramsová (2003) považuje za vhodné se stručně zmínit o klíčových osobách a řízení podniku. Daná informace je dost důležitá zejména pro investoři, jelikož kompetentní a schopné osoby ve vedení společnosti jsou podstatou úspěšného podnikání.

V podnikatelském plánu je nutné také uvést cíle podniku, které podle Srpové et al. (2011) by měly být popsány stručně a měly by splňovat zásadu SMART. Pojetí SMART je zkrátka prvních písmen z anglických slov, které vymezují, jaké by měly být vlastnosti cílů. SMART znamená:

- specific (S)- přesně definované,
- measurable (M)-měřitelné,
- achievabale (A)-dosažitelné,
- realistic (R)-reálné,
- timed (T)- termínované (Srpová et al., 2011).

2.5.6 Potenciální trhy

Srpová et al. (2011) uvádí, že pokud nebude existovat trh pro nabízené produkty a služby, podnikatelský záměr nemůže být úspěšný. Pro potenciální investory je důležité vědět, že podnikatel dobře zná trh, na který chce vstoupit (Zichová, 2009). V rámci podkapitoly potenciální trhy v podnikatelském plánu je nutné uvést informace o celkovém a cílovém trhu (Srpová et al., 2011).

Blank a Dorf (2012) se dívají na velikost trhu z tři různých po hledů:

1. TAM – total addresable market – celkový oslovitelný trh;
2. SAM – served available market– dostupný obsloužitelný trh;
3. SOM – share of the market neboli target market – cílový trh.

TAM neboli celkový trh představuje celkovou poptávku po nabízeném produktu. SAM představuje část TAM, kterou mohou obsloužit všechny firmy, nabízející daný produkt. SOM neboli cílový trh představuje podíl dostupného obsloužitelného trhu, kterého lze realistický dosáhnout (Blank & Dorf, 2012).

V rámci podnikatelské činnosti je velice těžké obsloužit celkový trh, jelikož je zřejmé, že nabízený produkt nemůže uspokojit odlišné požadavky všech zákazníků. Proto podnikatel musí stručně popsat celkový trh a přesně vymezit cílový trh, na který se chce zaměřit. Čím lépe bude cílový trh definován, tím snadněji se podnikatel přizpůsobí potřebám zákazníků (Srpová et al., 2011). O důležitosti zákazníka se zmiňuje profesor Niraj Dawar (2013) v článku *„When marketing is a strategy“*. Dawar uvádí, že v současné době strategickou otázkou v podnikání je, co ještě lze udělat pro zákazníka, ne co vše podnikatel může udělat. Dnes zákazníci a trh stojí v centru podnikání, proto by se měl podnikatel zaměřit na potřeby zákazníka a jeho nákupní kritéria.

Cílový trh by měl být dostatečně velký, aby pokryl podnikatelské náklady, a pro jeho správné vymezení slouží segmentace, pomocí, které podnikatel rozčlení trh do tržních segmentů. Tyto segmenty tvoří zákazníci se stejnými nebo podobnými vlastnostmi a potřebami (Abrams, 2003). Kritéria, podle kterých je možné rozdělit potenciální zákazníky do cílových skupin mohou být: věk, vzdělání, příjem, pohlaví, životní styl, zájmy, nákupní chování atd. Ideální zákazník by nejenom měl chtít koupit daný produkt, ale měl by také být schopen za něj zaplatit. Po definování tržních segmentů musí podnikatel vybrat ty, které jsou pro něho nejatraktivnější. Proto by podnikatel měl vyhodnotit tyto segmenty podle následujících kritérií: velikost segmentu, růst segmentu, možnost se odlišit vůči konkurenčním produktům, síla konkurence. Po vyhodnocení tržních segmentů podnikatel rozhodne, zda se zaměří na jeden segment v rámci své podnikatelské

činnosti, bude-li nabízet produkt několika rozdílným segmentům neboli zvolí jinou strategii (Srpová et al., 2011; Abrams, 2003).

V rámci získávaní informací o trhu je potřeba vyhodnotit řadu informací, aby zůstaly jen nejdůležitější a které by přispěla k uskutečnění správných rozhodnutí pro další oblasti podnikatelského záměru. Informace může podnikatel najít buď přímou metodou nebo nepřímou. Nepřímou metodou lze získat informace ve statistických publikacích, katalozích, ve výročních zprávách atd. Jestliže daným způsobem nejde najít vhodná data lze provést vlastní průzkum pomoci dotazování, návštěvy u odborníků nebo pozorováním (Zichová, 2009).

2.5.7 Analýza mikro a makrookolí

Okolí podniku hraje důležitou roli v existenci a rozvoji společnosti jehož porozumění pomáhá stanovit správnou a efektivní strategii. Účelem analýzy okolí je identifikace faktorů ovlivňujících činnost podniku, které mohou představovat jak podnikatelskou příležitost, tak i potenciální hrozbu. Vnější okolí podniku se skládá z mikrookolí a makrookolí a v sobě zahrnuje následující prvky: dodavatelů zdrojů, konkurentů, zákazníků, finanční institucí, technologie a jiné faktory, které mohou ovlivnit podnik z vnější strany (Dedouchová, 2001).

Analýza makrookolí je zaměřena na odhalení trendů a klíčových změn působících v okolí podniku. Makrookolí definuje politické, ekonomické, sociální a technologické podmínky podnikání. Analýzu makrookolí lze podrobněji provést pomoci **PEST analýzy**, která zkoumá dané faktory externího okolí (Blažková, 2007).

Při analýze **politicko-právních faktorů** se zkoumají klíčové změny v oblasti politické stability a právní regulace. Legislativní změny země, odvětví mohou dát příležitost v rozvoji podnikání nebo naopak představovat hrozbu a ovlivnit ziskovost podniku (Dedouchová, 2001). Příkladem politicko-právních faktorů, které mohou ovlivnit podnikání jsou: legislativa, která reguluje podnikání, vládní rozhodnutí, nařízení, pracovní právo, předpisy Evropské unie atd. (Blažková, 2007).

V rámci analýzy **ekonomických faktorů** se zkoumají klíčové ukazatele, charakterizující stav ekonomiky země a trhu, ve kterém společnost působí. Mezi analyzované ekonomické ukazatele patří: tempo růstu ekonomiky, inflace, vývoj hrubého domácího produktu (HDP), nezaměstnanost, měnové kurzy (Srpová & Řehoř, 2010).

Neméně jsou důležité spotřebitelské preference, které jsou definovány pomocí **sociálních faktorů**. Daný makroekonomický faktor v sobě také zahrnuje demografickou a kulturní složku (Blažková, 2007). Do dané skupiny Blážková (2007) zařazuje faktory jako vzdělání obyvatelstva, změnu životního stylu, rozdělení příjmů, věkovou strukturu obyvatelstva, koníčky.

Poslední část PEST analýzy se věnuje **technologickým faktorům**. Účelem analýzy daného faktoru je identifikace trendů v technologickém rozvoji, které jsou často příčinou změn a ztrát na trhu, v případě nesledování současných trendů (Dedouchová, 2001).

Rozšířenou verzi PEST je analýza PESTLE, která je doplněna o další dva faktory legislativní a ekologické (legal a environmental). Někdy se používá modifikace SLEPTE v rámci, které jsou posouzeny sociální, ekonomické, politické, legislativní technické a ekologické faktory (Mallya, 2007).

2.5.8 Analýza mikrookolí

Na rozdíl od makrookolí, mikrookolí podniku zkoumá vliv jednotlivých prvků v odvětví, ve kterém společnost působí. Mikrookolí se skládá ze současných a potenciálních konkurentů, zákazníků, dodavatelů a dalších subjektů. Analýzu mikrookolí lze provést pomoci analýzy konkurence a Porterovy analýzy pěti sil (Sedláčková & Buchta, 2006; Dedouchová, 2001).

Konkurence je nedílnou součásti každého podnikání a podnikatel by na ni neměl zapomínat. Znalost konkurentů umožní lepší orientaci na trhu a pochopení silných a slabých stránek podnikání (Srpová et al., 2011). V průběhu zpracování analýzy konkurence je nutno si uvědomit, že konkurencí nemusí být každá firma, která nabízí stejný produkt nebo službu, protože může být zaměřená na úplně jinou cílovou skupinu. Naopak konkurencí mohou být firmy, které nabízejí substituční produkty (Barrow et al., 2015). Detailní zkoumání každého konkurenta pravděpodobně zabere hodně času, proto Srpová et al. (2011) nabízejí rozdělit konkurenty na hlavní a vedlejší a více se zaměřit na ty, kteří mají značný podíl na trhu či jsou velmi podobní dané firmě. Užitečné informace, které by měl podnikatel mít o svých konkurentech a krátce je shrnout v podnikatelském plánu, jsou jejich silné a slabé stránky, podíl na trhu, tržby, cíloví zákazníci, ceny, služby zákazníkům, distribuce, propagace a další (Srpová et al., 2011). Dle Barrowa et al. (2015) jedním ze zdrojů informací o konkurentech mohou být jejich účetní závěrky a výsledné informace o konkurentech doporučuje zpracovat v podobě tabulky.

2.5.9 Porterova analýza pěti sil

Jedním z významných modelů, který se nejvíce používá pro zkoumání konkurenčního prostředí, je model pěti sil M. E. Portera. Jeho model bere v úvahu pět faktorů, jejichž porozumění pomáhá stanovit intenzitu a význam působících konkurenčních sil v odvětví, a je klíčovým faktorem pro efektivní strategická rozhodnutí. Pět konkurenčních sil podle modelu M. E. Portera:

- hrozba vstupu potenciálních konkurentů;
- vyjednávací síla kupujících;
- vyjednávací sila dodavatelů;
- hrozba substitučních výrobků;
- vliv stávajících konkurentů (Porter, 1980).

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Daná konkurenční síla zvažuje, jak snadno se noví hráči mohou připojit k existujícímu trhu. Význam hrozby vstupu nových konkurentů je závislý na vstupních bariérách do daného odvětví a také na reakci stávajících konkurentů. V případě vysokých bariér vstupu bude vliv nových hráčů na zisk v daném odvětví minimální. Mezi základní vstupní bariéry lze zařadit:

- **Úspory z rozsahu.** Čím větší je objem výroby, tím nižší jsou náklady na výrobu jedné jednotky produkce a tím obtížnější je pro nového konkurenta dosáhnout vysoké ziskovosti při vstupu na trh.
- **Počáteční náročnost investic.** Vyšší kapitálová náročnost omezuje vstup nových hráčů do odvětví.

- **Dostupnost dodavatelů**. Malý počet nebo neexistence dodavatelů představuje bariéru vstupu podniku na daný trh.
- **Znalost značky a oddanost zákazníků** bude nutit nové konkurenty vynakládat vyšší částky na propagaci a prodejní akce, aby tito zákazníci přešli na jejich produkt, což bude zvyšovat náklady podniku a riziko neúspěchu.
- **Politika státu**. Čím vyšší jsou zásahy státu do činnosti v odvětví, tím přísněji jsou regulovány požadavky na výrobky v daném odvětví a tím nižší je také atraktivita odvětví pro potenciální konkurenty (Porter, 1980).

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů ukazuje úroveň moci dodavatelů ovlivnit ceny. Dodavatelé mohou zvyšovat cenu surovin a snižovat jejich kvalitu, což se projeví v nižším zisku podniku. Daná konkurenční síla bere také v úvahu počet dostupných dodavatelů. Podniky se nacházejí ve stabilnější pozici, pokud je k dispozici více dodavatelů. Z daného pohledu může vysoká síla a vliv dodavatelů nastat za těchto předpokladů:

- malé množství dodavatelů na trhu,
- náklady na přechod k jinému dodavateli jsou vysoké,
- odběratelé nejsou pro dodavatele důležitými zákazníky (Porter, 1980).

Vyjednávací síla kupujících

Analogicky se jako vyjednávací síla dodavatelů může projevovat vyjednávací síla kupujících. Kupující mohou mít značný vliv na konkurenční podmínky v odvětví například zvýšením požadavků na kvalitu zboží, na úroveň služeb, mohou tlačit na cenovou úroveň atd. Vyšší požadavky zákazníků nutí výrobce zvyšovat svoji kvalitu výroby a výrobků a tím se zvyšují náklady podniku. Síla kupujících se stává významnější v následujících situacích:

- malý počet zákazníků, nakupujících velké množství výrobků,
- produkt není unikátní a přechod k substitutům nevyžaduje u kupujícího dodatečné náklady,
- nákup jednoho zákazníka představuje vysoký podíl na tržbách (Porter, 1980).

Hrozba substitučních výrobků

Konkurenční síla v podobě hrozby substitučních výrobků zkoumá, jak snadno může zákazník přejít na substituční produkt s nižší cenou a lepší kvalitou. Substituční výrobky obvykle ovlivňují podniky stanovením horní hranice cen, což omezuje stanovení pro podnik přijatelné výše cen v daném odvětví a následně se promítá do ziskovosti podniku. Dále čím nižší je diferenciace výrobků tím, je vyšší pravděpodobnost, že spotřebitel koupí substituční výrobek s lepším poměrem cena/kvalita než podnikem nabízený produkt. Proto je snahou výrobců diferencovat svůj výrobek například stanovením nižší ceny, nabízením lepších služeb, vlastností či kvality (Porter, 1980).

Vliv stávající konkurence

Stávající konkurence nutí podniky k neustálému zlepšování kvality výrobků, vynakládání větších prostředků do propagačních aktivit a do vývoje nových technologií. Růst úrovně intenzity konkurence v odvětví ovlivňují následující faktory:

- **Počet a velikost konkurentů.** Velký počet hráčů se stejným podílem na trhu zvyšuje intenzitu konkurence v odvětví.
- **Míra růstu trhu.** Pomalu rostoucí odvětví v porovnání s rychle rostoucím představuje větší hrozbu z hlediska intenzity konkurentů.
- **Výstupní bariéry z odvětví.** Vysoké výstupní bariéry nutí hráče zůstávat na trhu s nižší rentabilitou.
- **Diferenciace produktů.** Nízká diferenciace produktů představuje pro zákazníka nekonečné množství alternativních výrobků, vede ke stálému přechodu kupujícího od jednoho konkurenta k druhému (Porter, 1980).

S postupem času byl daný model jednotlivými autory modifikován. Například Andrew S. Grove rozšiřuje daný model o sílu komplementářů, čímž se rozumí firmy, *„jejichž podnikání je nějak závislé na podnikání našeho podniku a naopak"* (Dedouchová, 2001, s. 23). V souvislosti s technologickým rozvojem mění Andrew S. Grove dále konkurenční sílu v podobě hrozby substitutů za možnost zásadní změny způsobu podnikání (Dedouchová, 2001).

2.5.10 Marketingová strategie

Důležitost a významnost marketingové strategii je zmiňována mnohými autory. Marketingová strategie je převážně zaměřena na tvorbu úspěšné nabídky produktu, která splňuje potřeby cílových zákazníků a zároveň splňuje očekávání podniku týkající se prodeje, podílu na trhu a dosažení ostatních stanovených cílů. Během zpracování marketingové strategii firmy podnikatel by měl zahrnout informace o ceně, cenové politice, propagačních aktivitách a také o distribuční strategii (Pinson, 2005; Zichová, 2009)

Jedním ze způsobu definování marketingové strategii je podle marketingového mixu. Marketingový mix obvykle v sobě zahrnuje čtyři taktické nástroje (4P): produkt (produkt), cenu (price), distribuci (place) a propagaci (promotion) (Blažková, 2007).

Produkt

Produkt – je centrálním prvkem marketingového mixu. V rámci rozhodování o produktu podnikatel by měl řešit design výrobku, velikost sortimentu, kvalitu, vlastností, které mohou zvýšit hodnotu výrobku a další záležitosti. Podnikatel by také měl definovat výhody produktů oproti konkurenční nabídce a také důvody, proč by zákazník měl koupit nabízený produkt (Srpová et al., 2011). Popisu produktu byla více věnována podkapitola Popis podnikatelské příležitosti (str. 14).

Cena

Podnikatel musí stanovit, za jakou cenu bude produkt prodáván. Při volbě cenové strategii je nutné zohledňovat řadu faktorů jako životní cyklus výrobku, cena konkurence, výše nákladů, poptávka, firemní cíle a právní opatření (Srpová et al., 2011). Srpová et al. (2011) uvádí, že na

základě toho, jakou cenu stanoví podnikatel, ovlivní nákupní rozhodování zákazníků. Nejčastější chybou podle Barrow et al. (2015) je nastavení příliš nízké ceny.

Podnik bude stanovovat ceny nabízených produktů na základě stanovené cenové politiky firmy, která vyplývá z firemních cílů. Cíle cenové politiky podniku mohou být zaměřeny na:

- přežití,
- maximalizace zisku,
- dosažení největšího podílu na trhu (Srpová et al., 2011).

Samotné stanovení ceny lze určit na základě konkurence, nákladů nebo poptávky. V případě tvorby ceny na základě konkurence podnik porovnává konkurenční nabídku a konkurenční ceny jsou základem pro stanovení vlastní ceny (Staňková, 2007).

Distribuce

V daném kroku by měl podnikatel definovat, jak bude produkt doručen k zákazníkovi. Cílem je najít nejvhodnější cestu doručení produktu od výrobce ke spotřebitelům. Zda výrobek bude doručen přímo od výrobce k zákazníků či budou využity distribuční články. V případě využití mezičlánků musí podnikatel určit které osoby nebo obchodní organizace budou nejvhodnější a kdo bude v podniku zodpovědný za distribuci produktů (Srpová et al., 2011).

Propagace

Propagace je další důležitou součástí marketingového mixu. Propagační nástroje umožnují poskytovat informací spotřebitelům o existenci produktů, vytvářet pozitivní postoj k výrobkům, oslovovat nových zákazníků a stimulovat spotřebitelů k nákupu produktů (Srpová et al., 2011). Mezi propagační nástroje lze zařadit televizní reklamu, tiskové zprávy, online reklamu, webové stránky aj. V této části marketingového plánu je nutno zvážit každou z těchto alternativ a rozhodnout, které z nich podnikateli umožní co nejúčinněji splnit stanovené cíle. Rozpočet na propagační aktivity se nejčastěji stanovuje na základě procentního podílu z tržeb nebo stanovením pevné částky (Staňková, 2007).

S postupem času tradiční marketingový mix (4P) byl rozšířen o další P a objevily se jeho různé modifikace 5P, 7P, dokonce 8P. Například v oblasti služeb obvykle se využívá model 7P, který je rozšířen o prvky people (zaměstnanci), proces (procesy) a physical evidence (fyzycký důkaz) (Zamazalová, 2009).

S rozvojem orientaci firem na dlouhodobé vztahy se zákazníky byl definován marketingový koncept 4C z pohledu zákazníka, nikoliv z pozice prodávajícího. Daný marketingový mix zahrnuje následující jednotlivé nástroje:

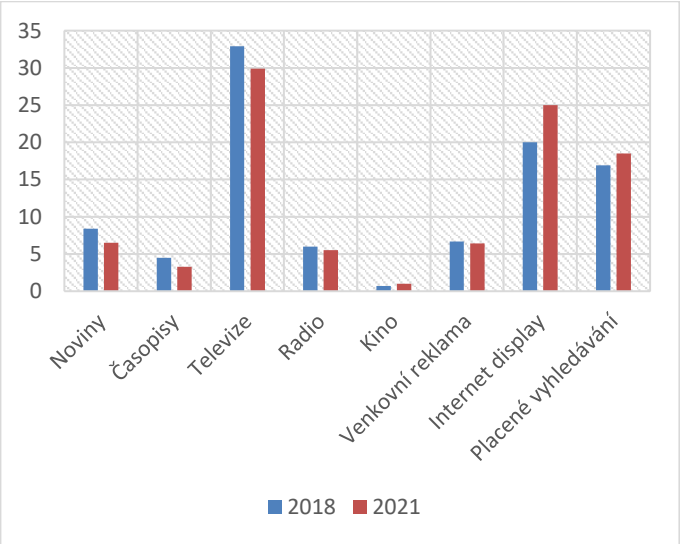
- řešení potřeb zákazníka (customer solution),
- náklady pro zákazníka (customer cost),
- dostupnost řešení (convenience),
- komunikace (communication) (Zamazalová, 2009).

Digitální marketing

S rozvojem mobilních a internetových technologií spolu se sociálními médii jako jsou Facebook, Twitter, Instagram či Google se změnil způsob, jak lidé vyhledávají informace a jak vzájemně komunikují. V porovnání s tradičním marketingem je pro některé skupiny zákazníků daná komunikace je mnohem vhodnější (Frey, 2009). Frey (2009, s. 55) cituje studii AdAge podle které je "*návratnost investic do reklamy na internetu druhá nejvyšší*".

Dle agentury Zenith (2018) by reklamní výdaje v letech 2019-2021 měly každoročně růst v rozmezí 4,0 % - 4,2 % a vyvíjet se stejným směrem jako růst celosvětového HDP. V současné době nejvíce rostou investiční výdaje na online videa a sociální média. Z grafu 1 je vidět, jak by se měly vyvíjet celosvětové výdaje podle jednotlivých médií. V průběhu následujících tří let výdaje na tradiční reklamu by postupně měly klesat a investice do internetové reklamy porostou (Zenith, 2018).

Graf 1: Investice do reklamy dle médií (%)



Zdroj: vlastní zpracování dle Zenith (2018, s. 9)

2.5.11 Realizační projektový plán

Realizační plán slouží pro stanovení plánovaných aktivit, které jsou nutné pro realizaci podnikatelského záměru a následně jsou uvedeny termíny jejich dosažení. K lepšímu znázornění Srpová et al. (2011) nabízejí využít grafického znázornění, například v podobě úsečkového diagramu.

2.5.12 Personální zajištění

Spousta autorů uvádí, že významným prvkem podniku jsou lidé. Dle Forda et al. (2010) řada firem neuspěje kvůli nekompetentnímu managementu, proto personální zajištění podniku hraje důležitou roli zejména na začátku podnikání. Avšak často se stává, že u malých firem na začátku podnikání většinu manažerských funkcí plní samotný vlastník (Pinson, 2005).

Personální plán by měl obsahovat informace o managementu, organizační struktuře, náboru, motivaci a odměňování zaměstnanců (Ford et al., 2010). Srpová et al. (2011) zmiňují, že u klíčových osob by podnikatel měl uvést jejich vzdělání, praktické zkušeností a jakou funkci

budou v podniku plnit. Dále je nutné sestavit organizační strukturu, ve které majitel definuje počet potřebných zaměstnanců a požadavky, které jsou kladeny při výběru zaměstnanců. Podnikatel by měl také uvést pracovní náplň jednotlivých zaměstnanců, kdy je bude potřebovat, pracovní dobu, mzdy a benefity (Pinson, 2005).

2.5.13 Finanční plán

Cílem finanční části podnikatelského plánu je formulace úplné a důvěryhodné prognózy budoucího vývoje finančních výsledků. Finanční plán by měl být v souladu s předchozími kapitolami plánu a měl by je prezentovat v hodnotovém vyjádření. Potenciální investoři a banky se primárně zaměřují na ukazatele finanční části podnikatelského plánu, protože se zajímají o svůj vložený kapitál a rizika spojená s jejich investicí. Nadhodnocení nebo podhodnocení finančních údajů není přijatelné, proto, aby bylo možné předejít nerealistickému vývoji se doporučuje sestavovat optimistický a pesimistický scénář budoucího vývoje, které budou zahrnovat kalkulaci vyšších případně nižších údajů (Pinson, 2005; Srpová et al., 2011). Aby podnikatel byl schopen objektivně posoudit finanční situaci podniku je nutné komplexně prozkoumat účetní výkazy podniku: rozvahu, výkaz zisku a ztrát a přehled o peněžních tocích.

Zakladatelský rozpočet a zdroje financování

Zakladatelský rozpočet měl by být sestaven každým podnikatelem s cílem zjistit potřebu finančních prostředků, které jsou nutné na založení podniku, na pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a na zajištění běžného chodu firmy (Zichová, 2009).

Po zvážení celkové potřeby startovacího kapitálu je nutné zvolit vhodný způsob financování podnikání, rozhodnout, zda podnikatel využije vlastních zdrojů, nebo bude hledat externí zdroje financování. Pokud podnikatel bude potřebovat cizí prostředky, ve finančním plánu uvede jejích potřebné množství, účel, na co budou dané zdroje využity, kdy budou splaceny a podmínky poskytnutí kapitálu (Pinson, 2005; Srpová et al., 2011). Možností financování podniku se mohou lišit na základě fází životního cyklu firmy. V počáteční fázi podnikatelé často využívají vlastní prostředky nebo prostředky získané od rodiny a přátel. Ve fázi růstu lze využit venture kapitál, úvěry, leasing. Kromě výše zmíněných externích zdrojů financování existují také dluhopisy, mezaninové financování, faktoring a další (Srpová et al., 2011).

Finanční výkazy

V rámci finančního plánu by měly být zpracovány následující finanční výkazy:

- plánovaná rozvaha,
- výkaz zisku a ztrát,
- plán peněžních toků.

Rozvaha odráží situaci v podniku k určitému datu a skládá se z aktiv a pasiv. Dle Forda et al. (2010) rozvaha je užitečným výkazem hlavně proto, že plní informativní funkce. Poskytuje informace o vlastnické struktuře, zdrojích financování, struktuře majetku aj. (Srpová et al., 2011).

Výkaz zisku a ztrát poskytuje informace o finančních výsledcích budoucího podniku. Daný výkaz obsahuje informace o výnosech, tedy o celkových tržbách za vykazované období a veškerých nákladech. Rozdíl mezi výnosy a náklady představuje hospodářský výsledek firmy, který pak po zdanění představuje čistý zisk podniku (Ford et al., 2010).

Výkaz cash flow je nejdůležitějším finančním výkazem v podnikatelském plánu jak pro podnikatele, tak i pro potenciální investory. Plán peněžních toků identifikuje, kdy se očekává, že peněžní prostředky budou přijaty, a kdy musejí být vynaloženy. Zároveň umožňuje podnikateli určit, odkud pocházejí peněžní prostředky. Přehled o cash flow umožnuje zjistit, zda má firma potřebné množství finančních prostředků na realizaci plánovaných aktivit (Srpová et al., 2011; Ford et al., 2010).

Vyhodnocení úspěšnosti podnikatelského nápadu

Pro zhodnocení podnikatelského záměru se doporučuje podložit finanční plán propočtem finančních ukazatelů: rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti a považuje se za vhodné vypočíst bod zvratu (Srpová et al., 2011). Mezi nejčastěji využívané ukazatele pro zhodnocení podnikatelského záměru jsou zařazovány doba návratnosti, čistá současná hodnota, ROI, ROE a vnitřní výnosové procento. Svobodová a Andera (2017) uvádějí, že je dobré vybrat dva finanční ukazatele, s jejichž pomocí podnikatel vyhodnotí efektivnost podnikatelského nápadu. Výpočet ukazatelů je nutné provést ve všech scénářích vývoje podnikatelské činnosti (Svobodová & Andera, 2017). Níže jsou uvedený vybrané finanční ukazatele:

- Rentabilita tržeb (ROS) ukazuje kolik korun zisku vygeneruje podnik na 1 Kč tržeb.
  Výpočet: ROS=Zisk/Tržby.
- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) ukazuje výnosnost vlastního kapitálu.
  Výpočet: ROE=Zisk/Vlastní kapitál (Růčková, 2019).
- Doba návratnosti ukazuje „*za jak dlouho se vrátí vložené finanční prostředky*" (Svobodová & Andera, 2017).
  Výpočet: investice/roční příjem nebo roční cash flow (Svobodová & Andera, 2017).
- Bod zvratu představuje takové množství prodaných produktů, při kterém podnik pokryje veškeré své náklady a tím podnik nebude ve ztrátě (Srpová & Řehoř, 2010).

2.5.14 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu

SWOT analýza

V rámci poslední kapitoly podnikatelského plánu Srpová et al. (2011) doporučuje definovat silné a slabé stránky, hrozby a příležitostí podnikatelského záměru. Tyto faktory lze identifikovat pomocí SWOT analýzy, která propojuje faktory z interního a externího okolí podniku. Prvky SWOT analýzy jsou následující:

- **silné stránky (strenghts)**- představují schopnosti podniku, jeho potenciál, oblasti, ve kterých je společnost dobrá (zkušení zaměstnanci, známá značka, kvalitní servis, nižší cena oproti konkurencí atd.);
- **slabé stránky (weaknesses)-** slabiny podniku mezi které lze zařadit nedostatek zkušeností, vlastního počátečního kapitálu a nevybudovanou image firmy;
- **příležitosti (opportunities)-** příznivé okolnosti, které může organizace využít k získání výhody pro podnik (rozvoj nových trhů, technologií atd.);
- **hrozby (threats)-**faktory, které by potenciálně mohly zhoršit postavení podniku na trhu (vysoká konkurence, špatná platební morálka zákazníků, vstup nových konkurentů) (Blažková, 2007; Srpová et al., 2011).

Vyhodnocení SWOT analýzy lze provést pomoci párového srovnání (plus/minus matice). Po identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb následuje porovnání vzájemných vazeb mezi jednotlivými faktory v tabulce. Ve sloupcích tabulky jsou uvedeny hrozby a příležitosti, řádky obsahují silné a slabé stránky. Vazby mezi faktory se stanovují pomoci +, -,0, kde:

- ++ silná oboustranně pozitivní vazba;
- + slabší pozitivní vazba;
- - slabší negativní vazba;
- -- silná oboustranně negativní vazba;
- "0" mezi faktory neexistuje vztah (Vaštíková, 2008).

Analýza rizik

Riziko je přirozenou součásti každého podnikání, proto by podnikatel měl počítat s pesimistickou variantou vývoje podnikání. Hodnocení rizika demonstruje, že podnikatel objektivně posuzuje současnou situaci na trhu a uvědomuje si možný výskyt hrozeb (Abrams, 2003). Cílem analýzy rizik není jenom vymezit pravděpodobné riziko, ale také navrhnout kroky k jeho snížení. Srpová et al. (2011) vymezují dvě skupiny rizik: ovlivnitelné a neovlivnitelné. Rizika lze také rozdělit na tržní, finanční, ekonomické, technologické aj. (Srpová et al., 2011). Podle Hisricha a Peterse (1996) pro nově založený podnik největším rizikem mohou být konkurenti, špatně nastavený marketing nebo manažerský tým. Po identifikaci rizik je vhodné každému riziku přiřadit jejich významnost a následně stanovit možná opatření k eliminaci rizik. Mezi způsoby prevencí ke vznikům rizik Srpová et al. (2011) zařazují diverzifikaci, dělení rizika, transfer rizika nebo pojištění. Další způsoby ke zjištění rizika jsou pomocí analýzy citlivosti neboli expertním odhadem (Srpová et al., 2011).

2.5.15 Přílohy

Každý podnikatelský plán je jiný, proto obsah příloh je odlišný u každého podnikatelského plánu či projektu (Abrams, 2003). Do příloh podnikatel může zařadit životopisy, výsledky marketingového výzkumu, rozvahu, výkazy, smlouvy aj. (Srpová et al., 2011).

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Titulní list

Název organizace: Digischool s.r.o.
Zakladatel: Klimova Kseniia
Předmět podnikání: pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti
Kontakt: +420 777 265 545

www.digischool.cz

digischool@gmail.com

Informace a data obsažená v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Je přísný zákaz jakoukoli část dokumentu kopírovat, jakkoli jinak rozmnožovat nebo ukládat v tištěné či elektronické podobě, aniž by k tomu dal autor předem souhlas.

V Praze dne 20.08.2019

4 Úvod

Daný podnikatelský plán je zpracován zejména pro potřebu zakladatelky jako dokument při rozhodování o jeho realizaci. V daném podnikatelském plánu jsou uvedeny hlavní kroky, které jsou nutné pro založení podniku, zohledněny faktory z makrookolí a mikrookolí, které mohou mít vliv na chod podniku a jsou uvedená rizika, se kterými podnik může setkat. Podnikatelský plán zahrnuje informace o finanční náročnosti projektu a poskytuje celkový přehled na první tři roky podnikání. V daném podnikatelském plánu je také zohledněn Business model Canvas. Jelikož jde o první verzi podnikatelského plánu v průběhu dalších analýz lze předpokládat úpravy plánu.

5 Celkové shrnutí

Tento podnikatelský plán je zpracován pro nový podnik Digischool s.r.o., jehož hlavní činností je poskytování online vzdělávacích kurzů internet marketingu. Kurzy se budou trvat přibližně jeden měsíc a budou probíhat formou webinářů. Online kurzy budou probíhat v českém jazyce. Základním cílem podniku je nabízet prakticky zaměřené, kvalitní a přínosné pro zákazníka vzdělávací kurzy.

Podnik Digischool s.r.o. přichází v pravou chvíli, protože v současné době roste počet uživatelů internetu, lidé stále více nakupují přes internet a tím přesouvají část svého života do virtuálního prostoru, kam se také patří online vzdělávání. Klíčovou roli hraje také rostoucí tendence zapojení lidí do neformálních vzdělávacích aktivit. Navíc rostoucí hodnota času a technologický rozvoj dělají online vzdělání stále populárnějším a dostupnějším.

Společnost Digischool se zaměřuje na zákazníky, kteří jsou vnitřně motivováni k získání nových znalostí, chtějí prohloubit své dosavadní znalosti, lépe vykonávat svou práci a osobně se rozvíjet v oblasti internet marketingu. Osobní motivace zákazníků hraje velice důležitou roli v jejich zapojení do dalšího vzdělávání, jelikož bariéry jejich neúčastí jsou v České republice poměrně nízké (nedostatek času, vzdálenost, nevyhovující čas výuky atd.) (ČSÚ, 2018).

Podnik Digischool s.r.o. bude působit na potenciální zákazníky zejména pomocí online marketingových nástrojů. Potenciální zákazníci budou osloveni reklamou umístěnou na sociálních sítích, bude využita placená reklama na internetu za kliknutí, podnik bude spolupracovat s blogery a v neposlední řadě bude vytvořena atraktivní a informativní cílová stránka. Prodej online kurzů bude probíhat pomocí webové stránky www.digischool.cz.

Z optimistické a realistické varianty finančního plánu vyplývá, že projekt bude generovat zisk hned v prvním roce fungování společnosti. Podnikání je financováno z vlastních zdrojů zakladatelky podniku, které činí 500 000 Kč. Daná výše finančních prostředků je dostatečná pro všechny uvažované scénáře vývoje podnikání a k její návratnosti dojde již v prvním roce podnikání v uvažovaném optimistickém a realistickém scénáři.

6 Popis podnikatelské příležitosti

Podnikatelským záměrem je založení podniku, který poskytuje online vzdělávací kurzy v oblasti internet marketingu. Vzdělání je neoddělitelnou součástí každého člověka, proto věřím, že nejlepším vkladem do života je investice právě do něj.

Online vzdělávání není novinkou, avšak v současné době získává stále větší popularitu. Současným trendem je MOOCs, což představuje online vzdělávací kurzy, které nabízejí univerzity po celém světě téměř zdarma. Vývoj MOOCs má dlouhodobě rostoucí tendenci a v roce 2018 se počet registrovaných studentů zvýšil o 20 miliónů a celkový počet studentů dosahoval 101 miliónu (Shah, 2018). Podle průzkumu, který byl uskutečněn pro vzdělávací portál Seduo, se zjistilo, že 35 % lidí preferuje online formu vzdělávání (Kutarňová, 2018). Podle předpovědí Cisco (2018) budou v roce 2022 budou videa tvořit 82 % celkového obsahu na internetu, a proto lze předpokládat, že vzdělávací videa budou stále populárnější. Popularita online vzdělávání je také spojena s řadou výhod, které nemají prezenční vzdělávací kurzy. Mezi hlavní patří: šetření času studenta, možnost vzdělání kdekoliv a kdykoliv a případně nižší cena kvůli vynakládání nižších nákladů na celkovou organizaci kurzu.

Online kurzy budou poskytovány v oblasti internet marketingu. Internet marketing zahrnuje rozsáhlou problematiku a v současné době firmy mnohem více investují do reklamy na internetu než do tradičních způsobů propagace. Například v rámci studie „Budoucnost digitálního marketingu“ uvedlo 80 % firem (celkově zkoumáno 262 firem), že plánují zvýšit výdaje na oblast digitálního marketingu (Maddox, 2015). V roce 2018 celkem 83 % firem s alespoň deseti zaměstnanci vlastní webovou stránku, což je dvakrát více než v roce 2001. Prostřednictvím webové stránky se uskutečňuje nejenom prezentace a komunikace podniku, ale také objednávání produktů, rezervace a prodej (ČSÚ, 2019). Proto si myslím, že jsou v současné době velmi žádoucí znalosti z oblasti internet marketingu. Jako příklad lze uvést kurz od společnosti Google „Digitální garáž”, který již absolvovalo více než 300 000 lidí ("Získejte certifikát", n. d.).

7 Popis produktu

Produktem podniku Digischool s.r.o. jsou online vzdělávací kurzy. Kurzy společnosti Digischool naučí účastníky tvořit landing page, dělat SEO, tvořit efektivní reklamní kampaně na sociálních sítích, pracovat s webovou analytikou a vyhodnocovat její úspěšnost. Online kurzy budou také zahrnovat problematiku Social Media Marketing (SMM), e-mail marketing,

content marketing, copywriting a další aktuální nástroje internetového marketingu. Firma plánuje nabízet také kurzy z oblasti tvorby webových stránek a web designu.

V prvních letech fungování podniku bude v každém měsíci probíhat jeden kurz, jehož plánovaná délka je jeden měsíc. Kurzy se budou skládat z webinářů, které se budou konat dvakrát, popřípadě třikrát za týden. Webinář představuje živé online přenosy se zapojením účastníků. Délka každého webináře bude trvat zhruba 1,5–2 hodiny. Pro samotnou realizaci webinářů budou využity placené nástroje jako například: GoToMeeting, OnStream Media, GoToWebinar nebo WizIQ. V průběhu online lekcí budou studenti na ploše počítače vidět prezentaci a přednášejícího lektora. Jeden den před začátkem webináře a také několik hodin před jeho zahájením obdrží všichni účastníci připomenutí online lekce a odkaz na webinář. Pomocí chatu během webináře mohou studenti pokládat lektorovi doplňující otázky, které on zodpoví. Po skončení webináře všichni studenti dostanou záznam školení. Pokud se student nezúčastní webináře, může si ho přehrát kdykoliv. Přístup k daným online lekcím budou mít studenti přibližně po dobu dvou měsíců, takže budou mít dostatek času látku si osvojit nebo si ji zopakovat. Po každé lekci bude student dostávat prakticky zaměřené domácí úkoly a termín, do kterého musí být úkol splněn. Každý domácí úkol bude kontrolován lektory a následně bude studentovi poskytnuta zpětná vazba. Mezi základní výhody kurzu lze uvést:

- lekce ve formátu webinářů – v průběhu lekce je přítomen student a lektor, takže je zachována vzájemná komunikace mezi nimi;
- obsažný a prakticky zaměřený kurz – v průběhu kurzu nebudou vyučována témata, která student nevyužije v praxi;
- poradenská skupina na Facebooku pro komunikaci s ostatními účastníky a s lektory pro vzájemnou podporu, veškeré otázky studentů, lektoři rádi zodpoví;
- přístup studenta ke všem video–lekcím a materiálům po dobu dvou měsíců;

8 Popis podniku

Firma bude založena jako společnost s ručením omezeným na konci roku 2019. Předmětem činnosti podniku Digischool s.r.o. je vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti. Nový podnik bude založen Ksenií Klimovou, která je současně studentkou bakalářského studia Vysoké školy ekonomické v Praze, obor podniková ekonomika a management.

Online škola Digischool s.r.o. je vzdělávací projekt, ve kterém může každý zájemce získat nové znalosti nebo prohloubit stávající, naučit se nové a zajímavé oblasti internet marketingu v pohodlí domova. Online kurzy budou zaměřeny zejména na vzdělávání moderním dovednostem v oblasti internet marketingu, jež jsou žádoucí na současném trhu.

Cílem nabízených online vzdělávacích kurzů je nejenom naučit studenty rozumět a využívat v praxi nástroje internet marketingu, ale také dát jim příležitost najít oblíbenou práci, směr a motivaci ke kariérnímu růstu či lepšímu výkonu při stávající práci. Znalost digitálního marketingu lze uplatnit nejenom v České republice, ale téměř po celém světě, což dává příležitost pracovat i v zahraničí. Mezi další cíle podniku patří:

- vrátit investice a začít generovat zisk v prvním roce podnikání;
- získat alespoň 30 studentů pro každý kurz;
- soustředit se na kvalitu a přínos vzdělávacích kurzů;
- rozšiřovat témata online kurzů (tvorba webových stránek, web design atd.);

- rozvíjet a inovovat každý kurz;
- spolupracovat s odborníky v oblasti internet marketingu;
- získat 10 000 aktivně sledujících na sociálních sítích v průběhu prvního roku;
- zajistit alespoň 90% spokojenost studentů;
- maximalizovat zisk, jenž umožní podnikatelce investovat do rozvoje společnosti.

9 Charakteristika cílového zákazníka

Vzdělávat se ve formátu online může téměř každý, potřebuje pouze mít počítač nebo mobilní telefon a připojení k internetu. Díky online formátu se účastníci mohou nacházet kdekoliv, a proto nejsou závislí na místě konání výuky.

Podle údajů z veřejné databáze Českého statistického úřadu (ČSÚ) se v České republice v roce 2017 zúčastnilo online vzdělávacích kurzů celkem 262 tis. lidí starších než 16 let. Na jeden měsíc (číslo je vyděleno 12) vychází 21 tis. účastníků online kurzů. Z tohoto pohledu lze dané počty účastníků považovat za obraz velikosti celkového trhu. Nejvíce online kurzů se zúčastnili zaměstnaní lidé a studenti. Dominovala věková skupina od 16 do 44 let a účastníci měli převážně vysokoškolské vzdělání nebo středoškolské vzdělání s maturitou a vyšší odbornou školu (VOŠ) (ČSÚ, 2017). V rámci šetření Adult Education Survey 2016 bylo také zjištěno, že neformálnímu vzdělávání (školení, kurzy, přednášky, semináře, pracovní školení atd.) se více věnují jednotlivci s vyšším dosaženým vzděláním, což poukazuje na vliv nejvýše dosaženého vzdělání na zájem jednotlivců o další vzdělávání (ČSÚ, 2018).

Kurzy společnosti Digischool budou vyučovány v českém jazyce, proto je pro absolvování kurzu nutná znalost českého jazyka. Kurzy jsou placené, proto musí být účastník schopen kurz uhradit. Online vzdělávání z pohledu účastníka kurzu vyžaduje disciplínu, chuť a zájem na sobě pracovat, a proto je vhodné především pro motivované lidi, zaměřené na výsledek, kteří budou své nové poznatky a zkušenosti uplatňovat ve své práci či ve svém životě. Na základě výše uvedených údajů byly definovány základní charakteristiky cílového zákazníka podniku (viz tab. 1).

Tab. 1: Charakteristika cílového zákazníka

Pohlaví	Muži a ženy téměř ve stejném poměru
Věková skupina	Od 18 do 45 let.
Vzdělání	Převážně vysokoškolské nebo středoškolské s maturitou+VOŠ
Ekonomické postavení	Zaměstnanci Podnikatelé Studenti
Příjem	Nadprůměrný a průměrný
Další požadavky	Znalost českého jazyka Vlastní počítač či mobilní telefon Připojení k internetu Základní znalosti v oblasti vyhledávání na internetu, kopírování atd.

Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska potřeb zákazníků, budou kurzy vhodné zejména pro:

- marketéry, kteří chtějí prohloubit znalosti a dovednosti v oblasti online marketingu;
- studenty a absolventy, kteří chtějí získat nové znalosti v oblasti internet marketingu a tím snáze najít práci v dané oblasti;
- lidi, které baví oblast internet marketingu;
- dospělé, kteří nejsou spokojeni se stávající prací, a proto mají zájem jí změnit a osvojit si novou profesi;
- podnikatele, kteří chtějí samostatně spravovat a propagovat svůj web se službou;
- podnikatele, kteří chtějí efektivně pracovat s marketéry a řídit celý proces.

10 Business model Canvas

Tab. 2: Business model Canvas

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Klíčová partnerství

-lektoři;
-IT specialista;
-marketingový specialista;
-blogery;
-dodavatelé internetových služeb;
-služby pro provedení webinářů;</td>
<td>Klíčové činnosti

-provedení webinářů;
-provedení bezplatné ukázky kurzů;
-propagace online kurzů;
-tvorba obsahové části online kurzů;
-spolupráce s blogery;
-správa sociálních sítí;</td>
<td rowspan="2">Poskytovaná hodnota

-ušetření času, člověk nemusí nikam dojíždět;
-účastníky kurzů se mohou vzdělávat kdekoliv a kdykoliv;
-možnost kdykoliv přetočit online lekce;
-jednoduchý způsob platby;
-aktuální a využitelné v praxi informace;</td>
<td>Vztahy se zákazníky

-využití různorodých kanálů pro získání nových zákazníků;
-poskytování slev pro stávající klienty;
-poskytování bezplatné ukázky online kurzů;</td>
<td rowspan="2">Zákaznické segmenty

Nejdůležitější jsou muži a ženy ve věku od 18-45 let a jsou to především:
-marketéry, kteří chtějí prohloubit znalosti a dovednosti v oblasti online marketingu;
-absolventy a studenty, kteří chtějí získat nové znalosti v oblasti internet marketingu a tím snáze najít práci v dané oblasti;
-lidi, které baví oblast internet marketingu
-dospělé, kteří nejsou spokojeni se stávající prací, a proto mají zájem jí změnit a osvojit si novou profesi;
-podnikatele, kteří chtějí samostatně spravovat a propagovat svůj web se službou;
-podnikatele, kteří chtějí efektivně pracovat s marketéry a řídit celý proces.</td>
</tr>
<tr>
<td>Klíčové zdroje

-lidské zdroje: lektoři pro tvorbu a provedení online kurzů, marketingový specialista pro získání a udržení zákazníků, IT specialista pro technickou podporu online kurzů;
-dodavatelé služeb pro provedení webinářů;</td>
<td>Kanály

-skupina a reklama na Facebooku;
-účet a reklama na Instagramu;
-YouTube kanál;
-landing page;
-e-maily;
-chaty;
-spolupráce s blogery;
-webináře;
-reference;</td>
</tr>
</table>

Struktura nákladů	**Zdroje příjmů**
-nejnákladnější jsou mzdové náklady (184 920 Kč za měsíc); -náklady na marketing (placená reklama na Googlu a na sociálních sítích (Facebook, Instagram), spolupráce s blogery); -webinářová platforma; -služby (internet, telefon, účetnictví, prodejní nástroj atd.);	-tržby z prodeje online vzdělávacích kurzů zákazníkům;

Zdroj: vlastní zpracování

11 Analýza konkurence

Analýza konkurence je rozdělena na dvě části: podniky, které poskytují vzdělávací kurzy v oblasti internet marketingu v prezenční formě na území České republiky a podniky, které poskytují online vzdělávací kurzy v dané oblasti v českém jazyce. Informace o konkurentech jsou získána především z jejich webových stránek a stránek na sociálních sítích. Ceny jednotlivých kurzů jsou uvedeny včetně DPH.

11.1 Prezenční vzdělávací kurzy

1. IT akademie PrimaKurzy

Tab. 3: Obecná charakteristika podniku PrimaKurzy

Na trhu	7 let
Logo	PRIMAKURZY.CZ IT AKADEMIE
Nabídka kurzů	-nabízí 4 dlouhodobých a 13 krátkodobých prezenčních kurzů v oblasti internetového marketingu, programování, MS Office, web designu, tvorby webových stránek a počítačové grafiky; -kurzy určeny jak pro začátečníky, tak i pro pokročilé; -školení probíhají v Praze a v Brně; -nabízejí rekvalifikační kurzy a možnost úhrady úřadem práce;
Cena kurzů	-cenové rozmezí kurzů od 4 000 do 50 000 Kč; -Kurz Google AdWords (délka kurzu10 hodin) – 4 000 Kč; -Manažer pro internetové projekty (délka 130 hod.) – 25000 Kč; -Školení internetového marketing (délka 21 hod.) – 9 000 Kč;
Sociální média	-Facebook (6 840 sledujících); rozmisťují aktuality o kurzech, příspěvky s odkazem na vlastní blog, recenze studentů, informace o nově otevřených termínech kurzů atd; -Instagram (480 sledujících); sdílejí závěrečné fotografie skupin studentů jednotlivých kurzů a recenze ke kurzům; -YouTube (1 041 sledujících); sdílejí krátkodobá videa na téma internetového marketingu;
Počet absolventů	-krátkodobý kurz Internetového marketingu absolvovalo více než 2 000 studentů;
Existence recenzí	-na webové stránce mají více než 500 ověřených recenzí;
Služby studentům	-poskytují jako bonus celý absolvovaný kurz ve formě video lekcí; -zajišťují zdarma ubytování ve vzdálenosti větší než 50 km od Prahy; -nabízí zdarma konzultace studentům; -kurzy lze splácet v několika měsících; -možnost úhrady kurzu online; -drobné občerstvení v průběhu školení; -certifikát po absolvování kurzu;

Způsoby propagace	-Webová stránka, Facebook, Instagram, YouTube, Kontextová reklama;

Zdroj: vlastní zpracování dle PrimaKurzy.cz (n.d.)

Silné stránky:

- výborná optimalizace SEO (ve výsledcích vyhledávaní v Googlu dosahuje prvních pozic);
- dostupné ceny krátkodobých kurzů;
- uživatelský přívětivý design webové stránky, web není přetížen informacemi a mobilní verze je přehledná;
- každý kurz obsahuje veškerou potřebnou informaci, která bude nutná pro zájemce, který se bude chtít zaregistrovat na kurz;
- většina referencí absolventů jsou pozitivní (na základě analýzy recenzí na webové stránce společnosti);
- podnik nabízí dobré výhody pro studenty;
- pozitivně lze hodnotit krátké video lekce na YouTube kanálu a vedení vlastního blogu na téma internetového marketingu, photoshopu, wordpressu atd.;
- pravidelnost sdílení příspěvků na Facebookové stránce;

Slabé stránky:

- nepravidelná a jednotvárná správa účtu na Instagramu, sdílení pouze závěrečných fotografií skupin studentů jednotlivých kurzů a recenze kurzů;
- nepravidelné rozmísťování krátkodobých vzdělávacích videí na YouTube kanálu;

2. H1 (Hájednička)

Tab. 4: Obecná charakteristika podniku H1

Na trhu	14 let
Logo	h1.cz PART OF GROUPM
Nabídka kurzů	-nabízí 68 školení v oblasti online marketingu, copywritingu, sociálních sítí, PPC kampaní, webové analytiky, SEO a UX; -nabízejí individuální školení; -většina školení jsou krátkodobá a trvají zhruba 7 až 8 hodin; -kurzy určeny jak pro začátečníky, tak i pro pokročilé;
Cena kurzů	-cenové rozmezí kurzů od 2 650 do 7 925 Kč; -Školení online marketingu (délka kurzu 7 hodin) – 4780 Kč -Školení online copywritingu (délka kurzu 7 hodin) – 4 780 Kč
Sociální média	-Facebook (7 861 sledujících); rozmisťují příspěvky ohledně školení, sdílejí novinky ze světa online marketingu; -Instagram (943 sledujících); sdílejí informace ohledně školení, týmu společnosti atd.; -YouTube (1 399 sledujících); rozmísťují poměrně dlouhé záznamy lekcí, workshopů, záznamy z akce "Poslední středa";
Počet absolventů	-za 14 let vyškolili 11 458 lidí; -každý rok společnost H1 proškolí více než 600 lidí;

Existence recenzí	-některá školení obsahují recenze absolventů;
Služby studentům	-certifikát po absolvování kurzu; -každé školení zahrnuje občerstvení; -není potřeba nosit na kurz vlastní počítač; -poskytují slevy pro opakované školení, studenty a stávající klienty; -možnost psát dotazy lektorům v průběhu 14 dnů po skončení kurzu;
Způsoby propagace	-Webová stránka, Facebook, Instagram, YouTube;

Zdroj: vlastní zpracování dle H1.cz (n.d)

Silné stránky:

- rozsáhla nabídka školení;
- dobře zpracovaný minimalistický design webové stránky;
- jasný popis obsahové části jednotlivých kurzů (co se na školení naučíte, pro koho je kurz určen, informace o lektorech atd.);
- poskytnutí slevových akcí;
- pravidelná správa stránky na Facebooku;
- vysoká míra spokojenosti se školením (90 %);
- vedení vlastního blogu;
- dlouholetá působnost na trhu;

Slabé stránky:

- ceny školení jsou poměrně dražší v porovnání s cenami krátkodobých kurzů společnosti PrimaKurzy;
- nepravidelné vedení účtu na Instagramu;
- některé kurzy neobsahují žádné reference;

3. Dobrýweb

Tab. 5: Obecná charakteristika podniku Dobrýweb

Na trhu	15 let
Logo	dobrýweb
Nabídka kurzů	-nabízejí řadu veřejných školení v oblasti obsahového marketingu, online reklamy, SEO, webové analytiky, sociálních sítí a e-mail marketingu; -nabízejí individuální školení; -školení jsou krátkodobá a trvají zpravidla jeden den;
Cena kurzů	-cenové rozmezí školení od 3618 do 8458 Kč; -Sociální media 1 (délka kurzu 7 hod.) – 4 828 Kč; -Školení SEO (délka kurzu 8 hod.) – 4 828 Kč; -Školení: Jak připravit kampaně, aby vydělávaly (délka kurzu 8 hod.) – 8 458 Kč;
Sociální média	-Facebook (2 344 sledujících); sdílejí informace ohledně školení, užitečné tipy, videa, slevové akce, informace o týmu; -Instagram (106 sledujících); rozmísťují dobré tipy v oblasti digitálního marketingu; -YouTube kanál nemají;
Počet absolventů	-daná informace nebyla zjištěna;

Existence recenzí	-každý kurz obsahuje několik recenzí absolventů;
Služby studentům	-garance vracení peněz v případě nespokojenosti se školením; -certifikát po absolvování kurzu; -občerstvení po celou dobu školení; -přístup k novým verzím prezentací pro další termíny školení; -v rámci některých školení nabízejí bezplatné e-mailové konzultace po dobu 14 dní;
Způsoby propagace	-Webová stránka, Facebook, Instagram, YouTube, E-mailing;

Zdroj: vlastní zpracování dle Dobrýweb.cz (n.d.)

Silné stránky:

- široká nabídka školení;
- moderní design webové stránky;
- kurzy jsou seřazeny podle jednotlivých témat a každý kurz obsahuje podrobnou a jasnou informaci;
- úzká zaměřenost témat jednotlivých školení;
- velmi vysoká 98% spokojenost absolventů s obsahem a odbornosti lektorů;
- dlouholetá působnost na trhu;

Slabé stránky:

- ceny školení jsou poměrně dražší v porovnání s cenami krátkodobých kurzů společnosti PrimaKurzy;
- jednotvárnost Instagramového účtu;

11.2 Online vzdělávací kurzy

1. Seduo

Tab. 6: Obecná charakteristika podniku Seduo

Na trhu	4 roky
Logo	seduo.cz
Nabídka kurzů	-vzdělávací portál, který nabízí bezplatné a placené online kurzy v oblasti byznysu, designu, cizích jazyků, marketingu, kancelářského softwaru a osobního rozvoje; -celkem nabízí 210 kurzů, z nichž z oblasti marketingu poskytují 21 kurz; -průměrná délka kurzů je 1 hodina; -nabízí vzdělání jak pro jednotlivce, tak i pro firmy;
Cena kurzů	-cenové rozmezí online kurzů z oblasti marketingu od 299 do 1290 Kč; -Nastavení PPC kampaní s analýzou klíčových slov (délka: 25 min.) - 399 Kč; -Úvod do webové analytiky (délka:1 hodina 37 minut) - 999 Kč;

Sociální média	-Facebook (15 499 sledujících); sdílejí slevové akce, soutěže, informace o různých kurzech, aktuality atd.; -Instagram (109 sledujících); mají pouze 2 příspěvky z roku 2015; -YouTube (543 sledujících); krátkodobá videa z roku 2017, aktuální videa nejsou;
Počet absolventů	-v roce 2016 bylo 100 000 registrovaných uživatelů;
Existence recenzí	-každý kurz obsahuje hodnocení od absolventů a jejich recenze;
Služby studentům	-certifikát po absolvování kurzu; -garance vrácen peněz; -neomezený přístup k videím;
Způsoby propagace	-Webová stránka, Facebook, Instagram, YouTube;

Zdroj: vlastní zpracování dle Seduo.cz (n.d.)

Silné stránky

- vlastní mobilní aplikace Seduo;
- poskytují 30% slevy pro tematicky určitý typ online kurzů;
- okamžitá dostupnost video lekcí;
- webová stránka je velmi dobře zpracovaná, je uživatelský přehledná a strukturovaná;
- lekce lze kdykoliv prohlédnout;
- v nabídce jsou bezplatné online kurzy;
- široká nabídka placených online kurzů;
- pravidelná správa Facebookového účtu a velký počet sledujících;
- většina referencí jsou pozitivní;

Slabé stránky

- nespravují účet na Instagramu;
- některé online kurzy jsou poměrně drahé;
- jednotlivé kurzy jsou příliš krátkodobé;

2. Learn 2 code

Tab. 7: Obecná charakteristika podniku Learn2code

Na trhu	5 let
Logo	LEARN 2CODE
Nabídka kurzů	-nabízí bezplatné a placené online kurzy v oblasti designu, programování, marketingu v češtině a slovenštině; - kurzy jsou určeny jak pro začátečníky, tak i pro pokročilé; - délka každého kurzu je odlišná, jeden kurz může trvat 1,5 hodiny jiný 24 hodiny;
Cena kurzů	-cenové rozmezí školení od 499 do 5 399 Kč; -předplatné na 3 měsíce (2 999 Kč), na rok (7 690 Kč), navždy (26 999 Kč); -Google AdWords (délka kurzu 4 hodiny) – 1899 Kč; -Social Media Marketing (délka kurzu 4 hodiny) - 1599 Kč; -Rychlokurz SEO (délka kurzu 1 hod. 43 min.) – 999 Kč;

Sociální média	-Facebook (13 165 sledujících); sdílejí příspěvky ohledně nových online kurzů, zajímavostí, informace o kurzech, aktuality atd.; -Instagram (3 205 sledujících); sdílejí různé aktuality, novinky, informace ohledně kurzu; -YouTube (1 300 sledujících); sdílejí krátká užitečná videa z oblasti informačních technologii;
Počet absolventů	-kurzy Learn2code absolvovalo více než 15 000 studentů;
Existence recenzí	-každý kurz obsahuje hodnocení od absolventů a jejich recenze;
Služby studentům	-certifikát po absolvování kurzu; -garance vrácen peněz do 14 dnů v případě nespokojenosti s kurzem -doplňující materiály;
Způsoby propagace	-Webová stránka, Facebook, Instagram, YouTube;

Zdroj: vlastní zpracování dle Learn2code.cz (n.d.)

Silné stránky:

- každý kurz obsahuje jasný a strukturovaný popis (co se dostaneš, co se naučíš, seznam kapitol atd.);
- webová prezentace a grafické zpracování je na velmi dobré úrovni, veškeré kurzy jsou rozdělené podle jednotlivých témat;
- pravidelná a dobrá správa Instagramového a Facebookového účtu;
- sociální média se aktivně využívají pro propagaci online kurzů;
- možnost zakoupení veškerých kurzů na jeden rok, na tří měsíce nebo navždy;
- video lekce jsou dostupné ihned po zakoupení;
- velký počet sledujících na Facebooku a Instagramu;
- v nabídce jsou bezplatné online kurzy;
- převládající počet pozitivních recenzí absolventů;

3. Vím Víc

Tab. 8: Obecná charakteristika podniku VímVíc

Na trhu	5 let
Logo	VÍM VÍC
Nabídka kurzů	-nabízí 95 placených online kurzů v oblasti osobního rozvoje, podnikání, marketingu, financí, designu, financích atd.; -většina kurzů jsou krátkodobá; -kurzy jsou jak pro začátečníky, tak i pro pokročilé;
Cena kurzů	-cenové rozmezí kurzu z oblasti marketingu je od 499 do 3 890 Kč; -Průvodce světem online marketingu (délka:1 hod. 20 min.) -699 Kč -Google AdWords pro začátečníky (délka: 3,5 hodiny) -2 900 Kč; -Google Analytics-najděte zlato tam, kde opravdu je (délka: 2 hod.) - 1 080 Kč;
Sociální média	-Facebook (10 201 sledujících); sdílejí aktuality, užitečné články, informace o online kurzech atd.; -Instagram (19 sledujících); účet je uzavřený; -YouTube (769 sledujících); krátkodobá videa od roku 2017, aktuální videa nejsou;

Počet absolventů	-jednotlivé kurzy obsahují počet přihlášených studentů například kurz Facebook reklama pro začátečníky absolvovalo 195 studentů;
Existence recenzí	-jednotlivé kurzy obsahují hodnocení od absolventů a jejich recenze;
Služby studentům	-certifikát po absolvování kurzu; -garance vrácení peněz do 30 dnů v případě nespokojenosti s kurzem; -doplňující materiály; -neomezený přístup k video lekcím;
Způsoby propagace	-Webová stránka, Facebook, Instagram, YouTube;

Zdroj: vlastní zpracování dle Vímvíc.cz (n.d.)

Silné stránky:

- nabízejí pro náhled lekce zdarma;
- pravidelná správa účtu na Facebooku;
- jednoduchý design webové stránky;
- široká nabídka online kurzů;
- přehledná mobilní verze webové stránky;
- v nabídce jsou bezplatné online kurzy;

Slabé stránky:

- jednotlivé kurzy obsahují velmi malý počet recenzí od absolventů;
- uzavřený účet na Instagramu;
- celková délka kurzů není jasně definována;

11.3 Celkové shrnutí

Na základě výše uvedených informací byla sestavena srovnávací tabulka (viz tab. 9) konkurencí, kde byla jednotlivá kritéria vyhodnocena v rozmezí od 0 do 5 (od nízkých hodnot k vyšším).

Tab. 9: Vyhodnocení konkurence

	Prima Kurzy	**H1**	**Dobrý web**	**Seduo**	**Learn 2Code**	**VímVíc**
Cena kurzů	5	4	4	3	4	4
Rozsáhlost nabídky kurzů	3	4	3	5	4	4
Kvalita zpracování webové stránky (obsah, design…)	5	5	4	5	5	4
Kvalita správy Facebookové stránky	5	4	4	5	5	4
Kvalita správy účtu na Instagramu	3	3	2	1	4	1
Kvalita správy YouTube kanálu	4	3	0	1	4	2
Rozmanitost služeb studentům	5	4	4	5	4	4
Celkem	**30**	**27**	**21**	**25**	**30**	**23**

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě vyhodnocených kritérií z výše uvedené tabulky je vidět, že PrimaKurzy a Learn2code jsou nejvýznamnějšími konkurenty pro plánovaný podnik. Na druhém místě je Seduo a H1. Seduo je jediný v rámci uvedené konkurence vlastnící svoji mobilní aplikaci pro vzdělávání a mající nejvyšší počet registrovaných studentů. Zhodnocením webové prezentace jednotlivých

konkurentů byly poznamenané klíčové oblasti, na které je nutné se soustředit, například přehlednost a uspořádanost webu, nepřetíženost informacemi, existence mobilní verze webové stránky a informativnost naplnění jednotlivých kurzů. Skoro u všech výše uvedených podniků chybí komunikace a aktivita převážně na Instagramu, což je oblast, na niž by se plánovaný podnik Digischool s.r.o. mohl také zaměřit. Většina podniků nabízí jenom krátkodobá školení, dlouhodobá poskytují jenom PrimaKurzy. Vyhodnocení konkurence bylo také inspirativní z hlediska témat, počtu kurzů, výhod pro zákazníky. Například všechny firmy nabízejí svým studentům certifikát po absolvování kurzu a většina také garantuje vrácení peněz v případě nespokojenosti s kurzem. Hrozbou by mohla pro společnost Digischool být vybudovaná značka konkurentů. Proto aby podnik byl konkurenceschopný je nutná jeho velmi dobrá propagace, webová prezentace a spravování sociálních médií na velmi dobré úrovni. Je nutné se také zaměřit na sledování aktuálních trendů v oblasti internet marketingu, pracovat nad svém jménu a poskytovat kvalitní produkt.

12 PEST analýza

Faktory z makrookolí, které mohou mít jak pozitivní, tak i negativní dopad na podnik jsou popsány pomocí PEST analýzy. Identifikované faktory z externího okolí jsou následně vyhodnoceny v souhrnné tabulce.

Politické a legislativní faktory

Podle světového žebříčku Doing business 2019 se Česká republika nachází v průměru na 35. místě ve snadnosti podnikání (celkový počet porovnávaných zemí je 190). Ale například z pohledu založení společnosti s ručením omezeným stojí Česko na 115. místě a je nutné si pro danou činnost nechat přibližně 24 dnů, když průměr OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj) činí 9 dnů (World Bank Group, 2019).

Důležitý zákon, který vymezuje požadavky získání živnostenského oprávnění, je zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti spadá dle živnostenského zákona do volné živnosti. U daného druhu živnosti je nutné splnit jenom všeobecné podmínky.

V případě realizace rekvalifikačních kurzů je potřeba získat akreditaci, kterou uděluje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR (MŠMT). V rámci zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, je vymezeno, kdo smí provádět rekvalifikaci (MŠMT, n. d.). Plánovaný podnik bude na začátku nabízet kvalifikační vzdělávací kurzy, které nepotřebují získat akreditaci.

Další důležité zákony a nařízení v oblasti podnikání jsou uvedené níže:

- Předpis č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních společnostech a družstvech;
- Nařízení vlády č. 278/2008 Sb., o obsahových náplních jednotlivých živností
- Předpis č. 586/1992 Sb., Zákon České národní rady o daních z příjmů;
- Předpis č. 235/2004 Sb., Zákon o dani z přidané hodnoty;
- Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce
- Zákon č. 563/1991 Sb., účetnictví

Legislativní změny mohou představovat pro podnik hrozbu v případě nedodržování povinností vyplývajících ze zákona, což následně může představovat vyšší administrativní zátěž. Aby nedocházelo k možným sankcím, musí podnikatel průběžně sledovat případné legislativní změny a být na ně připraven.

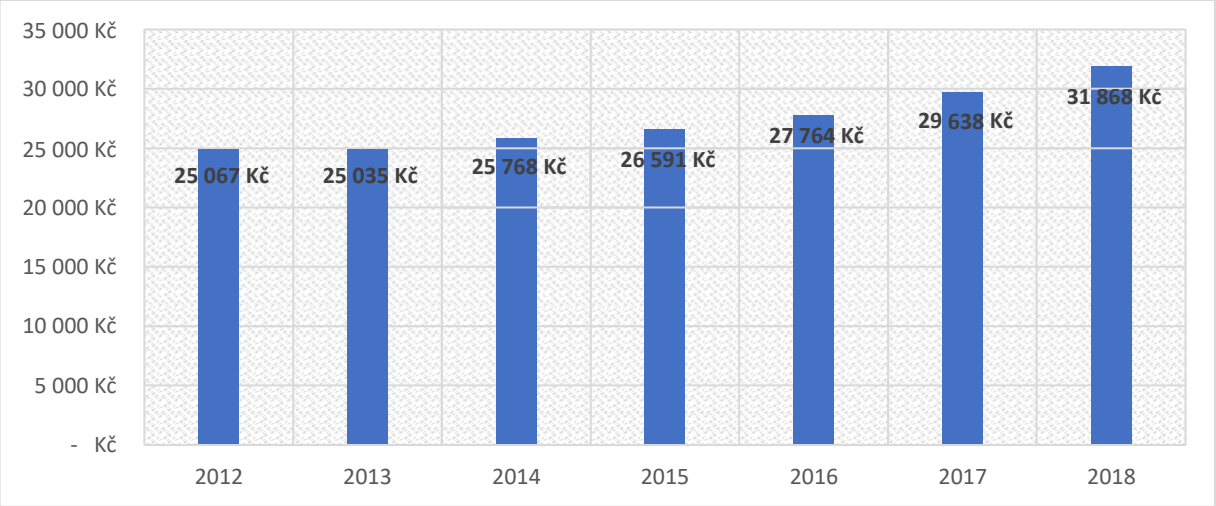
Ekonomické faktory

Ekonomická situace země a s ní související životní úroveň obyvatelstva má značný vliv na vývoj celkového odvětví služeb. Dle makroekonomické predikce Ministerstva financí České republiky (MFČR) není vzhledem k vnějšímu prostředí největší světové ekonomiky recese předvídaná (MFČR, 2019).

Reálný hrubý domácí produkt (HDP) v ČR vzrostl v roce 2018 meziročně o 2,6 % a v budoucnu je očekáván růst HDP pomalejším tempem ve výši 2,4 %. K danému ekonomickému růstu by měla nejvíce přispívat spotřeba domácností, způsobena zároveň rostoucím disponibilním důchodem a velmi nízkou mírou nezaměstnanosti, která je na rok 2020 předvídaná ve výši 2,2 %. Na počátku roku 2018 dosahovala míra nezaměstnanosti 2,4 %, což je o 0,2 % více, než je plánováno na rok 2020. Nízká míra nezaměstnanosti působí pozitivně na celkové odvětví služeb, jelikož čím více lidí je zaměstnaných, tím větší je jejich schopnost koupit nabízený produkt (MFČR, 2019).

Dalším ekonomickým faktorem je objem růstu mezd. Vývoj mezd je zobrazen v grafu 2, ze kterého je vidět, že průměrná hrubá měsíční mzda se od roku 2013 meziročně zvyšovala a v roce 2018 dosahovala výše 31 868 Kč (ČSÚ, 2019). Meziročně by měly mzdy i nadále růst, avšak pomalejším tempem. Tempo růstu objemu mezd a platů v roce 2018 dosahovalo 9,3 %, ale v roce 2019 a 2020 by se tempo růstu mělo zpomalit na 7,5 % a 5,9 % (MFČR, 2019). Rostoucí mzdy zvyšují schopnost lidí vynakládat více prostředků do svého rozvoje, což samozřejmě působí pozitivně pro plánovaný podnik. Celkem pozitivní ekonomický vývoj země představuje příležitost pro start podnikatelské činnosti.

Graf 2: Průměrná hrubá měsíční mzda v letech 2012-2018



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2019)

Sociokulturní faktory

Od roku 2015 došlo k celkovému mírnému růstu populace v České republice (ČR) a k 31. březnu dosahovala 10, 653 mil. lidí (ČSÚ, 2019). Nárůst populace byl způsoben hlavně kladným saldem migrace. Na druhou stranu počet obyvatel ve věku od 20 do 64 let dlouhodobě klesá. V roce 2018 velikost dané věkové skupiny poklesla o 47 tis. lidí, což v procentním podílu představuje 0,7 %. Patrný pokles obyvatelstva byl hlavně zaznamenán ve věkové skupině od 20 do 39 let. V budoucích letech se podle predikce Ministerstva financí ČR očekává i nadále meziroční pokles dané věkové kategorie o 0,7 % (MFČR, 2019). Online kurzy společnosti

Digischool jsou převážně zaměřené na danou věkovou skupinu lidí, proto její dlouhodobý pokles může v budoucnu představovat hrozbu.

V roce 2016 se zúčastnilo neformálního vzdělávání 45 % dospělých v ČR ve věku od 25 do 64 let, v porovnání s rokem 2007 se tak účast dospělých v neformálním vzdělávání zvýšila o 10 %. Hlavním důvodem zapojení dospělých v ČR do vzdělávacích aktivit jsou hlavně pracovní důvody, například potřeba vykonávat lépe svou práci nebo prohloubit znalosti a dovednosti v oblasti atd. (ČSÚ, 2018). Meziročně také vzrostl počet jednotlivců, kteří navštěvovali online kurzy. V roce 2017 se celkově v ČR účastnilo online kurzů 262 tis. lidí, zatímco v roce 2016 jejich počet dosahoval 239,5 tis. lidí, došlo tedy k meziročnímu nárůstu o 22,5 tis. lidí (ČSÚ, 2017). Rostoucí počet jednotlivců, zapojených do vzdělávacích aktivit ukazuje rostoucí potřebu a zájem lidí o další vzdělání. Lze také říct, že v současné době schopnost celoživotně se vzdělávat hraje klíčovou roli.

Další faktor, který má vliv na účast dospělých v dalším vzdělávání je jejich nejvyšší dosažené vzdělání. Počet absolventů vysokých škol veřejných a soukromých má od roku 2012 klesající tendenci (ČSÚ, 2017). Jak uvádí šetření Adult Education Survey 2016 vysokoškolsky vzdělané osoby se zapojují více do dalších vzdělávacích aktivit než lidé se základním vzděláním (ČSÚ, 2018). Proto daný sociokulturní faktor může v budoucnu působit negativně na oblast online vzdělávání.

Technologické faktory

V oblasti online vzdělávání hraje roli využití internetu v českých domácnostech. Denně internet používá více než 6 mil. lidí starších 16 let, což v procentním podílu představuje 70 % (ČSÚ, 2019). Počet domácností s internetem s každým rokem stoupá, v roce 2018 používá internet celkem 80,5 % domácností s alespoň jedním členem ve věku do 74 let. Ve srovnání s obdobím před třemi roky se jedná o celkový nárůst v hodnotě 7,4. Rozdělením domácností podle typu a příjmu se ukázalo, že nejvíce využívají internet domácnosti s dětmi (97,8 %), domácnosti osob mladších 40 let (97,7 %) a domácnosti s nejvyššími příjmy (99,5 %) (ČSÚ, 2019). Počítač má v roce 2018 78,4 % českých domácností, zatímco v roce 2008 mělo počítač pouze 48 % (ČSÚ, 2019). Dostupnější výpočetní technika a rostoucí počet uživatelů internetu v ČR působí pozitivně na plánované online vzdělávací kurzy, jelikož vše, co člověk potřebuje k zahájení dané vzdělávací aktivity je počítač a připojení k internetu.

Shrnutí PEST analýzy

Na základě výše provedené PEST analýzy byla sestavena tabulka, v jejímž rámci jsou vyhodnoceny jednotlivé faktory makrookolí, které mohou ovlivnit činnost podniku. V dané tabulce jsou jednotlivé faktory vyhodnoceny z hlediska významnosti (1–velmi slabý význam, 5–velmi silný význam), pravděpodobnosti dopadu (1–nerealistická, 5–faktická) a podle toho, zda jde o hrozbu, nebo příležitost, následně je vypočtena celková intenzita dopadu (viz tab. 10).

Tab. 10: Vyhodnocení faktorů PEST analýzy

Faktor	Příležitost /Hrozba	Významnost faktoru	Pravděpodobnost dopadu	Celková intenzita dopadu
Snadnost podnikání v ČR	Příležitost	4	4	16
Růst české ekonomiky	Příležitost	5	5	25
Růst objemu mezd	Příležitost	5	5	25
Nízká míra nezaměstnanosti	Příležitost	4	5	20
Dlouhodobý pokles obyvatelstva ve věku od 20 do 64 let	Hrozba	3	5	15
Rostoucí účast dospělých v dalším vzdělání	Příležitost	5	5	25
Pokles počtu lidí s VŠ vzděláním	Hrozba	3	5	15
Rostoucí počet uživatelů internetu	Příležitost	4	5	20
Dostupnější výpočetní technika	Příležitost	4	5	20

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že hrozbu pro nový podnik může představovat pokles obyvatelstva ve věkové kategorii od 20 do 64 let a pokles počtu vysokoškolsky vzdělaných osob. Ostatní faktory představují příležitost pro vstup podniku na trh. Rostoucí počet dospělých zapojených do neformálního vzdělávání a také rostoucí počet účastníků online kurzů představují hlavní příležitosti pro plánovány podnik. Zároveň ekonomický růst a schopnost lidí investovat do svého rozvoje a vzdělávání budou pozitivně ovlivňovat budoucí činnost firmy.

13 Porterova analýza pěti sil

Pro vyhodnocení konkurenčního prostředí je využit Porterův model pěti sil. Každá konkurenční síla je okomentována a vyhodnocena, zda má nízkou, střední nebo vysokou úroveň vlivu na činnost podniku.

Hrozba vstupu nových konkurentů (vysoká úroveň vlivu)

Vstup nových konkurentů je velmi závislý na podmínkách v odvětví, do něhož podnik plánuje vstoupit. Jak už bylo zmíněno výše, pořádání vzdělávacích kurzů je živnost volná, proto je pro její získání potřeba jenom splnit všeobecné podmínky. Z tohoto pohledu daná bariéra vstupu nepředstavuje žádnou hrozbu pro potenciální konkurenty. Počáteční investice pro založení podniku nejsou vysoké, proto je pravděpodobnost vstupu nových konkurentů vyšší. V současné době existuje na českém trhu online vzdělávání několik známých vzdělávacích portálů jako například Seduo nebo VímVíc, které mohou odradit nové podniky od vstupu na daný trh. Každoročně roste počet zájemců o další vzdělávání, což představuje příležitost pro vstup na daný trh. Za příležitost lze také považovat rostoucí tržby konkurentů. Například tržby PrimaKurzy v roce 2017 se zvýšily o více než 2 mil. Kč a dosahovaly výše 16 412 tis. Kč (PrimaFuture, 2018). Na základě výše uvedených údajů lze říct, že hrozba vstupu nových konkurentů představuje vysokou úroveň vlivu. Podnik Digischool s.r.o. by měl pracovat na unikátnosti svých produktů a jejich konkurenční výhodě, pracovat nad svém jménu a analýze konkurence přicházející do daného odvětví.

Vyjednávací síla dodavatelů (úroveň vlivu střední)

Mezi dodavatele v oblasti organizace výuky patří například dodavatelé internetových služeb a služby pro provedení webinářů. Příkladem placeného webinářové prostředí může být GoToMeeting, OnStream Media, GoToWebinar nebo WizIQ. Výše ceny za využívání daných platforem je závislá na počtu předpokládaných účastníků online školení a dalších nabídek v rámci celkového balíčků. Daných dodavatelů je na trhu dostatečné množství, avšak kvalita provedení online kurzu je nejvíce závislá na kvalitě webinářového prostředí, proto lze vyjednávací sílu dodavatelů hodnotit jako střední. V případě nespokojenosti s webinářovou platformou lze lehce změnit stávajícího dodavatele, avšak s určitou výší nákladů.

Vyjednávací síla zákazníků (úroveň vlivu střední)

Zákazníci jsou klíčoví pro úspěšný chod podniku. Bez zájmu zákazníků by nebylo možné podnikání v daném odvětví uskutečnit. Z důvodu existence nabídky jiných kurzů internet marketingu na trhu se mohou zákazníci snadno zúčastnit kurzu konkurenta. I když má online kurz své klíčové odlišnosti, které substitut nenabízí, v případě nespokojenosti zákazníka s obsahem, cenou či kvalitou kurzu existuje velká hrozba, že se nezúčastní ani jiných kurzů naší společnosti. Proto musí podnikatel pracovat na spokojenosti zákazníka, která závisí hlavně na kvalitě kurzu. Na konci každého online kurzu budou účastníci požádáni o poskytnutí zpětné vazby, která pomůže k budoucímu zlepšení kurzů. Tržby jsou mezi všechny klienty rozděleny rovnoměrně, proto ztráta jednoho klienta významně neovlivní zisk podniku. Z tohoto pohledu lze vyjednávací sílu zákazníků vyhodnotit jako střední.

Hrozba substitutů (úroveň vlivu střední)

Za hlavní substitut v oblasti online vzdělávání lze považovat fyzicky probíhající kurzy. Jejich výhody spočívají v tom, že v průběhu lekcí mají studenti osobní kontakt s lektorem a počet studentů je z větší části velmi omezený, takže je zachován i individuální přístup. V průběhu celého školení zůstávají studenti motivováni a v rámci lekcí je zachována pracovní atmosféra. Avšak prezenční kurzy mohou být dražší než online školení z důvodu vynakládání větších nákladů na organizaci kurzu, jako jsou pronájem prostor, tisk materiálů, drobné občerstvení atd.

Dalším substitutem jsou různé informační zdroje, které jsou pro lidi lehce dostupné. Jsou to knihy, časopisy, výzkumy, články na internetu atd. Hlavním nedostatkem takového způsobu vzdělávání je ztráta velkého množství času.

Substitutem placených online kurzů je dostupnost bezplatných alternativ. Příkladem jsou masově otevírané online kurzy, zkratka MOOCs. Mezi světové poskytovatele MOOCs patří Coursera, Edx nebo Udacity. Každý zájemce se může zúčastnit libovolného kurzu pořádaného ve formátu video lekcí jednou z předních světových univerzit. Nevýhodou daných kurzů je to, že jsou většinou zaměřeny spíše na teoretické znalosti než na praktické použití, a kromě toho výuka probíhá většinou v angličtině. Na základě výše zmíněné informace lze celkovou hrozbu ze strany substitutu považovat za střední.

Stávající konkurence na trhu (úroveň vlivu střední)

Současnou konkurenci online kurzů v oblasti digitálního marketingu na českém trhu je představují vzdělávací portály jako Seduo, VímVíc a Learn2code a menšími podniky. Vzdělávací portály poskytují převážně krátkodobé kurzy, proto délka kurzů a velký objem poskytovaných informací společností Digischool může představovat konkurenční výhodu. Prezenční vzdělávací

kurzy v dané oblasti poskytuje řada malých a středních podniků. Jednu z hlavních hrozeb bude pro podnik představovat vybudovaná značka konkurentů. Stávající konkurence nabízí rozsáhlou nabídku kurzů, což představuje další hrozbu pro plánovaný podnik. Aby firma byla úspěšná v daném odvětví, musí se neustále rozvíjet, zaměřit se na unikátnost nabízených kurzů, budovat pozitivní image firmy a být o krok napřed před svou konkurencí.

Celkové hodnocení

Na základě výše provedené analýzy konkurenčního prostředí lze považovat za největší hrozbu vstup na trh nové konkurenty a stávající konkurenci. Svoji roli také hrají pro zákazníka dostupné substituty, avšak ty by neměly významně ovlivňovat činnost podniku. Proto je pro společnost důležité monitorovat a analyzovat nabídku kurzů jak ze strany stávající konkurence, tak i ze strany nových konkurentů. Zároveň by se podnikatel měl zaměřit na kvalitu poskytovaných kurzů, měl by sledovat aktuální trendy v oblasti internet marketingu a respektovat potřeby zákazníků.

14 Realizační plán

Pro lepší znázornění hlavních činností potřebných pro realizaci podnikatelského záměru byl vytvořen v rámci realizačního plánu Ganttův diagram (viz tab. 11), jenž také znázorňuje osoby zodpovědné za jednotlivé činnosti.

Realizační plán v sobě zahrnuje období před zahájením podnikatelské činnosti a dvou měsíců provozu podniku. První období, tedy listopad a prosinec 2019, se zabývá zajištěním administrativní stránky vzdělávacího projektu, výběrem zaměstnanců a nákupem potřebného vybavení. V průběhu ledna 2020 (začátek podnikatelské činnosti) se plánuje ve spolupráci s lektory příprava jednotlivých kurzů po obsahové stránce, vytvoření webové prezentace kurzu a zajištění webinářové platformy. Únor 2020 bude věnován založení profilu na sociálních sítích, tvorbě jejich vizuální identity a bude proveden webinář za účelem vyzkoušet kvalitu webinářového prostředí. V průběhu února se plánuje spuštění marketingové kampaně a provedení finální technické úpravy kurzu. Plánovaný termín začátku prvního online kurzu je stanoven na 1. 3. 2020.

Tab. 11: Ganttův diagram

Název činnosti	**Zodpovědná osoba**	**Čas(měsíce)**				
		11/2019	**12/2019**	**1/2020**	**2/2020**	**3/2020**
Získání živnostenského oprávnění	zakladatelka					
Založení společnosti a administrativa s ní spojená	zakladatelka					
Získání a výběr pracovníků	zakladatelka					
Nákup příslušného vybavení	zakladatelka					
Tvorba obsahové části kurzu, jeho struktury, výukových materiálů, domácích úkolů atd.	Lektoři					
Tvorba landing page	IT specialista					
Nastavení přijímání online plateb	IT specialista					
Výběr webinářové platformy	zakladatelka					

Tvorba prezentací k online kurzu	zakladatelka, lektoři					
Tvorba vizuální identity profilu na Facebooku a Instagramu	marketingový specialista					
Testovací webinář	zakladatelka					
Korektura kurzu	zakladatelka, lektoři					
Spouštění marketingových kampani, reklama na sociálních sítích	marketingový specialista					
Spouštění prodeje kurzu	zakladatelka, IT specialista					
Finální technické úpravy online kurzu	IT specialista					
Začátek online kurzu						

Zdroj: vlastní zpracování

15 Personální zabezpečení

Zaměstnanci podniku jsou jedním z klíčových faktorů úspěchu podnikatelské činnosti. Na začátku se bude tým projektu skládat z pěti lidí: majitelka, dva lektoři, marketingový a IT specialista. S rozšířením nabídky kurzů a zvýšením počtu zájemců postupně bude probíhat rozšíření týmu. Každý pracovník bude mít svoje úkoly a termín, do kterého musí být daný úkol splněn. Jednou z výhod pro zaměstnance bude flexibilní pracovní doba, každý pracovník si bude moci sám zvolit začátek i konec pracovní doby, přitom zásadní je dodržení termínu splnění zadaných úkolů. Komunikace s týmem bude probíhat prostřednictvím schůzek, video rozhovoru, chatu v messengeru. Na konci každého týdne budou uskutečněny schůzky, v jejichž rámci budou projednávány plány a cíle na příští týden a kontrola plnění jednotlivých úkolů stanovených na daný týden.

Majitelka bude hlavně odpovídat za celkovou organizaci kurzů, finanční činnost organizace, bude kontrolovat plnění úkolů jednotlivých pracovníků, hledat a najímat pracovníky, komunikovat s účastníky kurzů, bude se zabývat designovým zpracováním prezentací, analyzováním zpětné vazby. Jelikož majitelka nemá dost zkušenosti v oblasti pořádání online vzdělávacích kurzů, bude absolvovat online školení, které je zaměřeno na technickou stránku online kurzů a jejich celkovou organizaci.

Lektoři se budou zabývat hlavně školením účastníků, rozpracováním obsahu a struktury vzdělávacího kurzu, zpracováním doplňujících výukových materiálů včetně sestavování samostatných či skupinových prací, přípravou prezentací. Budou zodpovídat za kvalitu a odbornost obsahu kurzů, kontrolovat domácí úkoly, komunikovat se studenty, zodpovídat jejich otázky a poskytovat zpětnou vazbu. Na pozici lektora jsou kladeny hlavně následující požadavky:

- ovládání hlubokých znalostí a zkušeností v oblasti online marketingu;
- schopnost správně a efektivně předávat informace studentům;
- počítačová způsobilost;
- vysoká jazyková způsobilost v češtině;
- velmi dobré komunikační a prezentační dovednosti;
- zodpovědnost;
- samostatnost;
- plánovací a organizační dovednosti;
- absence obav z publika a kamery;

- pozitivní myšlení a kreativita pro motivaci a inspiraci studentů;
- schopnost práce v týmu.

Hlavní činností **marketingového specialisty** budou realizace marketingových kampaní, vyhodnocování efektivity marketingové činnosti, propagace na sociálních sítích, tvorba vizuální identity na sociálních médiích, psaní reklamních textů na sociálních sítích, rozesílání zpráv na e-mailovou adresu studentů, vytváření optimální marketingové strategie a získávání informací o konkurenci a potřebách zákazníků. Od marketingového specialisty bude vyžadována zkušenost s tvorbou marketingových kampaní, kreativita, počítačová způsobilost, efektivní komunikace a zodpovědnost.

Bez **IT specialisty** v oblasti online vzdělávání se nová firma určitě neobejde. IT specialista bude zajišťovat průběh online kurzu z technického hlediska. Mezi dílčí úkoly lze zařadit tvorbu fungující webové stránky, kde se všichni potenciální zákazníci mohou zaregistrovat a uhradit kurz, řešení vzniklých problémů (nefunguje postup zaplacení kurzu, nepřehrává se video atd.) a kontrola fungování webinářové platformy, kde budou probíhat online lekce. Od IT specialisty budou vyžadovány zkušenost v oboru, velmi dobrá počítačová způsobilost, samostatnost, zodpovědnost a flexibilita.

16 Marketingový plán

Marketingová strategie podniku je stanovena pomocí marketingového mixu 4P (produkt, cena, distribuce a propagace). Produktu byla věnována kapitola Popis produktu (str. 26), proto v dané části budou definovány cena, distribuce a propagace.

Pro podnik Digischool s.r.o. je velmi důležité nastavit správnou marketingovou strategii, která pomůže naplnit hlavní marketingové cíle:

- získat alespoň 30 studentů na každý kurz, z nichž bude 90 % spokojených;
- získat alespoň 10 000 aktivně sledujících na sociálních sítích v průběhu prvního roku;

Naplněním těchto cílů bude podnik schopen vrátit vložené finanční prostředky a začít generovat zisk již v prvním roce podnikání. Spokojení zákazníci mohou dále doporučit naše kurzy svým kamarádům, příbuzným atd., což pro podnik bude znamenat zvýšení počtu potenciálních zákazníků. Vysoký počet aktivně sledujících na sociálních sítích a pozitivní recenze o našich kurzech budou důvěryhodněji působit na potenciální zákazníky a také můžou představovat příležitost k rozšíření nabídky online kurzů.

16.1 Cena

Další součásti marketingové strategie je tvorba ceny online kurzu. Při stanovení cen jsem se zohledňovala ceny konkurentů. Každý z uvedených konkurentů v kapitole Analýza konkurence (str. 30) nabízí kurzy v oblasti PPC reklamy nebo v oblasti Google AdWords, což je jedna z oblastí internet marketingu. Proto dané kurzy při stanovení cen podniku slouží jako reprezentativní vzorek (viz tab. 12).

Tab. 12: Srovnání cen konkurence u vybraného kurzu

Firma	Název kurzu	Délka	Cena bez DPH v Kč
PrimaKurzy	Kurz Google AdWords	10 hodin	3300
H1	Školení PPC reklamy pro začátečníky 1	9 hodin	3 950
Dobrýweb	Školení PPC reklamy 1	8 hodin	3 990
Seduo	Základy PPC reklamy v Google Ads a Skliku	55 minut	660
Learn2code	Google AdWords	4 hodiny	1899
VímVíc	Google AdWords pro začátečníky	3,5 hodiny	2900

Zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek jednotlivých podniků (ke dni 20.08.2019)

Průměrná cena za hodinu daných školení vychází na částku 549 Kč. Plánovaná délka kurzů společnosti Digischool je 25 hodin za měsíc. Vynásobením daných hodnot dostanu částku 13 725 Kč, která je poměrně vysoká. Cena kurzů podniku Digischool by měla být konkurenceschopná a být dostupná pro zákazníky, proto byla tato cena snížena a její konečná výše byla stanovena 8 500 Kč bez DPH. Pro stálé zákazníky se plánuje poskytování slev.

16.2 Distribuce

Online kurzy budou moct zákazníci zakoupit prostřednictvím webové stránky www.digischool.cz. Na této stránce zákazníci vyplní formulář, kde uvedou své kontaktní údaje a následně přejdou k platbě. Po zaplacení kurzu obdrží zájemce na uvedenou e-mailovou adresu další instrukce a potřebnou informaci ohledně zakoupeného kurzu. Veškeré materiály, domácí úkoly, online lekce, odkaz na vstup do webináře budou postupně zaslány účastníkům prostřednictvím e-mailu. Pro rozesílání e-mailů bude využit nástroj SmartEmailing.

16.3 Propagace

Landing page (cílová stránka)

Propagační aktivity podniku budou zaměřeny zejména na online komunikaci. Jako první bude vytvořena landing page neboli cílová stránka. Základním cílem landing page v případě online kurzu je získání co největšího počtu registrací na kurz a následně jeho zakoupení. Landing page v porovnání s obvyklou webovou stránkou je vytvořena takovým způsobem, aby směrovala zájemce k provedení konkrétního účelu. Tvorba landing page bude zajištěna IT specialistou.

Landing page je jakousi vizitkou firmy a je důležité věnovat pozornost její struktuře, obsahu, textu atd. Na cílové stránce by měly být uvedeny veškeré potřebné informace, která budou nezbytné pro zájemce, který se bude chtít zaregistrovat na kurz. Proto se struktura dané stránky bude skládat z následujících částí:

1. Jasný název, stručný popis kurzu, výzva k akci. Cílem je návštěvníkovi vysvětlit, co daná stránka nabízí a proč je důležité, aby si informace přečetl až dokonce;
2. Pro koho je vhodný online kurz;
3. Aktuálnost tématu, jaký problém zákazníka produkt vyřeší;
4. Naše řešení daného problému;
5. Výsledky, které získá zákazník po absolvování školení;
6. Struktura (obsah) vzdělávacího kurzu;
7. O nás (kdo bude školit atd.);

8. Naše výhody;
9. Jak bude probíhat výuka;
10. Cena kurzu a způsoby platby;
11. Výzva k akci (zaregistrovat se na online kurz);
12. Další bonusy, které zvýší hodnotu produktu;
13. Recenze od absolventů;
14. Kontakty;

Sociální média

Firma také bude využívat komunikaci na Facebooku, Instagramu a bude zaveden YouTube kanál. Daný způsob komunikace lze považovat za klíčový, jelikož denně v ČR používá sociální média v ČR používá 77 % lidí. Nejnavštěvovanějšími sociálními médii v Česku jsou YouTube, Facebook a popularita Instagramu meziročně dynamicky roste (Mediaguru, 2019). Dle průzkumu společnosti AMI Digital Index 2019 YouTube vyzkoušelo 94 % českých uživatelů internetu, Facebook 92 % a Instagram 52 %, což je o 6 procentních bodů více než v roce 2018 ("AMI Digital Index", 2019). Proto bude na sociálních sítích spuštěna placená reklama za účelem přilákat co nejvíce potenciálních zákazníků do našeho kurzu. Reklama na Facebooku a Instagramu bude probíhat formou příběhů a příspěvků, jež se budou pravidelně objevovat u předem nastavené cílové skupiny. Cena dané služby je závislá na tom, do jaké míry chce podnikatel, aby se jeho reklama zobrazovala v aktualitách. Například jestli zacílíme reklamní kampaň na Facebooku a Instagramu za účelem konverze na muže a ženy ve věku od 18 do 45 let, jako lokalitu uvedeme Českou republiku a jazyk češtinu, denní rozpočet bude ve výši 300 Kč, podle údajů z Facebooku odhadujeme počet konverzí na 4 až 12 každý den (viz příloha 2). Samozřejmě se skutečný počet může lišit a odvíjet od úspěšnosti kampaně. V rámci dané reklamní kampaně je také nutné přesně vymezit cílovou skupinu. Proto budou testovány různé algoritmy a reklamní modely, aby bylo možné vyhodnotit dopad každé reklamy a tím získat co nejvíce zákazníků.

Na Facebooku a Instagramu budou pravidelně zveřejňovány zajímavé a užitečné příspěvky ze světa internetového marketingu, pořádané soutěže, sdílené slevové akce, videa, recenze budoucích absolventů, informace o stávajících a nových kurzech atd. Dané aktivity by měly povzbudit sledující ke komunikaci, interakci a sdílení, což bude mít vliv na organické rozšíření.

Jelikož YouTube využívá nejvíce uživatelů v ČR, plánuje se jednou za týden nebo za dva týdny zveřejňovat krátké video lekce, které trvají kolem 5 minut. Daná videa umožní zvýšit povědomí lidí o našem podniku a našich kurzech a také je to způsob, jak přilákat nové zákazníky.

SEO (Search Engine Optimisation)

Nástroj SEO je dobrý pro zvýšení návštěvnosti cílové stránky z organického vyhledávání a zlepšení pozic ve vyhledávači. Jednou z metod SEO je práce s relevantními klíčovými slovy. Pro náš projekt může jít o tato klíčová slova: online kurzy marketingu, internetový marketing, kurzy pro začátečníky atd. Tvorbu SEO bude mít na starosti marketingový specialista.

PPC (Pay Per Click)

PPC představuje placenou reklamu na internetu za kliknutí to znamená, že inzerent nebude platit za každé zobrazení reklamy, ale jenom za proklik. Nejčastější způsoby zobrazení dané reklamy jsou textová reklama ve vyhledávačích nebo kontextová reklama na webových stránkách. Pro danou reklamu využiji Google Ads. Klíčová slova budou stejná jako v SEO a dále

bude stručně definovaná konkurenční výhoda. V případě, že měsíční náklady na danou kampaň budou činit 8 000 Kč a cílová oblast bude Česká republika dostanu měsíčně 1304–2174 kliknutí (viz příloha 3). Nastavení PPC kampaně bude také úkolem marketingové specialisty.

Spolupráce s blogery

K danému způsobu komunikace bude nutné najít alespoň tři blogerky (blogery), které mají alespoň 14 000 sledujících. Cílem blogerů je propagace online kurzů podniku Digischool s.r.o. prostřednictvím Instagram Stories a příspěvků. Aby daný způsob propagace byl efektivní je třeba najít takového blogera, jehož sledující jsou podobni charakteristikám našeho cílového zákazníka. Před výběrem správného blogera budou analyzovány jeho příspěvky, okruh uživatelů a celková aktivita na profilu. Od spolupráce s blogery se očekává dosažení vysokého počtu zájemců o online kurzy.

Demoverze kurzu

Někteří lidé se stále bojí kupovat vzdělávací kurzy na internetu, protože se obávají, že nebudou kvalitní a pro ně přínosné. Navíc je plánovaná firma ještě neznámá na trhu, proto je důvěra k produktu o něco nižší. Za účelem vyřešení daného problému jsem se rozhodla udělat zdarma ukázku, která se bude skládat z bezplatného týdne online kurzu. Prohlédnutím dané ukázky budou moct potenciální zákazníci zhodnotit kvalitu našich materiálů a následně rozhodnout, zda si koupí celý kurz. K využití bezplatné ukázky kurzu je nutno se zaregistrovat na kurz pomocí stránky www.digischool.cz.

17 Finanční plán

V rámci finančního plánu je zahrnuto období před zahájením provozu, je sestaven plán nákladů a výnosů, jsou vypracovány výkazy zisku a ztrát, plán peněžních toků a plánované rozvahy. Budoucí vývoj vzdělávacího projektu je sestaven ve třech scénářích pesimistickém, realistickém a optimistickém. Finanční plán také zahrnuje vyhodnocení úspěšnosti podnikatelského nápadu.

17.1 Období před zahájením provozu

Na začátku je nutné vyčíslit počáteční investice, které jsou nutné k založení podniku (viz tab. 13). První položku počátečních investic tvoří náklady na založení právnické osoby (poplatky za získání živnostenského oprávnění, poplatky u notáře atd.). Dále je u lektorů nezbytné mít počítač, kameru a mikrofon, s jejichž pomocí budou vést webináře. V notebooku jsou integrovány kamera a mikrofon, avšak pro zkvalitnění webinářů budou zakoupeny 2 kamery a 2 mikrofony. Neoddělitelnou součástí podnikatelské činnosti je komunikace se zákazníky, proto budou zakoupeny 2 mobilní telefony. Jelikož zakladatelka nemá dostatek zkušeností s celkovou organizací online kurzu bude absolvovat online kurz zaměřený na danou problematiku. Celkové finanční prostředky potřebné k rozjezdu podniku jsou ve výši 104 810 Kč.

Tab. 13: Počáteční náklady

Položka	Množství	Cena bez DPH	Cena bez DPH celkem
Založení společnosti	-	12 000 Kč	12 000 Kč
Notebook	2	25 500 Kč	51 000 Kč
Mobilní telefon	2	10 200 Kč	20 400 Kč
Webkamera	2	1 905 Kč	3 810 Kč
Mikrofon	2	2 800 Kč	5 600 Kč
Tvorba loga	-	3 500 Kč	3 500 Kč
Vzdělávací kurz	1	8 500 Kč	8 500 Kč
Celkem			**104 810 Kč**

Zdroj: vlastní zpracování

Dále byla sestavena zahajovací a konečná rozvaha před zahájením provozu (viz tab. 14 a tab. 15).

Tab. 14: Zahajovací rozvaha ke dni 1.11.2019

Aktiva	CZK	Pasiva	CZK
Dlouhodobý majetek	0	**Vlastní kapitál**	500 000
Dlouhodobý hmotný majetek	0	Zakladní kapitál	500 000
Oběžný majetek	500 000	**Cizí kapitál**	0
Peněžní prostředky	500 000		
Celkem aktiva	**500 000**	**Celkem pasiva**	**500 000**

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 15: Konečná rozvaha ke dni 31.12.2019

Aktiva	CZK	Pasiva	CZK
Dlouhodobý majetek	**0**	**Vlastní kapitál**	**395 190**
Dlouhodobý hmotný majetek	0	Zakladní kapitál	500 000
		VH za úč.období	-104 810
Oběžný majetek	**395 190**	**Cizí kapitál**	**0**
Krátkodobý finanční majetek	373 180		0
Krátkodobé pohledávky	22 010		
Celkem aktiva	**395 190**	**Celkem pasiva**	**395 190**

Zdroj: vlastní zpracování

Zahajovací rozvaha zahrnuje pouze vklad společníka, který činí 500 000 Kč. Z konečné rozvahy před zahájením provozu je vidět, že podnik nedrží žádný dlouhodobý majetek. Firma Digischool s.r.o. se stanovila, že hmotný majetek považován za dlouhodobý od částky 40 000 Kč. Proto drobný hmotný majetek do 40 000 Kč je účtován rovnou do nákladů. Strana aktiv se pak skládá z krátkodobého finančního majetku a krátkodobých pohledávek. Od začátku společnost je plátce DPH. Krátkodobé pohledávky jsou tvořeny rozdílem DPH na vstupu a výstupu a jelikož v roce 2019 nejsou generované žádné tržby vznikne daňová ztráta, která bude uplatňovaná v následujícím účetním období. Strana pasiv se pak skládá ze základního kapitálu a výsledku hospodaření za běžné účetní období, který tvořen náklady vynaloženými před zahájením podnikání, ale již po založení společnosti.

17.2 Plánování nákladů

Webinářová platforma

Do počtu 150 účastníků kurzu činí měsíční poplatky za využití webinářové platformy GoToMeeting 29$, což je v přepočtu na koruny (kurz ČNB 15.08.2019 1 $ = 23, 211 Kč) 673 Kč. Do 250 účastníků činí cena 39 $, což v přepočtu na koruny představuje 905 Kč.

Osobní náklady

Tabulka 16 uvádí přehled měsíčních mzdových nákladů jednotlivých zaměstnanců. Předpokládám, že daná výše nákladů zůstane stejná ve sledovaném tříletém období.

Tab. 16: Měsíční mzdové náklady

Pozice	**Sml.**	**Hrubá mzda (Kč/měs.)**	**Odvod SP a ZP (34 %) Kč**	**Superhrubá mzda (Kč/ měs.)**
Společník	HPP	25 000	8 500	33 500
Lektor 1	HPP	30 000	10 200	40 200
Lektor 2	HPP	30 000	10 200	40 200
Marketingový specialista	HPP	26 000	8840	34840
IT specialista	HPP	27 000	9180	36180
Celkem				**184 920**

Zdroj: vlastní zpracování

Služby

Položka služby v sobě zahrnuje náklady na využití internetu, mobilního tarifu, účetní služby, online prodejní nástroj FAPI, náklady na webhosting a doménu. Souhrnný přehled nákladů na služby je uveden v tabulce 17.

Pro výkon svých funkcí bude každý zaměstnanec vybaven internetem a neomezeným voláním. Cena daných služeb od společnosti T-Mobile je ve výši 1420 Kč za jednoho zaměstnance měsíčně.

Systém FAPI umožňuje přijímat automatické objednávky přes prodejní formuláře a také napojit platební bránu. Tyto prodejní formuláře se budou umístěny na webovou stránku podniku. Nástroj FAPI dovoluje přijímat platby kartou, bankovními převody, PayPal neboli mobilní platby. Aplikace FAPI obsahuje veškeré objednávky od zákazníků, kolik z nich již zaplatilo za produkt a kolik by ještě mělo zaplatit. Pro zpracování do 100 objednávek za měsíc činí cena 690 Kč. Pro zpracování do 300 objednávek je cena 1290 Kč. Vedení účetnictví bude zajištěno externí firmou. Měsíční náklady na účetní služby budou činit 10 000 Kč. Měsíční náklady na webhosting a doménu od společnosti Onebit jsou ve výši 165 Kč.

Tab. 17: Plánované náklady na služby

Položka	Cena bez DPH
Internet+telefon(x5)	7 100
Online prodejní nástroj FAPI	690
Účetní služby	10 000
Webhosting +doména	165
Celkem	**17 955**

Zdroj: vlastní zpracování

Marketingové náklady

Počáteční marketingové výdaje na propagaci prvního online kurzu jsou uvedeny v tabulce 18. E-mailing bude zajištěn společností SmartEmailing. Měsíční náklady pro databáze do 4000 kontaktů představují 1 050 Kč.

Tab. 18: Náklady na marketing

Položka	Cena bez DPH v Kč
Reklama na Facebooku a Instagramu	9 500
PPC	8 000
E-mailing	1 050
Reklama u blogerů	20 000
Celkem	**38 350**

Zdroj: vlastní zpracování

V případě pesimistického scénáře se i nadále plánuje vynakládat fixní částku ve výši 38 350 Kč na marketingové aktivity. Náklady na marketing v realistickém scénáři jsou předpokládaný ve výši 20 % z tržeb a v optimistickém scénáři 30 % z tržeb.

17.3 Plánování tržeb

Během prvních dvou měsíců podnikatelské činnosti (leden a únor 2020) nebudou generovány žádné tržby, jelikož dané období bude věnováno přípravě kurzů, testování webinářového prostředí, spuštění marketingových kampaní atd. (viz kapitola Realizační plán str. 42).

Pro stanovení množství prodaného online kurzu jsem použila výpočet bodu zvratu. Plánované náklady na první online kurz jsou ve výši 241 898 Kč. Bodu zvratu dosáhnu, pokud online kurzu zúčastní alespoň 29 lidí. Na základě daného množství jsem stanovila pesimistický a optimistický scénář účasti kurzů a průměrem byl stanoven realistický scénář. Pesimistická varianta počítala s 30 účastníky na každém kurzu a optimistická s počtem 50 účastníků. Průměrem bylo stanoveno 40 účastníků na každém kurzu. Jak už bylo zmíněno v každém měsíci bude probíhat jeden online kurz o délce jeden měsíc.

Hodnota plnění reálného scénáře v prvním měsíci prodeje kurzu byla stanovena jako výchozích 100 %. Vyšší poptávka je očekávaná v jarních a podzimních měsících naopak nižší poptávku po kurzu očekávám v letních měsících a na konci roku. V období letních prázdnin předpokládám, že poptávka nebude stejně velká jako na jaře. S poklesem počtu zájemců v listopadu a prosinci počítá z důvodu blížících svátků. Plnění reálného scénáře je znázorněno v tabulce 19. Při pesimistickém scénáři se předpokládá stejný počet účastníků na každém kurzu ve sledovaném období. Optimistický scénář v dalších letech předpokládá každoroční nárůst počtu účastníků online kurzů o 5 %.

Tab. 19: Plnění reálného scénáře

Plnění reálného scénáře		
2020	Březen	100 %
	Duben	109 %
	Květen	99 %
	Červen	94 %
	červenec	100 %
	srpen	103 %
	září	107 %
	říjen	105 %
	listopad	95 %
	prosinec	92 %
2021	I.	109 %
	II.	115 %
	III.	110 %
	IV.	105 %
2022	1 pol.	117 %
	2 pol.	115 %

Zdroj: vlastní zpracování

Předpokládané tržby při realistickém scénáři ve sledovaném období jsou uvedeny v tabulce 20. Tržby jsou uvedeny bez DPH.

Tab. 20: Odhad tržeb při realistickém scénáři v období 2020-2022

Tržby při realistickém scénáři		
2020	březen	340 000 Kč
	duben	370 600 Kč
	květen	336 600 Kč
	červen	319 600 Kč
	červenec	340 000 Kč
	srpen	350 200 Kč
	září	363 800 Kč
	říjen	357 000 Kč
	listopad	323 000 Kč
	prosinec	312 800 Kč
Tržby celkem 2020		**3 413 600 Kč**
2021	I.	1 111 800 Kč
	II.	1 173 000 Kč
	III.	1 122 000 Kč
	IV.	1 071 000 Kč
Tržby celkem 2021		**4 477 800 Kč**
2022	1 pol.	2 386 800 Kč
	2 pol.	2 346 000 Kč
Tržby celkem 2022		**4 732 800 Kč**

Zdroj: vlastní zpracování

Předpokládané roční tržby ve všech třech scénářích jsou zobrazeny v tabulce 21. Tržby jsou uvedeny bez DPH.

Tab. 21: Plánované výnosy podniku v období 2020-2022

	Celkové roční tržby		
	2020	**2021**	**2022**
Optimistický scénář	4 250 000 Kč	5 406 000 Kč	5 712 000 Kč
Realistický scénář	3 413 600 Kč	4 477 800 Kč	4 732 800 Kč
Pesimistický scénář	2 550 000 Kč	3 060 000 Kč	3 060 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

17.4 Výkaz zisku a ztrát

Na základě výše vypočítaných nákladů a tržeb byl sestaven výkaz zisku a ztrát na další tři roky podnikání pro optimistický, realistický a pesimistický scénář. Jelikož v prvních dvou měsících provozu nebyly generovány žádné tržby výsledek hospodaření dosahuje v prvním roce nižších hodnot a v případě pesimistického scénáře v roce 2020 je výsledek hospodaření záporný. V dalších letech je vidět, že výsledek hospodaření roste. V případě optimistického a realistického scénáře vznikne od roku 2020 povinnost placení daně z příjmu právnických osob. Ve výsledovce při realistickém scénáři jsou také uvedeny vynaložené náklady ve měsících lednu a únoru 2020. Největší položku nákladů tvoří mzdy zaměstnancům. Marketingový specialista začne plnit své úkoly od února 2020, proto bude v lednu vynaložena nižší částka na mzdy zaměstnanců. V případě, že na kurzu bude méně než 29 účastníků, podnik pravděpodobně bude ve ztrátě.

Optimistický scénář

Tab. 22: Optimistický scénář výkazu zisku a ztrát

	2020	**2021**	**2022**
Tržby z prodeje kurzů	4250000	5406000	5712000
Výnosy celkem	**4250000**	**5406000**	**5712000**
Marketingové výdaje	1275000	1621800	1713600
Osobní náklady	2184200	2219040	2219040
Webinářová platforma	7403	8076	8076
Internet+telefon(x5)	83780	85200	85200
Online prodejní nástroj FAPI	7590	8280	8280
Účetní služby	120000	120000	120000
Webhosting +doména	1980	1980	1980
Náklady celkem	**3679953**	**4064376**	**4156176**
Zisk před zdaněním	**570047**	**1341624**	**1555824**
Dan z příjmů PO	108309	254909	295607
Výsledek hospodaření za běžné účetní období	**461738**	**1086715**	**1260217**

Zdroj: vlastní zpracování

Realistický scénář

Tab. 23: Realistický scénář výkazu zisku a ztrát

	01/2020	02/2020	2020	2021	2022
Tržby z prodeje kurzů	0	0	3413600	4477800	4732800
Výnosy celkem	**0**	**0**	**3413600**	**4477800**	**4732800**
Náklady na marketing	0	38350	721070	895560	946560
Osobní náklady	150080	184920	2184200	2219040	2219040
Webinářová platforma	0	673	7403	8076	8076
Internet+telefon	5680	7100	83780	85200	85200
Online prodejní nástroj FAPI	0	690	7590	8280	8280
Účetní služby	10000	10000	120000	120000	120000
Webhosting +doména	165	165	1980	1980	1980
Náklady celkem	**165925**	**241898**	**3126023**	**3338136**	**3389136**
Zisk před zdaněním	-165925	-241898	**287577**	**1139664**	**1343664**
Dan z příjmů PO	0	0	54640	216536	255296
Výsledek hospodaření za běžné účetní období	-165925	-241898	**232937**	**923128**	**1088368**

Zdroj: vlastní zpracování

Pesimistický scénář

Tab. 24: Pesimistický scénář výkazu zisku a ztrát

	2020	2021	2022
Tržby z prodeje kurzů	2550000	3060000	3060000
Výnosy celkem	**2550000**	**3060000**	**3060000**
Náklady na marketing	421850	460200	460200
Osobní náklady	2184200	2219040	2219040
Webinářová platforma	7403	8076	8076
Internet+telefon	83780	85200	85200
Online prodejní nástroj FAPI	7590	8280	8280
Účetní služby	120000	120000	120000
Webhosting +doména	1980	1980	1980
Náklady celkem	**2826803**	**2902776**	**2902776**
Zisk před zdaněním	**-276803**	**157224**	**157224**
Dan z příjmů PO	0	0	7 153
Výsledek hospodaření za běžné účetní období	**-276803**	**157224**	**150071**

Zdroj: vlastní zpracování

17.5 Výkaz cash flow

V tabulkách 25 a 26 jsou uvedeny výkazy peněžních toků ve sledovaném období pro každý scénář vývoje podnikání. Přehled peněžních toků zahrnuje v sobě příjmy a výdaje včetně DPH, mzdy zahrnují sociální a zdravotní pojištění. Pro první rok podnikání při realistickém scénáři byl výkaz cash flow sestaven na měsíční bázi (viz příloha 4). Mzdy zaměstnancům budou vypláceny 15. den následujícího měsíce, proto v měsíci lednu 2020 nebudou výdaje na výplatu mezd. DPH je odváděno vždy v následujícím měsíci. Výpočet DPH pro první rok podnikání je uveden v

příloze 5.

Cash flow v realistickém a optimistickém scénáři dosahuje kladných hodnot již od prvního roku podnikání. Při takovém pozitivním rozvoji bude podnik schopen investovat více prostředku na propagační aktivity, rozšiřování nabídky kurzu, investovat do celkového rozvoje podniku a zvyšovat jeho konkurenceschopnost. V roce 2020 jsou při pesimistickém scénáři výdaje vyšší než příjmy, proto v roce 2020 dosahuje cash flow dosahuje záporných hodnot. Avšak v následujících letech podnik již dosahuje kladné cash flow.

Tab. 25: Souhrnný přehled výkaz cash flow (realistický scénář)

	2020	**2021**	**2022**
Stav peněžních prostředků na začátku období	373180	916467	2008916
Příjmy celkem	**4130456**	**5418138**	**5726688**
Marketingové výdaje	872495	1083628	1145338
Peněžní výdaje zaměstnancům	1999280	2219040	2219040
Webinářová platforma	7403	8076	8076
Internet+telefon(x5)	101374	103092	103092
Online prodejní nástroj FAPI	9184	10019	10019
Účetní služby	145200	145200	145200
Webhosting +doména	2396	2396	2396
Dan z příjmu PO	0	54640	216536
DPH	449837	699598	744151
Výdaje celkem	**3587169**	**4325689**	**4593848**
CF	**543287**	**1092449**	**1132840**
Stav peněžních prostředků na konci období	916467	2008916	3141756

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 26: Souhrnný přehled výkaz cash flow (optimistický a pesimistický scénář)

	Optimistický			**Pesimistický**	
	2020	**2021**	**2022**	**2020**	**2021**
Stav peněžních prostředků na začátku období	373180	1454031	2740605	373180	265030
Příjmy celkem	**5142500**	**6541260**	**6911520**	**3085500**	**3702600**
Marketingové výdaje	1074904	1907868	2015860	510439	556848
Peněžní výdaje zaměstnancům	1999280	2219040	2219040	1999280	2219040
Webinářová platforma	7403	8076	8076	7403	8076
Internet+telefon(x5)	101374	103092	103092	101374	103092
Online prodejní nástroj FAPI	9184	10019	10019	9184	10019
Účetní služby	145200	145200	145200	145200	145200
Webhosting +doména	2396	2396	2396	2396	2396
Dan z příjmu PO	0	108309	254909	0	0
DPH	721909	745687	790664	407749	480420
Výdaje celkem	**4061649**	**5249686**	**5549256**	**3193650**	**3525091**
CF	**1080851**	**1291574**	**1362264**	**-108150**	**177509**
Stav peněžních prostředků na konci období	1454031	2745605	4102869	265030	442539

Zdroj: vlastní zpracování

17.6 Rozvaha

V následujících tabulkách 27-29 jsou uvedeny rozvahy pro následující období při realistickém scénáři. Předpokládá se, že závazky vůči dodavatelům budou splaceny ve měsíci, ve kterém vznikly. Závazky vůči zaměstnancům budou splaceny 15. dne následujícího měsíce. Daň z přijmu právnické osoby bude vyplacena v prvním měsíce následujícího období. Je předpokládáno, že v daném období nevzniknou žádné pohledávky. Při zpracování podnikatelského plánu se pracovalo pouze s vlastními finančními prostředky, které činily 500 000 Kč. Změny v pasivech jsou hlavně způsobeny krátkodobými závazky vůči státu a krátkodobými závazky vůči zaměstnancům.

Tab. 27: Plánovaná rozvaha ke dni 31.12.2020

Aktiva	**CZK**	**Pasiva**	**CZK**
Dlouhodobý majetek	**0**	**Vlastní kapitál**	**628 127**
Dlouhodobý hmotný majetek	0	Základní kapitál	500 000
		VH minulého období	-104 810
		VH běžného období	232 937
Oběžný majetek	**916 467**	**Cizí kapitál**	**288 340**
Krátkodobý finanční majetek	916 467	Závazky vůči státu	103 420
		Závazky vůči zaměstnancům	184 920
Celkem aktiva	**916 467**	**Celkem pasiva**	**916 467**

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 28: Plánovaná rozvaha ke dni 31.12.2021

Aktiva	**CZK**	**Pasiva**	**CZK**
Dlouhodobý majetek	**0**	**Vlastní kapitál**	**1 551 255**
Dlouhodobý hmotný majetek	0	Zakladní kapitál	500 000
		VH minulého období	128 127
		VH běžného období	923 128
Oběžný majetek	**2 008 916**	**Cizí kapitál**	**457 661**
Krátkodobý finanční majetek	2 008 916	Závazky vůči státu	272 741
		Závazky vůči zaměstnancům	184 920
Celkem aktiva	**2 008 916**	**Celkem pasiva**	**2 008 916**

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 29: Plánovaná rozvaha ke dni 31.12.2022

Aktiva	**CZK**	**Pasiva**	**CZK**
Dlouhodobý majetek	**0**	**Vlastní kapitál**	**2 639 623**
Dlouhodobý hmotný majetek	0	Zakladní kapitál	500 000
		VH minulého období	1 051 255
		VH běžného období	1 088 368
Oběžný majetek	**3 141 756**	**Cizí kapitál**	**502 133**
Krátkodobý finanční majetek	3 141 756	Závazky vůči státu	317 213
		Závazky vůči zaměstnancům	184 920
Celkem aktiva	**3 141 756**	**Celkem pasiva**	**3 141 756**

Zdroj: vlastní zpracování

17.7 Vyhodnocení úspěšnosti podnikatelského nápadu

Rentabilita

Rentabilita tržeb (ROS) ukazuje, kolik korun zisku vygeneruje podnik na jednu korunu tržeb (Růčková, 2019). Z tabulky 30 je vidět, že pouze v prvním roce nemohou v případě pesimistického scénáře tržby podniku pokrýt veškeré náklady. V případě optimistického a realistického scénáře podnik dosahuje kladné hodnoty ROS již v prvním roce podnikání a v průběhu sledovaného období hodnoty daného ukazatele rostou.

Tab. 30: Výpočet rentability tržeb

	2020	**2021**	**2022**
Optimistický scénář	11 %	20 %	22 %
Realistický scénář	7 %	21 %	23 %
Pesimistický scénář	-11 %	5 %	5 %

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) ukazuje, kolik zisku připadá na 1 Kč vlastního kapitálu. Ukazatel ROE dosahuje nejvyšších hodnot v roce 2021 a následně klesá. Z optimistického scénáře vyplývá, že každá koruna vložená do vlastního kapitálu v roce 2020 přináší 0, 54 Kč zisku. Pouze v případě pesimistického scénáře dosahuje v roce 2020 ukazatel rentability vlastního kapitálu záporné hodnoty.

Tab. 31: Výpočet rentability vlastního kapitálu

	2020	**2021**	**2022**
Optimistický scénář	54 %	56 %	39 %
Realistický scénář	37 %	60 %	40 %
Pesimistický scénář	-234 %	57 %	35 %

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky výše uvedených ukazatelů rentability zejména při optimistickém a realistickém scénáři pokládám za pozitivní a rozhodně přijatelné.

Dobá návratnosti

V případě optimistického a realistického scénáře dosahuje cash flow kladných hodnot již v prvním roce fungování podniku. Tabulka 32 zobrazuje dobu návratnosti pomocí CF v jednotlivých letech. Je z ní vidět, že počáteční investice ve výši 500 000 Kč by se vrátila v prvním roce podnikání v případě realistického scénáře. V případě optimistického scénáře by se počáteční investice vrátily také v roce 2020. Danou dobu návratnosti pro plánovaný podnik považuji za velice přijatelnou.

Tab. 32: Doba návratnosti počátečních investic při realistickém scénáři

	2020	**2021**	**2022**
CF	543287	1092269	1132840
Kumulované CF	916467	2008916	3141756

Zdroj: vlastní zpracování

18 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu

18.1 SWOT analýza

Na základě provedených analýz byly v rámci podnikatelského plánu vyjmenovány silné a slabé stránky podniku Digischool s.r.o. spolu s příležitostmi a hrozbami vyplývajícími z okolí podniku. Tabulka 33 uvádí přehled jednotlivých faktorů, které jsou následně zaneseny do SWOT matice (viz tab. 34), v jejímž rámci byly určeny vzájemné vazby mezi jednotlivými faktory.

Tab. 33: SWOT analýza (přehled faktorů)

	Silné stránky (S)		**Slabé stránky (W)**
S1	Formát lekcí – živé online přenosy se zapojením účastníků	**W1**	Nevybudovaná image firmy
S2	Obsažné a prakticky zaměřené kurzy	**W2**	Nízké zkušenosti vlastníka s podnikáním
S3	Zdarma ukázka kurzů	**W3**	Nová firma
S4	Rozumná cena kurzů		
	Příležitosti (O)		**Hrozby (T)**
O1	Rostoucí počet účastníků neformálního vzdělání	**T1**	Vstup nových konkurentů
O2	Poskytování vzdělávacích online kurzů pro firmy	**T2**	Rozsáhlá nabídka kurzů stávajících konkurentů na trhu
O3	Rostoucí počet uživatelů internetu	**T3**	Dostupnost bezplatného vzdělávání (MOOCs, elektronické zdroje, učebnice atd.)
O4	Dobrá ekonomická situace země	**T4**	Pokles obyvatelstva ve věku od 20 do 64 let
O5	Rostoucí tendence vývoje MOOCs		

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 34: Matice SWOT

		Silné stránky				**Slabé stránky**			**Suma**	**Suma**
									+	-
		S1	**S2**	**S3**	**S4**	**W1**	**W2**	**W3**		
Příležitosti	**O1**	+	+	++	+	-	0	0	**5**	**1**
	O2	+	+	+	++	-	-	0	**4**	**2**
	O3	+	0	0	0	0	0	0	**1**	**0**
	O4	0	0	0	0	0	0	+	**1**	**0**
	O5	+	0	0	0	0	0	0	**2**	**0**
Hrozby	**T1**	0	0	0	+	--	--	--	**1**	**6**
	T2	+	+	+	+	--	--	-	**4**	**5**
	T3	+	+	0	-	0	0	-	**3**	**1**
	T4	0	0	0	0	0	0	-	**0**	**1**
Suma +		**6**	**4**	**4**	**5**	**0**	**0**	**1**		
Suma -		**0**	**0**	**0**	**1**	**6**	**7**	**6**		

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky plus/minus matice SWOT analýzy:

- Hlavními silnými stránkami podniku jsou formát lekcí kurzů a rozumná cena. Dané silné stránky mohou v budoucnu omezit hrozbu vstupu nových konkurentů a zároveň využít příležitost rostoucího počtu účastníků online kurzů a poskytování vzdělávacích kurzů nejenom pro jednotlivce, ale také i pro firmy. Rozumná cena také může přilákat větší počet potenciálních zákazníků.
- Nejvýznamnější slabou stránkou podniku jsou nízké zkušenosti zakladatelky s podnikáním. Aby oslabila tuto stránku, musí podnikatelka zvyšovat své znalosti a dovednosti v dané oblasti. Významnými slabými stránkami jsou také nová firma a nevybudovaná image firmy. Proto musí podnik zaměřit své marketingové aktivity na zvýšení znalosti podniku na trhu.
- Příležitosti, které by měl podnik v budoucnu využít, spočívají v poskytování vzdělávacích kurzů pro firmy a rostoucí počet účastníků vzdělávacích aktivit. Díky rostoucímu počtu zapojení lidí do dalšího vzdělávání má smysl rozšiřovat jednak počet online kurzů a také rozšiřovat nabídku témat kurzů společnosti.
- Největší ohrožení pro firmu představuje vstup nových konkurentů na trh a stávající konkurence na trhu, proto by měl podnik nastavit plán pro řešení daných hrozeb.

18.2 Analýza rizik

V tabulce 35 jsou uvedena potenciální rizika, která by mohla ohrožovat úspěšnost podniku Digischool s.r.o. U každého rizika je uvedena jeho významnost od 1 do 5 (1–nejnižší, 5– nejvyšší) a jsou nastavená opatření ke snížení daných rizik.

Tab. 35: Analýza rizik

	Riziko	**Význ.**	**Opatření**
1	Vstup nového konkurenta na trh s podobným online produktem	5	Průběžná analýza konkurence, tvorba unikátní nabídky, nabízení dostupné ceny, garance vrácení peněz, neustálá inovace kurzu
2	Pokles počtu zákazníků v důsledku poklesu obyvatelstva ve věku od 20 do 65 let	3	Efektivní propagace online kurzu, případné snížení cen, diverzifikace podnikání, zaměření na jiný cílový trh
3	Změna legislativy, nedodržení povinností, pokuta	2	Pravidelné sledování legislativních změn
4	Nekompetentnost zaměstnanců	5	Školení a další vzdělávací aktivity
5	Nedodržení termínu realizaci projektu	2	Detailně rozpracování realizačního plánu, průběžná kontrola plnění jednotlivých úkolů
6	Neefektivní marketingová strategie	5	Pravidelné sledování výsledků marketingových kampaní, testování různých reklamních modelů spolu s různými varianty textových návrhů

7	Nesprávný odhad poptávky po kurzech, nižší tržby než očekávané	5	Studium dané problematiky, zohlednění sezonnosti, komunikace se zákazníkem, provádění průzkumů, tvorba finančních rezerv, spuštění marketingových kampaní s dostatečným předstihem
8	Podhodnocení nákladů	3	Provádění průběžných kalkulaci
9	Špatně zvolená webinářová platforma	4	Provádění zkušebních webinářů
10	Nespokojenost zákazníků s kurzem	5	Analýza zpětné vazby, případné vrácení peněz, zjišťování názoru zákazníků, případná úprava kurzu

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je vidět, že nejvýznamnější rizika představují špatně odhadnutá poptávka po kurzech, nespokojenost zákazníků, vstup nových konkurentů, nekompetentnost zaměstnanců a neefektivní marketingová strategie. Výskyt jednotlivých rizik (jako například špatně odhadnutá poptávka) může být způsoben nízkými zkušenostmi zakladatelky s podnikáním. Špatně odhadnutá poptávka může následně ovlivnit tržby podniku, stejně jako je může ovlivnit neefektivní marketingová strategie. V případě nekompetentních zaměstnanců mohou být preventivní opatření zaměřena na poskytování školení a dalších vzdělávacích aktivit pro jednotlivé zaměstnance. Zároveň musí podnik pracovat na dosažení vysoké spokojenosti zákazníků s online kurzy. Proto musí analyzovat zpětnou vazbu, zjišťovat názory zákazníků a podle nich případně upravit kurzy. Většina ostatních rizik představuje nižší významnost a mohou být snížena výše uvedenými opatřeními (viz tab. 35).

Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo sestavení a vyhodnocení podnikatelského plánu podniku Digischool s.r.o., který poskytuje online vzdělávací kurzy internet marketingu. Dílčími cíli práce byly analýza okolí, konkurence, potenciálních zákazníků, hrozeb a příležitostí.

Pomocí sekundárních dat z Českého statistického úřadu byla stanovena velikost celkového trhu a definována charakteristika cílového zákazníka. Cílovým zákazníkem podniku jsou lidí převážně ve věku od 18 do 45 let s průměrným a nadprůměrným příjmem. K dané věkové skupině se vztahují převážně cílevědomí lidé, po něž je velice důležitý osobní a kariérní růst, chuť prohloubit si své znalosti, vykonávat lépe svou práci či osvojit si novou profesi v oblasti internet marketingu.

Na základě analýzy makrookolí (PEST analýza) bylo identifikováno, že největší hrozbu pro podnik může představovat dlouhodobý pokles obyvatelstva ve věku od 20 do 64 let a pokles vysokoškolsky vzdělaných osob. Naopak rostoucí zapojení dospělých do neformálního vzdělávání a také rostoucí počet účastníků online kurzů jsou považovány za hlavní příležitosti pro plánovány podnik. Zároveň by měl činnost podniku pozitivně ovlivňovat růst české ekonomiky. Analýza konkurence ukázala, že v odvětví existuje řada podniků poskytujících prezenční a online vzdělávací kurzy. Online kurzy nabízejí převážně vzdělávací portály jako Seduo, VímVíc a Learn2code. Každý konkurent má své silné a slabé stránky. Analýza konkurence byla užitečná zejména pro zjištění klíčových oblastí, na něž by se měla firma soustředit, například webová prezentace podniku, správa sociálních sítí, nabídka témat kurzů atd. V rámci Porterova modelu bylo identifikováno, že největší hrozbu představuje vstup nových konkurentů a stávající konkurence na trhu. Proto by měl podnik analyzovat a monitorovat nabídku konkurentů a zároveň se soustředit na kvalitu poskytovaných kurzů a potřeby zákazníků, aby se snížil vliv konkurenčních sil působících v daném odvětví.

V kapitole Personální zabezpečení byl stanoven počáteční tým projektu, který se skládá z pěti lidí: zakladatelka, dva lektoři, marketingový specialista a IT specialista.

Marketingová strategie podniku byla definována pomocí marketingového mixu. Cena online kurzu byla stanovena na základě konkurence. Propagační aktivity podniku jsou zaměřeny zejména na online komunikaci, kam patří landing page, PPC reklama, reklama na sociálních sítích a reklama u blogerů.

Finanční plán byl zpracován ve třech scénářích: optimistickém, realistickém a pesimistickém. Při zpracování podnikatelského plánu se pracovalo pouze s vlastními finančními prostředky, které slouží na pokrytí počátečních investic a prvních dvou měsíců provozu firmy, kde ještě nejsou generovány žádné tržby. Pomocí analýzy bodu zvratu byly stanoveny jednotlivé scénáře vývoje podnikání. Aby podnik nebyl ve ztrátě, musí si každý kurz koupit alespoň 29 lidí. V rámci optimistického a realistického scénáře vykazuje podnik zisk od prvního roku své činnosti, ale v případě pesimistického scénáře dosahuje společnost v prvním roce ztráty. Vygenerovaný zisk podniku bude následně investován do jeho dalšího rozvoje. Poslední podkapitola finančního plánu byla věnována výpočtu ukazatelů rentability a doby návratnosti počátečních investic. Doba návratnosti ukázala, že podle optimistického a realistického scénáře se vložené finanční prostředky vrátí již v prvním roce podnikání, což je považováno za velice dobrý výsledek. Zvažované ukazatele rentability také dosahují kromě roku 2020 v pesimistickém scénáři kladných hodnot.

V rámci SWOT analýzy byly identifikovány nejdůležitější faktory z externího a interního okolí, na které by se měla společnost při tvorbě strategie zaměřit. Nejvýznamnější silné stránky podniku jsou formát vzdělávacích kurzů a jejich rozumná cena. Zakladatelka se musí zaměřit na zvýšení svých znalostí a dovedností v podnikání, aby eliminovala svou slabou stránku, a to nízké zkušenosti s podnikáním. Zároveň by marketingové aktivity podniku měly být zaměřeny na zvýšení povědomí a budování pozitivního image firmy. Největší příležitost pro podnik představuje rostoucí počet účastníků neformálního vzdělání a největší ohrožení představují vstup nových konkurentů a rozsáhlá nabídka vzdělávacích kurzů stávajících konkurentů. Pomocí analýzy rizik byly odhaleny nejvíce rizikové faktory, mezi něž patří špatně odhadnutá poptávka po kurzech, vstup nových konkurentů, nespokojenost zákazníků s kurzy a neefektivní marketingová strategie.

Na základě sestaveného podnikatelského plánu lze říct, že daný vzdělávací projekt je realizovatelný a potenciálně úspěšný, ale na začátku podnikatelské činnosti se může vyskytnout velké množství rizikových faktorů, které mohou ohrozit činnost podniku a na které by zakladatelka měla včas reagovat.

Použitá literatura

Abrams, R. (2003). *The successful business plan secrets & strategies* (4th ed.). Palo Alto, California: The Planning Shop.

Bangs, D. H. (2001). *Business Planning Guide: Creating a Winning Plan for Success.* Chicago, United States: Dearborn Trade.

Barrow, C., Barrow, P., & Brown, R. (2015). *The Business Plan Workbook: A Practical Guide to New Venture Creation and Development* (8ht ed.). London, England: Kogan Page.

Bewayo, E. D. (2010). Pre-Start-Up Preparations: Why the Business Plan isn't always written. *The Entrepreneurial Executive, 15*, 9-23. [vid. 2019-04-05]. Dostupné z: https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/807620782?accountid=17203

Blackwell, E. (2008). *How to prepare a business plan.* London, England: Kogan Page.

Blank, S. (2013, May). Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*. [vid. 2019-04-19]. Dostupné z: https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything

Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. Pescadero, California: K&S Ranch.

Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy.* Praha, Česko: Grada.

Botha, M., & Robertson, C. (2014). Potential Entrepreneurs' Assessment of Opportunities through the Rendering of a Business Plan. *South African Journal of Economic & Management Sciences, 17*(3), 249- 265. [vid. 2019- 04- 03]. Dostupné z: http://search.ebscohost.com.zdroje.vse.cz:2048/login.aspx?direct=true&db=bth&AN= 96377083&lang=cs&site=ehost-live

Cisco Predicts More IP Traffic in the Next Five Years Than in the History of the internet. (2018, November 27). *The Network Cisco's Technology News Site.* [vid. 2019- 06- 10]. Dostupné z: https://newsroom.cisco.com/press-release-content?type=webcontent&articleId=1955935

ČSÚ. (2019, 26. březen). *Informační společnost v číslech - 2019.* [vid. 2019-07-5]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/informacni-spolecnost-v-cislech-2018

ČSÚ. (2017, 20. listopad). *Jednotlivci v krajích ČR používající internet při vzdělávání, 2016.* [vid. 2019-06-17]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/nakupovani-a-online- prodej

ČSÚ. (2017, 20. listopad). *Jednotlivci v ČR používající internet při vzdělání, 2017.* [vid.2019-06-17]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/nakupovani-a-online-prodej

ČSÚ. (2019, 31. březen). *Obyvatelstvo*. [vid. 2019-04-14]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

ČSÚ. (2019, 4. červen). *Průměrná hrubá měsíční mzda a průměrný počet zaměstnanců (na přepočtené počty).* [tabulka]. [vid. 2019- 06- 17]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr

ČSÚ. (2017, 20. leden). *Vysokoškolské vzdělávání – poprvé zapsaní a absolventi.* [tabulka]. [vid. 2019- 06- 30]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=VZD12&z=T&f=TABULKA&skupId=1167&katalog=30848&pvo=VZD12&str=v68

ČSÚ. (2018). *Vzdělávání dospělých v české republice. Výstupy z šetření Adult Education Survey 2016.* [vid. 2019- 07- 10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/76208655/23005318.pdf/9fe2d063-88e8-4205-b643- eac62bb481af?version=1.6

Dawar, N. (2013, December). When marketing is a strategy. *Harward Business Review*. [vid. 2019-04-29]. Dostupné z: https://hbr.org/2013/12/when-marketing-is-strategy

Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku.* Praha, Česko: C. H. Beck.

Dobrýweb.cz. (n.d.). [vid. 2019-06-29]. Dostupné z: https://www.dobryweb.cz/

Ford, B., Bornstein, J., & Pruitt, P. (2010). *Rukovodstvo Ernst & Young po sostavleniju biznes planov.* Moskva, Rusko: Alpina.

Frey, P. (2009). *Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů.* Praha, Česko: Management Press.

Guţă, A. J. (2014). The role and importance of the business plan in starting and running a business opportunity. *Annals of the University of Petroşani. Economics, 14*, 119-126. [vid. 2019- 04- 10]. Dostupné z: https://search.proquest.com/docview/2109280066/D23D1F5B985E4DA5PQ/1?accountid=17203

Hisrich, R., & Peters, M. (1996). *Založení a řízení nového podniku.* Praha, Česko: Victoria.

H1.cz. (n.d.). [vid. 2019-06-29]. Dostupné z: https://www.h1.cz/skoleni

Jones, G. (1992). *Začínáme podnikat*. Plzeň, Česko: Idea

Korab, V., & Mihalisko, M. (2005). *Založení a řízení společnosti.* Brno, Česko: Computer Press.

Kutarňová, J. (2018, 20. listopad). *4 trendy v online vzdělávání, které bude v roce 2019 řešit i vaše firma*. [vid. 2019-07-15]. Dostupné z: https://www.lmc.eu/cs/magazin/clanky/4- trendy-v-online-vzdelavani-ktere-bude-v-roce-2019-resit-i-vase-firma/

Learn2Code.cz. (n.d.). [vid. 2019-06-29]. Dostupné z: https://www.learn2code.cz/

Maddox, K. (2015, January 27). *Study: 80 % of Companies Will Increase Digital Marketing Budgets.* [vid. 2019-07-11]. Dostupné z: https://adage.com/article/digital/80-companies-increase-digital-marketing-budgets/296814

Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování.* Praha, Česko: Grada

AMI Digital Index: Sociální sítě už v Česku nerostou. (2019, 13. červen). *Mediaguru.cz.* [vid. 2019-07-17]. Dostupné z: https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/06/ami-digital-index-socialni-site-uz-v-cesku-nerostou/

MFČR. (2019, 9. duben). *Makroekonomická predikce - duben 2019*. [vid. 2019-06-17]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/cs/verejny-

sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2019/makroekonomicka-predikce-duben-2019-34882

MŠMT. (n. d.). *Realizace rekvalifikačních kurzů.* [vid. 2019-08-2]. Dostupné z: http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/realizace-rekvalifikacnich-kurzu

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. New Jersey, United States of America: Wiley.

Petkovski, V., & Angelova, B. (2014). Usage of Business Plans as a Tool for Starting and Expanding Businesses in Republic of Macedonia. *Economic Development, 16*(3), 29- 4. [vid. 2019- 04- 03]. Dostupné z: http://search.ebscohost.com.zdroje.vse.cz:2048/login.aspx?direct=true&db=bth&AN= 103259850&lang=cs&site=ehost-live

Pinson, L. (2005). *Anatomy of a Business Plan : A Step-by-Step Guide to Building a Business and Securing Your Company's Future (6th Edition).* Chicago, United States: Dearborn Trade.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* New York, United States: Free Press

PrimaFuture. (2018, 3. duben). Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Sbírka listin PrimaFuture.cz s.r.o. *Justice.cz*. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [vid. 2019-08-17]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=52352129&subjektId=84138&spis=429902

PrimaKurzy.cz. (n.d.). [vid. 2019-06-29]. Dostupné z: https://www.primakurzy.cz/

Růčková, P., & Roubíčková, M. (2012). *Finanční management*. Praha, Česko: Grada

Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza.* Praha, Česko: C. H. Beck.

Seduo.cz. (n.d.). [vid. 2019-06-29]. Dostupné z: https://www.seduo.cz/

Shah, D. (2018, 11 December). *By The Numbers: MOOCs in 2018.* [vid. 2019-06-12]. Dostupné z: https://www.classcentral.com/report/mooc-stats-2018

Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání.* Praha, Česko: Grada.

Srpová, J., Svobodová, I., Skopal, P., & Orlík, T. (2011). *Podnikatelský plán a strategie.* Praha, Česko: Grada.

Staňková, A. (2007). *Podnikáme úspěšně s malou firmou.* Praha, Česko: C. H. Beck.

Strauss, S. D. (2005). *The Small Business Bible. Everything you need to know to succeed in your small business.* New Jersey, United States: Wiley.

Struck, U. (1992). *Přesvědčivý podnikatelský plán.* Praha, Česko: Management Press.

Svobodová, I., & Andera, M. (2017). *Od nápadu k podnikatelskému plánu. Jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti.* Praha, Česko: Grada.

Šiman, J., & Petera, P. (2010). *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi.* Praha, Česko: C. H. Beck.

Vaštíková, M. (2008). *Marketing služeb-efektivně a moderně.* Praha, Česko: Grada.

Veber, J., & Srpová, J. (2008). *Podnikání malé a střední firmy: 2., aktualizované a rozšířené vydání.* Praha, Česko: Grada.

PrimaFuture. (2018). Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Sbírka listin PrimaFuture.cz s.r.o. *Justice.cz*. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [vid. 2019-08-17]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=84138

Vímvíc.cz. (n.d.). [vid. 2019-06-29]. Dostupné z: https://www.vimvic.cz/kurzy

World Bank Group. (2019). *Doing Business 2019. Economy profile of Czech Republic. 16th edition*. [vid. 2019- 07- 20]. Dostupné z: https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/c/czech-republic/CZE.pdf

Write your business plan. (n.d.). *SBA.gov*. [vid. 2019- 04- 20]. Dostupné z: https://www.sba.gov/business- guide/plan- your- business/write- your-business- plan

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455

Zamazalová, M. (2009). *Marketing obchodní firmy.* Praha, Česko: Grada.

Zenith. (2018). *Advertising Expenditure Forecasts December 2018.* [vid. 2019-05-02]. Dostupné z: https://s3.amazonaws.com/media.mediapost.com/uploads/ZenithDecember2018AdFor ecast.pdf

Zichová, J. (2009). *Živnostenské podnikání.* Ostrava, Česko: Key.

Získejte certifikát Základy digitálního marketingu. (n.d.). *Google.com.* [vid. 2019-08-01]. Dostupné z: https://learndigital.withgoogle.com/digitalnigaraz/course/digital-marketing

Seznam grafů a tabulek

Graf 1: Investice do reklamy dle médií (%) 21
Graf 2: Průměrná hrubá měsíční mzda v letech 2012-2018 38

Tab. 1: Charakteristika cílového zákazníka 28
Tab. 2: Business model Canvas 29
Tab. 3: Obecná charakteristika podniku PrimaKurzy 30
Tab. 4: Obecná charakteristika podniku H1 31
Tab. 5: Obecná charakteristika podniku Dobrýweb 32
Tab. 6: Obecná charakteristika podniku Seduo 33
Tab. 7: Obecná charakteristika podniku Learn2code 34
Tab. 8: Obecná charakteristika podniku VímVíc 35
Tab. 9: Vyhodnocení konkurence 36
Tab. 10: Vyhodnocení faktorů PEST analýzy 40
Tab. 11: Ganttův diagram 42
Tab. 12: Srovnání cen konkurence u vybraného kurzu 45
Tab. 13: Počáteční náklady 48
Tab. 14: Zahajovací rozvaha ke dni 1.11.2019 48
Tab. 15: Konečná rozvaha ke dni 31.12.2019 48
Tab. 16: Měsíční mzdové náklady 49
Tab. 17: Plánované náklady na služby 50
Tab. 18: Náklady na marketing 50
Tab. 19: Plnění reálného scénáře 51
Tab. 20: Odhad tržeb při realistickém scénáři v období 2020-2022 51
Tab. 21: Plánované výnosy podniku v období 2020-2022 52
Tab. 22: Optimistický scénář výkazu zisku a ztrát 52
Tab. 23: Realistický scénář výkazu zisku a ztrát 53
Tab. 24: Pesimistický scénář výkazu zisku a ztrát 53
Tab. 25: Souhrnný přehled výkaz cash flow (realistický scénář) 54
Tab. 26: Souhrnný přehled výkaz cash flow (optimistický a pesimistický scénář) 54
Tab. 27: Plánovaná rozvaha ke dni 31.12.2020 55
Tab. 28: Plánovaná rozvaha ke dni 31.12.2021 55
Tab. 29: Plánovaná rozvaha ke dni 31.12.2022 55
Tab. 30: Výpočet rentability tržeb 56
Tab. 31: Výpočet rentability vlastního kapitálu 56
Tab. 32: Doba návratnosti počátečních investic při realistickém scénáři 56
Tab. 33: SWOT analýza (přehled faktorů) 57
Tab. 34: Matice SWOT 57
Tab. 35: Analýza rizik 58

Seznam příloh

Příloha 1: Business model Canvas 67
Příloha 2:Facebook reklamní kampaň 67
Příloha 3: Google Ads reklamní kampaň 67
Příloha 4: Výkaz cash flow na měsíční bázi za rok 2020 (realistický scénář) 68
Příloha 5: Výpočet DPH za rok 2020 69

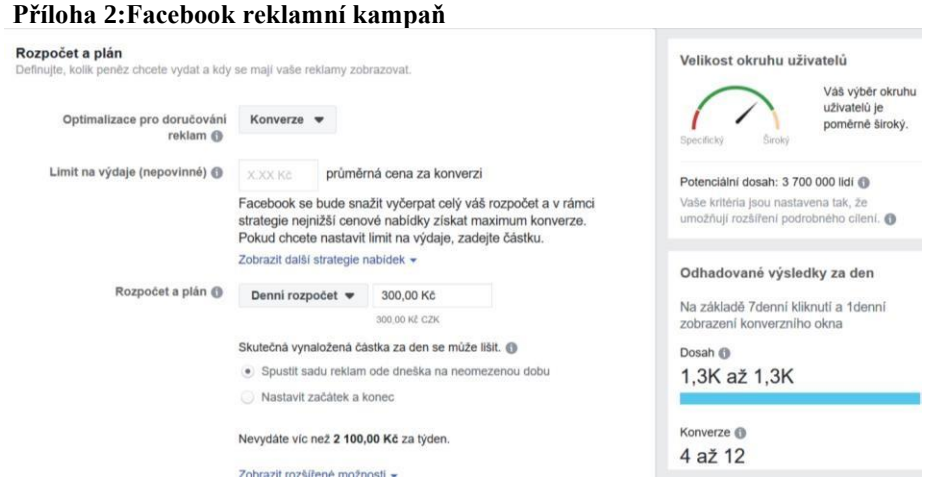
Přílohy

Příloha 1: Business model Canvas

<table>
<tr><td rowspan="2">Klíčová partnerství
(Key partnerships)</td><td>Klíčové činnosti
(Key activities)</td><td rowspan="2">Poskytovaná hodnota
(Value propositions)</td><td>Vztahy se zákazníky
(Customer relationships)</td><td rowspan="2">Zákaznické segmenty
(Customer segments)</td></tr>
<tr><td>Klíčové zdroje
(Key resources)</td><td>Distribuční kanály
(Channels)</td></tr>
<tr><td colspan="2">Struktura nákladů
(Cost structure)</td><td colspan="3">Zdroje příjmů
(Revenue streams)</td></tr>
</table>

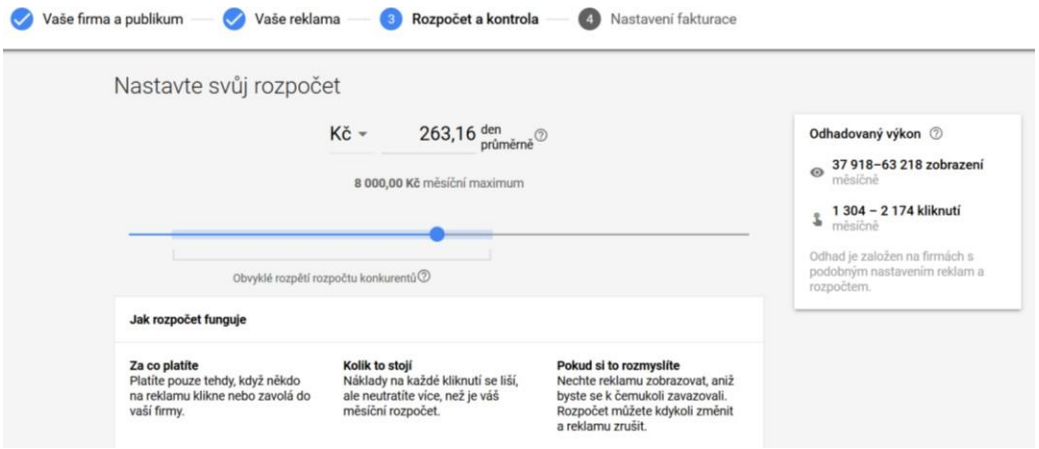
Zdroj: (Osterwalder & Pigneur, 2010), upraveno

Příloha 2:Facebook reklamní kampaň



Zdroj: Facebook business, vlastní zpracování

Příloha 3: Google Ads reklamní kampaň



Zdroj: Google Ads, vlastní zpracování

Příloha 4: Výkaz cash flow na měsíční bázi za rok 2020 (realistický scénář)

	leden	**únor**	**březen**	**duben**	**květen**	**červen**	**červenec**	**srpen**	**září**	**říjen**	**listopad**	**prosinec**
Počáteční stav	373180	376018	160464	294090	392163	452183	501459	573337	651663	741439	822349	871489
Příjmy celkem	**0**	**0**	**411400**	**448426**	**407286**	**386716**	**411400**	**423742**	**440198**	**431970**	**390830**	**378488**
Marketingové výdaje	0	46404	82280	89685	81457	77343	82280	84748	88040	86394	78166	75698
Peněžní výdaje zaměstnancům	0	150080	184920	184920	184920	184920	184920	184920	184920	184920	184920	184920
Webinářová platforma	0	673	673	673	673	673	673	673	673	673	673	673
Internet+telefon(x5)	6873	8591	8591	8591	8591	8591	8591	8591	8591	8591	8591	8591
Online prodejní nástroj FAPI	0	835	835	835	835	835	835	835	835	835	835	835
Účetní služby	12100	12100	12100	12100	12100	12100	12100	12100	12100	12100	12100	12100
Webhosting +doména	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Dan z příjmu PO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DPH	-22010	-3328	-11825	53349	58490	52778	49923	53349	55063	57348	56205	50493
Výdaje celkem	**-2838**	**215554**	**277774**	**350353**	**347266**	**337440**	**339522**	**345416**	**350421**	**351060**	**341690**	**333510**
CF	**2838**	**-215554**	**133626**	**98073**	**60020**	**49276**	**71878**	**78326**	**89777**	**80910**	**49140**	**44978**
Kumulované CF	376018	160464	294090	392163	452183	501459	573337	651663	741439	822349	871489	916467

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 5: Výpočet DPH za rok 2020

	před zal.	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Tržby z prodeje kurzů		0	0	340000	370600	336600	319600	340000	350200	363800	357000	323000	312800
Marketingové výdaje		0	38350	68000	74120	67320	63920	68000	70040	72760	71400	64600	62560
Internet+telefon(x5)		5680	7100	7100	7100	7100	7100	7100	7100	7100	7100	7100	7100
Online prodejní nástroj FAPI		0	690	690	690	690	690	690	690	690	690	690	690
Účetní služby		10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Webhosting +doména		165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
DPH tržby		**0**	**0**	**71400**	**77826**	**70686**	**67116**	**71400**	**73542**	**76398**	**74970**	**67830**	**65688**
DPH marketingové výdaje		**0**	**8054**	**14280**	**15565**	**14137**	**13423**	**14280**	**14708**	**15280**	**14994**	**13566**	**13138**
DPH internet+ telefon		**1193**	**1491**	**1491**	**1491**	**1491**	**1491**	**1491**	**1491**	**1491**	**1491**	**1491**	**1491**
DPH FAPI		**0**	**145**	**145**	**145**	**145**	**145**	**145**	**145**	**145**	**145**	**145**	**145**
DPH účetní služby		**2100**	**2100**	**2100**	**2100**	**2100**	**2100**	**2100**	**2100**	**2100**	**2100**	**2100**	**2100**
DPH webhosting+doména		**35**	**35**	**35**	**35**	**35**	**35**	**35**	**35**	**35**	**35**	**35**	**35**
DPH celkem k odvodu	**-22010**	**-3328**	**-11825**	**53349**	**58490**	**52778**	**49922**	**53349**	**55063**	**57348**	**56205**	**50493**	**48780**

Zdroj: vlastní zpracování