



MANUÁL METODICKÝCH POKYNŮ

PRO VYTVOŘENÍ PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU FIKTIVNÍ FIRMY

Olomouc 2021

Obsah

Úvod	3
1 Předpoklady a motivace k podnikání.....	4
1.1 Teorie Flow	4
1.2 Cashflow kvadrant	5
1.3 Osobnostní předpoklady	6
2 Základní úvahy o podnikání	7
2.1 Otázka Proč?	7
2.2 Otázka Co?	8
2.3 Otázka Pro koho?	9
2.4 Otázka Jak?	10
2.5 Otázka Čím?	10
3 Analýza vnějšího prostředí.....	12
3.1 PESTLE analýza	12
3.2 Porterova analýza konkurenčních sil.....	13
4 Analýza zdrojů.....	16
4.1 Finanční zdroje	16
4.2 Lidské zdroje	17
4.3 Know-how, technologie, myšlenky.....	18
4.4 Materiální zdroje	19
4.5 Realizační zázemí pro podnikání	19
5 Analýza potřeb	22
5.1 Kalkulace nákladů	22
5.2 Organizační uspořádání podniku.....	22
6 Návratnost a rentabilita kapitálu	23
7 Harmonogram realizace podnikatelského záměru.....	23
7.1 Ganttův diagram.....	23
7.2 PERT diagram.....	24
Závěr	25
Použitá literatura a zdroje	26
Přílohy.....	27
Příloha č. 1 PODNIKAVOST - SEBEHODNOCENÍ.....	27
Příloha č. 2 MOTIVACE K PODNIKÁNÍ – MYŠLENKOVÁ MAPA	28
Příloha č. 3 Tabulková část	29

ÚVOD

Podnikání je důležitou součástí ekonomického fungování každé země. Proto je třeba nastupující generaci pozitivně motivovat pro možnou volbu tohoto svého budoucího směřování. Společně s pozitivní motivací žáků je třeba ale myslet i na jejich přípravu v oblasti rizik spojených s podnikáním.

Jakým způsobem však předat žákům hlavní a důležité informace týkající se přípravy podnikání? Odpovědi na tuto otázku vám může dát tento Manuál metodických pokynů pro vytvoření podnikatelského záměru fiktivní firmy, který vznikl spoluprací odborníků z Krajského centra podpory podnikavosti při Moravské vysoké škole Olomouc, o.p.s. a v několika krátkých kapitolách se vám pokusí nastítnit možné postupy pro vytvoření podnikatelského plánu s vašimi žáky.

Tento materiál vás seznámí s problematikou osobnostních východisek, základních úvah o podnikání, analýz vnějšího prostředí, zdrojů či potřeb, návratnosti kapitálu nebo harmonogramem realizace projektu. Uvedené kapitoly se snaží stručným způsobem prezentovat jak základní teorii, tak i nástroje, jak tuto teorii vhodně přenést na žáky (např. využití myšlenkových map, brainstormingu apod.). Pro vybraná témata jsou pak dostupné i doplňkové soubory, které lze využít při výuce a tvorbě podnikatelského záměru. Tyto soubory jsou dostupné prostřednictvím hypertextových odkazů v příslušných kapitolách. Slouží pro výpočet nákladů, sebehodnocení předpokladů pro podnikání, vzor myšlenkové mapy pro motivaci k podnikání apod. Tento manuál by tak měl být vaší oporou i inspirací pro zařazení těchto vybraných témat do příslušných vyučovacích předmětů.

Pevně věříme, že se tento manuál stane vaším průvodcem při rozvíjení kompetencí k podnikavosti vašich žáků. Přejeme tedy mnoho úspěchů při formování nových potenciálních podnikatelů, kteří mohou svou aktivitou obohatit Olomoucký kraj a přispět k jeho ekonomickému rozvoji.

Autorský kolektiv:

Ing. Michal Menšík, Ph.D.

Mgr. Daniela Navrátilová, Ph.D.

doc. Ing. Adam Pawliczek, Ph.D.

Mgr. Jiří Syslo

Ing. Richard Šmilňák, MBA

Mgr. Jan Wossala, Ph.D.

Recenzenti:

doc. Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ing. Štefan Kolumber, Ph.D.

RNDr. Ida Wiedermannová, MBA

© Krajské centrum podpory podnikavosti

Olomouc 2021

1 PŘEDPOKLADY A MOTIVACE K PODNIKÁNÍ

Ještě, než začnete se svými žáky pracovat na podnikatelském záměru, zkuste se spolu s nimi nejprve zamyslet nad základními životními hodnotami. Uvědomění si, že lidské štěstí mnohdy závisí na možnosti svobodné tvorby a vědomí osobního rozvoje, může pomoci namotivovat žáky k tvorbě jejich podnikatelských záměrů. Další úvahy mohou směřovat k osobním východiskům, která mohou (také někdy nemusí), vést k podnikání. Je třeba si uvědomit, že podnikání není pro každého a jsou lidé, kteří by se v důsledku svého osobního nastavení, svých životních priorit, v podnikání trápili.

Vhodnou výukovou metodou pro tuto úvodní část je diskuse doplněná o sebehodnocení.

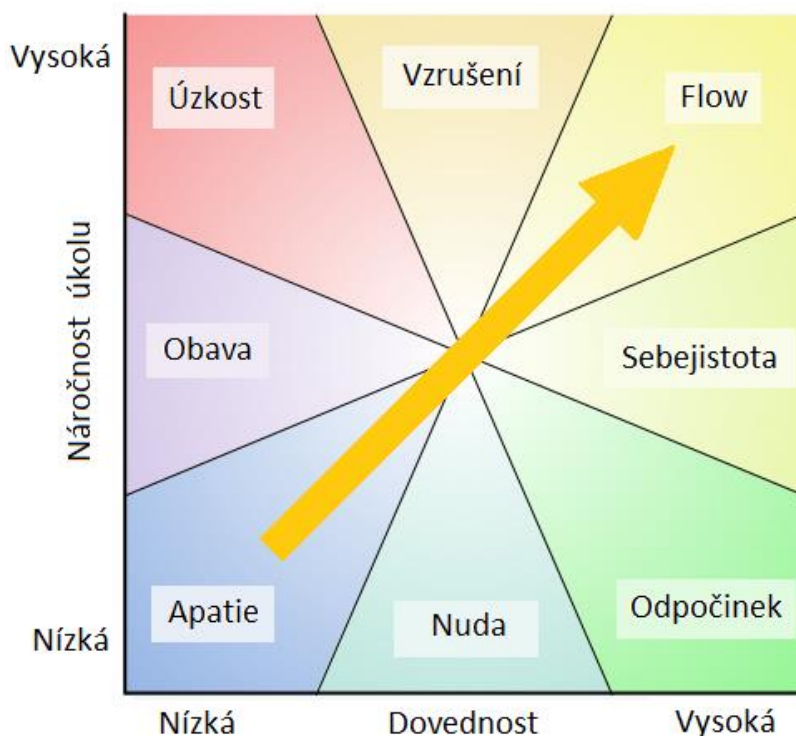
„Chcete-li vybudovat velký podnik, vybudujte nejdříve sebe.“¹

Tomáš Baťa

1.1 Teorie Flow²

S pojmem „flow“ (plynutí) pracuje americký psycholog maďarského původu Mihaly Csikszentmihalyi. Flow je pro něj „stav, ve kterém jsou lidé tak ponořeni do určité činnosti, že nic jiného se jim nezdá důležité“, okamžik, „kdy se naše tělo nebo mysl vzepne k hranicím svých možností ve vědomé snaze dosáhnout něčeho obtížného, co stojí za to“. Podle autora je právě prožití Flow podstatou lidského štěstí (viz Obrázek 1).

Obrázek 1 – Flow fenomén³



¹ <https://www.euro.cz/light/tomas-bata-10-inspirativnich-citatu-od-jednoho-z-nejvetsich-podnikatelu-sve-doby-1292304/>

² Zpracováno s využitím materiálu Procházková, T. *Na vlně extáze – fenomén Flow*. Dostupné on-line na <https://www.mentem.cz/blog/fenomen-flow-1/>.

³ Zdroj: <https://www.mentem.cz/blog/fenomen-flow-1/>

Teorie flow pracuje se dvěma proměnnými:

- **dovednost člověka,**
- **náročnost úkolu.**

Představíme-li si těžký úkol, k jehož provedení nemáme odpovídající dovednosti, nečistí z toho nic dobrého. Pravděpodobně nás totiž bude sužovat pocit napětí, úzkost a obava ze selhání. Je-li naopak úkol příliš jednoduchý, ale dovednost vysoká, budeme se potýkat buď s nudou, nebo si příjemně odpočineme.

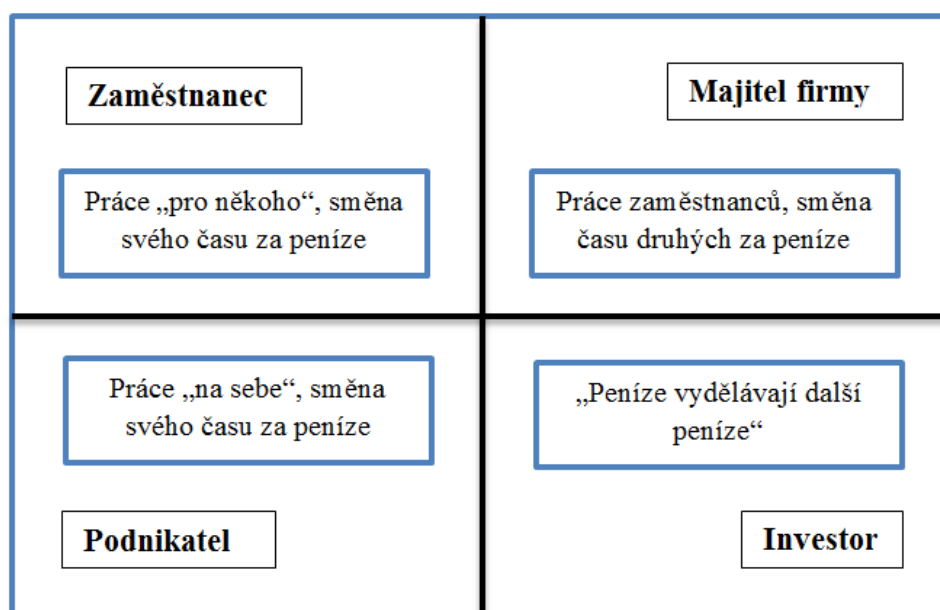
Pokud je mezi dovedností a náročností souhra, je napůl vyhráno. Záleží totiž ještě na jedné věci – na intenzitě obou proměnných, byť jsou sebelépe sebrané. Je-li úkol zároveň jednoduchý a naše dovednost ne zrovna oslňující, nastává pocit apatie. Ten zažíváme například u nekonečného přepínání televizních kanálů – to od nás totiž nevyžaduje nic než mačkání ovladače. Teprve když se náročnost i dovednost zvyšují, nastává to pravé zaujetí a pocit smysluplnosti – tedy Flow. Pokud máme to štěstí, že vykonáváme nad míru těžký úkol, který nám jde krásně od ruky, můžeme se dostat až do stavu extáze (např. hudební skladatel při skládání symfonie či spisovatel při psaní románu).

Flow můžeme zažít prakticky při každé činnosti, pokud splňuje „pravidla plynutí“ znázorněné v Obrázku 1. I k podnikání bychom tedy měli přistupovat tak, abychom dosáhli svého Flow. Autoři této publikace pevně věří, že společná týmová práce při tvorbě podnikatelského záměru bude pro žáky přiměřeně náročná. Zároveň je naším cílem, aby vytvořený manuál pomohl učitelům být přínosnými průvodci žáků při této tvůrčí činnosti, čímž podpoří růst jejich podnikatelských dovedností. Splynutím vyšší náročnosti a zdokonalených dovedností pak žáci mohou prožít své Flow.

1.2 Cashflow kvadrant

K diskusi o motivech pro zahájení podnikání se svými žáky můžete využít tzv. Cashflow kvadrant Roberta Kiyosakiho, který rozdělil zdroje příjmů obyvatel v kapitalistickém světě (viz Obrázek 2).

Obrázek 2 – Cashflow kvadrant⁴



⁴ Zdroj: Martin Zaloga – <https://cashflowkvadrant.blogspot.com/search?q=cashflow+kvadrant>

V levé polovině kvadrantu jsou lidé, kteří vytvářejí tzv. "aktivní příjem". Důležitá je pro ně jistota. Vyměňují čas za peníze. Dle Kiyosakiho sem spadá 95 % populace.

Pravou stranu kvadrantu tvoří systémy, které produkují tzv. "pasivní příjem". Důležitá je pro ně svoboda. Patří sem 5 % populace.

Obdobnou osnovou pro diskusi může být níže uvedené srovnání. Žáci jsou vyzváni, aby diskutovali o výhodách a nevýhodách obou pólů, a to na třech úrovních:

- **pracovník vs. manažer**
- **zaměstnanec vs. podnikatel**
- **podnikatel vs. rentiér**

1.3 Osobnostní předpoklady

Další možností, jak žáky připravit a namotivovat k tvorbě podnikatelského záměru, je sebehodnocení.

Žáci jsou nejprve vyzváni, aby se zamysleli nad vlastnostmi, které jsou dle nich nezbytné pro podnikání. Poté žáci své návrhy hlásí vyučujícímu, který je zapisuje na viditelné místo (tabuli, flipchart).

Následně vyučující rozdává žákům papíry se staženou tabulkou (viz také Příloha č. 1), která obsahuje vlastnosti vytipované Drášilovou⁵. Žáci mohou srovnat své návrhy s vlastnostmi uvedenými v tabulce. U každé z činností se pak zamyslí, nakolik touto vlastností sami vládnou, resp. kde je jejich prostor pro sebezdokonalení.

⁵ Šafrová Drášilová, A. *Základy úspěšného podnikání: průvodce úspěšného podnikatele*)

2 ZÁKLADNÍ ÚVAHY O PODNIKÁNÍ

Podnikatelský záměr je třeba dobře promyslet. Následující oblasti pomohou žákům utřídit si myšlenky a udělat si představu o základních východiscích pro své podnikání. Každá z následujících kapitol odpovídá na jednu ze základních otázek podnikání.

Vhodnou metodou je myšlenková mapa, brainstorming, ale také 5 x proč?

Brainstorming (lze přeložit jako bouře mozků) je metoda podporující tvůrčí fázi myšlení. Je ideální při prvotních úvahách o předmětu podnikání. Brainstorming má svá jasně daná pravidla: platí absolutní zákaz kritiky (i sebekritiky – je škoda, když žák svůj nápad nesdělí z obavy, že se mu spolužáci vysmějí), opravdu každý nápad musí být zaznamenán (ideálně na tabuli, aby ho měli členové týmu neustále před očima) a všichni účastníci musí pociťovat vzájemnou rovnost. Metoda brainstormingu je založena na principu asociací. Zveřejněný pojem v někom jiném vyvolá nápad v podobě jiného pojmu. Právě z tohoto důvodu je nezbytné v průběhu brainstormingu maximálně odbourat kritiku, protože jeden (sebehloupější) nápad může vést ke druhému (hloupému), a ten v někom třetím může vyvolat geniální myšlenku. Kdyby se však první osoba o svou (sebehloupější) myšlenku nepodělila, třetí osobu by nenapadla ta geniální. Je proto úkolem učitele nastolit takovou atmosféru, ve které budou všechna pravidla brainstormingu dodržena.

Pokud u žáků přetrvává stud, může učitel přistoupit k ekvivalentu brainstormingu – k tzv. brainwritingu. Rozdíl je v tom, že žáci své myšlenky nesdělují nahlas, ale zapisují je buď na tabuli nebo na kolující arch papíru.

Po tvůrčí fázi přichází fáze racionální, kdy jsou jasně definována kritéria a na jejich základě vybrán vítězný návrh.

Podstatou **myšlenkové mapy** je grafické zachycení pojmů a vztahů mezi nimi. Nepracuje se s ní lineárně jako s klasickým psaným textem (zleva doprava, shora dolů), ale více se blíží vizuálnímu uvažování, které je lidem vlastní (přemýšlíme v obrazech, nikoliv v textech). Zároveň může sloužit jako metoda analýzy (vybranou oblast rozpracováváme na podrobnější oblasti, ty na ještě více podrobné atd. – výsledkem je detailní rozbor daného problému). Myšlenková mapa pomáhá k lepšímu soustředění myšlenek k tématu (hlavní pojem můžeme doplnit o ilustrační obrázek, který spolu s pojmem zaznamenáme do středu papíru – tím, že ho mají žáci stále před očima – i v jeho vizuální podobě, lépe koncentrují své myšlenky), k hledání spojitostí mezi myšlenkami (vzájemné vazby se zaznamenávají čarami, šipkami apod.), strukturovat své myšlenky (žáci své myšlenky mohou zaznamenávat všemi směry, z každé myšlenky mohou rozvinout další její podoblasti) a v neposlední řadě rozvíjí kreativitu žáků.

Metoda **5 x proč?** je jednou z manažerských metod používaných při řešení problémů. Stejně tak ji však lze využít i při pojmenování osobní motivace ke vstupu do podnikání. Jedná se o jednoduchou metodu, připomínající neustálé vyptávání malých dětí. V praxi metoda probíhá tak, že je vysloven výchozí názor. Poté následuje otázka „A proč?“. Na tu je třeba co nejlépe, nejvýstižněji odpovědět. Následuje další otázka „A proč?“. Opět se snažíme o co nejlepší odpověď. Takto lze pokračovat dále, dokud se nedobereme skutečného jádra problému, resp. skutečnému očekávání od podnikání. (Odborníci tvrdí, že jádra problému je dosaženo nejpozději po pátém Proč.)

2.1 Otázka Proč?

Otázka Proč? se ptá na naši **osobní motivaci ke vstupu do podnikání**. Proč chceme podnikat? Co od podnikání očekáváme?

Vhodnou metodou pro tuto fázi úvah je **5 x proč?**. Řízený rozhovor žáků (otázka -odpověď) v praxi může vypadat následovně:

Proč chci podnikat?

- *Protože nechci nikoho poslouchat, nechci, aby mi někdo říkal, co mám dělat.*

Proč nechci nikoho poslouchat?

- *Protože si chci o všem rozhodovat sám.*

Proč si chci o všem rozhodovat sám? resp. O čem chci sám rozhodovat?

- *Chci si sám určit, kdy budu pracovat a kdy budu mít volno.*

Proč si chci sám určovat, kdy budu mít volno?

- *Protože rád cestuji a chci si čas od času vzít několik měsíců dovolenou.*

Odhalením skutečné motivace k podnikání (prostor pro cestování) získáme jasnější kontury předmětu našeho podnikání. V návaznosti na výše uvedený příklad asi nebude vhodné provozování restaurace, farmy nebo obchodu, protože ty jsou přímo závislé na naší permanentní přítomnosti. Popř. nám pomohou si hned na začátku ujasnit, že pro podnikání potřebujeme ještě spolehlivého partnera, který nás zastane v době naší nepřítomnosti.

Další častou motivací k podnikání může být snaha o sebenaplnění (živím se tím, co mě baví) nebo touha po vyšších příjmech (v zaměstnání je výše příjmu limitována).

Jinou možností, jak si nejlépe uvědomit svůj vlastní motiv k zahájení podnikání, je vytvoření **myšlenkové mapy**. Žáci si kladou otázky Proč chci podnikat? Čeho chci v podnikání dosáhnout? Jaké mám cíle? Jaké jsou pohnutky, které mě vedou k rozhodnutí začít podnikat? Žáci mohou vypracovat svou myšlenkovou mapu samostatně, nebo mohou využít staženou **šablonu** (viz také Příloha č. 2) od Drážilové⁶.

„Co chceš, můžeš.“⁷

Tomáš Baťa

2.2 Otázka Co?

Otázka Co? se ptá na samotný **produkt** našeho podnikání. Produktem může být výrobek nebo služba. Vhodnou metodou pro nalezení produktu může být **brainstorming**.

Žáci nejprve chrlí nápady, v čem, resp. s čím by mohli podnikat. Každý nápad je třeba poctivě zaznamenat. Poté si zvolí kritéria, podle kterých budou takto vyprodukované nápady třídit, až vyberou ten nejlepší. Kritériem pro volbu předmětu podnikání může být:

- **znalost oblasti** podnikání (je to můj koníček, mí rodiče/dobrá kamarád/bratranec v této oblasti podnikají/pracují, věnoval jsem se tomu v rámci brigády atd.),
- **dostupnost zdrojů** (potřebuji k tomu pouze PC a fotoaparát, máme na zahradě kůlnu, máme v rodině nevyužitý pozemek atd.),
- **je/bude po tom poptávka** (odpovídá to současným trendům, vytvoříme nový trend, často slýchám, že něco takového na trhu chybí atd.).

⁶ Šafrová Drážilová, A. *Základy úspěšného podnikání: průvodce úspěšného podnikatele.*

⁷ <https://www.euro.cz/light/tomas-bata-10-inspirativnich-citatu-od-jednoho-z-nejvetsich-podnikatelu-sve-doby-1292304/>.

Pokud to časový prostor dovolí, může úvahám o konkrétním produktu předcházet **diskuse** věnovaná aktuálním trendům. Žáci jsou vyzváni, aby odhalili a popsalí aktuální trendy (tzn. odhadli, po jakých produktech bude poptávka, resp. která odvětví jsou z hlediska vstupu do podnikání perspektivní).

Nabízejí se tyto trendy:

- zdravé stravování (low-carb, bezlepkové, bezlaktózové, vegan atd.),
- zdravý životní styl (sport obecně, kult těla atd.),
- sebe prezentace na sociálních sítích (tzn. vše, co přispěje k atraktivitě fotografií),
- globalizace (vzdálenost dodavatele přestává hrát roli, lze vyvážet své produkty do celého světa),
- polarizace světa (rozevírání nůžek mezi chudými a bohatými, politická korektnost vs. extremismus atd.),
- zrychlování procesů (dodání zboží do druhého dne, zkratkovité vyjadřování atd.),
- průmysl 4.0 (digitalizace),
- prodlužování života (kvalitní život v seniorském věku, zdravotnictví atd.),
- a celá řada dalších.

2.3 Otázka Pro koho?

V této i následujících fázích je vhodné využít metodu myšlenkové mapy.

Žákům v týmech jsou rozdány velkoformátové archy papírů (ideálně pro flipchart) a barevné fixy či pastelky. Popř. lze využít speciální SW pro tvorbu myšlenkových map.

Do středu papíru žáci zaznamenají svůj produkt (ideálně doplněný i nějakých grafickým znázorněním). Tento ústřední bod myšlenkové mapy mohou ještě doplnit o bližší charakteristiku svého produktu. Z produktu pak povedou myšlenky (čáry) k dalším oblastem základních úvah o podnikání – v tomto případě ke specifikaci zákazníka.

Žáci si položí otázku: „**Kdo je mým zákazníkem?**“ (tzn. pro koho je daný produkt vhodný, komu je určen), popř. „Kdo CHCI, aby byl mým zákazníkem?“. Je také možné obrátit pořadí úvah – nejprve si žáci zvolí zákazníka, a teprve poté přemýšlejí, jaký produkt mu nabídnout. Pokud žáci začnou své úvahy u zákazníka, určitě by je měla zajímat solventnost daného zákaznického sektoru – tzn. zvolit si takový segment zákazníků, který má zajištěné (ideálně vyšší) příjmy a bude si moci dovolit koupit zvolený produkt.

Při úvahách o zákazníkovi se žáci snaží o co nejpodrobnější charakteristiku daného zákazníka. Vhodné je, aby si představili konkrétního člověka – jak daný člověk žije, kde žije, čím se zabývá, jaké má příjmy, co dělá ve svém volném čase, kde se pohybuje fyzicky, kde se pohybuje mentálně (sociální sítě apod.). Jakou má rodinu, jak vypadá jeho byt/dům apod. Jaké daný zákazník řeší problémy. (V návaznosti na poslední otázku lze pak daný produkt vnímat jako způsob řešení zákaznických problémů.) Neměli bychom však usilovat pouze o řešení stávajících zákaznických problémů, tzn. zjišťovat potřeby a přání zákazníků (jak uvádějí starší definice marketingu), naopak, měli bychom přání **VYTVÁŘET**. Dnešní zákazníci mají vše, nač si vzpomenou. Sami již nevědí, co by tak ještě mohli chtít. Je tedy na nás, abychom jim to řekli a přesvědčili je, že to, co potřebují, je právě náš produkt.

Je vhodné rovněž žáky upozornit na rozdíl mezi zákazníkem (ten, kdo od nás produkt nakupuje, kdo za něj utrací své peníze, kdo o nákupu rozhoduje) **a konečným**

spotřebitelem (ten, kdo daný produkt skutečně užívá). Typickým příkladem může být zákazník – rodič a spotřebitel – dítě. Z jiného úhlu pohledu může být naším zákazníkem supermarket (sítí lékáren, jakýkoliv jiný velkoobchod) a konečným spotřebitelem členové domácností.

„Přestaňme být slepými následovníky, staňme se tvůrci trendů!“⁸

Zdeněk Souček

2.4 Otázka Jak?

Otázka Jak? se ptá na dvě věci. Jak budu daný produkt zákazníkovi dodávat (tzn. otázka **logistiky**) a jak vůbec dám zákazníkovi o svém produktu vědět (tzn. otázka **marketingu**). V myšlenkové mapě tedy může být tato oblast úvah rozdělena ještě na dvě podoblasti.

Při úvahách o způsobu doručení produktu zákazníkovi se nabízí celá řada možností, např.:

- vlastní kamenný obchod/restaurace/provozovna,
- vlastní e-shop,
- prodej prostřednictvím mezičlánků (velkoobchody, prodejci),
- franchising,
- přímý prodej, multi-level-marketing apod.

Žáci si také musí promyslet, jakým způsobem budou svůj produkt propagovat. Zde jim může opět pomoci personalizace konkrétního zákazníka. Žáci si musí uvědomit, kde se pohybuje zákazníkova mysl a kam tedy mají umístit reklamu na svůj produkt. V dnešní době čím dál tím větší vliv získávají influenceři na sociálních sítích. Senioři mají zase své oblíbené televizní pořady.

2.5 Otázka Čím?

Otázka „**Čím zajistím svou konkurenceschopnost?**“, resp. „**Čím zaujmu zákazníka?**“ je při úvahách o podnikání naprosto zásadní a jako taková by měla být v myšlenkové mapě zvýrazněna (např. barevně, tučně, obrázkem). V odborné literatuře je tento náš základ pro konkurenceschopnost označován jako **specifická přednost**. Žáci ji mohou zaznamenat jako jednu z oblastí vycházejících z produktu, resp. zákazníka (v případě, že úvahy směřovaly od volby zákazníka k volbě produktu) nebo jako podoblast části věnované produktu.

Specifickou předností rozumíme takovou osobitou vlastnost produktu, kterou se daný produkt odlišuje od jiných konkurenčních produktů a která zajišťuje podniku celosvětovou konkurenceschopnost. Rozhodující význam pro posuzování specifické přednosti má pohled zákazníka. Specifickou předností může být pouze taková vlastnost produktu, kterou zákazník za přednost považuje a je ochoten za ni zaplatit. Je to tedy ten důvod, kvůli kterému si zákazník zakoupí náš produkt, a nikoliv produkt konkurence, ideálně – přejde od konkurence k nám. Např. pokud je naším produktem kavárna, musíme najít takovou specifickou přednost (samotná káva, atmosféra, doprovodné služby apod.), kvůli které zákazník na své cestě mine tři jiné kavárny a dojde cíleně do té naší.

Aby se skutečně jednalo o specifickou přednost, musí být splněny všechny tři níže uvedené podmínky:

⁸ SOUČEK, Z. *Firma 21. století*

- musí se jednat o něco jedinečného, co konkurence nenabízí/nemá/nedisponuje tím,
- zákazník pozná, že jsme v tomto jedineční (tzn. musíme mu to umět sdělit – úloha pro marketing),
- zákazník o tuto jedinečnost stojí a je ochoten za ni zaplatit/přejít kvůli ní od konkurence k nám.

Zejména pro začínající podnikatele je téměř nemožné zakládat svou specifickou přednost na nízké prodejní ceně. Taková strategie je možná pouze v případě, kdy podnik čerpá výhody z velkovýroby (dokáže nakupovat vstupy levněji než konkurence), tzn. prodává své produkty oproti konkurenci levněji při zachování stejné marže. To si však zpravidla mohou dovolit pouze zavedené velké společnosti, nikoliv začínající podnikatel.

Začínající podnikatelé by se vždy měli zaměřit na jedinečnost a specifičnost svého produktu a promyšlený výběr zákazníka. To jim umožní prodávat produkty bez ohledu na prodejní cenu (tzn. mohou si dovolit na svůj produkt nasadit vysoké ceny, aniž by tím ohrozili prodejnost svého produktu).

„Dělejte třeba pastičky na myši, ale dělejte je nejlepší na světě.“⁹

Tomáš Baťa

Níže jsou pro inspiraci uvedeny odkazy na úspěšné české podniky, které zastávají heslo Tomáše Bati uvedené výše:

- <https://www.ubrd.cz>,
- <https://festka.com>,
- <https://www.caltha.cz>.

⁹ <https://www.euro.cz/light/tomas-bata-10-inspirativnich-citatu-od-jednoho-z-nejvetsich-podnikatelu-sve-doby-1292304/>

3 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Jak zdůrazňuje řada odborníků, dnešní svět se vyvíjí stále rychleji. Neustále dochází k technologickým, demografickým a dalším změnám, na které se podnikatelé musí naučit nejen rychle reagovat, ale ideálně je předvídat. Jednou z klíčových dovedností podnikatele je proto schopnost adekvátně zanalyzovat vnější prostředí, tedy svět, ve kterém se podnikatel pohybuje a který neustále ovlivňuje podnikatelův business. Často používanými analýzami vnějšího prostředí je PESTLE analýza a Porterova analýza konkurenčních sil.

3.1 PESTLE analýza

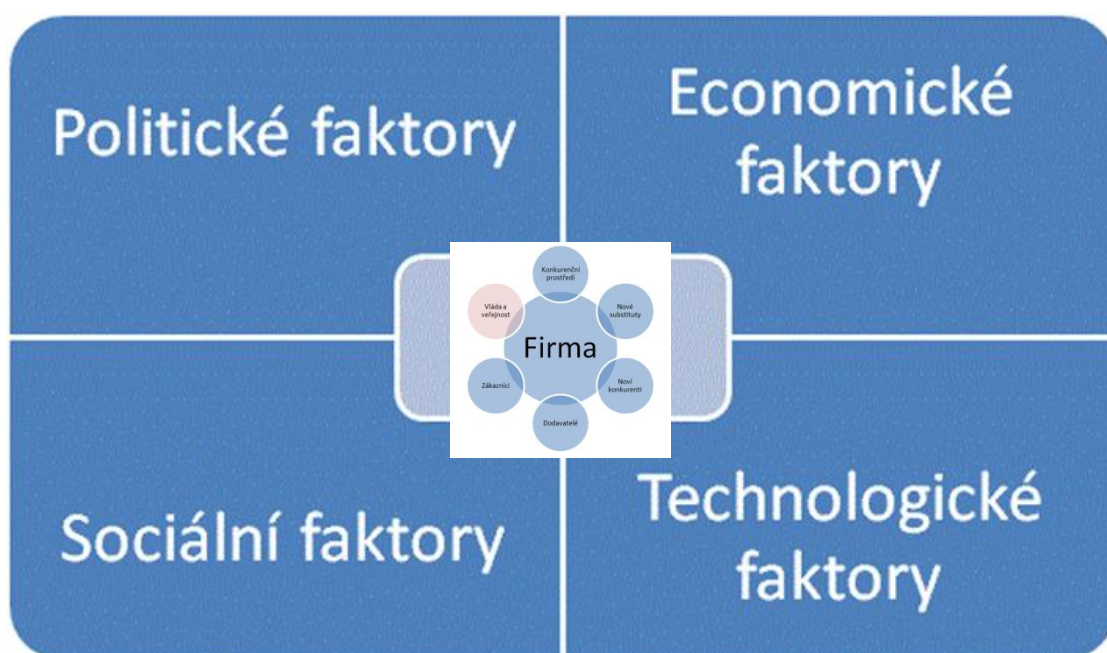
PESTLE analýza (viz Obrázek 3) je analytická technika sloužící ke strategické analýze okolního prostředí organizace. PESTLE je akronym počátečních písmen různých typů vnějších faktorů: politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, ekologické.

Podstatou PESTLE analýzy je identifikovat pro každou skupinu faktorů ty nejdůležitější **jevy, události, rizika a vlivy**, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat organizaci. Metoda PESTLE je součástí metod používaných v oblasti analýzy dopadů. Někdy bývá použita jako vstup analýzy vnějšího prostředí do SWOT analýzy. Jsou známy i další varianty pod názvy jako PEST, STEP nebo SLEPTE.

Různé typy vnějších faktorů:

- (P) **Politické** – existující a potenciální působení politických vlivů
- (E) **Ekonomické** – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky
- (S) **Sociální** – průmět sociálních změn dovnitř organizace, součástí jsou i kulturní vlivy (lokální, národní, regionální, světové)
- (T) **Technologické** – dopady stávajících, nových a vyspělých technologií
- (L) **Legislativní** – vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy
- (E) **Ekologické** – (environmentální) místní, národní a světová problematika životního prostředí a otázky jejího řešení

Obrázek 3 – PESTLE analýza¹⁰



¹⁰ 50MINUTES, *PESTLE Analysis: Understand and plan for your business environment.*

Příklady PESTLE vlivů a faktorů:¹¹

Politicko-legislativní vlivy:	Ekonomické vlivy:
<ul style="list-style-type: none"> • Politická stabilita • Obchodní a pracovní právo • Daňová politika • Antimonopolní zákony • Ochrana spotřebitele • Legislativa ochrany životního prostředí • Regulace v oblasti zahraničního obchodu • Vymahatelnost práva a korupce 	<ul style="list-style-type: none"> • Hospodářské cykly • Trendy HDP • Inflace • Úrokové míry • Devizové kurzy • Kupní síla • Průměrná mzda • Vývoj cen energií • Daňové zatížení
Sociálně-kulturní vlivy:	Technologické vlivy:
<ul style="list-style-type: none"> • Demografický vývoj populace • Změny životního stylu • Mobilita a migrace • Úroveň vzdělávání • Nezaměstnanost • Přístup k práci a volnému času 	<ul style="list-style-type: none"> • Vládní podpora vědy a výzkumu • Infrastruktura, ICT • Celkový stav technologie • Rychlost zastarávání • Změny a rozvoj technologie • Nové objevy

Někdy se používá název/zkratka STEEPLED analýza, kdy jsou faktory identické jako u PESTLE, ale jsou přidány etické a demografické faktory. Alternativně se používá také název STEER analýza, kdy jsou v podstatě identické faktory uspořádány takto:

- (S) **Socio-kulturní faktory**
- (T) **Technologické faktory**
- (E) **Ekonomické faktory**
- (E) **Ekologické faktory**
- (R) **Regulující faktory (legislativa jako regulace)**

3.2 Porterova analýza konkurenčních sil

Analýza 5F (Porter's Five Forces) – Obrázek 4 je dílem Michaela E. Portera. Jde o způsob analýzy odvětví a jeho rizik. Použitý model pracuje s pěti prvky (Five Forces – odtud název 5F). Podstatou metody je prognózování vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví na základě odhadu možného chování následujících subjektů a objektů působících na daném trhu a rizika hrozícího podniku z jejich strany:

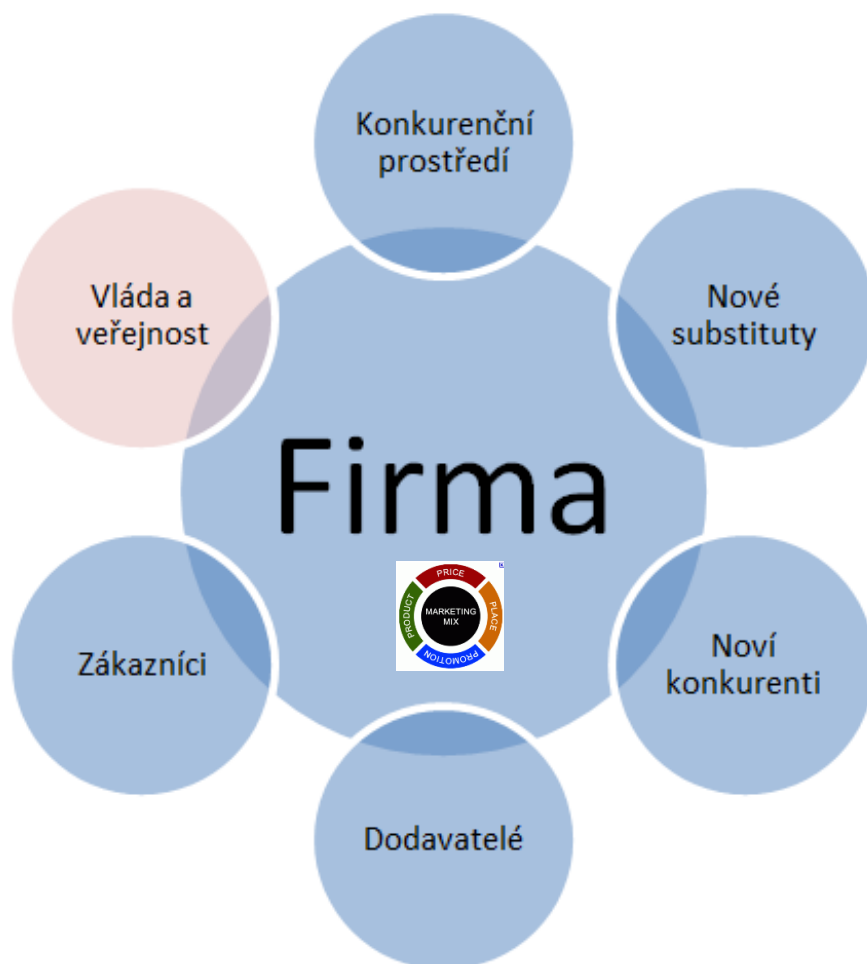
- **Stávající konkurenti** – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství daného výrobku/služby.
- **Potenciální konkurenti** – možnost, že vstoupí na trh a ovlivní cenu a nabízené množství daného výrobku/služby.
- **Dodavatelé** – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů.
- **Zákazníci** – jejich schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství daného výrobku/služby.

¹¹ RASHAIN, Perera. *The PESTLE Analysis*

- **Substituty** – cena a nabízené množství výrobků/služeb aspoň částečně schopných nahradit daný výrobek/službu.

Základy modelu důsledně vycházejí z mikroekonomie – z analýzy trhu, chování firmy a chování spotřebitele.

Obrázek 4 – Analýza pěti sil dle M. Portera¹²



Příklady faktorů Porterovy analýzy konkurenčních sil:¹³

Zákazníci:	Noví konkurenti:
<ul style="list-style-type: none"> • segmentace • zacílení • požadavky • kupní síla 	<ul style="list-style-type: none"> • tržní podíl • strategie • kapitál • technologie • konkurenční výhody
Dodavatelé:	Nové substituty:
<ul style="list-style-type: none"> • klíčoví • alternativní 	<ul style="list-style-type: none"> • kvalita • cena

¹² MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii.*

¹³ 50MINUTES. *Porter's Five Forces: Understand competitive forces and stay ahead of the competition*

	• inovace
Konkurenční prostředí:	
• geografická a morfologická struktura	

Pokud bychom chtěli model ještě více přiblížit mikroekonomii, lze přidat k původnímu Porterovu modelu další dva rozměry:

- Chování vlády – regulace odvětví (prolíná se s PESTLE).
- Trh komplementů – jejich nabízené množství a cena.

V případě komplementů jde o zohlednění situace na souvisejících trzích (např. cena ropy ovlivňuje poptávku po automobilech).

„Strategie je o rozhodování, kompromisech; jde o záměrné rozhodnutí odlišit se.“¹⁴

Michael E. Porter

¹⁴ PORTER, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

4 ANALÝZA ZDROJŮ

V této fázi již mají žáci jasno v tom, jak se jejich podnikání liší od konkurence a co je zároveň jejich specifickou předností. Zhodnotili, jestli od nich na trhu, na který vstoupí, bude mít kdo nakupovat a jak vlastně výsledek své práce ke koncovému zákazníkovi dostanou. Ve zbývajících kapitolách nám přísluší provést žáky při rozhlížení se po konkrétních zdrojích, které budou při zakládání a následném provozu podniku potřebovat.

Motivací k co nejpromyšlenějšímu uchopení této oblasti nám může být zjištění, že pouze polovina malých podniků je stále funkčních i po pěti letech uplynulých od založení, přičemž pětina skončí po prvním roce¹⁵. Poctivým přístupem k tvorbě plánu a tím, že mu věnujeme několik hodin navíc, tedy mnohdy šetříme jednotky let úsilí vedoucího k zániku podniku.

Než přistoupíte k další fázi plánování, zkuste žáky požádat, ať si dosavadní postup ještě jednou promyslí. Dokázali by o svém plánu pět minut mluvit? Nechte je si to nanečisto vyzkoušet ve třídě a pak „naostro“ s někým, koho znají a koho považují za člověka, o kterého by si svoji myšlenku mohli „tuktout“ – vrátí se jim zlepšená. Více hlav více ví a společná mozková aktivita generuje nové nápady. Pracuje-li v současnosti člověk pro prodejce automobilů Tesla, vyžaduje po něm zaměstnavatel měsíčně tři podněty ke zlepšení firemních procesů neboli zlepšení „nápadu“, na kterém zaměstnanci konkrétního provozu společně pracují. Ve školním roce jsou často prázdniny či prodloužené víkendy za rohem a pokud po dnech odpočinku přinesou všichni členové týmu tři podněty na zlepšení ať už z vlastní hlavy, anebo získané rozšířením myšlenky, bude to pro podnikatelský záměr znamenat posun k lepšímu.

Při vedení žáků následujícími kapitolami je doporučeno zaměřit se vždy specificky pro každou podkapitolu na následující otázky:

- **Jaké už mám podobné zkušenosti/dovednosti/zdroje?**
- **Kdo mi může pomoci?**
- **Kdo mě může podpořit?**
- **Kde se mohu inspirovat?**
- **Kdo mi může poradit?**

Co budu potřebovat nad rámec toho, co již mám, a co z toho, co mám, mohu pro potřeby podnikání zlepšit? Odtud:

- **Co se potřebuji naučit?**

4.1 Finanční zdroje

Jakou sumu peněz budou žáci potřebovat celkem? Jakou část si budou potřebovat půjčit a jakou si půjčit „seriózně“? Bude rozdíl v tom, jestli se domluví s ředitelem školy, se strýcem, anebo půjdou žádat o úvěr do banky. Základní povědomí o aktuálních úrokových mírách neuškodí, stejně tak jako jednoduché vzorce pro posouzení „výhodnosti“ půjčky za určitý úrok.

Úroková míra (*i*) funguje jako cena peněz a splátky půjčky typicky rostou o obnos odvozený od *i*. Tato úroková míra ve výlohách bank je však úrokovou mírou nominální.

¹⁵ U.S. Bureau of Labor Statistics, 2020. Dostupné z: https://www.bls.gov/bdm/us_age_naics_00_table7.txt

Naproti ní působí **inlace** (p), neboli tempo růstu cen. Pokud si tedy žáci sjednají půjčku za $i = 5\%$ a roční míra inflace bude $p = 2\%$, reálnou úrokovou míru (r) jim to srazí na 3% .

Tyto dva faktory sedí na dvou stranách houpačky. Zatímco i naše platby nafukuje, p snižuje jejich hodnotu a tlačí tedy jejich reálnou výši dolů. Číselné vyjádření splátek zůstává stejné, ale v důsledku inflace se mění hodnota peněz touto číselnou hodnotou vyjádřená – klesá. Máslo, auto i cena stříhání či právnických služeb po celý dosavadní život žáků neustále zdražují a přesně tato síla tak podkopává hodnotu stokoruny, za kterou si tyto výrobky a služby chceme pořídit. Zároveň inflace většinou žene nahoru ceny výrobků a služeb, které nabízí náš podnik. Jako příklad poslouží prodejce párků v rohlíku: v roce 2010 prodával jeden za 15 peněz v podmínkách, kdy rohlík stál 2 a párek 8, jeho zisk byl tedy bez nákladů na provoz 5 peněz na jednom prodaném párku v rohlíku. V roce 2020 prodával jeden za 20, avšak stále se ziskem 5, protože mezitím podražil rohlík na 4 a párek na 11.

Další užitečnou pomůckou je takzvané **pravidlo 70**. Investoři jej používají k rychlému výpočtu počtu let, za které se číselná hodnota jejich investice zdvojnásobí. Investují-li 1 000 peněz při míře výnosu 7% ročně, v čase $70/7 = 10$, a tedy za deset let naroste tato investice na 2 000. Stejný trik ale můžeme použít i k rychlému povážení (ne)výhodnosti výše i zatěžující půjčky, kterou potřebujeme. Půjčujeme-li si milion na deset let při úroku 5% , přeplatíme další milion a zaplatíme tedy dva miliony celkově za $70/5 = 14$ let. Za deset let splácení tedy budou platby úroků určitě převyšovat 50% částky, kterou si půjčujeme – budou žáci ochotni na tyto podmínky přistoupit? Významně to ovlivní objem peněz, který budou potřebovat, aby podnik měsíčně generoval a „vydělal si na sebe“. I při této úvaze nezapomínejte na inflaci měřící roční tempo růstu cen. V tomto případě, kdy dluh splácíme, je inflace na naší straně a reálnou hodnotu splátek podkopává.

Vlastní prostředky a půjčky od rodiny/přátel/banky jsou záležitostmi, které vidíme. Hůře jdou už vidět finance nevyjádřené. Pokud si žáci otevřou provoz v objektu, který patří dědečkovi jednoho z nich a používají jej pro účel podnikání, je to zdánlivě ideální. Co nevidíme, je, že tímto „blokujeme“ další možné užití tohoto objektu. Pokud jej majitel poskytl bez poplatku jim namísto toho, aby jej pronajímal, měli bychom nad takto ušlým nájemným uvažovat jako o stínových nákladech našeho podnikání. Stejně je tomu v případě, že žáci v současnosti chodí na brigádu, kterou budou muset opustit kvůli časové vytíženosti při podnikání. Pokud opustí brigádu s měsíční odměnou 15 000 na tři měsíce, po které budou připravovat provozovnu a vymýšlet provoz, a poté jim podnikání vynese měsíčně 20 000, potrvá celkem 9 měsíců, dokud budou zpět na úrovni „šul nul“. $(15\,000 \cdot 3 / (20\,000 - 15\,000))$

4.2 Lidské zdroje

Zadejte žákům, ať specifikují veškeré činnosti, které bude třeba v jejich podniku vykonávat, přiřadí k nim předpokládanou náročnost – kolik lidí se bude přímo podílet na podnikání? Otevírají-li žáci restauraci s otevírací dobou od 10 do 20 hod., někdo bude muset předpřipravit pokrmy, které si přijdou objednat první zákazníci, a další člověk bude muset uklidit poté, co odejdou poslední zákazníci. Pokud budou zaměstnanci šikovní, stihnou to od 9 do 21 h, už to je však čas přesahující standardní pracovní dobu (8 hod/den). V čase oběda budou potřebovat více pracovníků a mezi obědem a večeří může naopak někdo doplňovat zásoby, protože v kuchyni bude menší provoz. Žáci si mohou zkusit nasimulovat jeden den provozu podniku a orientačně si zaznamenat, kolik jim dané činnosti zaberou času a zároveň to, jaké pozice bude nutné obsadit. Jestli chtějí zakládat bio kompostárnu, dají se aktivity jednoduše rozpočítat od minuty (kolik minut zabere naložit nakladačem kamion atp.). Pokud se rozhodnou vyvíjet software, bude plánování

složitější, nicméně budou-li se držet otázek z úvodu této kapitoly a poradí se s někým znalým, vnese jim to do uvažování dostatek světla. Zkuste žáky vést k odhození studu z mluvení s cizími lidmi. Vaše škola možná má školní telefon – ať vyberou zástupce ze svých řad, kteří zavolají opravdovým osobám podnikajícím v odvětví, do kterého hodlají se svým nápadem vstoupit, a „osahají“ si kontakt s podnikateli, kteří jsou často solidními lidmi zvedajícími telefon a mluvícími k věci. Potřebná čísla jsou většinou vidět v záložce „kontakty“ na webových stránkách společností. Koneckonců, jestli od ostatních ve společnosti často něco potřebujeme, jsou to právě informace.

Problematika lidských zdrojů se úzce pojí k poslední otázce z úvodu kapitoly. Žáci hledají k podnikání spolupracovníky, kteří už umí zastávat činnosti, které po nich budou požadovat, anebo jsou schopni se je naučit. Svět, ve kterém budou podnikat, je opředen mnoha neznámými, avšak pro 21. století platí i některé jistoty. Jedna z nich se pojí s hodnotou lidského kapitálu neboli schopností přemýšlet a převádět naše znalosti v konkrétní úkony, z nichž bude podnik sestaven. Tato jistota tkví v tom, že hodnota lidského kapitálu určitě nebude klesat. Kdo se toho více naučil či naučí, bude pro podnik hodnotnější a takové lidi je žádoucí k sobě přibrat. V tělocviku vždy někdo zůstává poslední, když se vybírají týmy. Stejně je tomu na trhu práce a poslední s velmi vysokou pravděpodobností nezůstanou ti, kteří se toho naučili víc než většina zbývajících uchazečů o zaměstnání – hodnota chytrých hlav v čase roste.

4.3 Know-how, technologie, myšlenky

Jaké znalosti jsou v současnosti tím, co by mohlo žákům pomoci úspěšně podnikat? Jaké schopnosti, za které je někdo ochoten zaplatit, mají? Mají žáci uvažující nad založením podniku nějaké koníčky, které by mohli přeměnit skrze podnikání v obživu? Pojem „povolání“ pochází z křesťanské tradice a označuje činnost, ke které byl člověk povolán, co je jeho úkolem mezi ostatními lidmi a v součinnosti s nimi vykonávat. Nemusíte zacházet až sem, pro tento účel postačí uvědomit si, zda se v současnosti žáci věnují něčemu, co by je bavilo dělat dál a co by se zároveň mohlo stát jejich obživou, zaměstnáním, podnikáním, povoláním. V oficiální práci trávíme zhruba polovinu bdělého času produktivní fáze života. Vedme žáky dělat to, co jim umožní tento čas vynaložit z jejich pohledu smysluplně. Můžete k tomu využít i počáteční diskusi z kap. 1.

Pokud si někdo chce otevřít truhlářskou dílnu, bude dobré ujasnit si, jaké projekty má za sebou, a pokud doposud dělal pouze židle a stoly, pak bude nutné doučit se výrobě skříní, kredenců a venkovního nábytku, protože to a mnoho dalšího budou zákazníci potřebovat.

Pokud umíte vyžehlit košili za 3 minuty a baví vás to, doučte se, jak vyžehlit šaty, kalhoty a můžete začít. Možná to na počátku bude jen přivýdělek, ale proč by to nemohlo dopadnout tak, že za 10 let budete vyvíjet automaty na žehlení pro hotelové prádelny, nebo budete vlastnit firmu podobnou této: <https://www.zehlenipradlasodvozem.cz/> .

Pokud si chtějí otevřít agenturu na digitální marketing – kam sahá jejich know-how? Umějí zacházet se všemi nástroji a propagovali už něco jiného, než specifickou škálu produktů či služeb? Umím založit účet na FB, Instagram, Tik-Tok, LinkedIn a podobných sítích? Umím tam nahrát video, gif, či napsat text, který se „chytne“ a přitáhne pozornost? Umím napsat vtipný text i o obyčejném nudném tématu?

Mezi legendy internetu patří inzerát na byt 3+1, který začíná: „*Prodám byt. Je to moc hezký byt. Přesto ho prodám. Jinak bych musel prodat děti a ženu a těch pár tun věcí, co nám tu společně nashromáždili. ...*“. Zbytek inzerátu je k nalezení [zde](#). I toto (napsat vtipný text, který upozorní na prodej čehokoli) je schopnost, za kterou se platí.

Umíte si na netu sehnat prakticky cokoli a odkudkoli (Ebay, Aliexpres, Aukro, Amazon ...)? I to je specifické know-how a má svou hodnotu. A samozřejmě pokud se vyznáte v kryptoměnách, víte, co je to Satoshi a co znamená „hodlovat“, víte, jaký je rozdíl mezi Ether, Litecoin a Cardano, i to je dovednost, která není zadarmo.

Pokrok lidstva napříč stoletími je podložen technologií, která vzniká z myšlenek. Vynálezy jsou myšlenkami, stejně jako společenské organizace, státy, malé podniky, nebo automobilky či právní systém. Každá firma byla někdy startupem a spousta začínajících podniků, a tedy i myšlenek, zanikla záhy po svém uvedení. Na druhou stranu, dobré myšlenky jako třeba Pythagorova věta, koncept běžecké boty, nebo postup léčby zlomeniny hlezenní kosti jsou hodny toho, aby je znal opravdu každý. Pythagorova věta je technologií.

Jaké myšlenky stojí za podnikatelským záměrem, který před sebou máte? Jsou hodny rozšíření a dávají dohromady dostatečnou technologii k provozu podnikatelského záměru? Pokud ne, je třeba je doplnit a nechat se od někoho znalého zahrnout do technologie, kterou má k dispozici, anebo dát znovu hlavy dohromady a vymyslet technologii lepší a tedy inovovat. Inovace technologií myšlenkami nás posouvají vpřed a nejsou ničím jiným než stálou změnou otevírající možnosti, které nám dříve nebyly známé.

4.4 Materiální zdroje

Do této kategorie spadá vše kromě lidské práce. Zdroje v hospodářství jsou obecně trojího charakteru: lidské, půdní a kapitálové. Je součástí podnikatelského záměru pěstování zeleniny či výstavba skladiště? Žáci budou potřebovat pozemek vedený katastrálním úřadem pro příslušné užití a nutností je znát jeho cenovku pro kalkulaci nákladů v kapitole 5.

Veškeré vybavení včetně počítače, trouby na pečení, nádobí, náradí, nábytku a stovek dalších věcí je třeba brát v potaz a ujasnit si, zda tyto „věci“ už žáci mají, anebo je budou pořizovat a za jakou cenu. Zároveň v této fázi přísluší zvážit případnou životnost těchto kapitálových statků, které budou při podnikání užívat. Od toho se bude odvíjet výše finanční rezervy, kterou bude nutné si držet na případné opravy či obnovu zařízení. Každý traktor i fén jednou doslouží a v podnikání na to musíme být připraveni. Čím složitější zařízení budou používat, tím náročnější na servis nejspíše bude. Údržba 3D tiskárny bude významnou položkou. Při rozboru těchto potřeb bude dobré nenechat stranou úvahu o tom, kolik ušlého zisku způsobí týdenní výpadek provozu z důvodu poruchy stroje. Stejně je to v případě onemocnění pracovníka, kterého nelze pružně nahradit.

Materiální zdroje budou z velké části zodpovídat za výpočet nejnižší částky, za kterou bude podnik nabízet své zboží/služby. S odhadem nároků na vybavenost zamýšleného podniku jistě pomůže přeložení účelu zamýšleného provozu do angličtiny a vyhledání obrázků na internetu. Google maps nabízí na mnoha místech přes své StreetView rozšíření i virtuální návštěvu obchodů (např. Sušírna s.r.o. Praha – Holešovice), zkuste tam položit žlutého panáčka.

Znají žáci někoho, kdo podniká a dokázali by u něj domluvit exkurzi? To bude jistě ještě lepší, než cestování „panáčkem po mapě“.

4.5 Realizační zázemí pro podnikání

S přihlédnutím k tomu, čím výdaje budou naším příjmem, a tedy s ohledem na naše zákazníky (viz kap. 2.3.) volíme vhodné místo a vzhled prostor, v němž podnikáme. Žáci by měli vzít v potaz do očí bijící záležitosti typu „provozují-li autoservis, budu potřebovat

parkoviště alespoň pro dvacet aut“ po méně viditelné skutečnosti typu charakteru přízemní části ulice, ve které plánují otevřít svůj obchod. Jaké podniky sídlí v blízké vzdálenosti? Budou pro ně konkurencí, nebo je produkt, jenž budou žáci nabízet, doplňkem k těm, které již nabízí někdo „odnaproti“? Jaké podniky otevřely a které naopak zavřely v části města, kde hodlají podnikat? Můžete vytipovat živou ulici či industriální část města a vyrazit na drobný výlet s cílem pozorování zákonitostí organizace lidského úsilí. Málokde jsou naproti sobě dvě kavárny, prodejny oblečení vedle sebe jsou naopak žádoucí. Vedle autopůjčoven bývají autoopravny a autosalony. Budou k nám zákazníci chodit pěšky, anebo přijíždět autem? Jak daleko je to z nejbližší zastávky MHD? Bude naše provozovna dostatečně viditelná? Chystá obec, v níž žáci hodlají svoji aktivitu provozovat, nějaké zásadní změny územního plánu či charakteru dopravy? A co dům, ve kterém jsou prostory k pronájmu/ke koupi?

Odstrašujícím případem je kávový nadšenec Láďa, který po několik měsíců řešil s příslušnou radnicí pronájem veřejného prostoru na velmi frekventovaném náměstí, které protínají pěší cesty z centra na univerzitu a tramvajová trať se zastávkou 10 m od místa, které si určil. Naproti měl navíc dvě muzea, za sebou knihovnu a restauraci, která dobrou kávu nenabízí. Vše se zdálo výborně vymyšlené, jeho kávová tříkolka již byla připravená ke startu a poslední dokument umožňující Láďovi zahájení provozu měl být hotový k poslednímu březnovému dni, a tedy přesně v čase zahájení jarních procházek umocňujících rušnost náměstí. Zatrulo mu teprve, až se jednou dal do řeči s Filipem, panem v montérkách, který již pár týdnů něco spravoval v pravé části muzea. Filip mu řekl, že nová a prostorná muzejní kavárna mající za sebou větší provozovnu se skvělou pověstí přivítá první zákazníky začátkem dubna. Láďa pak u své tříkolky několik dní sledoval zákazníky proudící do kavárny, ze které mu pro zlepšení nálady jednou odpoledne poslali koláč. Po týdnu si začal hledat nové místo.

Podobnou nepříjemnost zažila paní Milada, která si svou cukrárnu otevřela po bleskovém podepsání nájemní smlouvy s nájemní cenou, která se zdála být za tak prostornou provozovnu nižší, než je obvyklé. Po dvou měsících provozu přijely nákladní auta s lešením. Majitel domu naplánoval opravu fasády a zateplení na tři měsíce, ale práce se protáhly na půl roku, přičemž název cukrářství zůstal překrytý trubkami a zelenou plachtou.

Specifické je podnikání on-line. Pokud hodláte pro své zákazníky vytvářet a spravovat webové stránky, účty na sociálních sítích, provozovat e-shopy či byste chtěli být youtuberem/influencerem, digitálním nomádem, potom ke svému podnikání potřebujete zejména dobré připojení k internetu a kvalitní hardware. Ovšem občas musíte něco sníst, zajít si na toaletu, protáhnout záda a není špatné během dne prohodit pár slov s někým dalším. Zvažte, zda chcete podnikat z domu (což přináší nesporné výhody a úspory, ale časem hrozí, že se z vás stane asociální jezevec) či z kavárny (vyšší náklady, vyšší socializace) nebo zda budete pracovat na cestách (např. z přebudované dodávky apod.). Také je dobré budovat podnikání postupně. Nemá smysl nainvestovat do vybavení vyšší desítky tisíc či stovky tisíc a poté zjistit, že to není ono.

I při digitálním podnikání je dobré své zákazníky občas potkat tváří v tvář. Je možné, že občas je vyžadován servisní zásah na místě, a proto i když můžete podnikat z jiného kontinentu, myslete na to, že občas není špatné být u klienta do hodiny.

Další možností je zřízení virtuální kanceláře. Zakládáte-li společnost s ručením omezeným, ale plánujete jezdit za klienty a nikoliv opačně, postačí zaregistrovat si místo, kde už třeba několik firem sídlí a mít u vchodu označenou poštovní schránku – tuto službu již běžně nějaká firma nabízí v každém větším městě.

Závěrem kapitoly je důležité si uvědomit, že nejvýznamnějším finančním zdrojem se časem stane podnik sám. Finance v podobě peněz zde fungují jako jednotka vyčísující hodnotu, kterou je podnik schopen nabídnout svým zákazníkům. Vycházejíce z kapitol 4.2. a 4.3. uvažujte s žáky nad smyslem jejich obživy. Dokážou skrze svoji činnost vytvořit hodnotu oceněnou penězi ve výši, která bude dostačující nejen na provoz podniku, ale i k financování jejich dalších dlouhodobých tužeb a potřeb (bydlení, dovolených s rodinou, jídla apod.)?

5 ANALÝZA POTŘEB

Následujícími dvěma kapitolami vás provedou příslušné sešity (záložky) v tabulkovém souboru, který je součástí tohoto Manuálu. Tyto pracovní listy doporučujeme stáhnout a rozeslat žákům, kteří pak s nimi mohou pracovat po dobu trvání projektu a po jeho skončení je mohou využít i pro vlastní potřeby. Po najetí kurzorem na buňky obsahující červenou šipku v pravém horním rohu se zobrazí doplňující informace. Přednastavené funkce ulehčí cestu k získání výsledků.

5.1 Kalkulace nákladů

Vše, co uděláte, bude mít svůj odraz v nákladech. Koupíte dřevěnou desku, připojíte se na internet, zavoláte zákazníkovi, zastrčíte žehličku do zásuvky, to vše vás bude stát peníze. Ovšem ne vše, co uděláte, vám bude někdo ochotný zaplatit, a tedy ne každá činnost bude mít svůj odraz ve výnosech.

Ohledně nákladů zvažte, kterým se ze začátku můžete zcela vyhnout (a vyhněte se jim), a naopak zjistěte, kterým se vyhnout nelze (protože tvoří podstatu vašeho podnikatelského záměru) a ty využívejte co nejlépe a spořte.

Pro jednoduchého průvodce náklady můžete využít [šablonu v MS Excel](#) (viz také Tabulka č. 2 v příloze).

5.2 Organizační uspořádání podniku

Některé činnosti jsou jádrem vašeho podnikání (tzv. core business). To je to, na čem vyděláváte, co zákazník bude ochotný zaplatit, a je to právě důsledek vašich schopností a dovedností. Tady se projeví vaše vzdělání, píle, pečlivost, schopnost myslet atd. Toto jsou aktivity (činnosti), které vytváří přidanou hodnotu pro zákazníka, jsou to vaše specifické přednosti (viz kap. 2.5). Ty jsou vždy „uvnitř“ podniku a utvářejí know-how, něco, co nechcete sdílet s konkurencí, něco, co budete a rozvíjíte.

Další činnosti také vykonáváte sami (alespoň na počátku), ale zákazník už je nemusí vnímat jako přidanou hodnotu. Např. si po sobě uklidíte dílnu, staráte se o svůj profil na sociálních sítích, který slouží jako marketing vašeho podnikání, nakupujete zásoby (pokud je potřebujete). Tyto činnosti vám berou čas, nemůžete se tedy věnovat aktivitám, které vydělávají. Do budoucna se těchto činností můžete zbavit tím, že si na ně najmete externí firmu (typicky úklid), ale vaše podnikání na tyto aktivity, které nepřinášejí hodnotu, také musí vydělat.

Poslední jsou činnosti, které musí být vykonány, ale vy sami byste to nejspíš nezvládli. Příkladem je vedení účetnictví (pokud tedy nestudujete obchodní akademii a nežijete se tím), právní poradenství při zakládání firmy (pokud nejste právník a nežijete se tím), daňové poradenství apod. Opět, i na tyto činnosti nakonec vaše podnikání musí vydělat. Průvodce opět naleznete [zde](#) (viz také Tabulka č. 1 v příloze).

6 NÁVRATNOST A RENTABILITA KAPITÁLU

Asi tušíte, že pokud opravujete nábytek, dvě spravené židle měsíčně vás neuživí (pokud se nejedná o vysoce specializovanou činnost a nejedná se o židli, na které seděl Karel IV při obědě na čerstvě založené Karlově Univerzitě v dubnu 1348). Takže – kolik musím mít platících zákazníků, abych přežil? A kolik, abych si vydělal? Pokud jsem do podnikání musel nainvestovat 50 000 Kč, vrátí se mi zpět? A kdy? A je to dost rychle? Toto jsou dotazy, se kterými Vám může pomoci [šablona v MS Excel](#) (viz také Tabulka č. 3 v příloze).

7 HARMONOGRAM REALIZACE PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

Ke svému podnikatelskému záměru můžete přistoupit jako k projektu a využít tak nástroje projektového řízení. Stačí si vytyčit cíl (např. dosáhnout bodu zvratu, dosáhnout zisku apod.). Nezapomínejte, že pro formulaci cíle slouží pravidlo SMART, které říká, že každý cíl musí být:

- **Specifický** (popsán natolik konkrétně, aby si pod ním každý, kdo se bude podílet na naplňování cíle, představil naprosto to stejné jako autor formulace cíle),
- **Měřitelný** (ověřitelný, tzn. ideálně by měl obsahovat nějaké číselné vyjádření jednotky výstupu),
- **Akceptovatelný** (pro všechny, kdo se na projektu podílejí, ale i z hlediska platné legislativy apod.),
- **Reálný** (všichni musí uvěřit v jeho realizaci),
- **Termínovaný** (vždy musí být určen termín dosažení cíle).

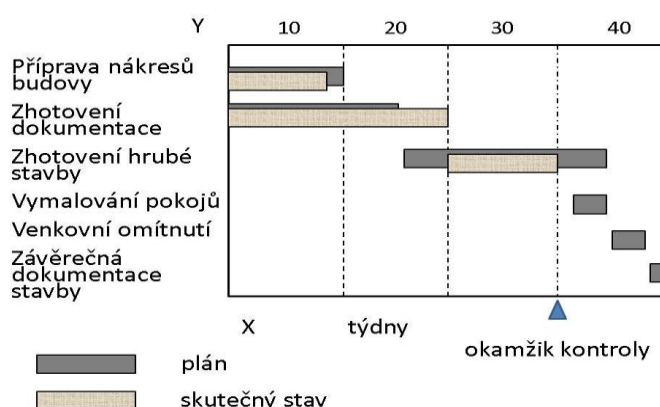
Cílem našeho projektu tedy (s respektováním výše uvedeného pravidla SMART) může být např.: „Do 31. 12. 2022 dosáhnout bodu zvratu.“ nebo „Do 30. 6. 2023 dosáhnout měsíční zisk v minimální výši 50 000, - Kč.“

Samotný projekt je pak třeba rozpracovat do jednotlivých projektových aktivit (dílčích činností, úkolů). K časovému vymezení a vzájemné návaznosti jednotlivých projektových aktivit je vhodné využít grafického zpracování. Nejběžnějšími způsoby grafického znázornění je **Ganttův diagram** nebo **PERT diagram**.

7.1 Ganttův diagram

Ganttův diagram (někdy také označován jako úsečkový diagram) je relativně snadným nástrojem projektového řízení. Je tvořen vodorovnými úsečkami, které zobrazují časovou provázanost jednotlivých kroků projektu. Osa X představuje časové hledisko, osa Y jednotlivé projektové aktivity (viz Obrázek 5).

Obrázek 5 – Ukázka Ganttova diagramu (stavba budovy)



Výhodou použití Ganttova diagramu je:

- nenáročné a rychlé grafické zpracování,
- přehlednost,
- možnost znázornění časové rezervy u jednotlivých činností,
- představa o celkovém času potřebném pro realizaci celého projektu, struktuře projektu i o vztazích mezi činnostmi,
- jednoduchá kontrola plnění harmonogramu projektu.

Nevýhodou Ganttova diagramu je:

- do jednoho projektu lze obtížně zanést strukturu a vzájemné souvislosti rozsáhlého projektu s mnoha úrovněmi.

7.2 PERT diagram

PERT (Programme Evaluation and Review Technology) diagram (někdy také označován jako síťový diagram) je relativně obtížnější metoda, která je vhodná spíše pro složitější projekty (viz Obrázek 6). Aplikace metody bývají podporovány standardními počítačovými programy.

Výhodou použití PERT diagramu je, že:

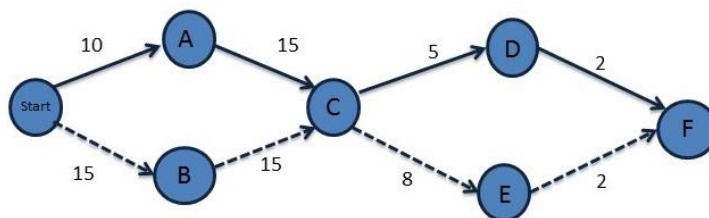
- umožňuje zachytit i početné činnosti a členité vazby mezi nimi,
- pomáhá určit časové rezervy mezi činnostmi a vytyčit tzv. kritickou cestu (posloupnost činností, na které nejsou žádné časové rezervy).

Nevýhodou PERT diagramu je:

- složitost z hlediska sestavení,
- relativně obtížnější orientace.

Obrázek 6 – Ukázka PERT diagramu (stavba budovy)

Událost	Popis činnosti	Předpokládaný čas (týdny)	Předcházející událost
A	Příprava nákrešů budovy	10	žádná
B	Zhotovení dokumentace	15	žádná
C	Zhotovení hrubé stavby	15	A, B
D	Vymalování pokojů	5	C
E	Venkovní omítnutí	8	C
F	Závěrečná dokumentace stavby	2	D, E



Kritická cesta:
B-C-E-F = 40 týdnů

Žáci si mohou zkusit zformulovat cíl svého podnikatelského záměru a sestavit si harmonogram jednotlivých aktivit. Nejjednodušší forma je Ganttův diagram vytvořený v programu Excel. Úsečky diagramu vytvoří vybarvením buněk, které odpovídají trvání dané aktivity (osa y) dle počtu časových jednotek (osa x).

ZÁVĚR

„Podnikání není ani věda, ani umění. Je to praktická zkušenost.“¹⁶

Peter Drucker

Při tvorbě podnikatelského záměru fiktivní firmy by žáci měli dodržovat následující strukturu:

1. Produkt
2. Zákazník
3. Forma prodeje a způsob propagace produktu
4. Specifická přednost produktu
5. PESTLE analýza
6. Porterova analýza konkurenčních sil
7. Analýza zdrojů
8. Kalkulace nákladů
9. Organizační uspořádání podniku
10. Návrh návratnosti a rentability kapitálu
11. Harmonogram realizace podnikatelského záměru

Stejnou strukturu by pak měla mít i prezentace podnikatelského záměru, kterou žáci představí na závěrečné konferenci.

Podnikání je vysoce tvůrčí činnost založená na kreativitě a intuici, ale také na znalostech základních manažersko-ekonomických metod, technik a postupů. Pevně věříme, že vám tento text pomůže ve vaší práci při rozvíjení kompetencí žáků k podnikavosti, iniciativě a kreativitě a stane se pro vás průvodcem nejen při budování fiktivních firem na vašich školách.

Kolektiv autorů

¹⁶ <https://forbes.cz/quote/peter-drucker-podnikani-neni-ani-veda-ani/>

Použitá literatura a zdroje

Literatura:

1. *Citáty*. In: Forbes.cz [on-line]. Dostupné z: <https://forbes.cz/quote/peter-drucker-podnikani-neni-ani-veda-ani/>.
2. MAGRETTA, Joan (2012) *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
3. PORTER, Michael E. (1998) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. ISBN: 978-0684841489.
4. PROCHÁZKOVÁ, Tereza. *Na vlně extáze – fenomén Flow*. In: MENTEM [on-line]. Dostupné z: <https://www.mentem.cz/blog/fenomen-flow-1>.
5. RASHAIN, Perera (2018) *The PESTLE Analysis*, 24 p. ISBN 978-1790845323.
6. SOUČEK, Zdeněk (2010) *Firma 21. století*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-007-2.
7. Survival of private sector establishments by opening year (2020). *U.S. Bureau of Labor Statistics*. Dostupné z: https://www.bls.gov/bdm/us_age_naics_00_table7.txt.
8. ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena (2019). *Základy úspěšného podnikání: průvodce úspěšného podnikatele*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-271-2182-3.
9. *Tomáš Baťa: 10 inspirativních citátů od jednoho z největších podnikatelů své doby*. In: Euro.cz [on-line]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/light/tomas-bata-10-inspirativnich-citatu-od-jednoho-z-nejvetsich-podnikatelu-sve-doby-1292304>.
10. ZALOGA, Martin. *Cashflow kvadrant*. In: Cashflow kvadrant [on-line]. Dostupné z: <https://cashflowkvadrant.blogspot.com/search?q=cashflow+kvadrant>.
11. 50MINUTES (2015) *PESTLE Analysis: Understand and plan for your business environment* (Management & Marketing). ISBN 978-2806270672.
12. 50MINUTES (2015) *Porter's Five Forces: Understand competitive forces and stay ahead of the competition* (Management & Marketing). ISBN 978-2806270627.

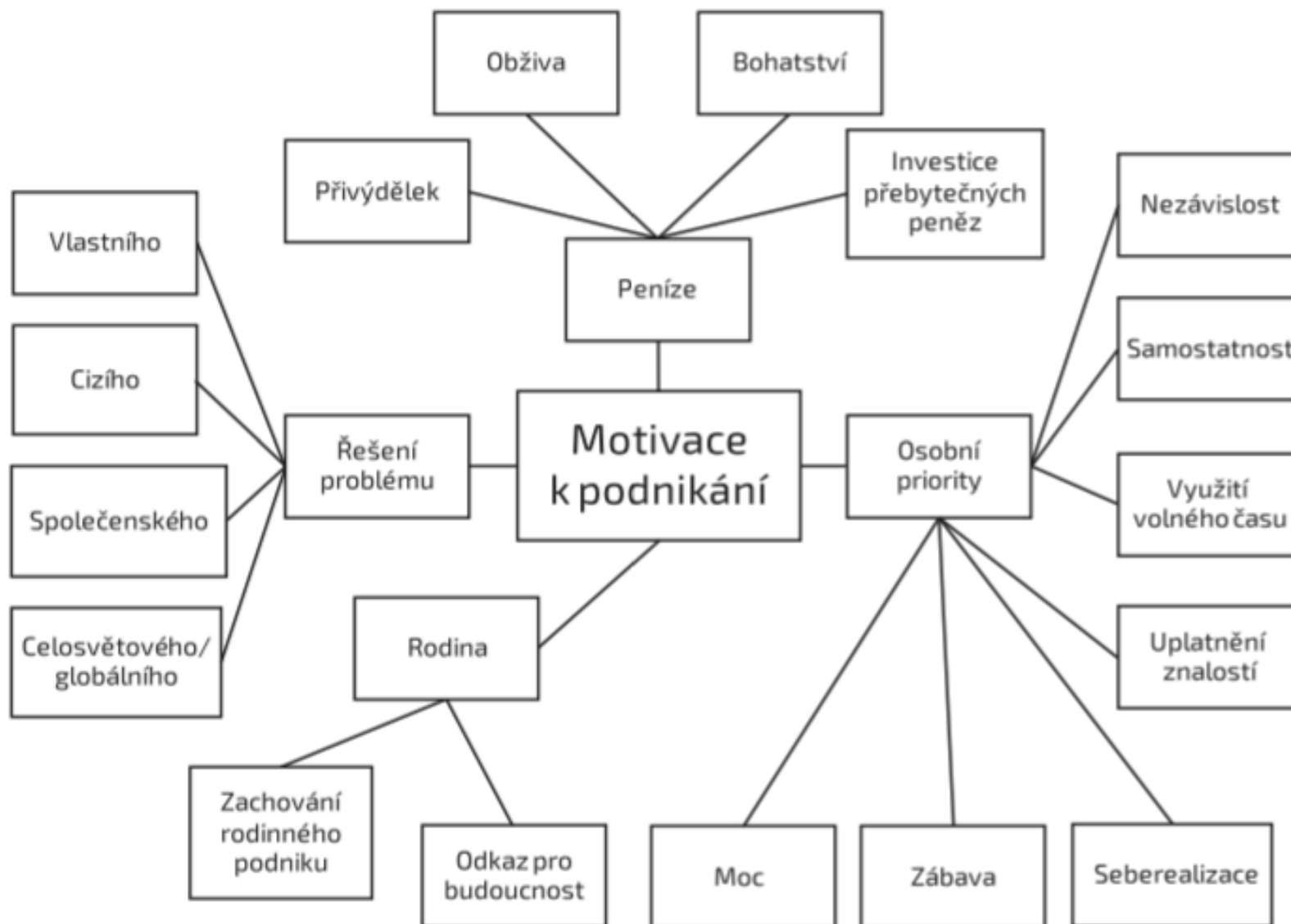
PŘÍLOHY

Příloha č. 1 PODNIKAVOST – SEBEHODNOCENÍ

Zamyslete se nad tím, jaké vlastnosti jsou nezbytné pro podnikání. V návaznosti na to ohodnoťte, do jaké míry splňujete následující vlastnosti vy sami. Využijte škálu od 1 (vůbec nemám/vůbec neumím) do 10 (mám/skvěle umím). Lépe si tak uvědomíte, se kterou svou vlastností potřebujete více pracovat.

Osobnostní předpoklady pro podnikání	Body (od 1 až do 10)
Mám trpělivost	
Jsem houževnatý/á	
Jsem cílevědomý/á	
Jsem sebevědomý/á	
Jsem systematický/á	
Myslím kreativně	
Umím se prosadit	
Umím komunikovat a vyjednávat	
Umím spolupracovat	
Dokončuji věci	
Zvládám kritiku	
Zvládám neúspěch	
Umím se rozhodovat ve stresu	
Mám vizi do budoucna	
Vidím příležitosti	
Aktivně řeším problémy	

Příloha č. 2 MOTIVACE K PODNIKÁNÍ – MYŠLENKOVÁ MAPA



Příloha č. 3 Tabulková část

Tabulka č. 1 Organizační uspořádání podniku

Kategorie	Popis	Příklad	
1	Core business?	Upéct vánoční cukroví, koláče na svatbu / rodinnou oslavu, vyžehlit košili, uklidit místnost, vytvořit a živit stránky na FB, Instagram profil, spravovat webové stránky či e-shop, nakoupit a prodat bitcoin, nastavit chytrou domácnost, opravit auto, opravit pračku, vyučovat někoho angličtinu atd. Nikdy nepodceňujte, za co jsou lidé ochotní zaplatit	Tady má smysl investovat čas, vynalézavost, finance, protože se mi to bude vracet!
2	Jaká je přidaná hodnota pro zákazníka?	Ušetřím mu čas a komfort, vyřeším problém, který ho trápí, jsem levnější než konkurence, jsem pečlivější než konkurence či než zákazník, jsem ochotný pracovat jindy, než ostatní (např v pozdních hodinách), jsem ochotný dělat malé zakázky, o které zavedené firmy nemají zájem,	
3	Podpůrné činnosti, které udělám já?	Uklidím si po sobě dílnu / prostory, budu si dělat marketing (profil na LinkedIn, FB, Instagram, řeknu to ostatním), budu si dělat zásobování, budu si dělat sekretářku atd. alespoň na začátku, než si na to časem najmu zaměstnance či externí firmu.	Tady se mi investice času, vynalézavosti, financí, a energie nevrátí, popřemýšlejte, zda není lepší uvolnit čas pro core business a vydělat si tam a zaplatit profesionála, který to udělá správně.
4	Outsourcing	Na to nestačím - účetnictví a daně, právní poradenství (při zahájení podnikání) nebo to dělat nesmím (oprava elektřiny, plynu, revize zařízení a pod). Pokud to není obor, kterým se žívím (např. jsem účetní, revizní technik, elektrikář atd.).	

Tabulka č. 3 Návratnost kapitálu

Vyplňujte pouze bílé buňky

1	Kolik mi zákazník zaplatí za jednu jednotku	2	
2	Kolik jsou variabilní náklady na jednotku?	0	
3	Marže z jedné jednotky	1	Musí být kladné
4	Měsíční režije včetně rezervy	- Kč	
5	Kolik musím nejméně vytvořit a prodat jednotek měsíčně?	0,00	BOD ZVRATU
	Kolik musím udělat denně (20 pracovních dnů v měsíci)	0	
6	Kolik si myslím, že měsíčně vytvořím a prodám jednotek?	1	
	Kolik tedy udělám denně (20 pracovních dnů v měsíci)	0,05	
7	Odhadovaný zisk podnikání	1,00 Kč	
8	Moje mzda	- Kč	
9	Benefit pro mě (mzda + zisk)	1,00 Kč	

10	Rentabilita tržeb	50%	
-----------	--------------------------	------------	--

Příklad: Žehlím košile

1	Kolik mi zákazník zaplatí za jednu jednotku	50,00 Kč	
2	Kolik jsou variabilní náklady na jednotku?	35,50 Kč	
3	Marže z jedné jednotky	14,50 Kč	Musí být kladné
4	Měsíční režije včetně rezervy	4 404,83 Kč	
5	Kolik musím nejméně vytvořit a prodat jednotek měsíčně?	303,70	BOD ZVRATU
	Kolik musím udělat denně (20 pracovních dnů v měsíci)	15,18	
6	Kolik si myslím, že měsíčně vytvořím a prodám jednotek?	1000	
	Kolik tedy udělám denně (20 pracovních dnů v měsíci)	50	
7	Odhadovaný zisk podnikání	10 099,17 Kč	
8	Moje mzda	30 000 Kč	
9	Benefit pro mě (mzda + zisk)	40 099,17 Kč	

10	Rentabilita tržeb	20,20%	
-----------	--------------------------	---------------	--

Poznámky: