

# Založení nového podniku pomocí nástroje Lean Canvas

Milan Vymlátil

---

Bakalářská práce  
2018

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝXONU)

Jméno a příjmení: **Milan Vymlátíl**  
Osobní číslo: **M15233**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Založení nového podniku pomocí nástroje Lean Canvas**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši z oblasti podnikání.

#### II. Praktická část

- Analyzujte podnikatelské příležitosti, trendy a konkurenci.
- Zhodnoťte výsledky analýz a navrhněte nový business model.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

**BANNATYNE, Duncan.** 43 chyb v podnikání ...a jak se jim vyhnout. 1. vyd. Brno: Zoner Press, 2012, 222 s. ISBN 978-80-7413-180-6.

**CHESBROUGH, Henry.** Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape. 1st ed. Boston: Harvard Business Review Press, 2006, 272 s. ISBN 978-80-260-6632-3.

**KAWASAKI, Guy.** Umění rozjezdu. Praha: Pragma, 2010, 218 s. ISBN 978-80-7349-244-1.

**OSTERWALDER, Alexander a PIGNEUR, Yves.** Tvorba business modelů: Příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev. 1. vyd. Brno: Bizbooks, 2015, 278 s. ISBN 978-80-265-0425-2.

**SALACHOVÁ, Bohumila.** Podnikání a jeho přeměny. 1. vyd. Ostrava: Key publishing, 2013, 145 s. ISBN 978-80-7418-185-6.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Karel Slinták, Ph.D.  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání bakalářské práce: 7. ledna 2019  
Termín odevzdání bakalářské práce: 14. května 2019

Ve Zlíně dne 7. ledna 2019

L.S.

doc. Ing. David Tušek, Ph.D.  
*děkan*

Ing. Petr Novák, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### **Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....

podpis diplomanta

## ABSTRAKT

Obsahem této bakalářské práce je zpracování informací spojených s podnikáním v České republice, založením podniku a moderním pohledem na podnikání ve formě Lean Canvas.

V teoretické části jsou zpracovány teoretické poznatky z oboru podnikání, založení podniku, Business model Canvas a Lean Canvas. V praktické části je zpracována analýza okolí podniku a v jeho návaznosti vytvořen obchodní model pomocí Lean Canvas a zpracován podnikatelská plán.

Klíčová slova: Lean Canvas, Business model canvas, podnikatelský model, klub, založení podniku

## ABSTRACT

The content of this bachelors thesis is processing of the information connected with businesses in Czech republic, business founding and modern look on businesses in the form of Lean Canvas and Business model Canvas.

In the theoretical part of the thesis is summarized knowledge from the fields of business, business founding, Business model Canvas and Lean Canvas. In the practical part of the thesis the analysis of business surroundings is processed and the creation of business model using Lean Canvas is following as well as business plan.

Keywords: Lean Canvas, Business model Canvas, business model, club, business founding

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>METODY A CÍLE PRÁCE</b> .....	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>9</b>
<b>1 PODNIKÁNÍ A PODNIKATEL</b> .....	<b>10</b>
<b>2 PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE</b> .....	<b>11</b>
2.1 FYZICKÉ OSOBY.....	11
2.1.1 Ohlašovací živnosti .....	11
2.1.2 Koncesované živnosti.....	11
2.2 PRÁVNICKÉ OSOBY .....	12
2.2.1 Obchodní korporace .....	12
2.2.2 Účel obchodních korporací .....	12
2.3 NEJBĚŽNĚJŠÍ PRÁVNÍ FORMA V ČESKÉ REPUBLICE – S.R.O. ....	15
2.3.1 Založení s.r.o. ....	15
2.3.2 Orgány s.r.o. ....	16
<b>3 PODNIKATELSKÝ PLÁN</b> .....	<b>18</b>
3.1 ÚČEL .....	18
3.2 PRAVIDLA .....	19
3.3 STRUKTURA .....	19
3.3.1 Obsah.....	19
3.3.2 Exekutivní shrnutí .....	20
3.3.3 Podnikatelská příležitost, popis firmy a produkt.....	20
3.3.4 Marketingový plán .....	21
3.3.5 Potencionální trhy .....	21
3.3.6 Okolí firmy.....	21
3.3.7 Organizační plán .....	22
3.3.8 Finanční plán .....	22
3.3.9 Rizika .....	23
3.3.10 Přílohy .....	24
<b>4 BUSINESS MODEL</b> .....	<b>25</b>
4.1 ZÁKLADNÍ STAVEBNÍ PRVKY .....	25
4.1.1 Zákaznické segmenty .....	26
4.1.2 Hodnotové nabídky .....	26
4.1.3 Kanály .....	26
4.1.4 Vztahy se zákazníky.....	26
4.1.5 Zdroje příjmů .....	27
4.1.6 Klíčové zdroje .....	27
4.1.7 Klíčové činnosti .....	27
4.1.8 Klíčová partnerství .....	28
4.1.9 Struktura nákladů .....	28
4.2 LEAN CANVAS.....	28
4.2.1 Výhody.....	29
4.3 BUSINESS MODEL CANVAS VS LEAN CANVAS .....	30
4.3.1 Vznik .....	30

4.3.2	Změny .....	30
4.3.3	Tři A metrik.....	32
4.3.4	Sestavení .....	33
<b>5</b>	<b>SHRNUTÍ.....</b>	<b>35</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>36</b>
<b>6</b>	<b>ZALOŽENÍ NOVÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU.....</b>	<b>37</b>
<b>7</b>	<b>ANALÝZA PODNIKOVÉHO OKOLÍ.....</b>	<b>38</b>
7.1	ANALÝZA KONKURENCE .....	38
7.2	ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ.....	39
7.3	ANALÝZA TRENDŮ .....	40
7.3.1	Prostředí .....	40
7.3.2	Tržní potenciál .....	41
7.3.3	Umístění .....	42
7.3.4	Služby a produkty .....	42
7.4	SWOT ANALÝZA .....	43
<b>8</b>	<b>ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO MODELU.....</b>	<b>45</b>
8.1	HLAVNÍ PROBLÉM .....	45
8.2	CÍLOVÝ ZÁKAZNÍCI .....	45
8.3	ŘEŠENÍ PROBLÉMU .....	46
8.4	UNIKÁTNÍ NABÍDKA HODNOTY .....	47
8.5	DISTRIBUČNÍ KANÁLY .....	47
8.6	STRUKTURA NÁKLADŮ A VÝNOSŮ .....	48
8.7	STANOVENÍ KLÍČOVÝCH METRIK.....	49
8.8	NEFÉROVÁ KONKURENČNÍ VÝHODA .....	49
8.9	PLÁTNO PODNIKATELSKÉHO MODELU .....	50
<b>9</b>	<b>SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ PRO PODNIKATELE.....</b>	<b>51</b>
9.1	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ ROZBORU .....	51
9.2	PODNIKATELSKÁ PLÁN .....	52
9.2.1	Obsah.....	52
9.2.2	Základní předpoklady.....	52
9.2.3	Všeobecný popis firmy .....	52
9.2.4	Služby.....	54
9.2.5	Klíčové osoby.....	55
9.2.6	Personální otázky .....	55
9.2.7	Finanční plán.....	56
9.2.8	Rizika .....	61
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>68</b>

## ÚVOD

Zakládání vlastních podnikatelských subjektů je v průběhu let stále populárnější, protože každý by chtěl být svým pánem a ve svých nápadech mnohdy vidí i značný potenciál vysokých zisků. V tom úplně nejhorším případě se lidé do podnikání pouští poslepu, v tom lepším si nejprve zpracují podklady, které jim řeknou, zda má jejich představa podnikání vůbec nějaký smysl. Starší metody, které slouží tomuto účelu, jsou ovšem často zavádějící a vynechávají podstatné otázky, nebo jsou příliš složité a rozsáhlé. Spoustu z těchto otázek zodpovídá inovativní metoda Lean Canvas, které bude tato práce částečně věnována, a kterou autor považuje za perfektní nástroj pro prvotní vizi jeho podnikatelského záměru.

Hlavním cílem této práce je využití metody Lean Canvas při prvotních fázích tvorby podniku, kterou je ucelování nápadů a sestavení vlastního podnikatelského modelu.

Práce bude rozdělena na dvě části a to na část teoretickou a praktickou. V teoretické části této práce bude zpracována literární rešerše, která se bude nejprve zabývat podnikáním jako takovým, jeho možnostmi a formou v České republice. Dále se bude teoretická část zabývat problematikou Business modelů od jejich samotného počátku, konkrétních složek a použití, až po metodu Lean Canvas.

V teoretické části budou pak poznatky získané při literární rešerši prakticky využity. V její první části bude zpracován rozbor okolí podniku, jehož výsledky budou nadále využity k tvorbě podnikatelského modelu metodou Lean Canvas a sestavení podnikatelského plánu.



## **METODY A CÍLE PRÁCE**

Cílem této práce je zpracování literární rešerše na téma podnikání, založení podniku, Business model Canvas a Lean Canvas v teoretické části a následně jejich využití k sestavení vlastního podnikového modelu v části praktické.

Vytvoření vlastního podnikové modelu předchází průzkum okolí podniku a jeho analýza různých aspektů. K tomuto účelu bude použit vlastní průzkum přímo v místě podnikání a internetový průzkum. Po dokončení analýzy pak budou využity teoretické poznatky získané v první části práce k sestavení vlastního podnikového modelu pomocí metody Lean Canvas jakožto i podnikatelského plánu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PODNIKÁNÍ A PODNIKATEL

Vymezení pojmu podnikání a podnikatel je docela složité, a proto se spousta různých definic tohoto tématu více či méně liší. Panuje všeobecná shoda nad tím, že podnikání je velmi důležité pro rozvoj společnosti, názory na jeho definici už se ale různí. Shane a Venkataraman (2007 str. 218) definují oblast podnikání a koho lze označit za podnikatele jako „vědecké zkoumání toho, jak, kým a s jakými efekty jsou objevovány, hodnoceny a využívány příležitosti k vytvoření budoucích výrobků a služeb.“

Podnikatel při podnikání jedná vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, činnost provádí soustavně, samostatně, za účelem dosažení zisku. Definice podnikání je dána příslušnými právními předpisy (zákoník práce a obchodní zákoník) a má význam zejména pro posuzování, zda příslušná činnost má atributy závislé práce, nebo zda jde o podnikání. Podnikatel může být jak fyzickou osobou, tak právnickou osobou. (Salachová, a kol. str .9)

Podnikání je dnes celosvětovým fenoménem, který představuje pro jednotlivé země nezanebatelné přínosy. Přispívá k hospodářskému růstu a tvorbě pracovních míst, podporuje konkurenceschopnost, vytváří a využívá lidský a intelektuální kapitál a přispívá místním komunitám. Podnikání je vědecky zkoumáno v rámci různých disciplín. Mezi hlavní přístupy patří přístup ekonomický, psychologický a manažerský. Různé přístupy existují i ve vymezení toho, co podnikání ve skutečnosti je. První vymezení vychází ze Schumpeterova pojetí podnikatele jako jedinečného a odvážného inovátora. Druhé vymezení potom za podnikatele považuje každého, kdo vlastní a řídí nějakou firmu. (Lukeš, a kol. str. 8)

## 2 PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE

### 2.1 Fyzické osoby

Podnikání formou fyzické osoby je u nás velmi rozšířeno a má již určitou tradici. Nejvyšší počet podnikatelů – osob fyzických – podniká na základě živnostenského oprávnění, avšak bohatě jsou zastoupeny i jiné skupiny povolání, např. ty, které podnikají podle zvláštních předpisů – lékaři, lékárníci, veterináři, daňoví poradci a další. Živnostenské podnikání, které upravuje živnostenský zákon, požaduje, aby podnikatel splnil zákonem dané požadavky – především musí být způsobilý k právním úkonům, dosáhnout věku 18 let a musí být trestně bezúhonný ve smyslu tohoto zákona. (Salachová, a kol. str. 15)

#### 2.1.1 Ohlašovací živnosti

Jedná se o živnosti, které na rozdíl od koncesovaných nevyžadují příliš náročnou a přísnou regulaci ze strany státní moci, ani žádné umělé omezení v počtu podnikatelů, kteří tuto živnost provozují. Také podmínky, které je třeba k získání živnostenského oprávnění splnit, nejsou příliš náročné. Podstatné zde je, že pro vznik živnostenského oprávnění je nutná pouze vůle podnikatele a nikoliv vůle živnostenského úřadu, jak je tomu u živností koncesovaných. Splní-li podnikatel podmínky podle ŽZ a v souladu s ŽZ tuto vůli projeví, tedy živnost řádně ohlásí, nemůže mu živnostenský úřad živnostenské oprávnění nevydat. (Štěpánová, 2007 str. 64)

#### 2.1.2 Koncesované živnosti

Koncesované živnosti vyžadují splnění náročnějších zvláštních podmínek. Všeobecné podmínky provozování živnosti jsou pro živnosti odhlašovací i koncesované stejné. Ke vzniku živnostenského oprávnění je nutná jak vůle podnikatele, tak vůle živnostenského úřadu, tedy státní moci. Tato skutečnost se odráží v povaze právního úkonu podnikatele, který žádá o vydání koncese a v právním úkonu správního orgánu, který o udělení koncese formou správního rozhodnutí po správním uvážení rozhodne. V ŽZ je zakotven povolovací režim a na povolení není právní nárok. Živnost koncesovanou lze provozovat až od právní moci rozhodnutí o udělení koncese. (Štěpánová, 2007 str. 73)

## 2.2 Právnícké osoby

Vznik právnické osoby je vázán na okamžik zápisu do obchodního rejstříku. Zakladateli mohou být fyzické i právnické osoby, jejich minimální počet pro tu kterou společnost je dán v současnosti obchodním zákoníkem. Zákon stanoví minimální počty osob (fyzických i právnických), které je třeba při zakládání společnosti respektovat, avšak horní hranice počtu osob nebývá omezena, s výjimkou s.r.o., kde tuto společnost může založit a být v ní společníkem maximálně 50 osob. V průběhu existence právnické osoby nesmí minimální počet osob poklesnout pod dané hranice, toto by vedlo k zániku společnosti. (Salachová, a kol. str. 17)

### 2.2.1 Obchodní korporace

Při založení podnikání na území české republiky se bude s největší pravděpodobností jednat o jednu z obchodních korporací. Stanislava Černá (2015 str. 57 – 58) definovala obchodní korporace takto: „Obchodní korporace jsou bez výjimky sdružením osob. V tomto směru ale sdílejí rys, jenž je charakteristický nejenom pro obchodní korporace, ale pro všechny korporace, které představují poměrně širokou škálu právnických osob, mezi něž patří i veřejnoprávní korporace (např. profesní komory, ale také obce, územní celky a stát). Právo některých zemí a rovněž české právo výjimečně připouští i jednočlenné korporace, které ovšem povahu sdružení postrádají. Povaha právnické osoby jako sdružení osob má význam zejména pro odlišení od právnických osob, které představují jenom účelově vyčleněný majetek – nadace, nadační fondy.“

### 2.2.2 Účel obchodních korporací

Podle § 144 občanského zákoníku lze ustavit právnickou osobou „ve veřejném nebo soukromém zájmu“. Totéž ustanovení říká, že „tato její povaha se posuzuje podle hlavní činnosti právnické osoby“. Účel právnické osoby může být věcně nebo časově omezen. V takovém případě dosažení účelu má za následek zrušení právnické osoby. Účelem právnické osoby a rovněž obchodní korporace rozumíme zaměření k dosažení určitého cíle, jakým je např. zisk, charita nebo kulturní účel apod. Předmět činnosti vymezuje v rámci tohoto obecného účelu konkrétně, jakou aktivitou má být stanoveného cíle dosaženo. Tak obchodní korporace vznikají za účelem podnikání a dosahování zisku a tohoto cíle mohou dosáhnout obchodní činností nebo konkrétní výrobní činností, zemědělskou činností, provozováním dopravy, poskytováním stravovacích služeb apod. (Černá, 2015 str. 62 – 63)

### **Veřejná obchodní společnost**

Prvním krokem směřujícím ke vzniku v.o.s. je její založení, které se uskuteční sepsáním společenské smlouvy. Společnost je tedy založena sepsáním společenské smlouvy, ale vzniká až okamžikem zápisu do OR. Společenská smlouva v.o.s. musí obsahovat minimálně následující údaje:

- Firmu a sídlo společnosti.
- Určení společníků uvedením firmy nebo názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby.
- Předmět podnikatelské činnosti.

Pro v.o.s. není stanovena minimální výše vkladů jednotlivých společníků, tedy ani minimální výše základního kapitálu. (Koráb, a kol., 2005 str. 120)

### **Komanditní společnost**

K.s. můžeme definovat jako společnost, v níž jeden nebo více společníků ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu zapsaného v OR (komanditisté) a jeden nebo více společníků celým svým majetkem (komplementáři). Obecně lze konstatovat, že zatímco komplementáři reálně vykonávají podnikatelskou aktivitu a obvykle se nepodílejí na společnosti kapitálově, u komanditistů bude převládat jejich kapitálová účast doplněná o informační a kontrolní práva a většinou se nebudou podílet na výkonu podnikání. Jejich přínos pro společnost bude spočívat ve vytvoření ekonomických a materiálně technických podmínek pro podnikatelské aktivity společnosti. (Salachová, a kol. str. 22)

### **Společnost s ručením omezeným**

S.r.o. je společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladovou povinnost podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli vyzváni k plnění. Z legální definice s.r.o. plynou tři základní znaky, které tuto formu obchodní společnosti vymezují. Předně z ní plyne vkladová povinnost každého společníka. Tím je i implicitně zakotvena povinnost s.r.o. vytvářet základní kapitál. Konečně hlavním definičním znakem je omezené ručení společníků. S.r.o. má tak v zásadě kapitálovou povahu. Není však čistě kapitálovou společností. Stojí na pomezí mezi osobními a kapitálovými společnostmi, přičemž kapitálové prvky převažují nad osobními. (Černá, 2015 str. 287)

### **Akciová společnost**

A.s. je forma společnosti, která je vhodná pro větší a velké formy podnikání, možno i s nadnárodní a mezinárodní účastí. Vybíráme ji tedy pro rozsáhlejší podnikatelské aktivity, se složitější strukturou a předpokladem obsazení určitých míst kvalifikovanými odborníky. Je typickou kapitálovou společností, jejíž společníci – akcionáři – za závazky společnosti neručí. Typická je volná vazba akcionáře na společnost, neboť akcie lze bez administrativní zátěže volně prodávat. Společnost vytváří při svém vzniku základní kapitál, který získá na základě úpisu vydaných akcií. Osoba, která se hodlá akcionářem stát, může upisovat peněžitými i nepeněžitými vklady, nepeněžitě vklady jsou vyloučeny pouze u způsobu založení společnosti s veřejnou výzvou k upisování akcií. (Salachová, a kol. str. 32 - 33)

### **Družstvo**

Družstvo je právnickou osobou korporátního typu. Patří mezi obchodní korporace a je kapitálovou obchodní korporací. Od státních obchodních korporací se významně liší právě tím, že počet jeho členů není uzavřený – zatímco u ostatních obchodních korporací je originární nabytí účasti v průběhu trvání korporace nutně provázeno rozhodnutím o změně zakladatelského právního jednání nebo rozhodnutím o změně výše základního kapitálu, u družstva tomu tak není. Jeho základní kapitál je proměnlivý a přijetím každého člena do družstva se zvýší o hodnotu jeho členského vkladu. Tato změna je však zcela neformální v tom smyslu, že o ní nemusí rozhodovat nejvyšší orgán, ale je zákonným důsledkem přijetí nového člena do družstva. (Černá, 2015 str. 443)

Tabulka a – Obchodní korporace (Vlastní zpracování dle <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obchodni-korporace-zalozeni-a-vznik-ppbi-50403.html#!&chapter=1>)

	Základní kapitál	Minimální počet společníků	Orgány společnosti	Rozdělení zisku
<b>v.o.s</b>	Není určen	2	Všichni společníci jsou statutárním orgánem	Rovným dílem
<b>k.s.</b>	5 000 Kč	1 komanditista 1 komplementář	Komplementáři – vedení, statutární orgán	50% komanditisté 50% komplementáři
<b>s.r.o.</b>	1 Kč	1	Valná hromada Jednatelé Dozorčí rada	Dle výše vkladu
<b>a.s.</b>	2 000 000 Kč	1	Valná hromada Představenstvo Dozorčí rada	Dle počtu držení akcií

### 2.3 Nejběžnější právní forma v České republice – s.r.o.

S.r.o. je nejrozšířenější typ obchodní společnosti u podnikání středního a menšího rozsahu, v současné době nejen u nás, ale i ve světě. Tato forma podnikání je oblíbená pro její vcelku srozumitelnou právní úpravu, vysokou flexibilitu, a určité výhody, když spojuje prvky kapitálové a některé prvky osobní společnosti. Společníci s.r.o. ručí za závazky společnosti omezeně, a to tak, že po úplném splacení všech vkladů a zápisu této skutečnosti do OR jejich ručení zaniká. (Salachová, a kol. str. 25)

#### 2.3.1 Založení s.r.o.

Založení společnosti s ručením omezeným je poměrně náročný a zdlouhavý proces, jehož délka je v současné době v České republice determinována zejména rychlostí odbavování na úřadech. Jednotlivé kroky při založení s.r.o. jsou:

- **Sepsání společenské smlouvy:** S.r.o. stejně jako ostatní typy obchodních společností je založena sepsáním společenské smlouvy. Má ovšem specifikum, že podle § 57 zákona č. 513/91 Sb., obchodního zákoníku ve znění pozdějších předpisů musí



být společenská smlouva sepsána formou notářského zápisu. Notářský zápis včetně potřebného počtu kopií vám vyhotoví každý notář v ceně kolem 3 000 Kč. Každý notář má svůj vzor společenské smlouvy, respektive zakladatelské listiny, do kterého doplní vámi požadované údaje a smluvní ujednání.

- **Prohlášení správce vkladů, vklad základního kapitálu:** Způsob vložení vkladů určí společenská smlouva. Obvykle se volí složení vkladů na bankovní účet. Banka na vyžádání vydá potvrzení o složení vkladů a jeho výši. K vydání tohoto potvrzení požaduje banka předložení společenské smlouvy nebo zakladatelské listiny. Toto potvrzení pak slouží jako jeden ze zakladatelských dokumentů a dokládá se při podání návrhu na zápis do OR.
- **Získání živnostenského oprávnění:** S.r.o. musí mít živnostenská oprávnění na všechny činnosti, které provozuje.
- **Návrh na zápis s.r.o. do OR** (Koráb, a kol., 2005, str. 141 – 147)

### 2.3.2 Orgány s.r.o.

- **Valná hromada:** Je nejvyšším orgánem společnosti, schvaluje stanovy a jejich změny, rozhoduje o změně společenské smlouvy, rozhoduje o snížení a zvýšení základního kapitálu, uděluje a odvolává prokuru, schvaluje účetní závěrku apod. Může si vyhradit i rozhodování věci, které náleží jiným orgánům společnosti. Valná hromada je usnášeníschopná za přítomnosti společníků, kteří disponují alespoň 50% hlasů.
- **Jednatel:** Je statutárním orgánem společnosti, počet jednatelů může být libovolný a není zákonem omezen. Jednatele jmenuje valná hromada z řad společníků nebo jiných fyzických osob. Jednatelé jsou oprávněni k obchodnímu vedení společnosti, odpovídají za vedení účetnictví a za vedení předepsané evidence. Jednatel musí mít základní znalosti zákona, neboť se musí při svém jednání pohybovat v jeho intencích. Musí jednat v souladu se zájmy společnosti a zachovat mlčenlivost.
- **Dozorčí rada:** Ustaví se za předpokladu, že tak stanoví společenská smlouva. Záleží tedy na rozhodnutí společníků, zda mají za to, že existence dozorčí rady je v jejich společnosti vhodná. Funkcí dozorčí rady je dohlížet na činnosti jednatelů, kontroluje obchodní a účetní knihy a další doklady, přezkoumává účetní závěrku, podává zprávy valné hromadě. Členové dozorčí rady jsou voleni valnou hromadou a mají právo

účastnit se jejího jednání. Dozorčí rada musí být minimálně tříčlenná a jejím členem nemůže být jednatel. (Salachová, a kol., 2013 str. 30 – 32)

### 3 PODNIKATELSKÝ PLÁN

#### 3.1 Účel

Obchodní plán by měl zachycovat pravděpodobný budoucí vývoj nového podniku. Mělo by z něj být patrné, proč začínáte podnikat v této oblasti, co podnik dělá a proč bude úspěšný. Spousta lidí se domnívá, že obchodní plány jsou jen papíry na ohromení bankovních manažerů nebo na přivábení investorů, přitom ty nejlepší obchodní plány jsou napsány pro podnikatele samotné. Je to proto, že dobrý obchodní plán vám pomůže porozumět vašemu podniku a vyřešit problémy, ještě než vyvstanou. (Bannatyne, 2012, str. 133 – 134)

Tento plán slouží zpravidla dvěma účelům. Jednak je to určitý vnitřní dokument, který slouží jako základ vlastního řízení firmy. Značný význam však má externí uplatnění podnikatelského plánu v případě, že firma hodlá financovat podnikatelský projekt z části nebo zcela pomocí cizího kapitálu, případně se uchází o některý druh nenávratné podpory. V tomto případě je totiž třeba přesvědčit poskytovatele kapitálu o výhodnosti a nadějnosti podnikatelského projektu, na jehož financování se tento kapitál použije. (Fotr, 1995 str. 169)

Důvodem pro sepsání podnikatelského záměru pak může reálně být:

- V pozdějších fázích „námluv“ s investorem, kdy probíhá audit firmy, od vás investor ten dokument bude chtít. Jde o součást celé hry, podnikatelský záměr zkrátka musí být „v šanonu“.
- Sepsání podnikatelského záměru přinutí zakladatele, aby pracovali jako tým. To prostě nemůže nevytvořit silný a soudržný tým. Dokonce třeba přijdete i na to, s kým nechtete pracovat.
- Práce na tvorbě záměru donutí tým k tomu, aby se věnoval i těm tématům, které v původní euforii přešel nebo ignoroval. Například jak bude vypadat politika zákaznické podpory.
- Sepsání podnikatelského záměru také odhadl možné mezery v týmu zakladatelů. Pokud se rozhlédnete o místnosti a nenajdete mezi svými lidmi nikoho, kdo je schopen realizovat tu či onu část záměru, pak je zřejmé, že vám někdo chybí. (Kawasaki, 2010 str. 69 – 70)

## 3.2 Pravidla

Podnikatelský plán by měl zpracovávat sám podnikatel, i když se při jeho přípravě může radit s mnoha jinými osobami. Právníci, účetní, marketingoví poradci i technici mohou v této souvislosti sehrát významnou roli. Při rozhodování o potřebě najmutí konzultanta či využití jiných zdrojů, by měl podnikatel objektivně zvážit své schopnosti. O podnikatelský plán se mohou zajímat zaměstnanci, investoři, bankéři, zákazníci a konzultanti, musí být tedy zpracován natolik komplexně, aby obsáhl důvody zainteresovanosti každého z nich. Podnikatel by si měl ještě předtím, než započne zpracovávat svůj plán, připravit stručnou studii, věnovanou proveditelnosti záměru, aby odhalil jakékoliv možné překážky, bránící jeho realizaci. (Hisrich, a kol., 1996 str. 108 – 111)

## 3.3 Struktura

Jelikož na trhu působí nepřeborná řada firem rozlišných velikostí, právní formou nebo způsobem řízení, není možné doporučit a stanovit pevnou strukturu podnikatelského plánu, které by vyhovovala všem. Existují však některé části plánu, které by se v něm měly vyskytnout bez ohledu na odlišnosti a specifika jednotlivých firem. (Veber, a kol., 2012 str. 98)

- **Obsah**
- **Exekutivní shrnutí**
- **Podnikatelská příležitost**
- **Popis firmy**
- **Produkt**
- **Marketingový plán**
- **Potencionální trhy**
- **Okolí firmy**
- **Organizační plán**
- **Finanční plán**
- **Rizika**
- **Přílohy**

### 3.3.1 Obsah

I když se zdá samozřejmostí zařadit před rozsáhlý písemný dokument jeho obsah, často se na něj zapomíná. Tím se nejen ztíží vyhledávání, ale může to čtenáře podnikatelského plánu

zbytečně rozladit, pokud chce v tomto plánu rychle vyhledat konkrétní informaci. Obsah by měl být krátký a měl by být omezen na jednu až jednu a půl strany formátů A4. Do obsahu uvádíme nadpisy první, druhé a třetí úrovně. Podrobnější členění již činí obsah nepřehledným. (Srpová, 2011 str. 15)

### 3.3.2 Exekutivní shrnutí

Tato kapitola se zpracovává až po sestavení celého podnikatelského plánu, a to v rozsahu tří až čtyř stránek, jejichž úkolem je podnitit zájem potencionálních investorů. Investoři se na základě exekutivního shrnutí rozhodují, zda má vůbec cenu číst podnikatelský plán jako celek. Souhrn by měl proto stručným a přesvědčivým způsobem ozřejmit klíčové body plánu, tj. povahu podniku, rozsah potřebního financování a tržní potenciál, jakož i zdůvodnit podnikatelův optimismus. (Hisrich, a kol., 1996 str. 112)

### 3.3.3 Podnikatelská příležitost, popis firmy a produkt

Tato část podnikatelského plánu by měla postihnout jak minulost firmy, tak i její přítomnost a budoucnost z hlediska základních podnikatelských cílů a strategií k jejich dosažení. Součástí této části podnikatelského plánu by měla být:

- **Historie firmy**, zachycující její činnost od založení, výsledky podnikatelské činnosti a dosažené úspěchy, vývoj finanční situace firmy v minulosti i současnosti a způsob jejího financování.
- **Důležité charakteristiky produktů (služeb)**, které jsou náplní podnikatelského projektu. Přitom je třeba specifikovat jejich současnou fázi a dobu životnosti, kdo je či bude jejich uživatelem a jaké výhody mu budou z uplatnění těchto produktů či služeb vznikat, jaké klíčové faktory rozhodují o jejich úspěchu, jaké jsou jejich jedinečné rysy, které rozhodují o konkurenční pozici a srovnání těchto rysů s konkurencí, jaké jsou způsoby ochrany produktů či služeb, jaké nové produkty připravuje konkurence, jedinečné rysy strategie výroby, distribuce a marketingu.
- **Sledované cíle**, zahrnující jednak základní strategické cíle, kterých se firma snaží realizací daného podnikatelského projektu dosáhnout, jednak specifické cíle jednotlivých oblastí firmy, ke kterým patří uspokojení poptávky a postavení firmy na trhu, inovace výrobního programu a technologie, kvalita produkce, efektivnost a finanční stabilita, sociální oblast, rozvoj organizace a řízení, ochrana životního prostředí, prestiž a společenské postavení firmy. (Fotr, 1995 str. 170)

### 3.3.4 Marketingový plán

Tato kapitola je důležitou součástí podnikatelského plánu, neboť objasňuje, jakým způsobem budou výrobky nebo služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Jsou zde uvedeny rovněž odhady objemu produkce nebo služeb, ze kterých lze odvodit odhad rentability nového podniku. Marketingový plán bývá často potencionálními investory považován za nejdůležitější součást zajištění úspěchu nového podniku. (Koráb, a kol., 2005 str. 29)

Většina začínajících podnikatel podceňuje, jak je marketing pro jejich podnikání důležitý. Ať už získáváte kontakty na různých průmyslových akcích, organizujete důmyslné propagační kampaně nebo platíte za reklamy, upozornit lidi na váš podnik je stejně důležité jako vyrábět produkt, prodávat službu nebo vést účetnictví. (Bannatyne, 2012 str. 55)

### 3.3.5 Potencionální trhy

Při realizaci podnikatelského plánu můžeme uspět pouze tehdy, když bude existovat trh, který bude mít zájem o naše produkty, popř. jejich inovace. Úspěšné zavedení nových produktů dokonce často předpokládá trh s velkým růstovým potenciálem a odpovídající velikostí. Investory či případné společníky proto velmi zajímají fakta o potencionálních trzích a možnostech se na nich uplatnit. Na základě důkladné analýzy oboru a trhu musíme prokázat existenci těchto potencionálních trhů. Slouží k tomu údaje o velikosti trhu, o obvyklé oborové výnosnosti, o překážkách vstupu na trh a o zákaznících. (Srpová, 2011 str. 19)

### 3.3.6 Okolí firmy

V prvním kroku určíme firmy, které představují konkurenci. Patří k nim ty firmy, které působí na stejných cílových trzích a prodávají ty samé nebo podobné produkty. Vedle těchto firem mohou existovat i další, které nepředstavují konkurenci dnes, ale mohou jí být v budoucnosti. Konkurenty rozdělíme na hlavní a vedlejší. Hlavními konkurenty jsou firmy, které hrají na daném trhu velmi významnou roli a budou ji hrát i nadále, patří sem však i firmy, které se velmi podobají naší firmě. Následně je třeba všechny konkurenty vyhodnotit na základě kritérií jakou jsou obrat, růst, podíl na trhu, výrobky, služby zákazníkům, ceny, prodejní cesty, sídlo, dostupnost apod. a na základě hodnocení určit konkurenční výhodu jednotlivých firem. (Srpová, 2011 str. 22)

### 3.3.7 Organizační plán

V této části podnikatelského plánu je popsána forma vlastnictví nového podniku (osobní vlastnictví, obchodní společnost...). V případě obchodní společnosti je nutné detailněji rozvést informace o managementu a dále potom dle příslušné právní formy údaje o obchodních podílech, atd. Dále je zde shrnuta celá organizace činností uvnitř podniku. (Koráb, a kol., 2005 str. 29 – 30)

### 3.3.8 Finanční plán

Finanční plán se zabývá třemi oblastmi. V rámci první z nich sumarizuje předpovědi příslušných příjmů a výdajů alespoň na tři příští roky, přičemž odhady pro první rok udává na měsíčním základě. Zahrnuje očekávané tržby, náklady realizovaného zboží, jakož i všeobecné a administrativní výdaje.

Druhá oblast finančních informací pokrývá hotovostní toky v příštích třech letech, přičemž odhady pro první rok udává na měsíčním základě. Protože se účty platí v různých termínech, musí se potřeba hotovosti určovat na měsíčním základě, a to zvláště během prvního roku provozu.

Poslední složkou této části podnikatelského plánu je odhad bilance, který poskytuje informace o finanční pozici podniku k určitému datu. Shrnuje aktiva a závazky podniku, investice, vložené do něj podnikatelem či dalšími společníky, a nerozdělený zisk (či kumulovanou ztrátu). Pro potencionální investory by se v této souvislosti měly uvést i všechny předpoklady, z nich se vycházelo při sestavování odhadu bilance nebo některé z jejích položek. (Hisrich, a kol., 1996 str. 118)

#### Výkaz zisku a ztráty

Protože tržby jsou hlavním zdrojem příjmů a protože se k jejich objemu vztahují ostatní provozní činnosti a náklady, jde o položku, kterou je třeba definovat jako první. Při zpracování odhadu VZZ se nejprve musí vypočítat tržby za jednotlivé měsíce. Podklady lze načerpat například z průzkumu trhu, tržeb v odvětví či pokusného provozu. Jak se dá očekávat, nový podnik nedosáhne vysokých tržeb hned. Náklady na tento růst mohou být v některých případech nepřiměřeně vysoké, a to v závislosti na situaci panující v tom či onom konkrétním období. (Hisrich, a kol., 1996 str. 140)

### **Mrtvý bod**

V počátečních fázích rozvoje nového podniku je důležité, aby podnikatel věděl, kdy může dosáhnout zisku, což mu umožní hlouběji nahlédnout do finančního potenciálu spouštěného podniku. Analýza okamžiku dosažení mrtvého bodu je metoda užitečná ke stanovení toho, kolik výrobků musíme prodat, nebo jak velkého objemu tržeb musíme dosáhnout, aby vývoj dospěl k rovnováze. (Hisrich, a kol., 1996 str. 142)

### **Cash Flow**

Toky hotovosti (Cash Flow) projektu tvoří veškeré příjmy a veškeré výdaje, které projekt generuje během svého života. Pro období výstavby je typické, že zde existují pouze výdaje, a to výdaje investičního charakteru, představující vynaložení prostředků, které budou dlouhodobě vázány v projektu. Období provozu je spojeno jak s příjmy, tak výdaji. Příjmy tvoří především tržby za prodeje produkce, resp. Služeb, na které se projekt orientuje a výdaje mohou mít buďto investiční nebo provozní charakter. (Fotr, 1995 str. 54)

### **Rozvaha**

Podnikatel by si měl rovněž připravit odhad bilance, který by charakterizoval pozici podniku ke konci prvního roku. Ke zpracování této bilance bude potřeba VZZ a odhad Cash flow. Každá obchodní transakce ovlivňuje bilanci, ale s ohledem na čas a náklady, jakož i na podnikatelskou potřebu je obvyklé, že se tento výkaz zpracovává na periodickém základě. Bilance tedy podává obraz podniku v určitém časovém okamžiku, aniž by pokrývala nějaký časový úsek. (Hisrich, a kol., 1996 str. 146)

#### **3.3.9 Rizika**

Podnikatelské riziko má vždy dvě stránky, a to stránku pozitivní a stránku negativní. Pozitivní stránka podnikatelského rizika se spojuje s nadějností úspěchu, uplatněním na trhu a dosažením vysokého zisku. Negativní stránka podnikatelského rizika se projevuje nebezpečím dosažení horších hospodářských výsledků, než jsme předpokládali, případným vznikem ztráty, či v krajním případě až bankrotem. (Fotr, 1995 str. 121)

Základem pro určení rizikových faktorů jsou zpravidla znalosti, zkušenosti a intuice pracovníků, kteří se podílejí na přípravě podnikatelského projektu, přičemž důležité mohou být především zkušenosti z přípravy a realizace podnikatelských projektů příbuzného charakteru v minulosti. (Fotr, 1995 str. 125)



### 3.3.10 Přílohy

Příloha k podnikatelskému plánu obvykle obsahuje veškeré informativní materiály, které není zapotřebí začlenit do vlastního textu. Ten by však měl obsahovat odvolávky na ně. Příkladem takové dokumentace je korespondence od zákazníků, distributorů nebo subdodavatelů. Patří sem i další dokumenty informativní hodnoty, jako například zprostředkované údaje či informace z primárního výzkumu, jež slouží ke zdůvodnění rozhodnutí obsažených v plánu. Do přílohy by měly být zařazeny i všechny nájemní, subdodavatelské i jiné uzavřené smlouvy, jakož i ceníky dodavatelů a konkurentů. (Hisrich, a kol., 1996 str. 112)

## 4 BUSINESS MODELY

Atraktivnost použití business modelů spočívá hlavně v jeho holistickém přístupu. Business modely jsou občas prezentovány jako myšlenkové mapy, obvykle zejména pro účely vyšších manažerských míst společností, které definují strukturu spojení aktivit, které souvisí se zásadními strategickými rozhodnutími. Tato důležitá strategická rozhodnutí souvisí se základní hodnotovou nabídkou společnosti, potencionálními trhy a jejich segmenty, strukturou distribučních kanálů, které jsou potřebné pro realizaci hodnotové nabídky a mechanismy financování, včetně konkurenční strategie. (Foss, a kol., 2015 str. 1)

Osterwalder (2015 str. 14 – 15) ve své knize Tvorba business modelů popisuje Business model jako „základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu.“

Dále pak uvádí: „Tato koncepce se může stát společným jazykem, který vám umožní business modely snadno popsat a pracovat s nimi tak, abyste vytvořili nové strategické alternativy. Bez takového společného jazyka by bylo obtížné kriticky přistupovat k předpokladům business modelů, natož pak úspěšně inovovat. Věříme, že business model lze nejlépe popsat pomocí devíti stavebních prvků, které ukazují logiku toho, jak firma hodlá vydělávat peníze. Těchto devět prvků pokrývá čtyři hlavní oblasti firmy: zákazníky, nabídku, infrastrukturu a finanční životaschopnost. Business model tak můžeme vnímat jako podrobný plán strategie, která se má naplnit prostřednictvím organizačních struktur, procesů a systémů.“

### 4.1 Základní stavební prvky

- **Zákaznické segmenty**
- **Hodnotové nabídky**
- **Kanály**
- **Vztahy se zákazníky**
- **Zdroje příjmů**
- **Klíčové zdroje**
- **Klíčové činnosti**
- **Klíčová partnerství**
- **Struktura nákladů**

#### 4.1.1 Zákaznické segmenty

Firma může zlepšit své služby tím, že je seskupí do různých segmentů podle jejich potřeb, chování či jiných atributů. Business model pak může definovat jeden či více velkých nebo malých zákaznických segmentů. Firma pak musí učinit jasné rozhodnutí, na které segmenty se zaměří a které bude ignorovat. Jakmile rozhodnutí přijme, může přistoupit k promyšlenému návrhu business modelu založeného na důkladném porozumění specifickým potřebám jednotlivých segmentů. (Osterwalder, a kol., 2015 str. 20)

Strategie pro oblast zákazníků závisí nejen na výrobku či službě samých, ale ve stejné míře i na integraci se zákazníkem. Při tvorbě strategie je třeba vycházet ze souhrnu schopností a silných stránek vaší firmy i těch, k nimž má vaše firma přístup. (Edersheim, 2008 str. 77)

#### 4.1.2 Hodnotové nabídky

Hodnotová nabídka představuje důvod, proč zákazníci dávají konkrétní firmě přednost před jinou. Každá hodnotová nabídka se skládá z vybraného spojení výrobků nebo služeb, které reagují na požadavky specifického zákaznického segmentu v tomto smysl balíčkem výhod, které firma zákazníkům nabízí. Hodnotové nabídky mohou být inovativní a představovat novou či „rušivou“ nabídku, nebo mohou obsahovat jiné rysy či atributy, které ji odliší od ostatních. (Osterwalder, a kol., 2015 str. 22)

Podstata identity podniku spočívá v hodnotě, kterou poskytuje svým zákazníkům. Jaká je tato hodnota zůstává naprosto nejdůležitější otázkou, kterou si firma může klást. A přesto je to otázka kladena jen zřídka, neboť lidé se často domnívají, že odpověď znají. Tento předpoklad přivedl spoustu firem k záhubě. (Edersheim, 2008 str. 59)

#### 4.1.3 Kanály

Tento stavební prvek popisuje, jak firma komunikuje se zákaznickými segmenty a jak k nim přistupuje, aby jim předala hodnotovou nabídku. Kanály vytvářejí rozhraní mezi firmou a jejími zákazníky a představují styčné body, které hrají důležitou roli u spokojenosti zákazníků. (Osterwalder, a kol., 2015 str. 26)

#### 4.1.4 Vztahy se zákazníky

Firma by si měla ujasnit, jaký typ vztahu si chce s každým zákaznickým segmentem vybudovat, tyto vztahy mohou být totiž různé, od osobních po automatizované. Tyto vztahy

mohou vycházet z různých motivací, jako: získání zákazníků, udržení zákazníků nebo navyšování prodeje. (Osterwalder, a kol., 2015 str. 28)

Mluvte se svými zákazníky. Najděte všechny možné způsoby, jak se dostat blíž k lidem, kteří budou využívat nabídku vašeho podniku. Poproste je, aby vyplnili dotazníky. Mějte schránku na zákaznické připomínky a návrhy. Nabádejte je, aby vám psali e-maily. Použijte Twitter a Facebook, abyste s nimi mohli zabřednout do rozhovorů. Zjistěte si, co skutečně potřebují a kolik za to jsou ochotni zaplatit. (Bannatyne, 2012 str. 49)

#### **4.1.5 Zdroje příjmů**

Zdroje příjmů představují hotovost, kterou firma generuje z každého zákaznického segmentu. Firma musí vědět, za jakou hodnotu je každý zákaznický segment ochotný platit. Toto pak umožní firmě generovat z každého zákaznického segmentu jeden či více zdrojů příjmů, přičemž každý z nich může využívat různé cenotvorné mechanismy. (Osterwalder, a kol., 2015 str. 30)

#### **4.1.6 Klíčové zdroje**

Klíčové zdroje jsou nejdůležitějšími aktivy, která jsou nutná k tomu, aby business model fungoval. Umožňují tedy firmě tvořit a prezentovat hodnotovou nabídku, proniknout na trhy, udržovat vztahy se zákaznickými segmenty a generovat příjmy. Klíčové zdroje jsou odlišné v závislosti na typu business modelu a mohou mít fyzickou, finanční, duševní či lidskou podobu a firma je může vlastnit nebo si je pronajímat. (Osterwalder, a kol., 2015 str. 34)

#### **4.1.7 Klíčové činnosti**

Klíčové činnosti jsou nejdůležitější činnosti, které musí firma vykonávat, aby dokázala úspěšně fungovat. Stejně jako klíčové zdroje jsou klíčové činnosti nutné k tomu, aby firma mohla vytvořit a prezentovat hodnotovou nabídku, proniknout na trhy, udržovat vztahy se zákazníky a generovat příjmy a stejně tak se budou lišit v závislosti na typu business modelu. (Osterwalder, a kol., 2015 str. 36)

Před vedením organizace stojí opravdu náročný úkol. Musí vytvořit takové klima, které poskytuje ty nejlepší předpoklady k tomu, aby každý, kdo v organizaci rozhoduje, rozhodoval správně o správných věcech a ve správný čas. Na to neexistuje žádný zaručený recept, nicméně máme k dispozici otázky, které mohou vnést jasno, určité zaměření a soustředění:

- Vyhradili jste si čas, abyste se soustředili na závazná rozhodnutí?

- Podporují vaše kultura a vaše organizační struktura přijímání správných rozhodnutí hotovými plány pro případ neočekávané události?
- Je vaše organizace ochotna prosazovat jednou přijaté rozhodnutí?
- Jsou pro přijatá rozhodnutí přiděleny zdroje, aby se mohla proměnit v pracovní činnost? (Edersheim, 2008 str. 184)

#### 4.1.8 Klíčová partnerství

Firmy navazují partnerství z mnoha důvodů a samotná partnerství se stávají základní složkou mnoha business modelů. Spojenectví vznikají například z důvodů optimalizace business modelů, snížení rizika či získání zdrojů. V tom případě rozlišujeme 4 různé vztahy:

- Strategická spojenectví mezi nekonkurenčními subjekty
- Spolupráce = strategická partnerství mezi konkurenčními subjekty
- Společné podniky s cílem vytvoření nových podnikatelských projektů
- Vztah mezi odběratelem a dodavatelem s cílem zajištění spolehlivých dodávek (Osterwalder, a kol., 2015 str. 38)

#### 4.1.9 Struktura nákladů

Struktura nákladů obsahuje nejdůležitější náklady, které vznikají v souvislosti s fungováním určitého business modelu. Tvorba a prezentace hodnotové nabídky, udržování vztahy se zákazníky i generování příjmů vytvářejí náklady. Jakmile definujeme klíčové zdroje, klíčové činnosti a klíčová partnerství, lze tyto náklady relativně snadno vyčíslit, i když jsou některé business modely motivovány náklady více než jiné. (Osterwalder, a kol., 2015 str. 40)

## 4.2 Lean Canvas

Na rozdíl od tradičního obchodního plánu byste měli Lean Canvas neustále aktualizovat a používat. Je to „živý“ plán, ne nějaký teoretický soupis nesmyslů, který letí do koše v momentě, kdy se skutečně pustíte do práce na svém startupu. Jakmile vyplníte pole archu Lean Canvasu, nebo alespoň většinu z nich, začnete svoje hypotézy ověřovat nebo vyvracet pomocí experimentů. (Croll, 2016 str. 69)

Podstatu Lean canvas lze shrnout do následujících 3 kroků:

- Zdokumentujte svůj plán A.
- Identifikujte nejrizikovější část svého plánu

- Systematicky svůj plán testujte

První krok spočívá v sepsání úvodní vize a v jejím sdílení s alespoň jednou osobou. Tradičně k tomuto účelu sloužily podnikatelské plány. Jenže zatímco sepisování podnikatelského plánu je sice dobrým cvičením pro podnikatele, ve skutečnosti neplní svůj skutečný účel, jímž je vedení konverzace s ostatními lidmi. Navíc se na konci většina plánů A ukáže jako chybná. Proto potřebujete něco méně statického a rigidního, než je podnikatelský plán. Strávit několik týdnů nebo měsíců sepisováním 60 stránkového podnikatelského plánu založeného na neotestovaných hypotézách je zbytečným plýtváním. (Maurya, 2016 str. 23 – 24)

**Lean Canvas**  
Podnikatelský plán na jedné straně papíru

<small>Projekt:</small>		<small>Autor:</small>		<small>Datum:</small>	
				<small>Verze #</small>	
<p><b>Problém</b> <small>Jaké jsou 1-3 nejpalčivější problémy vašich zákazníků?</small></p>	<p><b>Řešení</b> <small>Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků?</small></p>	<p><b>Unikátní nabídka hodnoty</b> <small>Či jiná upoutávací síla? V čem jste jiní? Jaká je výsledná hodnota pro zákazníka?</small></p>	<p><b>Neférová výhoda</b> <small>Co vám namůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy?</small></p>	<p><b>Zákazníci</b> <small>Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé?</small></p>	
<p><b>Existující alternativy</b> <small>Jak zákazníci řeší své problémy dnes?</small></p>	<p><b>Indikátory</b> <small>Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaka částí díla jsou pro vás teď důležitá (aktivace, aktivace, kojení, tržby, doporučení)?</small></p>	<p><b>Srozumitelný opis</b> <small>Jak jednoduše opíšete vaše řešení pomocí již existujících?</small></p>	<p><b>Cesty k zákazníkům</b> <small>Jak se dostanete ke svým zákazníkům?</small></p>	<p><b>První vlastovky</b> <small>S kým můžete začít nejdříve?</small></p>	
<p><b>Struktura nákladů</b> <small>Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady?</small></p>			<p><b>Cenový model</b> <small>Jak načteníte vaše řešení problému?</small></p>		

Lean Canvas vytvořil Ash Maurya na základě Business Model Canvasu, je distribuován pod licencí CC BY-SA 3.0. Google Draw vytvořil Lucas Carvera. Přeložili Jan Veselý a Petra Hájková.

Obrázek 1 – Lean Canvas (<https://magazin.storyous.com/cz/lean-canvas-jak-jej-spravne-vypracovat/>)

### 4.2.1 Výhody

Lean canvas je:

- **Rychlý:** Ve srovnání s psaním podnikatelského plánu, který může zabrat několik týdnů nebo měsíců, lze na jednom listu Canvasu načrtnout několik business modelů za jedno odpoledne. Díky tomu, že tvorba těchto jednostránkových business modelů zabere tak málo času, doporučuji nejdříve strávit trochu času nad tím, že vygenerujete a proberete varianty svého modelu a stanovíte si priority, kde začít.
- **Stručný:** Jeden list Lean Canvas vás nutí uvážlivě vybírat slova a jít přímo k věci. Je to skvělý způsob, jak vystihnout podstatu svého produktu. Máte třicet sekund na to, abyste si získali pozornost investora v rámci hypotetické jízdy výtahem, a osm sekund na to, abyste zaujali zákazníka sví vstupní webové stránky.
- **Přenosný:** Jednostránkový business model se snadno sdílí s ostatními, což znamená, že si jej přečte více a pravděpodobně bude častěji aktualizován. (Maurya, 2016 str. 25 – 26)

### 4.3 Business model canvas vs Lean canvas

#### 4.3.1 Vznik

Ash Muraya vycházel při tvorbě Lean Canvas z Osterwalderovy koncepce Business modelu, jak sám říká: „Poprvé jsem přišel do styku s business modely, když jsem vzal do ruky knihu Alexe Osterwaldera: Tvorba business modelů. I když se mi kniha zdála moc hezky ilustrovaná, původně jsem zavrhnul myšlenku plátna s tím, že byla příliš primitivní. Spousta příkladů v knize byla demonstrována na velkých společnostech, jako jsou Apple nebo Skype, až potom co byli úspěšní. Mě ale více zajímalo, co je tam dostalo.“

Myšlenky se ale nakonec chytil a o několik měsíců později sdílel na svém blogu vlastní verzi Canvas: „Sdílel jsem svoji adaptaci v příspěvku nazvaném: Jak si představuju svůj Business model. Tento příspěvek se rychle stal jedním z mých nejnavštěvovanějších příspěvků vůbec. Začal jsem tedy Lean Canvas používat s jinými start-upy na svých workshopech a byl jsem obzvláště nadšený z jeho schopnosti učit při diskutování.“, což nakonec vedlo k tomu, že o Lean Canvas sepsal knihu. (Maurya, 2012)

#### 4.3.2 Změny

**Změna prvku „Klíčová partnerství“ na „Problém“**

Většina start-upů selže, ne protože se jim nepodařilo vytvořit to, co si dali za cíl vytvořit, ale protože mrhaly čas, peníze a snahy vytvářením špatného produktu. Jako hlavní příčinu této chyby vidím nedostatek porozumění problému a to už od samého začátku. (Maurya, 2012)

#### **Změna prvku „Klíčové činnosti“ na „Řešení“**

Jakmile správně porozumíte problému, jste v tom nejlepším možném bodě, abyste ho byli schopni vyřešit. V tomto případě jsem chtěl schválně omezit podnikatele omezeným prostorem v boxu Canvasu, protože v případě řešení mají tendence se nejvíce rozepsat. Když si nedáme pozor, zaslepeni svým prvním „dokonalým“ řešením často uvízneme v pasti. Zachování malého boxu jde zároveň ruku v ruce s konceptem MVP neboli Minimal Viable Product. (Maurya, 2012)

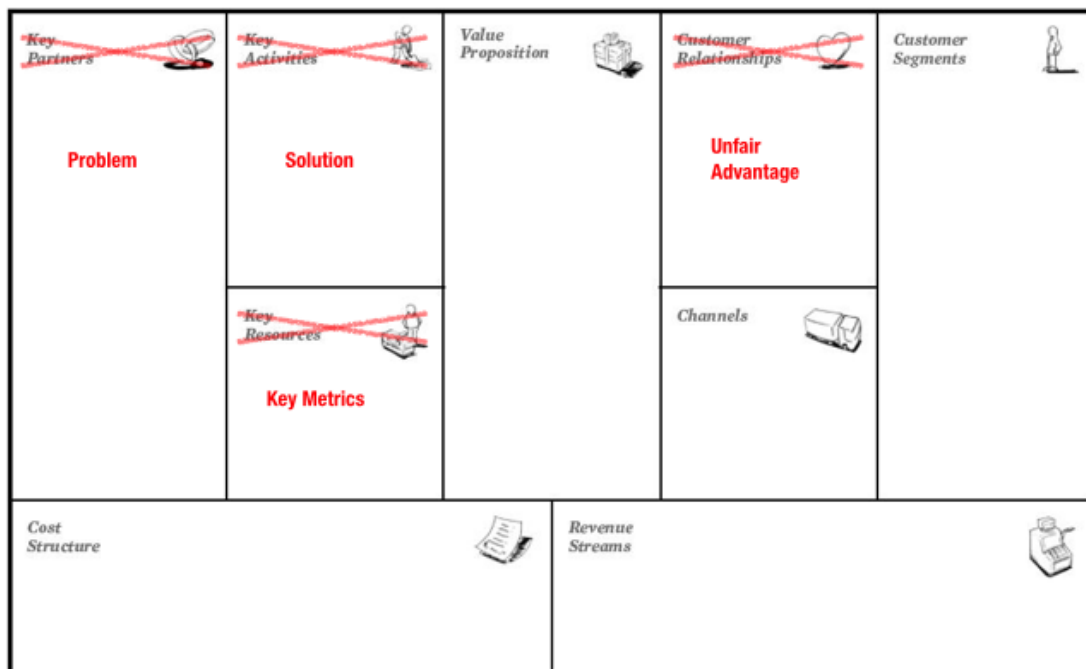
#### **Změna prvku „Klíčové zdroje“ na „Klíčové metriky“**

Start-upy se na začátku často topí v moři čísel ve snaze vnést pořádek do chaosu nejistoty. Ovšem v jakémkoliv časovém bodě, je vždy jen velmi málo klíčových akcí (nebo metrik) na kterých skutečně záleží. Start-up by se měl soustředit na jednu zásadní metriku a ignorovat zbytek. Neschopnost identifikovat tuto metriku může být katastrofální – může vést ke ztrátovým aktivitám, jako například předčasná optimalizace nebo vyčerpání zdrojů sledováním chybného cíle. (Maurya, 2012)

#### **Změna prvku „Vztahy se zákazníky“ na „Neférová konkurenční výhoda“**

Neboli také konkurenční výhoda nebo bariéry vstupu, které mohou být často k nalezení v podnikatelských plánech. Byl jsem si vědom toho, že většina start-upů nemá skutečnou „neférovou výhodu“ od prvního dne, což by znamenalo, že tento box bude prázdný. Tento box nebyl zamýšlený, aby odrazilo do sledování vlastní vize, ale aby stále nutil podnikatele k zamýšlení, jak může svoji „neférovou výhodu“ získat nebo vytvořit. (Maurya, 2012)





Obrázek 2 – Business model vs Lean Canvas (Maurya, 2012)

### 4.3.3 Tři A metrik

#### Actionable (akční)

Aby zpráva mohla být považována za akční, musí jasně demonstrovat příčinu a následek. Jinak jde o povrchní metriku. E. Ries používá ve své knize Lean Startup jako příklad společnost Grockit, jehož zprávy k posouzení svých milníků jasně ukazují, které akce je nezbytné podniknout, aby se opakovaly výsledky. Povrchní metriky vyvolávají chaos, protože využívají slabinu lidského uvažování. Když čísla rostou, lidé to přičítají následkům svého úsilí, ať už zrovna tou dobou pracují na čemkoli. Pokud čísla klesají, je příčina náhle jiná: je to chyba těch ostatních. Akční metriky jsou sérem na tento problém. Když je zřejmé, co je příčina a co následek, lidé se z následků svého konání spíše poučí. Lidé se dokážou skvěle učit, když dostanou jasné a objektivní vyhodnocení. (Ries, 2015 str. 126 – 127)

#### Accesible (přístupná)

Až příliš mnoho zpráv není pro zaměstnance a manažery, kteří je mají použít jako vodítko pro svá rozhodnutí, srozumitelných. Pište zprávy co nejjednodušší, aby jim každý rozuměl. Vzpomeňte si na postřech: „I lidé jsou metrika.“ Nejjednodušším způsobem, jak učinit zprávu srozumitelnou, je používat jasné a pevné jednotky. Jak hrubá čísla rostou je přístupnost stále důležitější. Je těžké si vizualizovat, co znamená, když počet návštěv na webu jeden

měsíc klesne z 250 000 na 200 000, ale téměř všichni pochopí, co to znamená ztratit 50 000 zákazníků. Přístupnost znamená i to, jak snadno se lze ke zprávě dostat. Grockit si v tomto směru počínal obzvlášť dobře. Každý den systém automaticky vygeneroval dokument obsahující nejnovější data pro každý experiment a další metriky ověřující neověřené předpoklady. Tento dokument by odeslán všem zaměstnancům společnosti: vždy měli ve svých schránkách poslední verzi. Zprávy byly dobře strukturovány a snadno se četly. (Ries, 2015, str. 127 – 128)

### **Auditable (věrohodná)**

Musíme být schopní data osobně otestovat: v reálném spletitém světě tím, že promluvíme se zákazníky. To je jeden způsob ověření, zda zprávy obsahují skutečná fakta. Manažeři musejí mít možnost konzultovat data s reálnými zákazníky. Má to i svou další výhodou: systémy, které skýtají takovou míru věrohodnosti, skýtají i příležitost nahlédnout, proč se zákazníci chovají tak, jak data ukazují. Musí být také jisté, že mechanismy, které zprávy generují, nejsou až příliš komplexní. Kdykoliv je to možné, měly by být zprávy generovány přímo na základě přímých dat, ne zprostředkovatelským systémem. Klesá tak možnost výskytu chyby. (Ries, 2015 str. 129)

### **4.3.4 Sestavení**

Každé u polí Ashova archu přináší relevantní metriky, které musíte sledovat, jak vidíte z tabulky b (je tu dokonce samostatné pole pro metriky, jež byste měli aktualizovat pokaždé, když se zaměříte na některé z ostatních polí Lean Canvasu). Tyto metriky buď převedou váš jednostránkový obchodní model do skutečných výsledků tím, že si ověříte každé z polí, nebo vás donutí vrátit se na začátek a přijít s novým plánem. Jednotlivé metriky se mohou změnit podle daného typu vaší činnosti, ale zásadní principy zůstávají platné. (Croll, 2016 str. 69 – 71)

Tabulka b – Lean analýza (Croll, 2016 str. 69)

Pole Lean Canvas	Vybrané relevantní metriky
Problém	Počet respondentů, kteří mají tuto potřebu, počet respondentů, kteří si jsou vědomi, že mají tuto potřebu
Řešení	Počet respondentů, kteří vyzkoušeli váš MVP, angažovanost, odliv zákazníků, nejvíce/nejméně využívané funkce, počet lidí ochotných za službu zaplatit
Unikátní nabídka	Skóre zpětné vazby, nezávislá hodnocení, analýza mínění uživatelů, přímá hodnocení zákazníky, dotazníky, vyhledávání, analýza řešení konkurence
Segmenty zákazníků	Jak snadné je nalézt skupinu potenciálních zákazníků, segmenty podle unikátních klíčových slov, cílený provoz pro váš trychtýř z určitého zdroje
Kanály	Potenciální a skuteční zákazníci na jeden kanál, virální koeficient a cyklus, výkonnost Net Promoter Score, míra otevření e-mailů, marže partnerů
Neférová výhoda	Porozumění unikátnosti nabídky mez respondenty, patenty, kapitál brandu, překážky bránící vstupu do segmentu, počet nových hráčů v segmentu, exkluzivita vztahů
Příjmy	Hodnota živnosti zákazníka, průměrný výnos na zákazníka, míra konverze, velikost nákupního košíku, míra prokliků
Náklady	Fixní náklady, náklady na získání zákazníka, náklady na x-tého zákazníka, náklady na podporu, náklady na klíčová slova

## 5 SHRNU TÍ

V teoretické části byly postupně vysvětleny nejzákladnější pojmy z oblasti podnikání a to co vlastně vůbec podnikání je a kdo je podnikatel. Dále byly zpracovány formy podnikání, které si můžeme v České republice založit a to jak z pohledu fyzických osob, tak z pohledu osob právnických. V práci jsou tedy popsány všechny formy živností a všechny formy obchodních korporací, z nichž si potom autor vybral její nejpůlárnější formu – společnost s ručením omezeným, kterou podrobněji zpracoval.

V další části je potom podrobně popsáno zpracování podnikatelského plánu, počínaje jeho samotným účelem a strukturou a podrobným rozbohem jednotlivých částí podnikatelského plánu a co je na nich důležité.

V poslední části je potom zpracována teorie týkající se metody Lean Canvas od jejích počátků, kterou je Business model Canvas. Jsou zde popsány kořeny obou metody, všechny jejich složky, v čem spočívají a jak se Canvas tvoří. Jsou zde popsány i zásadní odlišnosti mezi těmito metodami, které popisují jejich výhody a důvody změn.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 ZALOŽENÍ NOVÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU

V praktické části této práce je zpracována analýza okolí podniku, z které vychází tvorba vlastního obchodního modelu pomocí metody Lean Canvas a v samotném závěru práce také ke zpracování podnikatelského plánu.

Podstatným krokem při založení podniku je specifikování oboru podnikání, na který se podnikatelský subjekt hodlá zaměřit, s čímž souvisí snaha najít určitý problém, který chtějí lidé ve společnosti vyřešit nebo eliminovat, případně uspokojit své potřeby. Rozhodnutí kde a proč podnikat je tedy velmi podstatné a jeho co nejpřesnější specifikací se zabývá první část praktické části této práce. Zpracováním analýzy okolí podniku dojde k ucelení podstatných informací o konkurenci, zákaznících a životaschopnosti podniku a poslouží jako základ ke zpracování druhé části práce a to je sestavení vlastního podnikatelského modelu pomocí metody Lean Canvas.

## 7 ANALÝZA PODNIKOVÉHO OKOLÍ

Prvním krokem při zvažování o startu podnikání by měla být analýza podnikového okolí, která nám dá odpovědi na důležité otázky, zejména nám ale ukáže, zda náš nápad může v dané oblasti vůbec uspět, zda si najde své zákazníky a zda je dlouhodobě udržitelný. Tato část tedy obsahuje rozbor konkurence, zákazníků, trendů v závislosti k plánované oblasti podnikání, kterou je kultura a pohostinství.

### 7.1 Analýza konkurence

Z hlediska analýzy konkurence je třeba si nejprve uvědomit své hlavní konkurenty, s kterými bude náš podnik přímo soupeřit v momentu vstupu na trh. Důležité je však mít na paměti i konkurenty potencionální, kteří by mohli na trh vstoupit v budoucnu.

Hlavními konkurenty z hlediska pohostinství ve městě Mohelnice jsou restaurace Hradební a Golf, dále pak rychlé občerstvení Solek's food a JVS pizza. Potencionální konkurenci představuje zejména podnik Na náměstí, který se zatím zaměřuje na provozování bowlingové dráhy, ale prostory disponují také restaurací, která může být v blízké budoucnosti otevřena. V Mohelnici jsou také k dispozici k pronájmu prostory vhodné pro provoz rychlého občerstvení, které představují další potencionální konkurenci.

Z hlediska kultury je jediným hlavním konkurentem Kino Mohelnice. V Mohelnici se také nachází nevyužité prostory, které by byly vhodné pro další podnik s hudebním zaměřením, které majitel zatím k pronájmu nebo prodeji nenabízí, ale představují potencionální konkurenci.

Důležité jsou odpovědi na následující otázky:

- **Uvádí konkurence na trh nové výrobky nebo služby?** Restaurace Hradební, Golf a JVS pizza na trh neuvádějí nic nového a po značnou část svojí existence se drží pevných a ověřených menu. Solek's food se zaměřují na burgery, které nikde jinde v blízkém okolí nenabízejí a navíc každý týden nabízí jiný speciál burger.
- **Jaký obraz se snaží konkurence vytvářet o svém podniku?** Restaurace Hradební a Solek's food se snaží stavět na přátelské a rodinné atmosféře, kdežto restaurace Golf se snaží tvářit co možná nejvíce profesionálně. JVS pizza na svůj obraz příliš nedbá.
- **Jaké má konkurence cílové trhy, jaký podíl na trhu zaujímá?** JVS pizza a Solek's food se svojí nabídkou zaměřují hlavně na mladé lidi, u kterých je fast food obecně

populární formou stravování. Hradební cílí na všechny skupiny. Golf pak cílí zejména na návštěvníky místního kempu. Největší podíl na trhu pak zaujímá s přehledem Hradební restaurace, která je v Mohelnici obvykle první volbou zejména starších lidí, často je i místem konání podnikových akcí a večírků.

- **V čem si konkurujete?** Ke konkurenci dochází zejména s restauracemi, s kterými si konkurujeme co možná největší kvalitou a tomu odpovídající cenou. Fast Foody potom nabízejí zejména nižší cenu a větší rychlost přípravy.
- **Jaká je reklamní strategie konkurence?** Solek's food často využívá k reklamě facebookové stránky, kde uvádí důležité informace, slevy, akce a soutěže. Ostatní podniky se spoléhají zejména na reference a žádnou pravidelnější reklamu nepoužívají. Kino Mohelnice uvádí svůj program v městských novinách a plakátech vylepených po městě.
- **Co dělá můj podnik lépe než moji konkurenti?** Nabízí sezónní menu, více využívá reklamy, zejména pak pro hudební akce, kombinuje pohostinství společně s provozem hudebního klubu.

Z analýzy konkurence vyplývá, že podnik by se měl zaměřit na co možná nejefektivnější regulaci cen se zachováním zisku s cílem nabízet stejnou kvalitu, ale lepší cenu než konkurenční restaurace. Nemá smysl pouštět se do konkurenčního boje s fast foody, zejména proto, že podnik nechce nabízet rychlé občerstvení a chce se zaměřit na kvalitu. Fast foody také svojí koncepcí cílí na odlišné zákazníky. Na trhu se nachází neobsazené místo ve formě hudebního klubu, kterému z hlediska kultury konkuruje pouze místní kino.

## 7.2 Analýza zákazníků

Z hlediska analýzy zákazníků je třeba co možná nejpřesněji určit cílové zákaznické segmenty, jejich potřeby a jak je bude podnik uspokojovat. Tyto potřeby lze definovat na základě minulých kroků, jejich plánů do budoucna dalších podobných souvislostí.

Základem je opět odpovědět si na zásadní otázky:

- **Co se na trhu nakupuje?** Převážná část mladšího obyvatelstva ve věku kolem 18 let na trhu nakupují zejména rychlé občerstvení a alkoholické nápoje. Mladší lidé ve věku kolem 25 let dávají přednost spíše kvalitě a raději navštěvují restaurace. Střední vrstva potom nakupuje zejména pivo a levnější hospodské pokrmy a pochutiny, občas si zajdou na jídlo do restaurace. Starší lidé nenakupují rychlé občerstvení vůbec



a pouze si občas zajdou do restaurace. Do klubů potom chodí převážně mladí obyvatelé ve věku 18 – 30 let zejména o víkendech.

- **Proč se nakupuje?** V případě pohostinství chtějí lidé ochutnat něco nového, chtějí někoho pozvat na oběd/večeři, nechtějí vařit nebo mají chuť na konkrétní pokrm. Hudební klub lidé navštěvují, aby se pobavili a poznali nové lidi.
- **Jaké jsou motivy zákazníků?** Chuť na nová a oblíbená jídla, posezení s přáteli, kulturní vyžití, živá hudba.
- **Kdo jsou kupující?** V případě pohostinství zejména lidé ve věku od 25 – 50 s místem bydliště v Mohelnici. V případě hudebního klubu pak lidé ve věku od 18 – 30 s místem bydliště do 25km v okolí Mohelnice.
- **Kdo rozhoduje o nákupech?** O nákupech rozhoduje množství a kvalita míst, která nabízí požadované služby, v tomto případě zejména podniky zmíněny v předchozí kapitole.
- **Kdy a kolik zboží se nakupuje?** Nejvíce zboží se v obou případech nakupuje o víkendech.
- **Kde uskutečňují nákupy?** Nákupy se mohou uskutečňovat pouze přímo na místě, v případě lístků na koncert/akce formou předprodeje.

Z analýzy zákazníků vyplývá, že podnik by se měl zaměřit zejména na obyvatelstvo Mohelnice ve věkovém rozpětí 20 – 50 let. Podnik by se měl také zaměřit na kvalitu a také snahu o originalitu a variabilitu své nabídky.

### 7.3 Analýza trendů

Při analýze trendů je potřeba brát v úvahu několik faktorů, které budou rozděleny do jednotlivých podkapitol. Podnik by měl tuto analýzu provádět alespoň 1 ročně, aby viděl, jak se trendy mění a co to znamená pro daný podnik v blízké budoucnosti.

#### 7.3.1 Prostředí

V tomto bodě si podnik uspořádá jednotlivé příležitosti a hrozby plynoucí z vnějšího okolí podniku a jejich hodnocením od 1 do 10 dle jejich významnosti určí, jak to pro podnik v blízké budoucnosti vypadá. Přehled zpracován v tabulce níže.

Tabulka c – Přehled příležitostí a hrozeb (Vlastní zpracování)

Příležitosti		Hrozby	
Žádný klub v okolí	10	Malé město	3
Málo kulturních zařízení v okolí	8	Noční klid – legislativa	4
Málo přímých konkurentů v pohostinství	5	Rozšířený fast food	6
Dobrá dostupnost	6	Nová značka	2
Součet	29	Další potencionální konkurence	2
		Součet	17

Z přehledu a jeho součtů se dají vyvodit 4 základní výsledky:

- Ideální obchod – Vysoké příležitosti a nízké hrozby
- Spekulativní obchod – Vysoké příležitosti a vysoké hrozby
- Zralý obchod – Nízké příležitosti a vysoké hrozby
- Znepokojivý obchod – Nízké příležitosti a vysoké hrozby

V tomto případě se pohybujeme někde na pomezí ideálního a spekulativního obchodu, příležitosti ale ve svém součtu stále značně převyšují hrozby, příklonění je tedy spíše k ideálnímu obchodu, ale podnikateli je doporučeno příležitosti a hrozby nadále pečlivěji sledovat a věnovat jim pozornost.

### 7.3.2 Tržní potenciál

V tomto bodě je nutné se zaměřit na to, zda je trh dost velký a zda je na něm pro nás dost zákazníků, kteří by zajistili podniku zisk a tím i možnost rozvoje. Nejprve je nutné zodpovědět si několik otázek:

- **KDO? Představuje cílové trhy:** Jak již bylo určeno v analýze zákazníků, za cílový trh se považuje demografická skupina obyvatel ve věku 20 – 50 let.
- **CO? Jaké potřeby se pokoušíme uspokojit:** Cílem podniku je uspokojit potřeby z hlediska pohostinství a potřeby kultury v podobě hudebního klubu.
- **KDE? Zákazníci žijí, nakupují a pracují:** Majorita zákazníků pochází z Mohelnice, kde bude klub také provozován.

- **KDY? Nakupují:** Zákazníci nakupují náš produkt především o víkendech, v menší míře ale po celý týden.
- **JAK? Nakupují:** Zákazníci nakupují přímo na místě.
- **KOLIK? Zákazníků můžeme zaujmout:** Dle posledních údajů sčítání lidu se v Mohelnici nachází asi 6 500 lidí ve věku mezi 15 – 65. Když ubereme 1 500 lidí, potenciaální počet zákazníků, které můžeme zaujmout, se bude pohybovat okolo 4 000.

Z analýzy vyplývá, že náš potenciaální trh čítá zhruba 4 000 lidí, což je ovšem značně nepřesné číslo. Je třeba počítat s tím, že značná část z těchto 4 000 lidí do restaurací a klubů buďto nechodí, rozhodnou se, že nepůjdou a nebo půjdou ke konkurenci. Z tohoto důvodu číslo snížíme na 1000 potenciaálních zákazníků. Za předpokladu že by každý z nich navštívil restauraci nebo klub jednou za dva týdny, s tím že klub je v neděli zavřený, dělá to zhruba 83 návštěvníků denně, s tím že číslo bude v týdnu jistě o něco nižší a o víkendu zase vyšší. To dle propočtů zisků a ztrát (viz. Podnikatelský plán) zajišťuje podniku dostatek zákazníků pro jeho dlouhodobou udržitelnost. Pro podnik bude dobré sledovat jak budoucí sčítání lidu pro budoucí představu o potenciaálních zákaznících, jakožto i skutečnou návštěvnost po otevření klubu, aby byl schopen tyto odhady co možná nejvíce zpřesnit.

### 7.3.3 Umístění

V případě našeho podniku hraje tento bod důležitou roli, protože umístění klubu/restaurace hraje velkou roli v jeho návštěvnosti. Podnik se nachází v jedné z postranních uliček v centru města. Lokalita je umístěna hned vedle hlavního autobusového nádraží, takže z hlediska dostupnosti je perfektní. Ulička vede od nádraží směrem k obchodní části města a zdravotnímu středisku, ale pohyb je na ní přes den spíše řídký. Umístění v postraní uličce tak s největší pravděpodobností přiláká málo „náhodných kolemjdoucích“, což se podniku doporučuje řešit vhodně zvolenou propagací.

### 7.3.4 Služby a produkty

V tomto bodě je nutné si ujasnit, jaké služby a produkty bude podnik nabízet a v jaké kvalitě je bude nabízet. Náš podnik se chce zaměřit na kombinaci pohostinských a kulturních služeb. Podnik by měl během všedních dnů fungovat jako běžná restaurace a většinu víkendů fungovat jako hudební klub s různorodou produkcí. Restaurace bude ozvláštněna sezónní nabídkou. Původním záměrem podnikatele bylo zaměřit téma restaurace na ostrá jídla, ale

uvědomil si, že by tímto zbytečně zužoval zákaznický segment a proto se rozhodl ozvláštnit nabídku tímto způsobem, kdy bude menu obsahovat pevné položky a položky, které se budou měnit.

Produkcí hudebního klubu pak chce podnik zaměřit co nejvíce rozmanitě, aby se vyhnul stereotypu a udržel si návštěvnost. Může se jednat o produkci s živou hudbou, diskotéky, jakožto i vystoupení známějších interpretů, na které by se chtěl podnik časem zaměřit.

## 7.4 SWOT analýza

Tabulka d – SWOT analýza (vlastní zpracování)

		Pomocné	Škodlivé
Vnitřní původ		<p><b>Silné stránky:</b>            Snadno dostupné prostory            Umístění v centru města            Originální prostory</p>	<p><b>Slabé stránky:</b>            Neuzpůsobené prostory            Malé finanční zdroje</p>
		<p><b>Příležitosti:</b>            Hudební klub – žádná konkurence v okolí            V okolí není mnoho restaurací vyšší úrovně</p>	<p><b>Hrozby:</b>            Restaurace – velká konkurence v okolí            Umístění v menším městě            Legislativa            Nová značka na menším trhu</p>
Vnější původ			

- **Silné stránky:** Za silné stránky považuje autor zejména snadno dostupné prostory v centru města, kam je snadné se dopravit a vše podstatné se nachází v blízkosti klubu. Za další silnou stránku považuje originální prostory, které v nezáživném a obyčejném vzhledu většiny podobných a konkurenčních podniků, jistě vyniknou.
- **Příležitosti:** Příležitost autor vidí zejména v tom, že v okolí se žádný hudební klub nenachází. Z hlediska pohostinství pak vidí příležitost v tom, že v okolí se nachází velmi málo restaurací vyšší úrovně.
- **Slabé stránky:** Hlavní slabou stránkou jsou neuzpůsobené prostory, které budou v začátcích podniku způsobovat problém a vyžadovat větší vynaložení prostředků pro jejich úpravu a uzpůsobení potřebám klubu, s čímž se nabízí další slabá stránka, kterou jsou malé finanční zdroje.

- Hrozby: Za největší hrozbu autor považuje umístění klubu v menším městě o zhruba 12 tisících obyvatelích, což se může projevit na nedostatku zákazníků. Přicházet na trh s něčím novým je vždy riziko, obzvlášť pokud se jedná o menší trh jako v tomto případě, což autor považuje za další hrozbu. Vzhledem k umístění v centru města se také v okolí nachází značná konkurence z hlediska pohostinství. Další hrozbou je také legislativa, kdy bez výjimky z rušení nočního klidu nebude možné být v konání akcí flexibilní, což zamezí efektivní spolupráci s bookingovými agenturami.

## 8 ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO MODELU

V této části bude zpracován podnikatelský model budoucího podnikatelského subjektu za pomoci metody Lean Canvas a to popsáním jejich jednotlivých prvků – je potřeba určit několik možných cest pro každý prvek, které je poté třeba prozkoumat a rozhodnout, které jsou pro podnik ty správné, a je třeba se na ně zaměřit, a které nemají budoucnost a je třeba je zavrhnout. Mnohé tyto problémy mohou být značně proměnlivé a sám podnikatel může některá kritéria chybně určit – Lean Canvas je proto ideálním nástrojem, protože svojí formou jednoho listu papíru je nesmírně flexibilní a podnikatel v něm může kdykoliv provádět změny.

### 8.1 Hlavní problém

V této části je třeba specifikovat, co je pro podnikatelský subjekt hlavním problémem (**zákaznický limit, které je tíží, zaměření na jejich odstranění**), který ho trápí a který ho motivuje podnikání nastartovat. Jedná se o problémy, které by měl podnikatelský subjekt svým podnikáním odstranit. V případě této práce se jedná o tyto problémy:

- Nedostatek kulturního vyžití pro obyvatele v dané oblasti
- Nedostatek pohostinských zařízení v dané oblasti
- Kvalita stravování v dané oblasti
- Turistický ruch v dané oblasti

V případě daných problémů se ukazují jako řešitelnými zejména první dva. V dané oblasti v širokém okolí není příliš vhodných způsobů, jak by obyvatele mohli najít kulturní vyžití, obzvláště pak z hlediska živých hudebních vystoupení, oblast je zároveň dostatečně rozsáhlá na to, aby podnikání v tomto směru nabízelo dostatečný potenciál. Stejně tak v případě problému nedostatku restaurátorských zařízení v okolí se jedná o oblast se značným potenciálem pro úspěch. Kvalita stravování je už širším problémem, jehož řešení nemůže jeden podnik v širším spektru výrazněji ovlivnit. Turistický ruch ve městě by mohl sice úspěšný hudební klub do jisté míry ovlivnit, není to ovšem problém, na který se dá zaměřovat.

### 8.2 Cílový zákazníci

S určením hlavního problému na který se podnik zaměří, je důležité specifikovat cílové zákazníky, kteří budou mít o daný produkt nebo službu zájem. Pouze podnikatelova myšlenka a pocit, že někde vznikl nějaký problém, který je třeba vyřešit, neznamená, že se najdou

cílový zákazníci, kteří budou ochotni za vyřešení daného problému zaplatit. Cílovými zákazníky v případě tohoto podnikatelského subjektu mohou být:

- Obyvatelé v dané oblasti
- Reklamní agentury
- Podnikatelské subjekty v České republice a v dané oblasti
- Neziskové organizace
- Bookingové agentury

Z těchto potencionálních cílových zákazníků je vhodné se zaměřit zejména na obyvatele v dané oblasti, protože z hlediska podstaty podniku se jedná zejména o služby zaměřené pro ně. Otevřený trh v dané oblasti nabízí možnost oslovit bookingové agentury z hlediska spolupráce při pořádání koncertů, stejně jako reklamních agentur z hlediska propagace.

Na podnikatelské subjekty a neziskové organizace by se dalo zaměřit později, až podnik získá potřebné know-how, aby se stal atraktivní pro případnou spolupráci v rámci charitativních nebo tematických akcí zastřešovaných podnikatelskými subjekty a neziskovými organizacemi.

### 8.3 Řešení problému

V této části je třeba zamyslet se nad možnými řešeními specifikovaného problému a jak dojít k eliminaci těchto problémů:

- Hudební klub bude multižánrově zaměřený
- Pravidelné víkendové akce
- Přes všední dny a dny kdy se nebudou pořádat koncerty/akce bude fungovat jako běžná restaurace
- Sezonní menu a tematická jídla

Prvotní myšlenkou podnikatelského subjektu byl rockový klub. Podnikatel se ale uvědomil, že tímto by se zbytečně limitoval a obíral se potencionálními zákazníky. Myšlenka tedy přešla do podoby multižánrového klubu, který bude pro běžného zákazníka daleko atraktivnější. Oblast, ve které se bude klub nacházet, není dostatečně rozsáhlá, aby mohl fungovat i během všedních dnů, hudební produkce bude tedy převážně směřována k víkendům a ve všedních dnech bude fungovat jako restaurace.

Z hlediska hudební produkce bude klub zaměřen zejména na živá vystoupení účinkujících napříč širokým spektrem žánrů. V dané oblasti je zároveň zájem o diskotéky a zábavy, které se v blízkém okolí nikde pravidelně nepořádají, klub se na ně tedy zaměří pravidelně v páteční večery s možností tematických akcí, které zabraní stereotypu.

Ve všední dny bude potom klub fungovat převážně jako běžná restaurace s poledními menu. I zde bude snaha vyhnout se stereotypu za pomoci sezonních menu, která se budou pravidelně měnit každé 3 měsíce a občasných tematických týdnů.

#### **8.4 Unikátní nabídka hodnoty**

Zároveň s řešením daného problému je třeba se zamyslet, čím bude podnikatelský subjekt výjimečný a v čem tak bude spočívat jeho unikátní nabídka hodnoty:

- Multižánrovost klubu
- Tvorba unikátního prostředí
- Odlišný přístup k pohledu na pohostinství - Sezonní a tematická menu
- Oživení kulturní vyžití v dané oblasti

V případě těchto hodnotových nabídek není třeba se zaměřovat na nějakou konkrétní z nich, protože z hlediska funkce klubu bude podnikatelský subjekt střídavě nabízet všechny z nich.

Kluby se obvykle zaměřují na určité typy vystoupení nebo žánry, podnikatelský subjekt tedy vidí unikátnost v multižánrovosti, která je podpořena také faktem, že v okolí se žádný další klub vůbec nenachází. S čímž souvisí i oživení kultury v dané oblasti. Podnikatel by také chtěl vytvořit unikátní prostředí, které se bude tematicky opírat o název klubu Helvete – tedy peklo.

#### **8.5 Distribuční kanály**

Hodnotovou nabídku je třeba dostat k cílovým zákazníkům volbou vhodných distribučních kanálů. V případě tohoto podnikatelského subjektu:

- Plakáty vylepené v dané oblasti a v jejím okolí
- Zasílání nabídek e-mailem
- Reklama v místních rádiích
- Spolupráce s bookingovými agenturami
- Webové stránky klubu s nabídkou, možností rezervace, prodejem lístků apod.



- Profily na sociálních sítích jako jsou Facebook, Twitter, Instagram apod.
- Soutěže o obědy a vstupy na akce formou sociálních sítí
- Možnost zamluvení klubu pro vlastní akce
- Spolupráce s portály prodávajícími vstupenky na koncerty

Po zvážení možností distribučních kanálů byly zvoleny jako vhodné zejména sociální sítě a s nimi spojené soutěže o volný vstup a obědy, které se drží současných trendů a pomocí soutěží zaručují dobrý dosah. Dalším vhodným krokem jsou určitě klasické plakáty, které se na propagaci podobných akcí stále běžně používají a webové stránky, které jsou dnes u lepších klubů a restaurací standardem. Zajímavou možností je i pronájem klubu pro soukromé akce, ale vzhledem k plánované vytíženosti klubu o víkendech se nezdá příliš reálný. Propagaci formou rádií a e-mailů se podnikatelský subjekt vyhne, neboť tato forma propagace je často vnímaná jako negativní a neprofesionální.

## 8.6 Struktura nákladů a výnosů

Jakmile jsme dostali jasný obrys budoucího podnikatelského subjektu, je zamyslet se nad finanční stránkou věci a zjistit jak bude podnikatelský subjekt generovat zisk pro svůj budoucí rozvoj. V této části je třeba určit zejména všechny podstatné zdroje nákladů a výnosy, jakožto i co nejvíce těch vedlejších, které z nabízené hodnotové nabídky plynou:

Zdroje příjmů jsou:

- Příjmy z prodeje vstupného
- Příjmy z pohostinství

Náklady jsou:

- Nájem prostor + energie
- Náklady na zaměstnance
- Náklady spojené s pohostinstvím
- Náklady na webové stránky
- Náklady na propagaci

V případě nákladů i výnosů budou největší položky jistě představovat náklady spojené s pohostinstvím a provozem klubu jako takovým. Dalším důležitým zdrojem je prodej vstupného, jehož výše se bude lišit v závislosti na druhu akce.

Významnou položkou z hlediska nákladu bude pronájem vhodných prostor k provozování klubu, úhrada energií a náklady na zaměstnance – 2 + kuchař na směnu. Vedlejším nákladem budou webové stránky, které si podnikatelský subjekt nechá zhotovit a udržovat externím dodavatelem a také náklady na propagaci, které jsou nezbytné pro chod klubu.

## 8.7 Stanovení klíčových metrik

V tomto bodě je důležité určit metriky, na jejichž základě se bude podnikatelský subjekt sebehodnotit. Za klíčové metriky do konce roku 2019 byly vyhodnoceny:

- Sestavit stabilní a schopný tým, který bude práce bavit
- Zrealizovat alespoň jeden koncert/zábavu/diskotéku týdně
- Alespoň jednou měsíčně nabízet tematická menu
- Vytvořit webové stránky
- Zrealizovat vystoupení alespoň jednoho většího interpreta
- Výsledek hospodaření bude nejhůře nulový
- Vytvořit přátelskou atmosféru jak mezi zaměstnanci, tak návštěvníky

Z těchto metrik považuje podnikatelský subjekt za nejpodstatnější sestavení stabilního a schopného týmu, s čímž souvisí i celková přátelská atmosféra, bez které se podnik tohoto typu nemůže dlouhodobě obejít. Za méně důležité metriky pak byly vyhodnoceny tvorba webové stránky, která není podstatnou záležitostí pro chod klubu a není jí tedy nutné splnit do konce roku 2019 a zrealizování vystoupení většího interpreta.

## 8.8 Neférová konkurenční výhoda

Poslední bod Lean Canvas spočívá v uvědomění si vlastních nejsilnějších stránek v podobě tzv. neférové konkurenční výhody. Tento bod je důležitý zejména proto, že podnik v dnešní době nějakou neférovou konkurenční výhodu potřebuje, neboť uspět v těžkém konkurenčním prostředí jaké podnikání skýtá, není snadné. Podnikatelský subjekt si uvědomuje tyto férové konkurenční výhody:

- Multižánrovost klubu
- Snaha o variabilní menu
- Unikátní prostředí
- Díra na trhu

Hlavní silné stránky vidí podnikatelský subjekt zejména v díře na trhu, kdy se v širokém okolí v dané oblasti žádný podobný podnik nevyskytuje. Další výhodou je jistě i multižánrovost klubu, která není u podniků tohoto typu běžná. Dále má podnikatelský subjekt v plánu často oživovat menu různými tématy a sezónní nabídkou, což pro pohostinská zařízení není zcela běžné. Posledním bodem bude potom tvorba unikátního a příjemného prostředí.

## **8.9 Plátno podnikatelského modelu**

Výsledky podnikatelský model bylo pomocí webu canvanizer.com vložen do plátna podnikatelského modelu. V dané aplikaci se dá podnikatelský model snadno upravovat a doplňovat, je tedy perfektní nástrojem pro budoucí práci s podnikatelským modelem. Viz. Příloha P1.

## 9 SHRNUÍ A DOPORUČENÍ PRO PODNIKATELE

### 9.1 Shrnutí výsledků rozboru

V první řadě by se měl podnikatel sám sebe zeptat, zda je tato oblast podnikání opravdu pro něj a zda má skutečně zájem v ní začít podnikat a zda je ochoten věnovat založení a provozu podniku svůj čas.

V raných fázích podniku by měl dbát zejména na propagaci, aby pro klub zajistil dostatečný počet návštěvníků pro udržení jeho životaschopnosti, s čímž souvisí i založení sociálních sítí pro klub, které jsou v dnešní době skvělým nástrojem pro ranou propagaci.

Jedním z hlavních záměrů klubu je vyhýbat se stereotypu, čímž chce podnikatelský subjekt docílit zmíněnou multižánrovostí a sezónností menu, podnikatel by však měl být v tomto v raných fázích opatrný a volit s rozvahou, bude vhodné se vyhýbat extrémům.

V prvních letech je také důležité dbát na vývoj nákladů a jejich vhodnou optimalizaci. Prostředky podnikatelského subjektu by se nemělo plýtvat a měly by být vynakládány s rozvahou. To souvisí i s velkým množstvím autorových nápadů, jak klub celkově zatraktivnit, v raných fázích podniku by měl být ovšem opatrný a zaměřit se hlavně na nutnosti, které si bude chod klubu vyžadovat.

Podnikatel by měl mít stále u sebe navrhnutý podnikatelský model, ať už v tištěné formě nebo v aplikaci na telefonu či počítači a v průběhu podnikání, by měl využít jeho flexibility a měl by si do modelu zaznamenávat poznámky, nápady a změny.

## 9.2 Podnikatelská plán

### 9.2.1 Obsah

Obsah podnikatelského plánu je uveden v celkovém obsahu na začátku práce.

### 9.2.2 Základní předpoklady

Společnost „Helvete, s.r.o.“ je zejména o splnění snu autora provozovat vlastní hudební klub a zároveň o oživení společenského života v místě bydliště autora. Zároveň nápad přerostl do formy spojení klubu s restaurací, protože taková místa zde chybí. Své počínání plánuje společnost podpořit netradičními postupy a frekventovaností různých akcí, ať už se bude jednat o koncerty, zábavy nebo diskotéky. Z hlediska pohostinství se chce společnost zaměřit na diverzitu, které hodlá docílit pomocí tematických menu a sezonních nabídek. Společnost by také chtěla pro klub vytvořit zajímavé a originální prostředí, které by mělo odpovídat jeho názvu „Helvete“ – peklo z norštiny.

Hlavním zákaznickým segmentem pak budou obyvatelé v nejbližším okolí, ve kterém se podobných podniků mnoho nenachází. Společnost by chtěla akce pořádat co nejčastěji, aby svojí multižánrovostí nabídla co nejvíce zábavy, pro co nejvíce lidí v okolí. V pohostinství chce pak společnost nabídnout obyvatelům alternativy k již zaběhnutým neměnicím se podnikům, které se ve městě nachází.

Budoucím plánem je potom spuštění vlastních webových stránek, které budou sloužit k informacím o restauraci včetně rezervací, prodeji lístků, návrhům a připomínkám, případně ke spuštění vlastního bookingu.

Podnikatelský subjekt předpokládá, že netradiční přístupy a díra na trhu v dané oblasti mu zajistí životaschopnost a úspěch. Společnost by chtěla růst zejména z hlediska know-how, což pomůže přilákat do klubu známější interprety a atraktivnost a návštěvnost klubu bude tak nadále růst. Podnikatelský subjekt ovšem neplánuje expandovat mimo danou oblast nebo rozšiřovat prostory, potencionálním budoucím plánem je již zmíněné spuštění vlastního bookingu.

### 9.2.3 Všeobecný popis firmy

#### Titulní list

Název: Helvete, s.r.o.

Logo:



Sídlo:	Ul. Zámečnická, 789 85 Mohelnice
Vlastník a zakladatel:	Milan Vymlátíl
Telefon:	+420 732 918 489
Forma podnikání:	společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Hostinská činnost  Provozování kulturních, kulturně-vzdělávacích a zábavních zařízení, pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí

### **Vklad do společnosti**

Společnost „Helvete, s.r.o.“ je zakládána pouze samotným autorem, tedy jednou fyzickou osobou. Jako vhodnou formu zvolil autor společnost s ručením omezeným zejména pro její popularitu a flexibilitu. Základní vklad do společnosti bude představovat částka 300 000 Kč, která je kombinací půjčky z kruhu rodiny, tedy bez úroku a vlastních prostředků které má autor k dispozici.

### **Cíle a hodnoty společnosti**

Cílem společnosti je zejména zpestření kulturního života v místě bydliště autora. Jedinou možností, která se v blízkém okolí pro obyvatele naskýtá, jsou místní kino a občasné zábavy v okolí. To by chtěl autor změnit a plánuje pořádat akce každý víkend. Dalším cílem autora je zajistit klubu dostatečné know-how a kvality a časem do něj dostat i všeobecně známější interprety a účinkující. Vybudování značky, která by mohla v budoucnu vést k větším promotérským možnostem, případně jiným příležitostem jako jsou pořádání festivalu, vydavatelství pro místní kapely, obchodu s hudbou apod.

Z dlouhodobého hlediska hodlá společnost svých cílů dosáhnout kvalitními službami a nabídkou, originálním prostředím, profesionálním vybavením klubu a oslovením bookingových agentur z hlediska případné spolupráce, která zahrnuje domluvené akce a koncerty

zprostředkované a promované bookingovou agenturou z pravidla v rámci větší tour daného interpreta.

Cílů je podle autora možné dosáhnout držením se hodnot společnosti:

- Přátelský přístup k zákazníkům, zaměstnancům i vystupujícím
- Profesionální vybavení a přístup
- Snaha o originalitu a odlišnost
- Férovost a poctivost
- Naklonění kompromisu
- „V životě dělej to, co tě baví“

### **Místo podnikání**

Jako místo podnikání zvolil autor pronájem bývalých prostor maloobchodu s potravinami, který nabízí ideální prostory – prostory jsou dostatečně velké, aby byl klub schopen zvládnout kapacitu 200 – 300 lidí, včetně nutných úprav jako je umístění baru, pódia, toalet apod. Zároveň má místo vlastní zásobovací prostory, které se dají zároveň snadno upravit jako ideální vstup a zázemí pro účinkující. Prostory také nabízí základní kuchyni, která již nebude potřebovat tolik úprav.

### **9.2.4 Služby**

Z hlediska produktové nabídky s v případě hudebního klubu/restaurace bude jednat zejména o služby, které bude společnost „Helvete, s.r.o.“ nabízet především s důrazem na pravidelnost. V budoucnu se bude společnost snažit zaměřit i na vlastní booking, případně obchod s hudebníky.

### **Hudební klub**

Hudební klub se bude zaměřovat zejména na multižánrovost, aby tzv.: „Každý přišel na své“ a klub se tak zároveň vyhne stereotypu. Akce budou pořádané zejména o víkendech, v týdnu jen výjimečně. Produkce klubu by měla být kombinovaná, nejčastější formou pak budou pravděpodobně diskotéky a různé tematické večery, které představují z hlediska příprav a nákladů dlouhodobě nejvhodnější volbu. Živou produkci bude klub nabízet dle aktuálních možností, zejména dle zájmu účinkujících. Cena vstupného se bude odvíjet dle aktuálních nákladů na danou produkci, takže pevnou cenu nelze určit.

V době konání produkce bude samozřejmě k dispozici nabídka baru, která bude sestávat z kombinace drobného občerstvení, piva, alkoholických i nealkoholických nápojů širokého výběru a dle zájmu účinkujících lze zprostředkovat i prodej jejich produktů spojených s jejich hudbou.

### **Restaurace**

Ve formě restaurace bude klub fungovat převážně ve všední dny. Ve snaze odlišit se od konkurence a zároveň v duchu jména klubu „Helvete“ autor nejprve zamýšlel zaměření restaurace převážně na ostrá jídla, později si ale uvědomil, že tímto sektoru potenciálních zákazníků zbytečně zužuje a myšlenku vyměnil za sezónní menu a občasné tematické dny. Nabídka restaurace bude sestávat z pevné části menu, která bude nabízet klasické české pokrmy, jejichž popularita neklesá jako řízky, svíčková, vepřové výpečky se zelím apod. Ozvláštnit nabídku se autor rozhodl zavedením sezónních menu, které by chtěl měnit každé 3 měsíce a nabízet pokrmy vhodné pro dané roční období a náhodně nepravidelné tematické dny, které se mohou zaměřovat na cokoliv, například na již zmíněná ostrá jídla apod.

#### **9.2.5 Klíčové osoby**

Klíčovou osobou je ve společnosti „Helvete s.r.o.“ autor sám, který je jediným vlastníkem a zakladatelem.

O provozování vlastního podnikání začal autor přemýšlet již při studiu na střední škole Obchodní akademii v Mohelnici, kde navštěvoval obor Informatika v ekonomice, kdy se mu nakonec mnohem bližší stala ekonomika, proto jako vysokou školu zvolil Univerzitu Tomáše Bati ve Zlíně, zejména kvůli inspirativní osobnosti a přístupu k podnikání Tomáše Bati.

Autor věří, že zápal pro danou věc a jeho vášeň k hudbě bude skvělým hnacím motorem podniku s tímto zaměřením. S provozováním podobného podniku nemá žádné zkušenosti, ale zná lidi jak z oboru provozu hudebních klubů, tak z provozu pohostinství, kteří mu dají užitečné rady do začátku.

#### **9.2.6 Personální otázky**

##### **Zaměstnanci**



Společnost „Helvete, s.r.o.“ plánuje zaměstnávat celkově 4 zaměstnanců, kteří se společně s autorem budou střídat na 12 hodinových směnách při sazbě 110Kč/hod (číšník) a 8 hodinových směnách při sazbě 175Kč/hod (kuchař) – 2 lidé v restauraci + kuchař (pouze ve všední dny, případně dle potřeby). Všechny důležité náležitosti, podmínky a závaznosti, včetně řešení jejich konfliktů budou vytyčeny ve smlouvě a budou hlavní podklad při řešení sporů, kterým se chce společnost ve své přátelské filozofii co nejvíce vyhýbat. Každý ze zaměstnanců bude pracovat 36 hodin týdně s tím, že každou neděli bude klub zavřený.

### **Účetnictví a daňová evidence**

Autor si uvědomuje důležitost správného vedení účetnictví a pečlivého vedení daňové evidence, k ušetření nákladů bude ovšem v raných fázích podniku zpracovávat účetnictví a daňovou evidenci sám. V budoucnu s největší pravděpodobností svěří účetnictví a daňovou evidence externí firmě, která bude tyto náležitosti zpracovávat za něj.

### **Správce webových stránek**

Jak již autor zmínil, v raných fázích podniku neplánuje okamžité spuštění webových stránek, do budoucna s nimi ovšem počítá jako se samozřejmostí. Pro jejich tvorbu, údržbu a správu plánuje taktéž zvolit externí firmu.

### **9.2.7 Finanční plán**

Finanční plán je nejpodstatnější částí podnikatelského plánu, který zobrazuje veškeré finanční stránky podniku, jako je jeho nákladovost pro spuštění, struktura nákladů a výnosů a veškeré další finanční záležitosti, které souvisí s chodem podniku. Měl by podložit myšlenku podnikatelského záměru jasnými čísly.

### **Rozvaha**

Prvním bodem je zakladatelská rozvaha, která bude v případě tohoto podnikatelského subjektu rovna částce 300 000 Kč. Na straně pasiv půjde celá částka do základního kapitálu. Na straně aktiv ji bude tvořit zejména dlouhodobý majetek nutný k chodu klubu od samotného počátku jako je EET pokladna, bar a věci s ním související, TV a profesionální zvuková aparatura v celkové hodnotě 170 000 Kč. Další položkou bude oběžný majetek nutný k provozu v hodnotě 125 000 Kč a peníze v pokladně ve výši 5 000 Kč.

Tabulka e – Rozvaha (Vlastní zpracování)

Rozvaha			
AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý majetek		Vlastní kapitál	
DHM	170 000 Kč	Základní kapitál	300 000 Kč
Oběžný majetek		Cizí zdroje	
Spotřební materiál	125 000 Kč		0 Kč
Pokladna	5 000 Kč		
<b>Aktiva celkem</b>	<b>300 000 Kč</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>300 000 Kč</b>

### Předpokládané variabilní náklady a tržby

Určit co možná nejpřesnější výši variabilních nákladů u podobného podniku je velice těžké, protože se budou do velké míry odvíjet od návštěvnosti klubu. Vzhledem k přímě úměře k návštěvnosti se autor tento bod rozhodl spojit i s výpočtem předpokládaných tržeb. První náhled na tyto položky obsahuje průměrný předpoklad nákladů a tržeb na kus nebo osobu, celkový předpoklad s počtem návštěvníků bude zpracován dále v přehledu možných variant vývoje podniku.”

Tabulka f – Variabilní náklady/Tržby (Vlastní zpracování)

Položka	Variabilní náklady	Tržba	Čistý zisk
Nealkoholické nápoje	~35Kč/ks	~40Kč/ks	~5Kč/ks
Alkoholické nápoje	~60Kč/ks	~70Kč/ks	~10Kč/ks
Pivo	~30Kč/ks	~35Kč/ks	~5Kč/ks
Menu o 2 chodech	~150Kč/ks	~200Kč/ks	~50Kč/ks

Vstupné (víkendové akce)	~75Kč/osoba	~100Kč/osoba	~25Kš/osoba
--------------------------	-------------	--------------	-------------

### Fixní náklady

Důležitou položkou, kterou musí podnikatelský subjekt sledovat, jsou také fixní náklady, které zůstávají po delší dobu stejné a mění se obvykle pouze skokově. Je důležité je sledovat zejména proto, že každý další nepředpokládaný variabilní náklad snižuje celkový zisk. Hlavním fixním nákladem společnosti „Helvete, s.r.o.“ jsou mzdové náklady, které činí 110Kč/h pro číšníky a 175Kč/h pro kuchaře. Autor si v počátcích podniku bude brát také 110Kč/h s pracovní dobou prodlouženou o 1 hodinu týdně na vedení účetnictví. Společnost bude zaměstnávat 3 číšníky, kteří se budou společně s majitelem střídát na 12 hodinových směnách (nepočítaje přestávky) po 6 dní v týdnu a kuchaře, který bude pracovat v rámci 8 hodinových směn (nepočítaje přestávky) 4 dny v týdnu, případně 5 dnů dle potřeby. Dalším fixním nákladem pak bude nájem a úhrada energií.

Tabulka g – Fixní náklady (Vlastní zpracování)

Položka	Výše nákladu
Mzdové náklady	85 870 Kč
Sociální a zdravotní pojištění	29 195 Kč
Nájem	11 000 Kč
Energie	15 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>141 065 Kč</b>

### Výpočet různých variant VZZ

V rané fázi podniku je velice náročné podat přesnou představu o výkazu zisku a ztráty, protože podnik nemá z čeho vycházet. Samotný odhad tohoto výkazu je ovšem velmi důležitý, aby měl podnikatelský subjekt jasnou představu o tom, jakým směrem se jeho podnikání vyvíjí a zda se mu bude do budoucna dařit či nikoliv. Z tohoto důvodu budou v této části zpracovány 3 varianty možného vývoje VZZ a to – pozitivní, předpokládaný a negativní. Výpočty uváděné pro rok 2019 počítají s provozem od září stejného roku, budou tedy počítány za 4 měsíce.

Provoz klubu bude fungovat ve všední dny ve formě běžné restaurace, přítomni budou tedy 2 číšníci a kuchař, zatímco o víkendu (pátek a sobota) bude klub otevřen později v rámci nějaké plánované akce a přítomni budou pouze 2 číšníci. V neděli bude mít klub zavřeno. Všechny propočty počítají s proměnlivou návštěvností dle dané varianty a prodejem 3 nápojů a menu na zákazníka ve všední dny a s prodejem kombinace vstupného, 2 nealkoholických nápojů, 3 piv a 5 alkoholických nápojů na zákazníka o víkendech. Viz. Tabulka f.

### Předpokládaná varianta

Tabulka h – Předpokládaný vývoj zisku a ztráty (Vlastní zpracování)

Předpokládaný počet návštěvníků (denně)			
	Všední dny	Víkendy	
2019	40	115	
2020	45	120	
2021	50	125	
Krycí příspěvek na úhradu fixních nákladů			
	Tržby	Variabilní náklady	Krycí příspěvek
2019	3 220 000 Kč	2 672 800 Kč	547 200 Kč
2020	10 296 000 Kč	8 539 200 Kč	1 756 800 Kč
2021	10 932 000 Kč	9 060 000 Kč	1 872 000 Kč
Zisk/Ztráta			
	Fixní náklady	Krycí příspěvek	Zisk/Ztráta
2019	564 260 Kč	547 200 Kč	<b>-17 060 Kč</b>
2020	1 692 780 Kč	1 756 800 Kč	<b>64 020 Kč</b>
2021	1 692 780 Kč	1 872 000 Kč	<b>179 220 Kč</b>

### Optimistická varianta

Tabulka i – Optimistický vývoj zisku a ztrát (Vlastní zpracování)

Předpokládaný počet návštěvníků (denně)			
	Všední dny	Víkendy	
2019	55	130	
2020	60	135	
2021	65	140	
Krycí příspěvek na úhradu fixních nákladů			
	Tržby	Variabilní náklady	Krycí příspěvek
2019	3 856 000 Kč	3 193 600 Kč	662 400 Kč
2020	12 204 000 Kč	10 101 600 Kč	2 102 400 Kč
2021	12 840 000 Kč	10 622 400 Kč	2 217 600 Kč
Zisk/Ztráta			
	Fixní náklady	Krycí příspěvek	Zisk/Ztráta
2019	564 260 Kč	662 400 Kč	98 140 Kč
2020	1 692 780 Kč	2 102 400 Kč	409 620 Kč
2021	1 692 780 Kč	2 217 600 Kč	524 820 Kč

**Negativní varianta**

Tabulka j – Negativní vývoj zisku a ztráty (Vlastní zpracování)

Předpokládaný počet návštěvníků (denně)		
	Všední dny	Víkendy
2019	30	105
2020	35	110
2021	40	115
Krycí příspěvek na úhradu fixních nákladů		

	Tržby	Variabilní náklady	Krycí příspěvek
2019	2 796 000 Kč	2 325 600 Kč	470 400 Kč
2020	9 024 000 Kč	7 497 600 Kč	1 526 400 Kč
2021	9 660 000 Kč	8 018 400 Kč	1 641 600 Kč
Zisk/Ztráta			
	Fixní náklady	Krycí příspěvek	Zisk/Ztráta
2019	564 260 Kč	470 400 Kč	<b>-93 860 Kč</b>
2020	1 692 780 Kč	1 526 400 Kč	<b>-166 380 Kč</b>
2021	1 692 780 Kč	1 641 600 Kč	<b>-51 180 Kč</b>

## 9.2.8 Rizika

### Další konkurence

Předpokládaný vývoj podniku počítá s tím, že v oblasti se v blízkých letech neobjeví žádná další konkurence, zejména v oblasti pohostinství. Autor předpokládá, že k takové věci nedojde, protože se žádná další potencionální konkurence neobjevila už víc než 5 let, stát se to ovšem může. Z předpokladu zisku vyplývá, že každý zákazník navíc je pro zisky potencionálně velmi cenný a další konkurence by mohla předpokládanou návštěvnost narušit a tím výrazně zkomplikovat situaci. Proti tomuto riziku se nedá příliš bojovat a podnik se může pouze spolehnout na vlastní kvality, které budou zákazníky lákat i nadále.

### Nezájem o podnik

Může se také stát, že obyvatelé přestanou jevit o podnik zájem, proti čemuž podnikatelský subjekt hodlá bojovat už v raných fázích podniku co možná největší variabilitou nabízených služeb, aby se klub vyhnul stereotypu. V průběhu provozu podniku lze vysledovat, jaké akce a jaká jídla jsou populární a proti nezájmu bojovat i častější nabídkou zákaznický oblíbených produktů.

## ZÁVĚR

Cílem práce bylo založení nového podnikatelského modelu na podnět snů autora o provozování vlastního hudebního klubu v místě jeho bydliště. Práce stojí čistě na předpokladech a nedá se říct, zda bude klub schopn dlouhodobě fungovat, autor ale věří, že provedený rozbor a sestavení podnikatelského modelu jsou důkazem, že podnik má naději na úspěch.

Úkolem této bakalářské práce na téma „Založení podniku pomocí nástroje Lean Canvas“ bylo nejprve v teoretické části zpracovat literární rešerši na téma podnik a jeho založení včetně podnikatelského plánu a dále pohled na inovativní metodu pohlížení na podnikání, kterou jsou Business modely a jejich rozšíření Lean Canvas. V teoretické části se vysvětlují základy pro start podnikání v České republice, formy podnikání v České republice a také specifikace podnikatelského plánu a jeho součástí. Druhá část teoretické části se zabývá problematikou Business modelů od jejich počátků v podobě Business model canvas, které jsou v práci taktéž objasněny, až po metodu kterou se zabývá praktická část této práce Lean Canvas.

Poznatky uvedené v teoretické části jsou dále využity a rozpracovány v části praktické, jejímž cílem je tvorba vlastního podnikatelského modelu. Tomuto předchází první část praktické části, kterou je analýza okolí podniku, která slouží jako základní podklad pro ucelení představ, základních informací a životaschopnost budoucího podniku. Ke sběru nutných informací bylo využito internetu a osobního průzkumu v dané oblasti. V druhé části praktické části jsou pak využity informace získané analýzou okolí podniku a teoretické poznatky získané v části teoretické k tvorbě vlastního podnikatelského modelu.

Tato práce slouží zejména jako teoretický podklad pro start budoucího podnikání, které autor v takovéto formě plánuje. Autor věří, že práce by mohla být přínosná jako inspirace pro budoucí podnikatele v raných počátcích, kteří si nevědí rady, jak dál a jak si ucelit představu o budoucnosti a životaschopnosti jejich podnikatelských nápadů.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

**Bannatyne, Duncan. 2012.** *43 chyb v podnikání a jak se jim vyhnout*. 1. vyd. Brno : Zoner Press, 2012. str. 222. ISBN 978-80-7413-180-6.

**Croll, Alistair. 2016.** *Lean analýza - využijte data k rychlejšímu vybudování lepšího startupu*. 1. vyd. Brno : BizBooks, 2016. str. 415. ISBN 978-80-265-0507-5.

**Černá, Stanislava. 2015.** *Právo obchodních korporací*. Praha : Wolters Kluwer, 2015. str. 637. ISBN 978-80-7478-735-5.

**Edersheim, Elizabeth Haas. 2008.** *Management podle Druckera - odkaz zakladatele moderního managementu*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2008. str. 239. ISBN 978-80-7261-181-2.

**Foss, Nicolai J. a Saebi, Tina. 2015.** *Business model innovation - the organizational dimension*. Oxford : Oxford University Press, 2015. str. 308. ISBN 978-0-19-870187-3.

**Fotr, Jiří. 1995.** *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha : Grada, 1995. str. 178. ISBN 80-85623-20-X.

**Hisrich, Robert D. a Peters, Michael P. 1996.** *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1996. str. 501. ISBN 80-85865-07-6.

**Chesbrough, Henry. 2006.** *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. 1st ed. Boston : Harvard Business Review Press, 2006. str. 272. ISBN 978-80-260-6632-3.

**Kawasaki, Guy. 2010.** *Umění rozjezdu*. Praha : Pragma, 2010. str. 218. ISBN 978-80-7349-244-1.

**Koráb, Vojtěch a Mihalisko, Marek. 2005.** *Založení a řízení společnosti*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2005. str. 252. ISBN 80-251-0592-X.

**Lukeš, Martin a Jakl, Martina. 2012.** *Podnikání v České republice*. 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2012. str. 133. ISBN 978-80-245-1884-8.

**Maurya, Ash. 2016.** *Lean podnikání - přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. 1. vyd. Brno : BizBooks, 2016. str. 230. ISBN 978-80-265-0506-8.

—. 2012. Why Lean Canvas vs Business Model Canvas? *Medium*. [Online] 2012. <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas-af62c0f250f0>.



**Osterwalder, Alexander a Pigneur, Yves. 2015.** *Tvorba business modelů: příručka pro vizonáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev.* 2. vyd. Brno : BizBooks, 2015. str. 278. ISBN 978-80-265-0425-2.

**Ries, Eric. 2015.** *Lean Startup - jak budovat úspěšný byznys na základě neustále inovace.* 1. vyd. Brno : BizBooks, 2015. str. 279. ISBN 978-80-265-0389-7.

**Salachová, Bohumila a Bohumil, Vítek. 2013.** *Podnikání a jeho přeměny.* 1. vyd. Ostrava : Key publishing, 2013. str. 145. ISBN 978-80-7418-185-6.

**Shane, Scott a Venkataraman, Sankaran. 2007.** *The promise of entrepreneurship as a field of research.* Berlin : Springer, 2007. str. 348. ISBN 978-3-540-48542-1.

**Srpová, Jitka. 2011.** *Podnikatelský plán a strategie.* 1. vyd. Praha : Grada, 2011. str. 194. ISBN 978-80-247-4103-1.

**Štěpánová, Silvie. 2007.** *Zakládáme a provozujeme živnost - podnikání podle živnostenského zákona.* 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. str. 210. ISBN 978-80-251-1735-4.

**Veber, Jaromír a Srpová, Jitka. 2012.** *Podnikání malé a střední firmy.* 3. vyd. Praha : Grada, 2012. str. 332. ISBN 978-80-247-4520-6.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- a.s. Akciová společnost
- k.s. Komanditní společnost
- OR Obchodní rejstřík
- s.r.o. Společnost s ručením omezeným
- v.o.s. Veřejná obchodní společnost
- VZZ Výkaz zisku a ztráty
- ŽZ Živnostenský zákon

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 – Lean Canvas ( <a href="https://magazin.storyous.com/cz/lean-canvas-jak-jej-spravne-vypracovat/">https://magazin.storyous.com/cz/lean-canvas-jak-jej-spravne-vypracovat/</a> ) .....	29
Obrázek 2 – Business model vs Lean Canvas (Maurya, 2012) .....	32

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka a – Obchodní korporace (Vlastní zpracování dle <a href="https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obchodni-korporace-zalozeni-a-vznik-ppbi-50403.html#!&amp;chapter=1">https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obchodni-korporace-zalozeni-a-vznik-ppbi-50403.html#!&amp;chapter=1</a> ) .....	15
Tabulka b – Lean analýza (Croll, 2016 str. 69) .....	34
Tabulka c – Přehled příležitostí a hrozeb (Vlastní zpracování) .....	41
Tabulka d – SWOT analýza (vlastní zpracování) .....	43
Tabulka e – Rozvaha (Vlastní zpracování) .....	57
Tabulka f – Variabilní náklady/Tržby (Vlastní zpracování) .....	57
Tabulka g – Fixní náklady (Vlastní zpracování) .....	58
Tabulka h – Předpokládaný vývoj zisku a ztráty (Vlastní zpracování) .....	59
Tabulka i – Optimistický vývoj zisku a ztrát (Vlastní zpracování) .....	60
Tabulka j – Negativní vývoj zisku a ztráty (Vlastní zpracování) .....	60

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P1 – plátno podnikatelského plánu.....	70
--	----

# PŘÍLOHA P I: PLÁTNO PODNIKATELSKÉHO MODELU

