

Podnikatelský záměr založení společnosti podnikající v oblasti testování krve

Bc. Vendula Ševčíková

Diplomová práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Vendula Ševčíková
Osobní číslo: M210201
Studijní program: N0413A050020 Management ve zdravotnictví
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Podnikatelský záměr založení společnosti podnikající v oblasti testování krve

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury zpracujte teoretická východiska k tématu a specifikujte problematiku podnikání v oblasti zdravotnictví.

II. Praktická část

- Zpracujte analýzu problematiky podnikání v oblasti testování krve a analýzu trhu.
- Zhotovte business model s využitím nástroje Lean Canvas a zpracujte podnikatelský záměr.
- Zpracujte analýzu rizik vytvořeného podnikatelského záměru.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BLANK, Steven G. a Bob DORF. *The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company*. Pescadero: K&S Ranch, 2012, 571 s. ISBN 9780984999309.
MAURYA, Ash. *Running Lean*. California: O'Reilly Media, Inc, 2022, 376 s. ISBN 978-1098108779.
RIES, Eric. *Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. Brno: BizBooks, 2015, 279 s. ISBN 9788026503897.
SRPOVÁ, Jitka. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2020, 260 s. ISBN 978-80-271-2253-0.
ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019, 240 s. ISBN 978-80-271-2182-3.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Boris Popesko, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2023**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

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 v případě, že uzavřu licenční smlouvu uzavřenou 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: Bc. Vendula Ševčíková

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na vytvoření podnikatelského záměru a Business modelu pro startupovou společnost podnikající v oblasti testování krve. Podnikatelský záměr byl sestaven pomocí metodiky Lean Startup, která vychází z principů štíhlé výroby a jejímž cílem je růst podniku s minimálními náklady pomocí experimentování, vyhodnocování a ověřeného učení. Cílem práce je vypracovat životaschopný podnikatelský záměr, který bude sloužit jako podklad pro jednání s potenciálními investory. Byla zpracována analýza podnikání v oblasti testování krve, analýza trhu a konkurence a byl zhotoven dynamický obchodní model Lean Canvas, jehož rizikové části byly v souladu s metodikou Lean Startup ověřeny rozhovory s potenciálními klienty. V rámci podnikatelského záměru byl také sestaven marketingový plán, finanční plán a byla provedena analýza rizik.

Klíčová slova: Lean Startup, Lean Canvas, podnikatelský záměr, podnikání ve zdravotnictví, testování krve

ABSTRACT

The diploma thesis is focused on constructing a business plan and a business model for a startup company operating in the field of blood testing. The business plan was designed using the Lean Startup methodology, which is based on lean manufacturing principles and aims to achieve business growth at minimal cost through experimentation, evaluation and validated learning. The aim of this thesis is to develop a viable business plan that could be presented to a potential investor. The plan includes an analysis of the blood testing industry, market and competitor analysis, and a dynamic Lean Canvas business model, with risk sections that were validated by conducting interviews with potential clients, in compliance with the Lean Startup methodology. The business plan also includes a marketing plan, a financial plan and a risk analysis.

Keywords: Lean Startup, Lean Canvas, business plan, business in healthcare, blood testing

Ráda bych poděkovala prof. Ing. Borisovi Popeskovi, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce a za poskytnutí cenných rad při jejím zpracování.

Poděkování také patří Honzovi Borutovi z investiční společnosti Leverage za konzultaci ohledně problematiky startupového podnikání.

Mé největší díky ale náleží mému příteli, dcerám a celé mé rodině za trpělivost a podporu, kterou mi věnovali během celého studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 STARTUP JAKO PRINCIP PODNIKÁNÍ	14
1.1 METODIKA LEAN STARTUP	15
1.2 PRINCIPY METODIKY LEAN STARTUP	16
1.3 NÁSTROJE METODIKY LEAN STARTUP.....	16
1.3.2 Definice předpokladů.....	17
1.3.3 Smyčka zpětné vazby vytvoř – vyhodnoť – pouč se.....	18
1.3.4 Experiment	18
1.3.5 Pivot	20
1.3.6 Inovativní účetnictví a metriky	20
1.4 FINANCOVÁNÍ STARTUPU	21
2 PODNIKÁNÍ VE ZDRAVOTNICTVÍ	23
2.1 SPECIFIKA PODNIKÁNÍ VE ZDRAVOTNICTVÍ	23
2.2 VOLBA PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ VE ZDRAVOTNICTVÍ.....	24
2.2.1 Fyzická osoba ve zdravotnictví.....	24
2.2.2 Právnícká osoba ve zdravotnictví.....	24
2.3 LEGISLATIVA SOUVISEJÍCÍ SE ZŘÍZENÍM A PROVOZEM NESTÁTNÍHO ZDRAVOTNICKÉHO ZAŘÍZENÍ	25
2.4 FINANCOVÁNÍ ZDRAVOTNÍCH SLUŽEB	27
2.5 MARKETING VE ZDRAVOTNICTVÍ	27
3 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR	28
3.1 ÚČEL PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU	29
3.2 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU	30
3.2.1 Elevator Pitch	30
3.2.2 Představení společnosti	30
3.2.3 Analýza trhu a zákazníků	30
3.2.4 Analýza konkurence.....	31
3.2.5 Marketingová strategie.....	31
3.2.6 Finanční plán.....	32
3.2.7 Analýza rizik	34
4 BUSINESS MODEL	35
4.1 DEFINICE BUSINESS MODELU	35
4.2 BUSINESS MODEL CANVAS	35
4.3 LEAN CANVAS.....	37
4.4 POSTUP SESTAVENÍ LEAN CANVAS	39
4.4.1 Zákaznické segmenty	40

4.4.2	Problém	41
4.4.3	Jedinečná nabídka	41
4.4.4	Řešení	41
4.4.5	Kanály	42
4.4.6	Zdroje výnosů.....	42
4.4.7	Struktura nákladů	42
4.4.8	Klíčové metriky.....	43
4.4.9	Neférová výhoda	43
5	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	44
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	46
6	O PROJEKTU	47
7	ANALÝZA PROBLEMATIKY PODNIKÁNÍ V OBLASTI TESTOVÁNÍ KRVE	49
7.1	ANALÝZA KRVE A KREVNÍ TESTY	49
7.2	DŮLEŽITOST PRAVIDELNÉHO TESTOVÁNÍ KRVE.....	49
7.3	TESTOVÁNÍ KRVE V ČESKÉ REPUBLICE	50
8	ANALÝZA TRHU A KONKURENCE POMOCÍ METODIKY LEAN STARTUP	52
8.1	PRŮZKUM TRHU.....	52
8.1.1	Velikost potenciálního trhu	53
8.2	ANALÝZA KONKURENCE	54
8.2.1	Identifikace konkurence	55
8.2.2	Definování kritérií pro hodnocení.....	56
8.2.3	Uspořádání informací.....	57
9	PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR SPOLEČNOSTI BLOODLAB S VYUŽITÍM METODIKY LEAN STARTUP	58
9.1	ELEVATOR PITCH	58
9.2	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	58
9.3	POPIS SLUŽBY	59
9.4	BUSINESS MODEL SPOLEČNOSTI BLOODLAB.....	62
9.4.1	Sestavení výchozí Lean Canvas	63
9.4.2	Stanovení rizik a testování plánu	68
9.4.3	Ověřování hypotéz o problému, existujících alternativách a zákaznickém segmentu.....	69
9.4.4	Ověřování hypotéz o řešení.....	73
9.4.5	Aktualizace Lean Canvas	76
9.5	VYTVOŘENÍ MINIMÁLNÍHO ŽIVOTASCHOPNÉHO PRODUKTU A JEHO MĚŘENÍ.....	78
9.5.1	Tvorba MVP.....	79
9.5.2	Definice metrik úspěšnosti MVP	80
9.5.3	Vyplácení mzdy zakladateli ve fázi MVP.....	81
9.6	MARKETINGOVÁ STRATEGIE PRO MVP	82

9.6.1	Lean Marketing	82
9.6.2	Cílová skupina a trh	83
9.6.3	Marketingový mix 4P.....	83
9.7	FINANČNÍ PLÁN PRO MVP.....	87
9.7.1	Zahajovací rozvaha	88
9.7.2	Odhadované náklady.....	89
9.7.3	Fixní náklady.....	92
9.7.4	Variabilní náklady.....	94
9.8	VÝPOČET BODU ZVRATU PRO FÁZI MVP	96
9.9	ODHADOVANÉ VÝNOSY.....	97
9.10	HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK	99
10	ANALÝZA RIZIK	103
10.1	IDENTIFIKACE RIZIK A OPATŘENÍ.....	103
10.2	MATICE RIZIK.....	104
	ZÁVĚR	106
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	107
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	115
	SEZNAM OBRÁZKŮ	116
	SEZNAM TABULEK.....	117
	SEZNAM PŘÍLOH.....	118

ÚVOD

Zdraví je pro každého člověka zásadní a výrazně ovlivňuje kvalitu života. Bez dobrého zdraví může být obtížné užívat si života naplno a dosahovat svých cílů. Bohužel mnoho lidí považuje své zdraví za samozřejmost, dokud je nepostihne nemoc. Člověk by si měl uvědomit, že zdraví je tím nejcennějším majetkem a je tak nutné udělat vše pro jeho ochranu a posílení. Právě pravidelné testování krve je důležité pro udržení dobrého zdraví a prevenci onemocnění. Vyšetření krve může poskytnout informace o stavu zdraví a může odhalit celou řadu problémů. Čím dříve jsou tyto problémy odhaleny, tím efektivnější je léčba.

V současné době je však krev preventivně testována pouze v rámci preventivních prohlídek. Přestože jsou preventivní prohlídky prováděny jednou za 2 roky, jak je stanoveno ve vyhlášce o preventivních prohlídkách č. 70/2012 Sb., laboratorní vyšetření krve je jejich součástí pouze každých 10 let¹.

Proto je hlavní myšlenkou předkládané diplomové práce vytvoření podnikatelského záměru společnosti, která bude poskytovat služby testování krve a bude nabízet možnost pravidelné prevence a kontroly zdravotního stavu bez nutnosti návštěvy lékaře.

Tradiční přístup k podnikání klade důraz na detailní mnohostránkový podnikatelský plán a na sestavení velkého týmu. Po vytvoření produktu, což může trvat několik let, je spuštěn prodej a investorům je předložen celý plán. Nicméně vysoké procento startupů v počáteční fázi selže a veškeré úsilí a peníze jdou nazmar. Kolem roku 2010 vznikla metodika Lean Startup, který si klade za cíl zvýšit šanci startupů na úspěch pomocí experimentování, vyhodnocování a ověřeného učení.

Cílem diplomové práce je sestavit podnikatelský záměr založení společnosti podnikající v oblasti testování krve, včetně Business modelu, a to v souladu s metodikou Lean Startup. Podnikatelský záměr bude sloužit jako podklad pro jednání s potenciálními investory.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

V první kapitole teoretické části je v rámci dostupných literárních pramenů představen startup jako princip podnikání a metodologie Lean Startup, kterou startupy využívají k minimalizaci rizik a maximalizaci efektivity svého podnikání.

Druhá kapitola se věnuje problematice podnikání v oblasti zdravotnictví a jeho specifickým. Třetí kapitola vymezuje podnikatelský záměr, jeho pojetí a strukturu. Závěrečná kapitola se

¹ Četnost laboratorního vyšetření krve na základě Vyhlášky 70/2012 Sb. je podrobněji uvedena v kapitole 7.3.

zabývá Business modely, které představují rychlou a jednoduchou metodu pro vytváření a ověřování podnikatelských modelů.

Literární rešerše slouží jako podklad pro vypracování životaschopného podnikatelského záměru.

Praktická část se skládá z analytické a projektové části. Analytická část, která je pro vznik podnikatelského záměru klíčová, zahrnuje analýzu problematiky podnikání v oblasti testování krve a analýzu trhu a konkurence v souladu s metodikou Lean Startup.

Na základě analýzy byl sestaven dynamický Business model Lean Canvas, jehož rizikové části byly ověřeny rozhovory s potenciálními klienty a který byl rozpracován v podnikatelský záměr, který zahrnuje marketingovou strategii, finanční plán a rizikovou analýzu.

Podnikatelský záměr je koncipován pro vznik služby s minimální sadou funkcí, jejímž cílem bude otestovat službu, získat zpětnou vazbu, a v případě úspěchu získat investice pro růst firmy.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je sestavit podnikatelský záměr založení společnosti podnikající v oblasti testování krve, a to včetně Business modelu a s využitím metodiky Lean Startup.

Téma podnikatelského záměru bylo zvoleno z důvodu, že na rozdíl od zahraničí se v České republice firma, která nabízí stejné služby, nenachází a v založení společnosti je velký potenciál.

Vzhledem k faktu, že se jedná o startupovou společnost a podmínky jejich úspěchu jsou nejisté, byl pro vznik podnikatelského záměru zvolen přístup Lean Startup, který pomáhá strukturovat proces rozvoje startupu a následně analyzovat a identifikovat nejrizikovější části projektu.

Cílem teoretické části je vypracování literární rešerše, která bude tvořit podklad pro tvorbu podnikatelského záměru, přiblížit problematiku startupového podnikání, vysvětlit metodiku Lean Startup a nástroj Lean Canvas a shrnout poznatky z oblasti podnikání ve zdravotnictví. Pro vznik podnikatelského záměru je klíčové analyzovat problematiku podnikání v oblasti testování krve a analyzovat trh a konkurenci, a to pomocí metodiky Lean Startup.

Podnikatelský záměr je vypracován v souladu s metodikou Lean Startup, a zahrnuje Business model Lean Canvas, který je určen zejména inovativním startupům a jejich nejistému prostředí. Rizikové části Business plánu byly převedeny do hypotéz, které byly následně ověřeny formou rozhovorů s potenciálními zákazníky.

Součástí podnikatelského záměru je také finanční plán, marketingový plán, a analýza rizik spojených s podnikáním v oblasti testování krve.

Podnikatelský záměr bude sloužit jako podklad pro vznik společnosti a uvedení služby s minimální sadou funkcí, jejímž cílem bude otestovat životaschopnost záměru, získat zpětnou vazbu a upoutat zájem investorů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 STARTUP JAKO PRINCIP PODNIKÁNÍ

Aby bylo možné pracovat s pojmem startup, je nutné pochopit jeho vznik a význam. Rodriguez (2019) uvádí, že pojem startup se poprvé objevil ve smyslu budování podniku v roce 1976. V článku časopisu Forbes je doslova psáno: „*Nemoderní podnikání týkající se investování do startupu v oblasti elektronického zpracování dat*“.² Pojem Startup se stal velmi populárním během 90. let s nástupem takzvaných dot-com společností, tedy společností, které nabízejí své služby výhradně prostřednictvím internetu (Nguyen Duc, 2020).

Přestože definic Startupu lze najít v literatuře zabývající se dotčenou tématikou mnoho, v současnosti neexistuje jediná ucelená definice. Zatímco podle Blanka (2012, s. 16) „*startup není jen menší verze velkého podniku. Startup je dočasná organizace určená k hledání škálovatelného, opakovatelného a ziskového obchodního modelu*“,³ Eric Ries (2015, s. 33) definuje startup jako „*lidmi tvořenou instituci určenou k vytvoření nového produktu nebo služby za extrémně nejistých podmínek*“.

Definice startupu podle Bhargava a Herman (2020, s. 18) se příliš neliší. Definují startup jako „*rychle rostoucí společnost, která je škálovatelná a zaměřená na neustálý růst*“. Podobně definuje startup i Paul Graham (2012) – americký vědec a podnikatel. Ten říká, že startup je „*společnost předurčená k rychlému růstu*“.

Podle Riese (2015) a Blanka (2012) je cílem startupu správně určit, jak vytvořit věc, kterou zákazníci chtějí a jsou za ni ochotni zaplatit, vytvořit ji co nejrychleji a ověřit hypotézy svého obchodního modelu, a až poté jej realizovat. Až ve fázi realizace je pro podnik nezbytný provozní plán, finanční prognózy a další nástroje řízení.

Na rozdíl od obyčejné firmy, která svému zakladateli přináší výplatu, startup má:

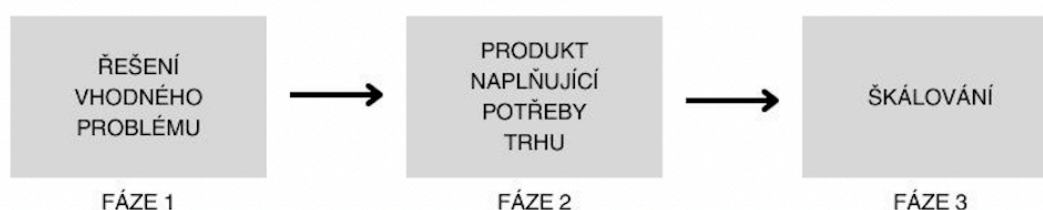
- vysoký potenciál dopadu,
- vysokou úroveň inovace,
- vysoký stupeň nejistoty (Norris, 2018).

² „*The unfashionable business of investing in startups in the electronic data processing Field*“

³ „*A startup is not a smaller version of a large company, a startup is a temporary organisation in search of scalable, repeatable, profitable business model*“.

Podle Mauryi (2016) prochází startup třemi fázemi:

1. Řešení vhodného problému, kdy je nutné definovat problém, který stojí za to řešit a následně vytvořit minimální sadu funkcí (nebo také minimální životaschopný produkt) k vyřešení problému. Startup by měl přejít do druhé fáze až po úspěšném ověření problému a řešení.
2. Testování řešení za pomoci minimálního životaschopného produktu.
3. Škálování a urychlení růstu.



Obrázek 1 Fáze startupu (vlastní zpracování podle Maurya, 2016).

1.1 Metodika Lean Startup

Jak Eric Ries (2015, s. 32), průkopník této metody, uvádí: „*Lean Startup je soubor praktik, které mají zvýšit šance podnikatelů na vybudování úspěšného startupu*“.

Metodika odvozuje svůj název z metody Štíhlé výroby, která byla vyvinuta ve společnosti Toyota a kterou právě Ries a Blank přetvořili pro prostředí startupů.

Systematické a důsledné používání řady metod v Toyotě dokázalo, že komplexní použití různých metod má vyšší užitek než jejich oddělené používání. Celý tento systém se tak začal nazývat Štíhlá výroba (Lean Manufacturing). Hlavní myšlenkou Štíhlé výroby je odstranit jakékoliv druhy plýtvání a zbavit se všech nečinností, které nepřidávají hodnotu pro zákazníka, ale jen zvyšují náklady (Váchal a Vochozka, 2013).

Metodologie Lean Startup aplikuje tyto myšlenky do kontextu podnikání. Snaží se přimět podnikatele, aby svou úspěšnost hodnotili jinak než při klasickém podnikání a pomáhá jim identifikovat nejrizikovější místa obchodního plánu a najít způsoby, jak tato rizika snížit v rychlém cyklu experimentů a poučení (Ries, 2015).

„Plytvání je každá lidská aktivita, která spotřebovává zdroje, ale nevytváří žádnou hodnotu“
(Womack and Jones, 2003, cit. podle Maurya 2016, s. 24).

1.2 Principy metodiky Lean Startup

Ries (2015) definuje metodiku Lean Startup jako soubor následujících zásad:

1. **Podnikatelé jsou všude** – metodika Lean Startup není určena pouze startupovým podnikům, ale lze ji aplikovat na jakoukoliv společnost.
2. **Podnikání je řízení** – startup je instituce, která vyžaduje určitý typ řízení orientovaný na nejisté podmínky startupu.
3. **Ověřené účetní** – startupy existují kromě vytváření produktu především za účelem učení se vytvořit udržitelné podnikání, které lze ověřit prováděním experimentů.
4. **Vytvoř – vyhodnoť – pouč se** – základní činností startupu je proměnit nápad v produkt, nebo službu, otestovat produkt, či službu, získat zpětnou vazbu a na základě zpětné vazby provést potřebné změny.
5. **Inovativní účetnictví** – zahrnuje nový typ účetnictví určený pro extrémně nejisté podmínky startupu.

1.3 Nástroje metodiky Lean Startup

Hlavní myšlenkou Lean Startup, kterou Ries přebírá z metody Štíhlé výroby, je **omezení plytvání** v nevhodně investovaném čase a energii startupového týmu. To se děje, jestliže tým pracuje na produktu, který nikdo nepotřebuje, nebo o něj není zájem. Je nutné tedy definovat činnosti, které výrobku nepřidávají žádnou hodnotu, a těch se co nejrychleji zbavit.

V následujících podkapitolách jsou uvedeny nejdůležitější nástroje metodiky Lean Startup.

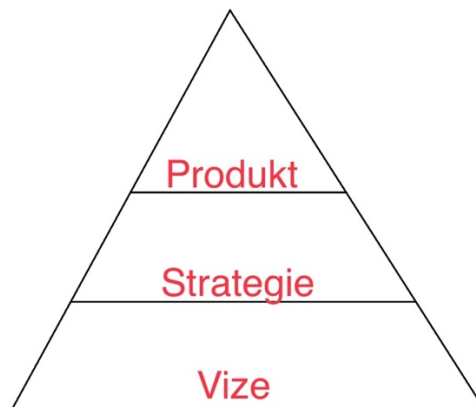
1.3.1 Vize, strategie a produkt

Každý startup by měl začít stanovením vize.

Vize je vytyčený cíl startupu a je často výsledkem intuitivního a holistického myšlení podnikatele o startupu, které propojuje jeho současnou situaci a budoucí stav. Odráží sdílené hodnoty, o které by měli startup a všichni jeho členové usilovat (Men, Ji a Chen, 2020). Podle Mauryi (2016) je nezbytné chápat, že vize je založena na netestovaných předpokladech – hypotézách.

Díky Lean Startup přístupu je možné vizi otestovat a postupně ji zdokonalit.

Aby bylo možné vize dosáhnout, používají startupy **strategie**. Strategie zahrnuje obchodní model, produktovou mapu, potenciální partnery, zákazníky a konkurenci. Koncovým výsledkem této strategie je **produkt** nebo služba. Produkty se v průběhu optimalizace neustále mění, někdy se také může měnit i strategie. Nicméně vize se mění jen málokdy (Ries, 2015).



Obrázek 2 Produkt, strategie, vize

Cílem metodiky Lean Startup je najít nejrychlejší možnou cestu k realizaci této vize (Ries, 2019, s. 82).

1.3.2 Definice předpokladů

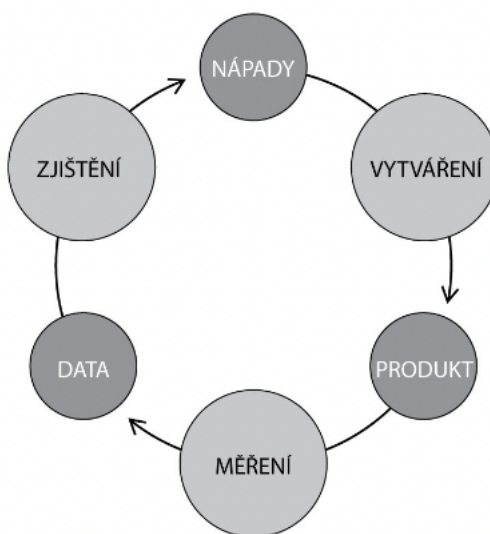
Jelikož metodika Lean Startup je navržena pro účely společností s vysokou mírou nejistoty, tedy startupy, je nutné formulovat co nejkonkrétnější hypotézy. Jedná se vlastně o rozložení vize do částí, které však musí být otestovány.

Nejdůležitější předpoklady, na nichž podnikatelé staví a které jsou nejrizikovější, Ries (2015) označuje jako neověřené předpoklady. Tyto neověřené předpoklady mají na úspěch či neúspěch podniku největší vliv a jak průkopníci metodiky (Ries, Blank, Maurya) uvádí, je nejvhodnější je otestovat nejdříve rozhovory, protože jedině tak je možné získat nejefektivnější zpětnou vazbu od zákazníka.

1.3.3 Smyčka zpětné vazby vytvoř – vyhodnot’ – pouč se

Podle Crolla a Yoskovize (2016) je proces vytvoř – vyhodnot’ – pouč se jedním ze základních konceptů Lean startupu. Proces slouží od ujasnění vize přes práci na vlastnostech produktu, až po vývojové kanály a marketingové strategie.

Startup vzniká vizí. Vize je následně transformována na produkt – experiment. Jakmile zákazníci s těmito experimenty integrují, vzniká odezva, která poskytuje zpětnou vazbu ve formě dat. Výsledkem je tak zjištění, jak vytvořit udržitelné podnikání.



Obrázek 3 Smyčka zpětné vazby vytvoř – vyhodnot’ – pouč se (Ries, 2015)

Základem řízení startupu je soustředit se na to, aby bylo trvání celé smyčky zpětné vazby minimální – čím rychleji dokáže organizace tento cyklus opakovat, tím rychleji je možné najít správný produkt a trh (Ries, 2015, Croll a Yoskovitz, 2016).

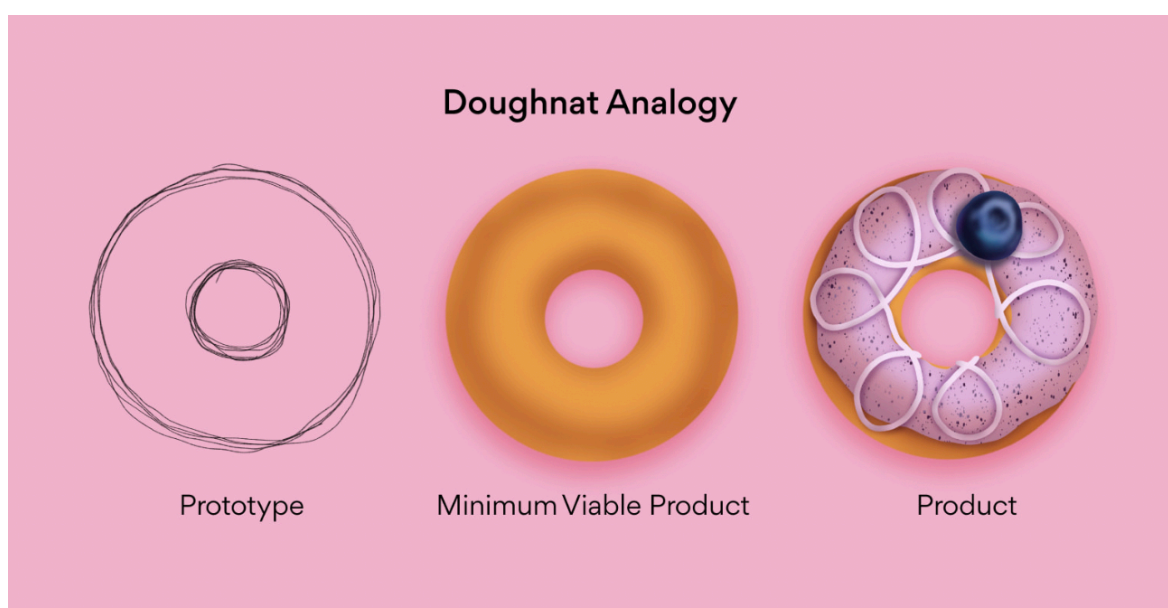
1.3.4 Experiment

Dalším krokem po shromáždění předpokladů a formulování hypotéz je provedení experimentu, který pomůže získat potřebná data, na jejíž základě hypotézy potvrdíme nebo vyvrátíme. Experiment je vlastně první produkt. Jestliže tento experiment uspěje, umožní tak podnikateli začít s jeho projektem (Srpová 2020, Ries 2015).

Lean Startup vychází z toho, že je nutné se zaměřit na vytvoření takzvaného **minimálního**

životoschopného produktu (dále jen MVP ⁴), jehož úkolem je otestovat fundamentální podnikatelské hypotézy, a to s omezenými zdroji. Přestože postrádá řadu funkcí, které se mohou později ukázat jako nezbytné, umožňuje úplný cyklus smyčky vytvoř – vyhodnot – pouč se a shromažďuje maximální množství ověřených zjištění od zákazníků (Ries, 2015, 2019).

Nejedná se však o prototyp. Zatímco prototyp má za úkol zjistit, zda řešení funguje, MVP má za úkol pomoci podnikatelům pochopit, zda zákazníci za produkt zaplatí.



Obrázek 4 Rozdíl mezi MVP a prototypem (Gavriluk, 2021)

Tvorbou MVP je možné zjistit, jakou nejmenší verzi produktu můžeme vytvořit, abychom uspokojili nejsilnější potřebu zákazníka (Svobodová a Andera, 2017).

Minimální životoschopný produkt je vypuštěn co nejrychleji do světa a od lidí je tak získána potřebná zpětná vazba, která je dále využita k vylepšení produktu. Tímto postupem je tak možné vyhnout se měsícům zbytečné práce se špatným odhadem toho, co lidé chtějí (Williams, 2017).

Khristich (2022) uvádí, že vytvoření a vstup na trh s **MVP pro startup v oblasti zdravotní péče** se může stát rozumným a žádoucím krokem, přestože se mnoho manažerů a obchodníků domnívá, že zavedení zdravotnického MVP znamená jít na trh s výrobkem,

⁴ V originále MVP znamená Minimum Viable Product.

který není dostatečně otestován. Přesto MVP pro produkt v oblasti zdravotní péče umožňuje upravovat funkce základě průběžné zpětné vazby od pacientů, poskytovatelů, zdravotnického personálu nebo dalších zúčastněných stran.

Při vývoji MVP pro zdravotnickou platformu bude nutné myslet také na požadavky, které jsou pro zdravotnictví specifické. Je tedy nutné zjistit konkrétní předpisy a normy pro správu dat a šifrování, ideálně také zajistit audit pro kontrolu, že všechny předpisy a zákony jsou dodrženy a nehrozí pokuty.

1.3.5 Pivot

Jakmile je smyčka zpětné vazby dokončena, je nutné udělat rozhodnutí, zdali zachovat původní strategii, nebo se od ní na základě nepravdivých hypotéz odchýlit a udělat pivot – změnu. Jedná se tak o změnu strategie na základě předchozího testování, aniž by se změnila mise (Ries, 2015, 2019).

Rozhodnutí o pivotu je jeden z nejtěžších aspektů metody Lean Startup, neboť každý podnikatel je citově vázán na produkt, který vytvořil. Pivot neznamená neúspěch, znamená to, změnu hypotézy, se kterou se začínalo (Small, 2021).

1.3.6 Inovativní účetnictví a metriky

Startupy potřebují účetnictví, které je uzpůsobené startupovým společnostem a jejich extrémně nejistým podmínkám a vykazování průlomových inovací. Ries (2019, s. 245) charakterizuje inovativní účetnictví jako „*způsob, jak vyhodnotit míru pokroku v případech, kdy se všechny metriky používané v zavedené firmě (výnosy, počet zákazníků, ROI, tržní podíl) blíží nule*“.

Inovativní účetnictví je alternativa standardního účetnictví určená speciálně pro startupy. Tradiční účetní metriky mohou být dokonce podle Crolla a Yoskovitze (2016) nebezpečné, pokud se aplikují na neprobádanou oblast inovací. U startupů je především důležité zjistit, jak vytvořit udržitelné podnikání a jak nalézt fungující obchodní model.

Zatímco pokrok ve výrobě se měří metrikami, jako je například kvalita zboží, jednotkou pokroku pro Lean Startup je Riesem (2015) definovaná metrika „ověřené učení“, která je jedním z hlavních pilířů metodiky. Jedná se o metriku prokazování pokroku na extrémně nejisté půdě startupu, a to pomocí smyčky **vytvoř – vyhodnot’ – pouč se**. Čím více ověřeného učení se dosáhne, tím úspěšnější může být startup.

Metriky měření úspěšnosti firmy představil Croll a Yoskovitz (2016) v publikaci Lean Analýza, a to pro každou Crollem a Yoskovitzem definovanou fází startupu. Ve své publikaci rozlišují – stejně jako Eric Ries v publikaci Lean Startup (2015) – tzv. **dobrou metriku a povrchní metriku**.

Dobrá metrika má čtyři vlastnosti:

- snadno porovnatelná,
- srozumitelná,
- je poměr nebo míra,
- mění způsob chování.

To znamená, že daná metrika musí být porovnatelná v různých časových obdobích u různých skupin zákazníků, musí být lidmi dobře zapamatovatelná, musí umožnit určit zdravotní stav společnosti zběžným pohledem na několik poměrových ukazatelů a podnikatel na jejich základě musí něco změnit, jestliže se změní hodnoty metriky.

Povrchní metrika na druhou stranu relevantní není. Přestože čísla vypadají dobře, jsou zaváděcí a nezmění způsob chování podnikatele.(Croll a Yoskovitz, 2016).

Tyto metriky tvoří základ inovativního účetnictví.

1.4 Financování startupu

Startup je firma, u které se předpokládá škálování a rychlý růst. Jejich financování je ale samo o sobě složitým a komplexním problémem. Přestože skvělý nápad, který se na trhu uchytí, je polovina úspěchu, je nutné mít na realizaci tohoto nápadu finanční prostředky.

Šafrová Drášilová (2019) ve své publikaci rozlišuje dvě základní kategorie zdrojů, a to interní a externí zdroje.

Zatímco k interním zdrojům patří především **vlastní úspory**, anebo tzv. **FFF** (friends, family and fools), tedy půjčka od přátel, rodiny a bláznů, kteří investují do nápadu zakladatele, mezi externí zdroje se podle Šafrové Drášilové (2019) řadí zejména banky, obchodní partneři, leasing, byznys anděle, venture kapitálové fondy a crowdfunding a dotace.

- **Banky** jsou velmi častou formou financování startupu, avšak tato forma financování v začátcích podnikání není snadno získatelná, protože neexistuje žádná podnikatelská historie. Je nutné mít připravený podnikatelský záměr a prokázat

silnou motivaci, například ve formě vložení části vlastních finančních prostředků na účet, nebo ručením (Šafrová Drášilová, 2019, Srpová, 2020).

- **Byznys andělé** jsou většinou soukromé osoby, které investují do nových a rychle rostoucích společností. Jedná se o investory, kteří disponují dostatečným kapitálem, kontakty a znalostmi (Čižinská, 2018). Srpová (2020) dále tvrdí, že investor za svoji investici získává podíl ve firmě a podíl a řízení firmy – jejich motivací je totiž vidina vysokých podílů na zisku.
- **Venture kapitálové fondy** jsou investoři registrovaní Českou národní bankou, kteří poskytují kapitál, který sdružují od soukromých osob, výměnou za vlastnický podíl (Srpová, 2020). Martin (2016) ale varuje, že Venture kapitál i soukromí investoři si za své investované finanční prostředky požadují kontrolu nad budoucím směřováním firmy, a pokud výkon firmy neodpovídá jejich představám, hrozí riziko, že převzou kontrolu nad celou společností.
- **Crowdfunding** je založen na sbírání příspěvků velkého množství drobných investorů a jak Šafrová Drášilová (2019) uvádí, že díky prezentaci nápadu, která je pro potřeby crowdfundingu nezbytná, je to i způsob zpětné vazby a zdrojem informací o trhu. Martin (2016) popisuje další přínos crowdfundingu, a to publicita, kterou crowdfundingové kampaně zajistí.

Zatímco rozšiřování firmy tím, že se do společnosti investují výhradně zisky, zajistí, že se nebude utrácet více, než kolik činí výnosy firmy, dostatečný finanční kapitál umožní rychlý růst firmy. Martin (2016) ale tvrdí, že častou chybou, které se zakladatelé startupů při hledání investorů dopouštějí, je to, že se snaží získat příliš mnoho finančních prostředků a příliš brzy, tedy předtím, než dokážou vysvětlit (a dokázat), že má firma potenciál růstu.

2 PODNIKÁNÍ VE ZDRAVOTNICTVÍ

Svobodova a Andera (2017, s. 14) definují podnikání jako „*naplňování vize budoucnosti*“ a dodávají, že podnikání je vytváření hodnoty a je zdrojem finančních prostředků pro zúčastněné.

Srpová (2020) uvádí, že podnikání lze chápat buď ve smyslu podnikatelství, tedy něčeho inovativního, co přináší hodnotu, anebo tak, že podnikatelem je kdokoli, kdo vlastní a vede podnik nebo živnost.

V české legislativě termín pro podnikání ale vymezen není. Zákon č. 89/2012 Sb. definuje pouze podnikatele, a to jako osobu, která „*samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele*“ (Česko, 2012b).

2.1 Specifika podnikání ve zdravotnictví

Podnikání ve zdravotnictví je dost specifické, neboť na prvním místě musí vždy stát pacientovo zdraví. Jak uvádí Šebestová (2011), s podnikáním ve zdravotnictví se pojí vytváření potřebných kompetencí. Kompetentní zdravotnický podnikatel se má chovat eticky vůči pacientovi a nesmí využívat jeho nemoc ke zvýšení svého zisku. Nicméně to je v rozporu s klasickým podnikáním a marketingem, který cíleně podněcuje poptávku po službách.

Poptávka po zdravotní péči je velmi málo elastická – lidé ji využívají nezávisle na ceně (Barták, 2010). Podle Ondriové a Fertařové (2021) je poptávka dána jednak **subjektivní potřebou**, tedy stavu pocíťovaného nedostatku libovolného uspokojení, kdy lidé při vzniku této potřeby navštěvují zdravotnická zařízení a realizují tak poptávku, tak **objektivní potřebou**, která je založena na nutnosti prevence, včasného snižování zdravotních rizik a jejich eliminací.

Nabídka zdravotní péče tvoří síť zdravotnických institucí, jejich specializace a technické a personální vybavení (Ondriová, Fertařová, 2021). Synek a Kislingerová (2015) doplňuje, že zdravotnická zařízení plní odlišnou funkci a mají jinou misi než skutečné podnikatelské subjekty.

Podle Synka a Kislingerové (2015) vyžaduje založení a provoz zdravotnického zařízení nutnost respektovat řadu specifických požadavků, a to například hygienické a sanitační

předpisy, citlivý přístup k údajům pacientů a podobné. Je nezbytné respektovat také řadu právních předpisů, které limitují předmět zdravotní péče a způsobilost zdravotnického personálu a technické vybavení.

Při podnikání ve zdravotnictví je nezbytné také respektovat etické normy a kodexy. Tyto kodexy jsou vázány k jednotlivým lékařským a nelékařským profesím. Jedná se především o Hippokratovu přísahu nebo o Etický kodex sester.

2.2 Volba právní formy podnikání ve zdravotnictví

Vytvoření právní formy představuje podle Hučky (2021) významné rozhodnutí, protože zajišťuje legalizaci nové firmy a určuje její vlastnické vztahy. Dle autorů jsou pro začínající firmy vhodné dvě možnosti právní formy, a to **fyzická osoba** jako „osoba samostatně výdělečně činná“, nebo **právnícká osoba** (společnost s ručením omezeným, veřejná obchodní společnost, případně společnost komanditní). Při všech způsobech vlastnění i provozování musí být společnost řádně zapsána na spádovém krajském úřadě do obchodního rejstříku (Slouka, 2017).

2.2.1 Fyzická osoba ve zdravotnictví

Jedná se o skupinu lidí, kteří vykonávají svou profesi samostatně a jejichž ekonomické výsledky závisejí na jejich odborných schopnostech, na jednání s pacienty, obchodním jednání, a i míře ekonomických znalostí. Sem lze zahrnout téměř všechny praktické lékaře, stomatology i všechny lékárníky. Nevýhodou podnikání fyzických osob je především nedostatek kapitálu, snížená možnost získávání úvěru a riziko vyplývající z četných ekonomických nutností (Zlámal a Bellová, 2013).

2.2.2 Právnícká osoba ve zdravotnictví

Riziko je výrazně nižší při podnikání právnícké osoby, která za ztráty ručí jen do výše základního kapitálu, zatímco živnostníci ručí celým svým majetkem. Jako právnícké osoby je označován výkon podnikatelské činnosti ve formě obchodních společností nebo družstev. V rámci zdravotnictví je mezi právníckými osobami nejoblíbenější formou pro podnikání **společnost s ručením omezeným**. Jedná se o obchodní společnost, která je řazena mezi společnosti kapitálové. Výhodou je omezené ručení společníků za dluhy společnosti a flexibilní úprava, která umožňuje společníkům vytvořit společnost podle svých potřeb (Pravdová, Josková a Dvořáková, 2021).

Akciová společnost je podle Zlámala a Bellové (2013) rozšířenou formou podnikání ve sférách doplňujících zdravotnictví – v současné době se jedná o právní formu většiny velkých i středních nemocnic v České republice. Další možné formy podnikání ve zdravotnictví jsou **sdužení** nebo **příspěvková organizace**.

2.3 Legislativa související se zřízením a provozem nestátního zdravotnického zařízení

Nestátní zdravotnické zařízení vymezuje zákon č. 160/1992 Sb., o zdravotní péči v nestátních zdravotnických zařízeních, jako „*jiné zdravotnické zařízení než zdravotnické zařízení státu*“ (Česko, 1992).

Tato zdravotnická zařízení mají vlastní právní subjektivitu a při jejich zakládání je třeba postupovat zákonem stanoveným způsobem (Šámalová a Vojtíšek, 2021).

Znalost právních předpisů je nezbytná při poskytování zdravotní péče. Navíc při provozování nestátního zdravotnického zařízení je nutné respektovat jak zákony týkající se podnikání, tak zákony (a také kodexy) týkající se oblasti zdravotnictví. Jak uvádí Straková (2020), v České republice je legislativní úprava pro podnikání dána **občanským zákoníkem, zákonem o obchodních korporacích a živnostenským zákoníkem**.

Další zákony týkající se obchodních společností jsou například **zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech** a **zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví**.

Základní zákony a vyhlášky související se zřízením a provozem nestátního zdravotnického zařízení jsou:

- **Zákon č. 160/1992 Sb., o zdravotní péči v nestátních zdravotnických zařízeních** má podle Matouškové a Sedlaté Juráskové (2017) hlavní význam pro zahájení provozu nestátního zdravotnického zařízení. Tento zákon upravuje podmínky, povinnosti a rozsah poskytování zdravotní péče v nestátních zdravotnických zařízeních a podmínky provozování nestátních zařízení. Vymezuje také vznik oprávnění k provozování zdravotnického zařízení a obecné podmínky registrace nestátního zdravotnického zařízení, která je klíčová pro zřízení zařízení.
- **Zákon č. 372/2011 Sb., zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování**, který mimo jiné upravuje práva a povinnosti pacientů, poskytovatelů zdravotních služeb a zdravotnických pracovníků při poskytování zdravotních služeb a také specifikuje poskytování preventivní péče mimo zdravotnické zařízení (Česko, 2011).

- **Zákon č. 220/1991 Sb., o České lékařské komoře, České stomatologické komoře a České lékárnické komoře.**
- **Zákon č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta.**
- **Zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních).**
- **Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů.**
- **Vyhláška č. 340/2022 Sb., kterou se mění vyhláška č. 99/2012 Sb., o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotních služeb, ve znění pozdějších předpisů.**
- **Vyhláška č. 98/2012 Sb., o zdravotnické dokumentaci.**
- **Vyhláška č. 306/2012 Sb., o podmínkách předcházení vzniku a šíření infekčních onemocnění a o hygienických požadavcích na provoz zdravotnických zařízení a ústavů sociální péče.** Jak Matoušková a Sedlatá Jurásková (2017) uvádí, hygienické požadavky uvedené v této vyhlášce musí být také zapracovány v provozním řádu.
- **Vyhláška č. 92/2012 Sb., o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče.**
- **Zákon č. 439/2004 Sb., kterým se mění zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.**
- **Zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v platném znění.**

2.4 Financování zdravotních služeb

Podle Synka a Kislingerové (2015) není rozhodující většina zdravotnických služeb hrazena přímo, ale prostřednictvím systému všeobecného zdravotního pojištění. **Státní zdravotnické zařízení** získává finanční prostředky za své výkony z prostředků veřejného zdravotního pojištění (nebo přímo ze státního rozpočtu), z privátních zdrojů od různých podnikatelských subjektů a za nadstandardní služby vybírané od pacientů. **Ambulantní privátní lékaři** poskytují služby, které jsou hrazené z veřejného zdravotního pojištění na základě smluvního vztahu se zdravotními pojišťovnami a **privátní subjekty** (například soukromé zdravotnické zařízení nabízející nadstandardní a jiné nehrazené služby z veřejného zdravotního pojištění) zdravotnické péče poskytují služby za přímou úhradu.

2.5 Marketing ve zdravotnictví

Potřeba marketingu se na zdravotnickém trhu objevila se vznikem konkurenčního prostředí, kdy kliniky potřebují svého cílového zákazníka informovat o kvalitě a šíři svých služeb. Marketing ve zdravotnictví vychází z obecných pravidel marketingu, které jsou pro zdravotnictví upravené, jelikož je třeba brát ohled na etická pravidla (Slouka, 2017).

Marketing ve zdravotnických zařízeních se podle Ondriové a Fertaľové (2021) většinou soustředí na styk s veřejností prostřednictvím pasivního sdílení informací, které spíše popisují druh poskytovaných služeb, než aby motivovali pacienty k cílenému vyhledávání služeb. Význam marketingu ve zdravotnictví tak vyplývá z důležitosti kvality služeb a z toho, jak tyto služby vyhovují potřebám zákazníkům.

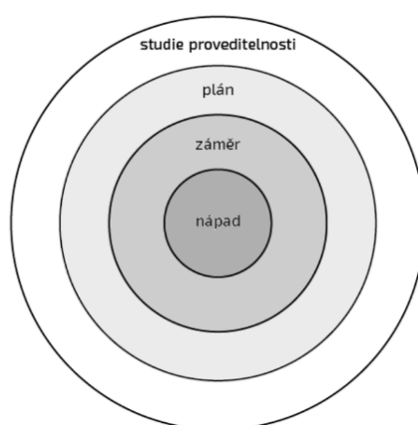
Cílem marketingu ve zdravotnickém zařízení je sladit podnikatelský záměr s představami klienta a také skloubit potřeby firmy s posláním společnosti tak, aby zájem pacienta zůstal na prvním místě a zároveň nebrzdil ekonomickou prosperitu a rozvoj organizace (Slouka, 2017).

3 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

Definice **podnikatelského plánu** lze najít v dostupné literatuře mnoho. Srpová (2020, s. 2019) definuje podnikatelský plán jako „*písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelskou činností*“. Ze zahraniční literatury je to například McKeever (2018, s.10), který definuje podnikatelský plán jako „*písemný dokument, který popisuje a analyzuje firmu a uvádí podrobné prognózy její budoucnosti*“.⁵

Z těchto definic vyplývá, že podnikatelský plán je písemný dokument, který komplexně analyzuje firmu a určuje, zda je daný podnikatelský záměr realizovatelný. Pojmy **podnikatelský plán** i **podnikatelský záměr** vychází ze anglického názvu „*business plan*“ a ve většině publikací jsou tyto pojmy zaměňovány, nebo chápou podnikatelský záměr jako jakési vyjádření podnikatelských úmyslů.

Někteří autoři (Šafrová Drášilová, 2019; Kislingerová, 2008) však dbají na rozdíl mezi podnikatelským záměrem a plánem. Zatímco podnikatelský záměr popisují jako stručnější verzi podnikatelského plánu, který slouží k navázání kontaktu a vyvolání zájmu o projekt, podnikatelský plán definují jako mnohostránkový, propracovaný dokument popisující celý podnikatelský záměr do všech klíčových detailů. Vazby mezi podnikatelským plánem a záměrem Šafrová Drášilová (2019) ilustruje následovně:



Obrázek 5 Vazby mezi podnikatelským záměrem a podnikatelským plánem (Šafrová Drášilová, 2019).

:

⁵ „A written document that describes and analyzes your business and gives detailed projections about its future“

3.1 Účel podnikatelského záměru

Přestože Blank, Ries, Maurya i Osterwalder nahlíží na podnikatelský plán jako na něco, co není v souladu s principy Lean metodologie a podnikatel ztrácí sepisováním rozsáhlých podnikatelských plánů drahocenný čas, a tudíž by se pro potřeby startupu neměl vytvářet, je nutné si uvědomit, že podnikatelský plán má i pozitivní vlastnosti.

Hlavní výhodou je, že na rozdíl od Business Modelu sepsání podnikatelského plánu spočívá ve velké pečlivosti a dává více prostoru k rozepsání a podrobnějšímu naplánování projektu.

Často se v literatuře uvádí (Srpová 2020; Hučka, 2021), že jeden z hlavních důvodů pro realizaci podnikatelského plánu je využít ho pro potřeby externího financování, tedy pro banky a investory. Calicchio (2021) za tímto účelem hodnotí popis podnikatelského záměru jen v podobě Business modelu jako neefektivní. Pouze podrobná analýza může ukázat skutečnou životaschopnost podniku.

Podle Svobodové a Andery (2017) sepsání podnikatelského plánu umožňuje zjistit, kolik finančních prostředků je nutné pro zahájení a rozjezd podnikání a pomáhá odhadnout velikost budoucích příjmů a porovnat je s očekávanými výdaji.

Barrow et al (2021) tvrdí, že nedostatečná kapitalizace a problémy s počátečním peněžním tokem jsou dva důvody, proč nové podnikatelské aktivity selhávají. Z toho vyplývá, že ti, kteří mají dobře připravený podnikatelský plán, mohou tato rizika neúspěchu snížit.

Zatímco Business model nedává možnost k rozepsání, v podnikatelském plánu je uvedeno, kolik peněz je potřeba, za jakým účelem jsou potřebné, kdy a na jak dlouho. Je tak možné usoudit, že primárním cílem podnikatelského plánu je získat potřebné finanční prostředky a zaujmout investory. Dalším cílem podnikatelského plánu je podle Šafrové Drášilové (2019) odhalit potenciaální rizika, připravit se na ně a zvážit, jaká je šance projektu na úspěch.

Abrams (2019) nicméně tvrdí, že hlavním cílem vypracování podnikatelského plánu je úspěšný podnik a doplňuje, že je zbytečné psát podnikatelský plán, který dokáže získat požadované finanční prostředky, pokud je podnik tak špatně koncipován.

3.2 Struktura podnikatelského záměru

Struktura ani rozsah podnikatelského záměru nejsou dány pevně a v dostupné literatuře se jeho členění liší jen v detailech. Při sestavování podnikatelského záměru a dokumentu jej znázorňující záleží, pro koho je záměr konkrétně určen, či na konkrétních požadavcích banky a investora.

Následující osnova je sestavena za účelem zpracování podnikatelského záměru startupové společnosti podnikající v oblasti testování krve a jednotlivé body vychází z doporučení různých autorů a jejich způsobu členění podnikatelského záměru. Součástí je také Business model, který je klíčový, má-li být aplikována metodika Lean Startup.

3.2.1 Elevator Pitch

Křížová (2018, s. 80) definuje elevator pitch jako „*stručné, jasné a výstižné shrnutí byznysu, nápadu, projektu*“ a dále vysvětluje, že je důležité zaujmout v prvních vteřinách, protože dospělý člověk dokáže udržet pozornost asi 6–8 vteřin.

Jedná se tedy o stručné vyjádření podstaty podnikatelského záměru za účelem udělat dojem. Podle Muntean (2018) je právě elevator pitch často spojován se startupy, které se představují investorům a podnikatelé zakládající startup by tuhle techniku měli využívat, aby se staly pro investory relevantní.

3.2.2 Představení společnosti

Abrams (2019) ve své publikaci zahrnují také sekci popis společnosti. Cílem této části je sdělit informace, jako je právní status, vlastnictví, poslání společnosti a dosažené milníky. Poslání společnosti jsou zásady a cíle, kterými se řídí všechny ostatní aspekty a činnosti podniku. Poskytuje společnosti zaměření a mělo by být určující koncepcí podnikání přinejmenším po několik let.

Je také nezbytné podrobně popsat, proč je prezentovaný produkt, či služba zajímavá, a jaké jsou příležitosti na trhu. Je nutné uvést, kdo je náš zákazník a jaký problém zákazníka produkt či služba vyřeší (Vochozka, 2021).

3.2.3 Analýza trhu a zákazníků

Srpová (2020) ve své publikaci udává, že při realizaci podnikatelského záměru je možné uspět jen tehdy, bude-li existovat trh, který bude mít zájem o námi nabízené produkty.

Je nutné tento trh a odvětví charakterizovat, analyzovat a popsat jeho základní rysy a specifika. Musí se přesně určit, co je celkový trh a na který cílový trh v rámci celkového trhu je potřebné se zaměřit (Svobodová a Andera, 2017).

Analýza zákazníků určuje, kdo je cílový zákazník. Svobodová a Andera (2017) apelují, že je nutné rozlišit cílový trh, který charakterizuje veškeré potenciální zákazníky a cílový trh, kam spadají jen ti zákazníci, kterým je možné nabídnout daný produkt.

Srpová (2020) uvádí, že tito zákazníci:

- mají z produktu či služby značný užitek,
- mají k produktu či službě snadný přístup,
- jsou ochotni za produkt či službu platit.

3.2.4 Analýza konkurence

Svobodová a Andera (2017, s. 87) tvrdí, že „*smyslem analýzy trhu je nalézt příležitosti pro identifikaci a rozvoj konkurenční výhody která nám pomůže na trhu se odlišit*“. Dalším smyslem provedení analýzy konkurence je zjistit, zda je nutné sledovat konkurenční prostředí a jak často.

Podle Srpové (2020) je nezbytné v podnikatelském záměru zpracovat analýzu **makrookolí**, například ve formě PESTLE analýzy. **Mikrookolí** – tedy odvětví, ve kterém představený podnik působí by mělo být také analyzováno, a to například pomocí Porterova modelu pěti sil.

Podle Slouky (2017) jsou faktory plynoucí z makroprostředí pro vedení zdravotnického zařízení většinou dané podmínkami, s kterými se musí provoz vyrovnat a vlastními silami je nemají možnost výrazně ovlivnit. Pro analýzu makroprostředí je nejčastěji používána PESTLE analýza. Jejím výstupem by měla být v každé z oblastí identifikace těch nejdůležitějších faktorů, které mají dopad na firmu.

3.2.5 Marketingová strategie

Marketingová strategie vychází z předchozích analýz a závisí na ní budoucí uplatnění podniku na trhu (Šafrová Drášilová, 2019).

Marketingová strategie podle Srpové (2020) řeší tři okruhy problémů, a to **výběr cílového trhu, určení tržní pozice produktu a rozhodnutí o marketingovém mixu**. Na základě

poznání cílové skupiny je pak možné odpovídajícím způsobem nastavit cenu, způsob distribuce a propagační nástroje.

Určení tržní pozice produktu je podle Srpové (2020) vyjádřením postavení konkrétního produktu mezi ostatními konkurenčními produkty na trhu. Cílem je dosáhnout specifického vnímání produktu v povědomí zákazníků a odlišit se od konkurence na daném trhu. Rozhodnutí o marketingovém mixu již bere v úvahu vybraný tržní segment a zvolenou tržní pozici.

Slouka (2017) definuje marketingový mix jako soubor marketingových nástrojů, které firmě umožňují upravit nabídku dle přání zákazníků na cílovém trhu. Nejznámější je marketingový mix 4P, který tvoří:

- Produkt (product),
- Cena (price),
- Distribuce (place),
- Propagace (promotion).

3.2.6 Finanční plán

Investoři podle Jacksona (2021) potřebují vědět, že existuje plán, jak přesně budou jejich peníze využity, jelikož budou investovat nemalé peníze. Je nutné si odpovědět na otázky, kolik příjmů bude startup generovat, kolik musíme vynaložit na prodej a marketing, nebo kolik lidí je možno zaměstnat.

Finanční plán převádí podle veškeré předchozí kapitoly do číselné podoby. Jeho struktura se liší v závislosti na tom, jestli je sestavován pro začínající firmu, nebo pro existující firmu (Srpová, 2020).

Finanční plán zahrnuje následující oblasti:

- **Zakladatelský rozpočet**

Zakladatelský rozpočet zachycuje přehled počátečních výdajů pro první období podnikání. Zahrnuje zřizovací výdaje, investiční výdaje a počáteční provozní výdaje (Svobodová a Andera, 2017).

- **Analýza nákladů**

Podle Šafrové Drážilové (2019) je analýza nákladů založena na identifikaci jednotlivých nákladů a zjištění jejich výšek. Autorka také zmiňuje, že především v začátcích podnikání může být složité odhalit veškeré náklady a dodává, že v průběhu podnikání se většinou objeví výdaje, s nimiž nebylo počítáno.

Jeden z nejdůležitějších nástrojů řízení nákladů je podle Popeska et al. (2014) členění nákladů k prováděným výkonům. **Fixní náklady** představují náklady, které se s objemem produkce nemění. Jejich příkladem jsou např. odpisy budov, nebo mzdy manažerů. Šafrová Drážilová (2019) dále rozlišuje fixní náklady na **jednorázové**, které se většinou vynakládají na začátku podnikání na vstupní vybavení, a **pravidelné**, které se musí platit průběžně.

Variabilní náklady se se změnou objemu výkonu mění – to znamená, že se zvyšováním objemu produkce se variabilní náklady zvyšují a naopak. Dalším typem nákladů jsou podle Popeska et al. (2014) **smíšené náklady**, jejichž fixní složka působí od nulového bodu objemu a variabilní se k ní se zvyšujícím objemem přiřazuje.

- **Přehled výnosů**

Srpová (2020, s. 154) definuje výnos jako „*zvýšení ekonomického benefitu firmy mající vliv na zvýšení vlastního kapitálu za určité období, například poskytnuté služby zákazníkům, prodej výrobků atd.*“.

- **Analýza bodu zvratu**

Bod zvratu představuje hraniční bod ziskovosti a ztrátovosti firmy. Podle Srpové (2020, s. 154) určuje „*objem produkce, popř. takový objem tržeb z provozní činnosti, při kterém firma dosahuje nulového výsledku hospodaření*“.

Jedná se tedy o úroveň produkce, jakou podnik musí zajistit, aby došlo k úhradě fixních i variabilních nákladů. Předpokladem pro výpočet bodu zvratu je identifikace fixních a variabilních nákladů (Popesko a Papadaki, 2016) .

Bod zvratu je tedy vypočítán dle následujícího vzorce, kde:

q – objem výkonu, při němž je dosaženo bodu zvratu

FN – celkové fixní náklady

p – cena za jednotku výkonu

b – jednotkové variabilní náklady

$$q(\text{BZ}) = \frac{FN}{p-b}$$

- **Cash flow**

Růčková (2019, s. 35) cash flow definuje jako „účetní výkaz srovnávací bilanční formou zdroje tvorby peněžních prostředků (příjmy) s jejich užitím (výdaji) za určité období“. Na rozdíl od **výsledku hospodaření**, který zachycuje rozdíl mezi výnosy a náklady, cash flow znázorňuje, kolik peněžních prostředků podnik vytvořil a k jakým účelům je použil. Poskytuje tedy přehled o peněžních tocích, tedy o příjmech a výdajích peněžních prostředků (Růčková 2019, Srpová 2020).

Vše musí být podložené, odůvodněné a v souladu se zbytkem plánu. Náklady by podle Šafrové Drášilové (2019) měly být mírně nadhodnocené a výnosy mírně podhodnocené.

3.2.7 Analýza rizik

Je vhodné udělat jako součást podnikatelského záměru přehled možných rizik, rozřadit je podle podobnosti a každému riziku přiřadit jeho váhu, významnost podle míry škod, které může způsobit a také pravděpodobnost rizika (Svobodová a Andera, 2017).

Srpová (2020) popisuje riziko v souvislosti s podnikatelským záměrem jako negativní odchylku od cíle, se kterou jsou spojeny nepříznivé dopady na podnik. Analýza rizik umožňuje nastínění pravděpodobnosti rizikové situace a přípravu opatření, která bude nutné realizovat v případě, že daná riziková situace skutečně nastane.

Abrams (2019) ve své publikaci rozlišuje hlavní typy rizik, kterým společnosti čelí:

- **Tržní riziko** – riziko, že trh nebude reagovat na nabízené produkty nebo služby, protože buď neexistuje skutečná potřeba trhu, nebo trh ještě není připraven.
- **Konkurenční riziko** – riziko, že se dramaticky změní konkurenční situace a na trh vstoupí noví konkurenti.
- **Technologické riziko**: že technologie nebo návrh a konstrukce produktu nebudou fungovat.

4 BUSINESS MODELY

Business modely zachycují zjednodušený popis podnikatelského plánu a umožňují ověřit hypotézy týkající se jeho rizikových částí. Business model je jednoduchý, stručný a umožňuje dát vizi podniku konkrétnější podobu.

4.1 Definice Business Modelu

„Business model popisuje, jak firma vytváří, doručuje a zachycuje hodnotu. Jde o to, co poskytujeme našim zákazníkům a za co jsou ochotni nám platit. Zjednodušeně – jak dostaneme zákaznickovy peníze k sobě“. (Svobodová, Andera, 2017, s. 61)

Blank a Dorf (2012) v publikaci *The Startup Owner's Manual* uvádí, že podnikatelé často mylně považují svůj podnikatelský plán za návod pro realizaci, přestože jde pouze o soubor neověřených předpokladů. Tvrdí, že startupy by si měly místo podnikatelského plánu osvojit dynamický a flexibilní Business model.

Podle Mauryi (2016), podnikatelské plány neplní svůj skutečný účel, jímž je vedení konverzace s ostatními lidmi, a navíc se většina plánu ukáže jako chybná. Maurya dále vysvětluje, že strávit několik dní či měsíců sepsáním dlouhého podnikatelského plánu, který je založen na neotestovaných hypotézách je zbytečným plýtváním, a to se neshoduje s principy Lean metodologie. Navíc, ve své publikaci *Running Lean* (2022) uvádí, že dle jeho průzkumu většina investorů neče celý podnikatelský plán, ale dávají přednost právě jednostránkovým Business plánům.

4.2 Business Model Canvas

Jedním z nejvíce populárních nástrojů je Business Model Canvas, který poskytuje obecný rámec a soubor řídicích zásad pro vývoj a přepracování business modelu. Obecná povaha Business Model Canvas umožňuje jeho nasazení na široké škále trhů a jeho vizuální přístup k business modelování jej činí přístupným širokému okruhu lidí. Vyžaduje však určité obchodní znalosti, aby bylo ho možné efektivně použít na konkrétním trhu (Carter a Carter, 2020).

Business Model Canvas je jednostránkový diagram, který je rozdělený na klíčové části business modelu. Metoda je rychlá a hrubý model je možné mít rychle hotový (Svobodová, Andera, 2017).

Business model lze nejlépe popsat pomocí devíti stavebních prvků, které představují, jak firma plánuje vydělávat peníze. Osterwalder a Pigneur (2012) definují stavební prvky modelu následovně:

- **zákaznické segmenty** – definuje různé skupiny osob, či segmentů, na které se podnik chce zaměřit,
- **hodnotové nabídky** – popisuje spojení výrobků a služeb, které vytvářejí hodnotu pro určitý zákaznický segment,
- **Kanály** – definuje, jak firma komunikuje se zákaznickými segmenty a jak k nim přistupuje, aby jim předala hodnotovou nabídku,
- **vztahy se zákazníky** – popisuje typy vztahů, které si firma buduje s jednotlivými zákaznickými segmenty,
- **zdroje příjmu** – představuje hotovost, kterou firma generuje z každého zákaznického segmentu (ke zjištění zisku je ovšem od příjmů nutné odečíst náklady),
- **klíčové zdroje** – popisuje nejdůležitější aktiva potřebná k tomu, aby bylo možné provádět klíčové činnosti,
- **klíčové činnosti** – popisuje nejdůležitější aktivity, které musí firma vykonávat,
- **klíčové partnerství** – popisuje síť dodavatelů a partnerů, pomocí kterých firma zajišťuje svou činnost,
- **struktura nákladů** – představuje veškeré náklady související s fungováním business modelu.

Tyto prvky pokrývají čtyři hlavní oblasti firmy – zákazníky, nabídku, infrastrukturu a finanční životaschopnost (Osterwalder a Pigneur, 2012).

Osterwalderova koncepce Business modelu je uplatněna a otestována v různých prostředích po celém světě a je již používána společnostmi, jako je například IBM, Ericsson či Deloitte (Osterwalder a Pigneur, 2012).



Obrázek 6 Business Model Canvas

4.3 Lean Canvas

Jednostránkový model Lean Canvas je adaptován z nástroje Business Model Canvas (Maurya, 2022) a zatímco je Business Model Canvas vhodnější pro zavedené firmy, které chtějí svůj Business model inovovat, Lean Canvas je vhodnější pro začínající firmy a inovativní startupy. Jeho podstatou je vztah problém – řešení. To znamená, že když je u zákazníků nalezen dostatečně silný problém, který je možné vyřešit, je tím zvýšena pravděpodobnost úspěchu (Svobodová a Andera (2017)).

Maurya (2012) popisuje, že Lean Canvas je rychlý, stručný, přenosný a pomáhá kriticky rozebrat Business model na devět samostatných podčástí, které jsou poté testovány v pořadí od největší po nejmenší riziko.

4.3.1 Vznik Lean Canvas

Ash Maurya – propagátor metodiky Lean Startup a autor knihy Running Lean se rozhodl upravit stávající nástroj Business Model Canvas pro potřeby startupů a nahradil čtyři pole původního modelu novými, které lépe odpovídají potřebám startupů a které jsou v souladu s přístupem Lean Startup. Tím vznikl nástroj Lean Canvas (Srpová, 2020).

Tento obchodní plán je vynikající k hledání oblastí s největšími riziky. Na rozdíl od tradičního podnikatelského plánu by se však měl pravidelně aktualizovat.

Nahrazení prvku „Klíčové partnerství“ prvkem „Problém“

Maurya (2016) nahradil prvek „Klíčová partnerství“, přestože si uvědomuje, že je třeba vytvářet obchodní partnerství. U neznámého startupu s neověřeným produktem může být ale snaha o klíčová partnerství určitou formou plýtvání. Hledání klíčových partnerství přichází na řadu později.

Maurya se domnívá, že identifikace problému by měla být výchozím bodem každého podnikání. Mnoho startupů neuspěje ne proto, že by nedokázaly doručit produkt, ale proto, že špatně pochopily problém, který řeší. Lean Canvas zajišťuje, že identifikace problému je klíčovým krokem v procesu (Skowron, 2020).

Nahrazení prvku „Klíčové činnosti“ prvkem „Řešení“

Prvek „Klíčové činnosti“ Maurya odstranil, protože klíčové činnosti by měly vyplývat z prvku „Řešení“ poté, co byly otestovány a ověřeny prostřednictvím MVP. Začlenění políčka „Řešení“ do Lean Canvas zabraňuje podnikatelům slepě následovat svůj první nápad (Skowron, 2020).

Nahrazení prvku „Klíčové zdroje“ prvkem „Klíčové metriky“

Prvek „Klíčové zdroje“ byl nahrazen dle Maurya (2016) zejména proto, že v současnosti není vývoj nových produktů tak náročný na zdroje, jako dříve. Navíc některé z klíčových zdrojů mohou spadat do „Neférové výhody“.

„Klíčové metriky“ byly do Lean Canvas zavedeny, aby podnikatelé měli možnost zjistit, zda postupují správně. Je důležité rozlišit, která data a metriky jsou důležité a vypovídají o růstu, jelikož používání nesprávných, nebo příliš mnoha ukazatelů jako známek růstu může vést k obrovskému plýtvání (Skowron, 2020).

Nahrazení prvku „Vztahy se zákazníky“ prvkem „Neférová výhoda“

Prvek „Neférová výhoda“ nahradilo prvek „Vztahy se zákazníky“, protože startupy obvykle nestrategizují své první vztahy se zákazníky. První interakce se zákazníky vznikají spíše na základě rozhovorů, testování produktů a zpětné vazby.

Jen málokterý startup najde svou neférovou výhodu hned. První den může být toto políčko prázdné. Postupem času by však mělo inspirovat majitele firem k hledání jejich neférové,

díky níž je jejich řešení těžko kopírovatelné (Skowron 2020, Maurya 2016).



Obrázek 7 Vznik Lean Canvas

4.4 Postup sestavení Lean Canvas

Na rozdíl od podnikatelského plánu, jednostránkový Lean Canvas může být načrtnutý za pár hodin, přestože napsat dobrý Lean Canvas je dlouhá a nepřetržitý proces. Díky své stručné formě je však vnímán jako mnohem méně děsivý úkol (Saiko, 2022).

Při sestavování Lean Canvas je při vyplňování segmentů nutné přeskokovat políčka. Maurya (2019) na svém blogu *Practice Trumps Theory* vysvětluje, proč není Lean Canvas uspořádán logičtěji. Hlavním důvodem následujícího uspořádání je, že Lean Canvas vychází z Business Canvas Modelu a Maurya se rozhodl zachovat jeho design. Doporučený postup sestavení uvádí v prvním vydání publikace *Running Lean*. Maurya však v průběhu let upravoval, a přestože problémy byly vždy podobné, pořadí polí se vždy trochu měnilo. Postup sestavení Lean Canvas se liší jak v jeho publikacích, tak na blogu. Maurya přiznává, že správné pořadí vyplňování není.

Pro potřeby diplomové práce budu vycházet z nejnovější publikace Mauryi – *Running Lean*

(2022), ve které je pořadí vyplňování segmentů následovné.

Problém 2	Řešení 4	Jedinečná nabídka 3	Neférová výhoda 9	Zákaznické segmenty 1
Stávající alternativy	Klíčové metriky 8	Koncept na vysoké úrovni	Kanály 5	První zákazníci
Struktura nákladů 7		Zdroje výnosů 6		

Obrázek 8 Postup sestavení Lean Canvas (vlastní překlad podle Maurya, 2022).

Maurya (2016) dále ve své publikaci uvádí tři kroky, které tvoří podstatu štíhlého podnikání.

Je to:

1. Zdokumentování plánu A ve formě Lean Canvas.
2. Identifikace nejrizikovějších částí plánu.
3. Systematické testování plánu formou rozhovorů.

Tyto tři kroky budou aplikovány při sestavování Business modelu v praktické části diplomové práce.

4.4.1 Zákaznické segmenty

Výchozím bodem pro sestavení Lean Canvas jsou **zákaznické segmenty**. V poli zákaznické segmenty se uvádí cíloví zákazníci a uživatelé. Spodní část pole patří **Prvním zákazníkům**, kde se uvádí vlastnosti ideálních zákazníků (Croll, Yoskovitz, 2016).

Podle Saika (2022) je ale nezbytné zákazníky rozdělit do menších zákaznických segmentů, protože každý segment zákazníků může mít jedinečný soubor problémů a je jim přizpůsobit

jedinečné hodnotové nabídky a kanály. Dobrým výchozím bodem je vytvořit Lean Canvas pro 2–3 primární zákaznické segmenty. Zákazníci však i přesto budou v rámci každého segmentu různorodí. Někteří zákazníci budou chtít vyzkoušet nový produkt. Jiní nákup odloží, dokud se široce neujme. Proto je obzvláště důležité identifikovat potenciální první zákazníky v rámci zákaznického segmentu.

Maurya (2016) považuje za důležité rozlišit zákazníky a uživatele. Zatímco zákazník je osoba platící za službu či produkt, uživatel za službu neplatí.

4.4.2 Problém

Dle Mauryi (2022) nikoliv řešení, ale problémy, vytvářejí prostor pro inovace. V poli „*Problém*“ se uvádí konkrétní problém nebo problémy, které se startup svým produktem, nebo službou chystá řešit.

Měly by být popsány maximálně tři nejzásadnější problémy, které řeší budoucí zákazníci či uživatelé – co jim nevyhovuje, nebo co nefunguje tak, jak by si představovali, nebo co na trhu chybí. V části „*Existující alternativy*“ by mělo být vysvětleno, jak dané problémy řeší zákazníci dnes. Srpová (2020) dále uvádí, že startupy často získají falešnou jistotu o budoucím úspěchu, jakmile zjistí, že zákazníci problém neřeší. Avšak to, že problém nikdo nevyřešil, může jen znamenat, že není dostatečně velký a zákazníci nebudou ochotni platit za jeho řešení.

Saiko (2022) se domnívá, že identifikace problému by měla probíhat formou rozhovorů se zákazníky. Polemizování ohledně cizích problémů by mohla vést k velice drahým chybám, dokonce by mohla vést celý podnik špatným směrem.

4.4.3 Jedinečná nabídka

Pole „*Jedinečná nabídka*“ je jedno z nejdůležitějších a je zároveň nejtěžší jej vyplnit (Maurya, 2022). Jde o kreativní popis toho, co náš podnik nabízí a čím je jedinečný.

Popisem je nutné zákazníka zaujmout a přitáhnout jeho pozornost. Mělo by se jednat o krátkou větu, nebo heslo, které bude zapamatovatelné a vysvětlí, v čem je výhoda nabízejících produktu, nebo služby (Šafrová Drásilová, 2019).

4.4.4 Řešení

Je-li stanoven problém zákazníků, je možné se pustit do hledání řešení. Pole „*Řešení*“ je záměrně malé a nutí tak zaznamenat jen to nejdůležitější. Je tedy vytvořen MVP, který řeší

největší problém, a ten je otestován zákazníky. Na základě otestování MVP a získání zpětné vazby je navrženo zlepšení (Svobodová a Andera, 2017).

Maurya (2022) doporučuje zprvu jen načrtnout tu nejjednodušší věc, která by každý problém řešila a kterou je možné vytvořit a nezabývat se konečnou definicí řešení, neboť je běžné, že se priority zákazníků po pouhých několika rozhovorech změní, nebo je nahradí jiné, nové problémy. Plánované řešení musí být technicky proveditelné a musí reprezentovat minimální sadu funkcí, která je zákazníkům představena.

4.4.5 Kanály

Pole „*Kanály*“ představují způsoby, jak zákazníky upozornit na existenci produktu a přimět je, aby si jej koupili. Patří zde popis všech distribučních cest, které budou využité. Výběr kanálu je závislý na počtu zákazníků a velikosti cílového trhu a nákladech, které můžeme vynaložit (Šafrová Drášilová, 2019).

Zatímco Srpová (2020) tvrdí, že především u startupů je dobré přemýšlet, co mohou poskytnout zákazníkům za informační hodnotu zdarma, aby s nimi budovaly vztah, Dle Mauryi (2022) je výchozím cílem startupu učit se, nikoliv škálovat. Je tedy v pořádku spoléhat se na jakékoli kanály, které dostanou produkt, nebo službu před potenciální zákazníky.

4.4.6 Zdroje výnosů

V poli „*Zdroje výnosu*“ se popisují hlavní zdroje příjmů. Je nezbytné rozepsat za co a jak nám budou zákazníci platit. Cena produktu by měla minimálně pokrývat náklady a nesmí překročit maximální výši, kterou jsou zákazníci za řešení ochotni zaplatit (Šafrová Drášilová, 2019).

K **cenotvorbě** je podle Srpové (2020) možné přistoupit různými způsoby – **nákladovým způsobem**, tedy spočítáním všech nákladů a zvýšením částky, která bude tvořit zisk, **hodnotovým způsobem**, tedy snahou zjistit, jakou cenu má produkt, nebo služba pro zákazníka bez ohledu na náklady, nebo stanovit cenu podle **konkurence**.

4.4.7 Struktura nákladů

Přestože pole „*Struktura nákladů*“ nenahrazuje finanční plánování, poskytuje základní přehled o výdajích spojených s nastartováním a provozem projektu (Šafrová Drášilová, 2019). Maurya (2022) zohledňuje kromě měsíčních fixních a variabilních nákladů také cenu

na vytvoření a uvedení minimálního životaschopného produktu, nebo cenu za provedení rozhovorů s 30–50 zákazníky.

4.4.8 Klíčové metriky

Do pole „*Klíčové metriky*“ je nutné vepsat tři až pět klíčových ukazatelů, které nám dají zpětnou vazbu o to, zda jsme na správné cestě. Je nezbytné se zamyslet nad tím, podle jakých čísel je možné poznat, že se podniku daří (Svobodová a Andera, 2017).

Každý podnik má několik klíčových metrik, podle kterých lze měřit, jak dobře se mu vede. Tato čísla jsou důležitá jak pro měření pokroku, tak pro identifikaci rizikových oblastí v Business modelu (Maurya, 2022).

Metriky a měření jsou základním principem metodiky Lean Startup. Jsou to hodnoty, které může podnik používat k měření svého růstu a určování oblastí, které je třeba v rámci jeho činnosti zlepšit. U startupu ale podle Crolla a Yoskovitze (2013) někdy není možné vědět, které metriky jsou pro startup klíčové. Nicméně, dle autorů by dobrá metrika měla být porovnatelná, dobře pochopitelná a měla by určovat poměr, nebo míru.

4.4.9 Neférová výhoda

Do pole „*Neférová výhoda*“ patří podle Srpové (2020) popis toho, co pomůže udržet náskok před konkurencí. Tedy to, co nelze snadno zkopírovat nebo koupit. Maurya (2022) tohle pole ponechal až na závěr, jelikož se obvykle vyplňuje nejobtížněji. V publikaci Running Lean uvádí příklady nespravedlivých výhod jako **informace od člověka zevnitř, tým snů, komunita, či existující zákazníci.**

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Abrams (2019) tvrdí, že hlavním cílem vypracování podnikatelského záměru je úspěšný podnik. Z dlouhodobého hlediska je zbytečné psát podnikatelský plán, který dokáže získat požadované finanční prostředky, pokud je podnik tak špatně koncipován, že je odsouzen k neúspěchu.

Před tvorbou podnikatelského záměru je tudíž nezbytné seznámit se se všemi oblastmi s ním souvisejícími. Z toho důvodu je teoretická část rozdělena do čtyř částí, které pokrývají danou problematiku.

V první části teoretické práce je vysvětlen pojem startup a metodika Lean Startup, která byla představena v roce 2010. Stejnomená kniha o této metodě se stala velmi populární a mnoho společností využívá informace z této publikace k rozvoji svých startupů. Proto považují pro první kapitolu Riesovu publikaci za stěžejní zdroj. Přestože metodika odvozuje svůj název ze Štíhlé výroby, která byla vyvinuta ve společnosti Toyota, byl to právě Eric Ries spolu se Stevem Blankem, kteří ji přetvořili pro prostředí startupů. Hlavní myšlenkou, kterou Ries převzal ze Štíhlé výroby, je omezení veškerého plýtvání, jež nemá přidanou hodnotu pro zákazníka. V kapitole byly také představeny základní nástroje metodiky Lean Startup, které jsou aplikovány v praktické části diplomové práce.

Druhá kapitola je věnována problematice podnikání ve zdravotnictví. Podnikání lze chápat jako vytváření hodnoty a zdroj finančních prostředků pro zúčastněné. Avšak podnikání ve zdravotnictví je velmi specifické, protože zdravotnická zařízení plní odlišnou funkci a mají jinou misi než ostatní podnikatelské subjekty, a zároveň musí kromě standardní legislativy respektovat také specifické zákony a vyhlášky týkající se zdravotnictví, etické normy a kodexy.

Před zahájením podnikání je nezbytné zachytit podnikatelský záměr do písemné podoby. Podnikatelský záměr je dlouhodobá strategie podnikání a dokument jej znázorňující je nezbytný při zahájení podnikání a je také podmínkou při získávání finančních zdrojů a potřeby investorů a obchodních partnerů.

Nicméně sepisování rozsáhlého podnikatelského plánu je v rozporu principy Lean metodologie, a tak byl pro potřeby začínajících firem představen model Lean Canvas, který slouží k zachycení orientačního plánu a na rozdíl od tradičního podnikatelského plánu je dynamický a v průběhu podnikání se mění.

Business modelům, okolnostem vzniku a postupem sestavení jednostránkového modelu Lean Canvas se věnuje čtvrtá kapitola teoretické práce.

Teoretická část byla zpracována z aktuálních zdrojů domácí i zahraniční literatury a dostupných vědeckých článků. Jako nejprínosnější hodnotím publikace Erica Riese, které mi pomohly pochopit pojem startup ve smyslu budování podniku a metodiku Lean Startup. Zahraniční publikaci Running Lean od Ashe Mauryi považuji za nejužitečnější zdroj pro seznámení se s modelem Lean Canvas, a zároveň tak publikaci Lean podnikání od téhož autora. Pro poslední kapitolu byla stěžejní díla od Srpové, Svobodové a Andery a Šafrové Drážilové, která jednoduše popisují náležitosti podnikatelského záměru.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 O PROJEKTU

Projekt se zaměřuje na sestavení podnikatelského záměru založení společnosti podnikající v oblasti testování krve, a to včetně Business modelu.

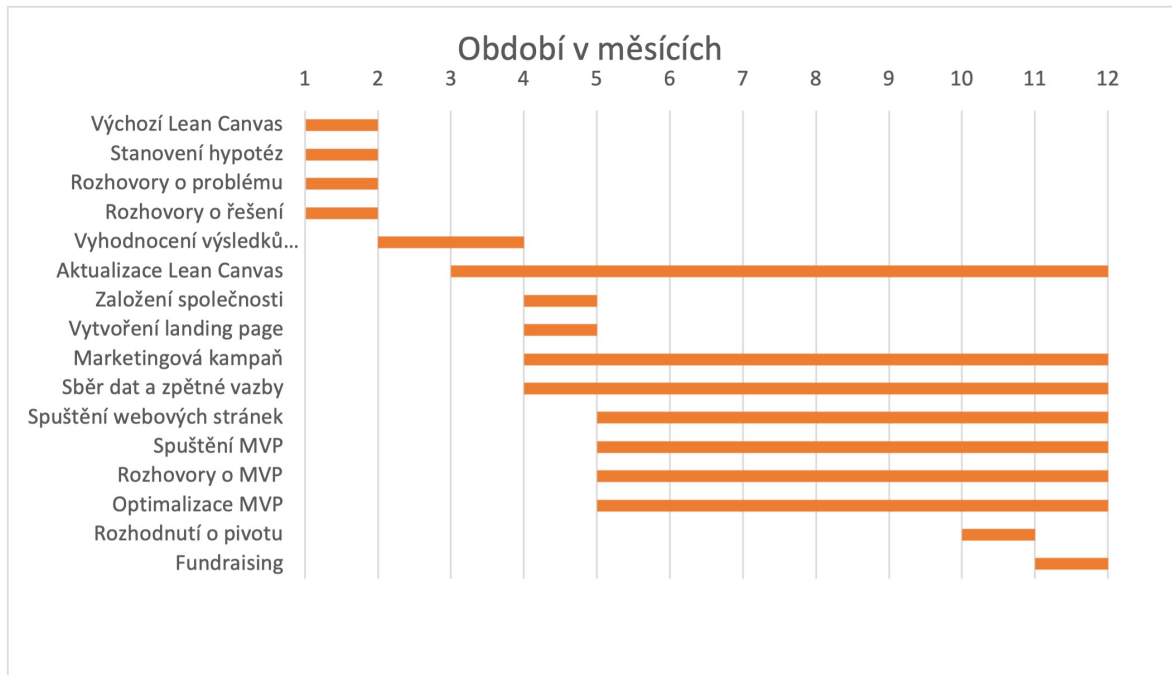
Při vytváření podnikatelského záměru společnosti se autorka rozhodla aplikovat moderní startupovou metodiku Lean Startup, která se zaměřuje na maximalizaci efektivity vývoje nového produktu nebo služby a minimalizaci rizika selhání.

Klíčové předpoklady nezbytné pro zavedení nové služby na trh byly zachyceny na dynamický Business model Lean Canvas, který je pro účely startupu nejvhodnější. Tyto předpoklady byly následně v rámci metodiky Lean Startup ověřovány sadou experimentů. Na základě provedených experimentů musí být Business model pravidelně aktualizován.

Zakladatelka společnosti Bloodlab se v souladu s metodikou Lean Startup rozhodla svou vizi o službě nejdříve otestovat vybudováním služby s minimální sadou funkcí.

Budování služby ve fázi MVP je klíčovou částí procesu Lean Startup. Tato fáze se zaměřuje na vytvoření co nejjednodušší a nejlevnější verzi služby, která bude obsahovat pouze klíčové funkce a vlastnosti potřebné pro zákazníky. Tento minimální životaschopný produkt bude financován z vlastního kapitálu a na základě jeho výsledků a úspěchu bude do společnosti vstupovat investor s předpokladem, že firma bude dále růst a rozšiřovat své pole působnosti.

Pro lepší přehlednost v projektu byla posloupnost provedených činností projektu znázorněna pomocí Ganttova diagramu a představuje odhadovanou dobu trvání každé fáze projektu.



Obrázek 9 Časový plán projektu

7 ANALÝZA PROBLEMATIKY PODNIKÁNÍ V OBLASTI TESTOVÁNÍ KRVE

Autorka považuje za nezbytné popsat pro účely diplomové práce funkci krve a jak ji lze využít k tomu, aby samoplátci a lidé obecně porozuměli svému zdraví, produktivitě a životu a uvést současnou situaci testování krve v České republice.

7.1 Analýza krve a krevní testy

Krev má ve zdravém těle řadu funkcí. Jedním z jejích hlavních úkolů je dodávat kyslík a živiny do tělesných buněk. Krev také rozvádí teplo do oblastí, které ho nejvíce potřebují, brání nemocem a pomáhá filtrovat škodlivé odpadní produkty, jako je oxid uhličitý, z těla. Každá z různých složek krve hraje určitou roli. U člověka jsou krevní buňky produkovány kmenovými buňkami v kostní dřeni. Jakmile se tyto buňky vyvinou, jsou uvolněny do krevního řečiště (Rogers, 2010).

Průměrný dospělý člověk má 4–6 litrů krve. Krev se skládá z:

- Plazmy, která představuje tekutou složku krve.
- Červených krvinek, jejichž hlavním úkolem je přenos kyslíku a oxidu uhličitého prostřednictvím červeného krevního barviva.
- Bílých krvinek, které jsou nezbytnou součástí imunitního systému.
- Krevních destiček, které se podílejí na mechanismu srážení krve (Kapounová, 2020).

Testování krve je nedílnou součástí diagnostického procesu a monitoringu průběhu onemocnění a na jejich výsledcích jsou založené obecné lékařské postupy.

Krevní testy zahrnují odběr vzorku krve a následnou diagnostiku v laboratoři. Krev je obvykle odebírána ze žíly (optimálně ráno, nalačno), nebo z prstu odběrem kapilární krve. Krev se odebírá do různých typů zkumavek, dle požadavků laboratoře (Lahoda Brodská a Kohout, 2022). Podle Bastena (2019) lze krevní testy rozdělit na dva typy – biochemické a hematologické. Zatímco biochemické testy měří funkci jater, ledvin, štítné žlázy, hematologické testy měří buňky a informují o jejich typu, počtu a velikosti.

7.2 Důležitost pravidelného testování krve

Pokud člověk chce zlepšit své zdraví a cítit se co nejlépe, musí nejprve porozumět svému tělu.

Vyšetření krve je účinným nástrojem ke zlepšení duševní a fyzické výkonnosti, ke snížení budoucího rizika chronických onemocnění a k prodloužení dlouhověkosti. Je dobře známo, že krevní testy se používají k diagnostice nemocí – ale krevní testy jsou neúčinnější, pokud se používají k proaktivnímu sledování zdraví.

Australská společnost Gps on Curson (2021) poskytující lékařské služby na svých webových stránkách uvedla důvody, proč je pravidelné testování krve důležité:

- Krevní test může vyhodnotit, jak dobře fungují jednotlivé orgány.
- Krevní test může zjistit, co způsobuje únavu a dušnost.
- Krevní test může vysvětlit neobvyklý úbytek, nebo přírůstek hmotnosti.
- Krevní test může poskytnout zásadní informace o nedostatku živin.
- Krevní test poskytuje kontrolu sexuálního zdraví.
- Krevní test může diagnostikovat cukrovku.
- Krevní test může diagnostikovat rizika srdečních onemocnění.
- Krevní test může změřit množství tuků v krvi.

7.3 Testování krve v České republice

V České republice je testování krve hrazené v rámci preventivních prohlídek a četnost těchto preventivních prohlídek je uvedena ve vyhlášce o preventivních prohlídkách č. 70/2012 Sb., praktického lékaře.

Podle Vyhlášky 70/2012 Sb., o preventivních prohlídkách se „*všeobecná preventivní prohlídka provádí jednou za 2 roky, avšak laboratorní vyšetření koncentrace celkového cholesterolu, HDL-cholesterolu, LDL-cholesterolu a triacylglycerolů se provádí při první všeobecné preventivní prohlídce po ukončení péče u poskytovatele v oboru praktický lékař pro děti a dorost a dále ve 30, 40, 50 a 60 letech věku*“. Dále „*laboratorní vyšetření glykemie se provádí při první všeobecné preventivní prohlídce po ukončení péče u poskytovatele v oboru praktický lékař pro děti a dorost a dále ve 30 letech věku a od 40 let věku ve dvouletých intervalech od posledního vyšetření a laboratorní vyšetření sérového kreatininu a odhad glomerulární filtrace u pacientů trpících diabetem, hypertenzí nebo kardiovaskulárními komplikacemi od 50 let věku ve čtyřletých intervalech*“. (Česko, 2012a)

Dále je dle zákona č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů hrazená „*diagnostika HIV, anti HCV a HBsAG u dárců krve, tkání, orgánů a gamet*“ (Česko, 1997).

V případě, že jde opodstatněné zdravotní důvody, lékař může indikovat v rámci péče o pacienta také další testování krve. Jestliže zdravotní indikace není, pacient může svého praktického lékaře požádat o mimořádné vyšetření krve. V tom případě ale pojišťovna vyšetření nehradí a pacient musí testování krve uhradit.

Tabulka 1 Testování krve dospělých dle platné legislativy

Každé 2 roky	vyšetření moči diagnostickým papírkem v rámci preventivní prohlídky u praktického lékaře
V 18 a dále ve 30, 40, 50 a 60 letech věku	laboratorní vyšetření koncentrace celkového cholesterolu, HDL cholesterolu, LDL cholesterolu a triacylglycerolů
V 18, ve 30, 40 a dále každé 2 roky	laboratorní vyšetření glykemie
Od 50 let každé 4 roky	laboratorní vyšetření sérového kreatininu a odhad glomerulární filtrace u pacientů trpících diabetem, hypertenzí nebo kardiovaskulárními komplikacemi

8 ANALÝZA TRHU A KONKURENCE POMOCÍ METODIKY LEAN STARTUP

Podle Šafrové Drášilové (2019) je analýza okolí podniku jednou z nejdůležitějších činností na začátku podnikání. Smyslem analýzy trhu a konkurence je podle Svobodové a Andery (2017) dokázat, že pro náš produkt, nebo službu, existuje trh, který je dostatečně velký, aby náš nápad generoval dostatečné zisky.

8.1 Průzkum trhu

“Get Out of the Building!” (Steve Blank 2012, s. 2).

Věta, která znamená v překladu „vyjdi ven z budovy“, tituluje na první stránce publikace Steva Blanka, průkopníka metodiky Lean Startup, a odkazuje na poznávání zákazníků, snahu porozumět jejich potřebám a problémům s cílem vytvořit produkt či službu, kterou zákazníci skutečně chtějí.

Společnost FasterCapital (2023) popisuje specifika metodiky Lean Startup při výzkumu trhu. Jako hlavní cíl uvádí rychle a levně identifikovat problémy zákazníků a vyvinout řešení, která tyto potřeby uspokojí, aniž by bylo nutné investovat značné prostředky do vývoje. Toho lze dosáhnout prostřednictvím rozhovorů se zákazníky, průzkumů, nebo jiných výzkumných technik. Důraz by měl být kladen spíše na získání přehledu o chování a preferencích zákazníků než na získání velkého množství dat.

Blank (2012) tento proces nazývá *Customer Discovery*, jehož podstatou je objevování zákazníků a zjišťování, zda nabídka hodnoty startupu odpovídá segmentu zákazníků, na který bude startup zaměřen.

Lze tak konstatovat, že přístup Lean Startup představuje alternativu k tradičnímu průzkumu trhu, umožňuje rychle identifikovat potřeby zákazníků otestovat na nich nabízené služby, vyhodnotit jejich potřeby a získat tak potřebnou zpětnou vazbu. Díky využití přístupu Lean Startup a využití nástroje Lean Canvas pro průzkum trhu mohou podniky rychle identifikovat potřeby zákazníků, ověřit své hypotézy o tom, co zákazníci chtějí, a neustále zdokonalovat své produkty nebo služby na základě zpětné vazby od zákazníků.

8.1.1 Velikost potenciálního trhu

Nejen při sestavování podnikatelského záměru, ale hlavně pro potřeby investorů je nezbytné prokázat existenci potenciálních trhů a charakterizovat jejich velikost a typ. Je známo, že investory nejvíce zajímá, jaká je pravděpodobnost, že na investici do společnosti vydělají.

Na základě průzkumu je možné zjistit, že o danou službu bude zájem, provést odhady tržeb z poskytnutí služeb a předpovědět budoucí růst firmy. S ohledem na fakt, že v počáteční fázi projektu bude spuštěn pouze produkt s minimální sadou funkcí, bude služba ze začátku cílena pouze na okres Ostrava-město, Frýdek-Místek. Od toho se odvíjí geografická segmentace trhu. S využitím dat ze státního statistického úřadu je možné u vybraných okresů zjistit celkový počet obyvatel a jejich věkové složení. Údaje jsou znázorněny v následující tabulce.

Tabulka 2 Celkový počet obyvatel vybraných okresů a jejich věkové složení (Český statistický úřad, 2023)

OKRES	celkový počet obyvatel (stav k 31. 12. 2021)	počet obyvatel ve věku 15–64 (stav k 31. 12. 2021)
Frýdek-Místek	212 347	135 053
Ostrava-město	312 104	200 059
CELKEM	524 451	335 112
Česká republika	10 500 850	6 684 359

Takové rozdělení je pochopitelně velmi omezené a cílový zákaznický segment je nutné přesněji definovat.

Z celkového počtu obyvatel ve věku 15–64 let v okrese Frýdek-Místek a Ostrava-město ve věku 15–64 let je možné na základě dat z Českého statistického úřadu vyvodit, že 76,8 %, tj. 257 366 obyvatel ve věku 15–64 let je ekonomicky aktivních.

Ekonomická aktivita obyvatel je důležitý faktor, jelikož nabízená služba není hrazená z veřejného pojištění a zákazník musí mít finanční prostředky na uhrazení služby.

Ze vzorku zhruba 257 366 ekonomicky aktivních obyvatel okresu Frýdek-Místek a Ostrava-město je nutné na základě požadavků blíže definovat cílovou skupinu.

Požadavky na cílovou skupinu jsou:

- Sportovci.
- Lidé se zájmem o zdravý životní styl.

- Lidé, kteří monitorují svůj zdravotní stav.

Velmi podobná cílová skupina se nachází u jednoho produktu, který je celosvětově rozšířený a velmi oblíbený, a to jsou chytré hodinky a fitness náramky. Tohle příslušenství dokáže mimo jiné monitorovat také zdravotní stav, kvalitu spánku, tepovou frekvenci, krevní tlak uživatele a dá se tak velmi vágně předpokládat, že osoby, které příslušenství využívají (a investovali do něj finanční prostředky) budou také využívat služby společnosti Bloodlab.

Průzkum společnosti Eurostat (2021) ukazuje, že 35% české populace používá chytré hodinky, nebo fitness náramky.

Velikost potenciálního trhu by tak pouze v počáteční fázi spuštění startupu (ve fázi MVP) mohla být zhruba 90 000 osob.

Na základě úspěšnosti MVP se očekává, že se společnost bude dále rozrůstat i do dalších okresů – vizí společnosti Bloodlab je rozšířit své služby do celé České republiky.

Je-li stejná metoda výpočtu velikosti potenciálního trhu aplikována na celou Českou republiku, je možné předpokládat, že velikost potenciálního trhu pro finální službu by mohla být 1 788 595 osob.

8.2 Analýza konkurence

Znalost konkurence a její rozbor je dle některých autorů (Šafrová Dražilová 2019, Slouka 2017) důležitou součástí procesu zakládání nové organizace. Podle Šafrové Dražilové (2019) by se při analýze mělo vycházet zejména z existujících alternativ řešení problému, které se popisují při zpracování Lean Canvas. Jedná se o množství konkurentů, jejich pole působení, strukturu trhu a vzájemné vztahy mezi konkurenty. Tradičně se k analýze konkurence používají nástroje, jako je Porterův model pěti sil, nebo SWOT analýza.

Nicméně Steve Blank (2010), jeden z průkopníků metodiky Lean Startup, uvádí, že tabulky konkurenčních analýz, kde jsou podrobně rozebrány jednotlivé funkce konkurence, jsou jedním ze způsobů, jak profesionální marketéři kazí startupy od prvního dne. Jako důvody k tomuto tvrzení popisuje, že u většiny startupů se tak konkurenční analýza promění v dokument s požadavky a funkcemi, které má konkurence, a tudíž je startup musí také splňovat. Namísto optimalizace minimálního životaschopného produktu s minimální sadou funkcí tak analýza konkurence povede k maximální sadě funkcí.

Společnost Airtable (2017), v návaznosti na Blankův artikl tvrdí, že je nutné k analýze přistupovat „nekonkurenčně“ – podívat se na situaci z „ptačí perspektivy“ a najít tak příležitost tam, kde konkurence zaostává a proniknout tak do potřeb klientů.

Airtable představila třístupňový proces, jak je možné provést analýzu konkurence „nekonkurenčně“ a s přístupem metodiky Lean Startup.

Jedná se o:

- **Identifikaci konkurence** – získání přehledu o uživateli a problémech, které se snaží řešit a rozdělení konkurence do dvou kategorií. Do kategorie **přímí konkurenti** se řadí společnosti, které řeší stejný problém, mají stejné základní funkce a stejnou uživatelskou základnu. Na přímé konkurenty se obvykle zaměřuje analýza konkurence. Do kategorie **nepřímí konkurenti** spadají společnosti, které buď řeší jiný problém pro stejnou zákaznickou základnu, nebo řeší podobný problém pro jinou zákaznickou základnu a pomáhají tak odhalit možné budoucí příležitosti (Airtable, 2017).
- **Definování kritérií pro hodnocení** – vybrání kritérií, které poskytnou více souvislostí o tom, co konkurence vytváří, pro koho, a jak oslovují uživatele prostřednictvím marketingu a designu a následné heuristické hodnocení služby na základě těchto kritérií (Airtable, 2017).
- **Uspořádání informací** – strukturování dat tak, aby bylo možné analýzu v průběhu času snadno aktualizovat a čerpat z ní poznatky (Airtable, 2017).

8.2.1 Identifikace konkurence

Na základě těchto poznatků bylo tedy prvním krokem **identifikovat konkurenci**. Identifikace konkurence byla provedena vyhledáváním klíčových slov Google vyhledávačem, na stránkách LinkedIn, Twitteru, fórech a doplněna následnými rozhovory s potenciálními zákazníky při tvorbě Lean Canvas. Cílem bylo napsat seznam všech potenciálních konkurentů a ten následně rychlým průzkumem zkrátit na 5–10 konkurentů, kteří byli následně roztrženi do kategorií přímé a nepřímé konkurence.

Přestože ve světě, zejména ve Velké Británii je velké množství společností zaměřujících se na domácí odběry krve (Thrive, Medicecks), jejich služby nejsou rozšířené na území České

republiky, a tudíž nejsou považovány za konkurenci.

Potenciální konkurence	Řeší stejný problém?	Má stejné klíčové funkce?	Má stejný zákaznický segment?
AGELLAB	Ne	Ne	Ano
SPADIA LAB	Ne	Ne	Ano
Aeskulab	Ne	Ne	Ano
Krevní centrum s.r.o	Ne	Ne	Ano
Synlab	Ano	Ne	Ano
Domácí testy Veroyal	Ne	Ne	Ano
Vitamin Station Rychlotest	Ne	Ne	Ano
Vyšetři.mě	Ano	Ne	Ano

Obrázek 10 Seznam potenciální konkurence

Na základě průzkumu potenciální konkurence lze konstatovat, že startup Bloodlab nemá přímou konkurenci. Laboratoře **Agellab**, **Spadia Lab**, **AeskuLab** a **Krevní centrum s.r.o.** nabízejí sice testování krve pro samoplátce, postrádají ale klíčové funkce, jako balíčky odběrů krve, vyhodnocení lékařem, přehled výsledků v mobilní aplikaci a odběr krve v domácnosti. Samodiagnostické testy **Veroyal** a **Vitamin Station Rychlotest** je sice možné absolvovat v domácím prostředí, jsou ale pouze orientační a obvykle testují jen jeden krevní marker.

Společnost **Synlab** – největší poskytovatel laboratorní diagnostiky v Evropě poskytuje velmi podobné služby, jako startupová společnost **Bloodlab** – balíčky testování krve, je ale nutné se na odběr osobně dostavit do laboratoře a výsledky krve následně konzultovat s praktickým lékařem.

Společnost **Vyšetři.mě**, stejně jako společnost Synlab nabízí balíčky testování krve, nabízí také vyhodnocení výsledků smluvním lékařem, report a přehled výsledků v mobilní aplikaci, postrádá ale klíčovou funkci, a to odběr krve v domácím prostředí.

Žádnou z výše uvedených společností nelze tedy zařadit do kategorie přímé konkurence, jedná se tedy o nepřímé konkurenty.

Poznatky byly zaneseny do tabulky.

8.2.2 Definování kritérií pro hodnocení

Druhým krokem bylo vybrat správná kritéria, které poskytnou více informací o tom, co konkurenční společnost tvoří a které byly následně použity k hodnocení konkurence.

Pro společnost Bloodlab byla použita k hodnocení produktů a služeb následující kritéria:

- **Cílová skupina.**
- **Klíčové funkce.**
- **Hodnocení.**

8.2.3 Uspořádání informací

Posledním krokem bylo uspořádat informace tak, aby data byla přehledná, snadno aktualizovaná v průběhu času

Informace tedy byly zaneseny do tabulky, kterou je možné pravidelně aktualizovat a která bude dostupná pro budoucí sledování konkurence. Tabulka je pro svou velikost připojena v příloze.

9 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR SPOLEČNOSTI BLOODLAB S VYUŽITÍM METODIKY LEAN STARTUP

9.1 Elevator Pitch

Vyšetření krve v rámci prevence je v České republice velmi omezené, nekomplexní a časově nedostatečné, přestože je testování krve pro sledování zdraví klíčové – je známo, že prevence je lepší než léčba.

Společnost **Bloodlab** nabízí testování krve ve formě balíčků, který si zákazník sám zvolí prostřednictvím webové nebo mobilní aplikace, odběr krve v partnerské laboratoři, nebo přímo u klienta doma, vyhodnocení krevních testů lékařem a jeho doporučení. Výsledky jsou navždy dostupné v aplikaci.

Jedná se o rychlou a flexibilní službu, která na českém trhu nemá přímou konkurenci a má tak obrovský potenciál růstu.

9.2 Představení společnosti

Pokud člověk chce zlepšit své zdraví a cítit se co nejlépe, musí nejprve porozumět svému tělu. Vyšetření krve je účinným nástrojem ke zlepšení duševní a fyzické výkonnosti, ke snížení budoucího rizika chronických onemocnění a k prodloužení dlouhověkosti. Je dobře známo, že krevní testy se používají k diagnostice nemocí – krevní testy však jsou neúčinnější, pokud se používají k proaktivnímu sledování zdraví. Pravidelné provádění krevních testů je to nejbližší, co máme k zjištění našeho zdravotního stavu.

Společnost Bloodlab pomůže svým klientům pochopit, co se děje v jejich těle, a zároveň poskytne odborné rady, jak pečovat o své zdraví a dodat tělu vše, co potřebuje k tomu, aby jeho zdraví prospívalo a fungovalo co nejlépe.

Bloodlab je startupová společnost, která bude zavedena na českém trhu. Je dobře známo, že krevní testy se používají k diagnostice nemocí – krevní testy jsou však neúčinnější, pokud se používají k proaktivnímu sledování zdraví.

V České republice je preventivní vyšetření krve hrazené pouze v rámci preventivních prohlídek, jejichž četnost není pro efektivní sledování zdravotního stavu dostatečná. Samozřejmě pokud jsou k tomu zdravotní důvody, indikuje lékař v rámci péče o pacienta a jeho léčby další vyšetření mimo preventivní prohlídky. Jestliže není k vyšetření krve

opodstatněný důvod, pacient může svého lékaře požádat o mimořádné vyšetření krve. V tom případě však pojišťovna vyšetření nehradí a pacient musí krevní testy uhradit.

Navíc klient častokrát své výsledky odběrů krve nemá k dispozici a musí se spoléhat pouze na mluvený komentář svého praktického lékaře.

Bloodlab chce každému umožnit, aby měl své zdraví pod kontrolou. Proto bude společnost ve své podnikatelské činnosti zprostředkovávat komplexní testování krve, a to bez nutnosti návštěvy lékaře.

Vizí společnosti Bloodlab je do konce roku 2026 rozšířit služby na celou Českou republiku a dosáhnout maximální spokojenosti a loajality zákazníků.

Posláním společnosti Bloodlab je zlepšit kvalitu života české populace pomocí komplexní služby testování krve.

Protože zdraví neznamena pouze být zdravý nebo nemocný a prevence je mnohokrát lepší než léčba.

9.3 Popis služby

Přestože předběžná verze finálního produktu může být modifikována na základě průběžného zjišťování zpětné vazby a testování minimální sady funkcí, vize finální služby je následující:

- **Registrace klienta**

Registrace klienta je zásadní pro možnost využívání služby. Pro správnou interpretaci výsledků krve je nezbytné, aby klient zaznamenal své osobní údaje. Přestože společnost velmi pečlivě zvažuje, které údaje jsou pro poskytnutí služby potřebné, je v zájmu každého klienta je přesně poskytnout. S veškerými údaji klientů je zacházeno s ohledem na platné právní předpisy.

- **Zvolení balíčku**

Klient si v aplikaci sám zvolí, které krevní markery by chtěl otestovat, popřípadě zvolí jeden

z přednastavených balíčků a rezervuje si termín odběru krve.



BALÍČEK
JSEM BIOHACKER

Komplexní vyšetření krve pro každého, kdo se chce dozvědět více o svém zdraví.

- Odběr krve v laboratoři, nebo ve Vaší domácnosti*
- Rozbor 30 krevních parametrů
- Individuální lékařský report
- Doporučení lékaře
- Výsledky dostupné v aplikaci

5 490 Kč

*Odběr krve v domácnosti s příplatkem 490 Kč

Obrázek 11 Balíček Jsem biohacker



BALÍČEK
JSEM SPORTOVEC

Komplexní vyšetření krve pro každého, kdo se chce dozvědět více o svém zdraví.

- Odběr krve v laboratoři, nebo ve Vaší domácnosti*
- Rozbor 22 krevních parametrů
- Individuální lékařský report
- Doporučení lékaře
- Výsledky dostupné v aplikaci

3 490 Kč

*Odběr krve v domácnosti s příplatkem 490 Kč

Obrázek 12 Balíček Jsem sportovec



BALÍČEK
VITAMÍNY A MINERÁLY

Kompletní přehled o stavu vitamínů a minerálů
ve vašem těle.

- Odběr krve v laboratoři, nebo ve Vaší domácnosti*
- Rozbor 22 krevních parametrů
- Individuální lékařský report
- Doporučení lékaře
- Výsledky dostupné v aplikaci

5 490 Kč

*Odběr krve v domácnosti s příplatkem 490 Kč

Obrázek 13 Balíček Vitamíny a minerály

- **Odběr vzorku krve**

Odběr krve bude možné uskutečnit jak v jedné ze smluvních laboratoří, tak v domácnosti klienta, kde bude vzorek krve odebrán kvalifikovaným zdravotnickým personálem.

V případě odběru krve v laboratoři se klient řádně objedná na smluvený termín a čas a dostaví se na odběr krve do laboratoře.

Při volbě odběru krve v domácnosti je klient kontaktován zákaznickou linkou a je sjednán termín a čas návštěvy zdravotnického personálu u klienta v domácnosti. Následně bude vzorek doručen do smluvní laboratoře, kde bude vyhodnocen.

- **Vyhodnocení krve a report**

Vzorek krve bude vyhodnocen a řádně popsán smluvním lékařem.

Výsledky krve budou v aplikaci znázorněny graficky. Bude tedy zřejmé, jestli je daného markeru „příliš mnoho, nebo příliš málo“. Aby zákazník svým výsledkům ještě lépe porozuměl, budou výsledky testování krve řádně okomentovány lékařem, který v rámci služby nabídne možné doporučení.

Na žádost klienta bude také možná telefonní konzultace výsledků s lékařem.

Jakmile zákazník testování krve opakuje, bude v aplikaci zřejmé, jak se výsledky daného parametru měnily v čase a jaký vliv má zákazníkův životní styl na daný marker.

Velká výhoda je, že všechny výsledky budou nahrávány do aplikace, kde budou vždy dostupné. Na rozdíl od papírových výsledků tak není možné výsledky ztratit.

- **Platba**

Společnost Bloodlab nemá smlouvy s pojišťovnami a samotný odběr a krevní testy je tak nutné uhradit. Cena služby se odvíjí od druhu konkrétní služby.

Díky pravidelnému sledování jednotlivých markerů je možné zlepšit prevenci či včas zachytit onemocnění, a tak minimalizovat případné léčebné náklady. Aby byla prevence efektivní, testování krve a sledování jednotlivých markerů by mělo probíhat pravidelně, a to na základě doporučení lékaře.

Společnost Bloodlab nabízí možnost sledovat zdravotní stav díky flexibilnímu systému **opakované platby**, a to ve frekvenci stanovené v konkrétním balíčku. Pokud klient neplánuje službu opakovat, bude mít možnost službu pozastavit, nebo dokonce kdykoliv zrušit.

9.4 Business model společnosti Bloodlab

Pro potřeby společnosti byl nejdříve vytvořen Business model, který byl následně rozpracován do podnikatelského záměru.

Vytvoření Business modelu je jedním z prvních kroků budování startupu. Business model pomáhá identifikovat klíčové faktory pro úspěšný růst a rozvoj podnikání. Pro návrh Business modelu byl záměrně zvolen model Lean Canvas, který je vhodnější pro potřeby startupů. Lean Canvas je na rozdíl od podnikatelského plánu dynamický Business model a mění se dle toho, jak jsou hypotézy ověřovány.

Prvním krokem bylo vypracování **výchozí Lean Canvas** na základě vize o finální podobě služby. Vypracování výchozí Lean Canvas tedy znamenalo rozložit **vizi** do částí a stanovit **hypotézy**. V další fázi bylo nutné **ověřit hypotézy** a proměnit je ve fakta. Ověření hypotéz probíhalo **formou experimentů**. Testování se týkalo jednotlivých polí Lean Canvas a prioritou bylo otestovat problém.

Testování hypotézy o problému probíhalo formou **rozhovorů** s potenciálními zákazníky. Pomocí rozhovorů bylo možné ověřit důležitost problému, stanovit existující alternativy a definovat zákaznický segment.

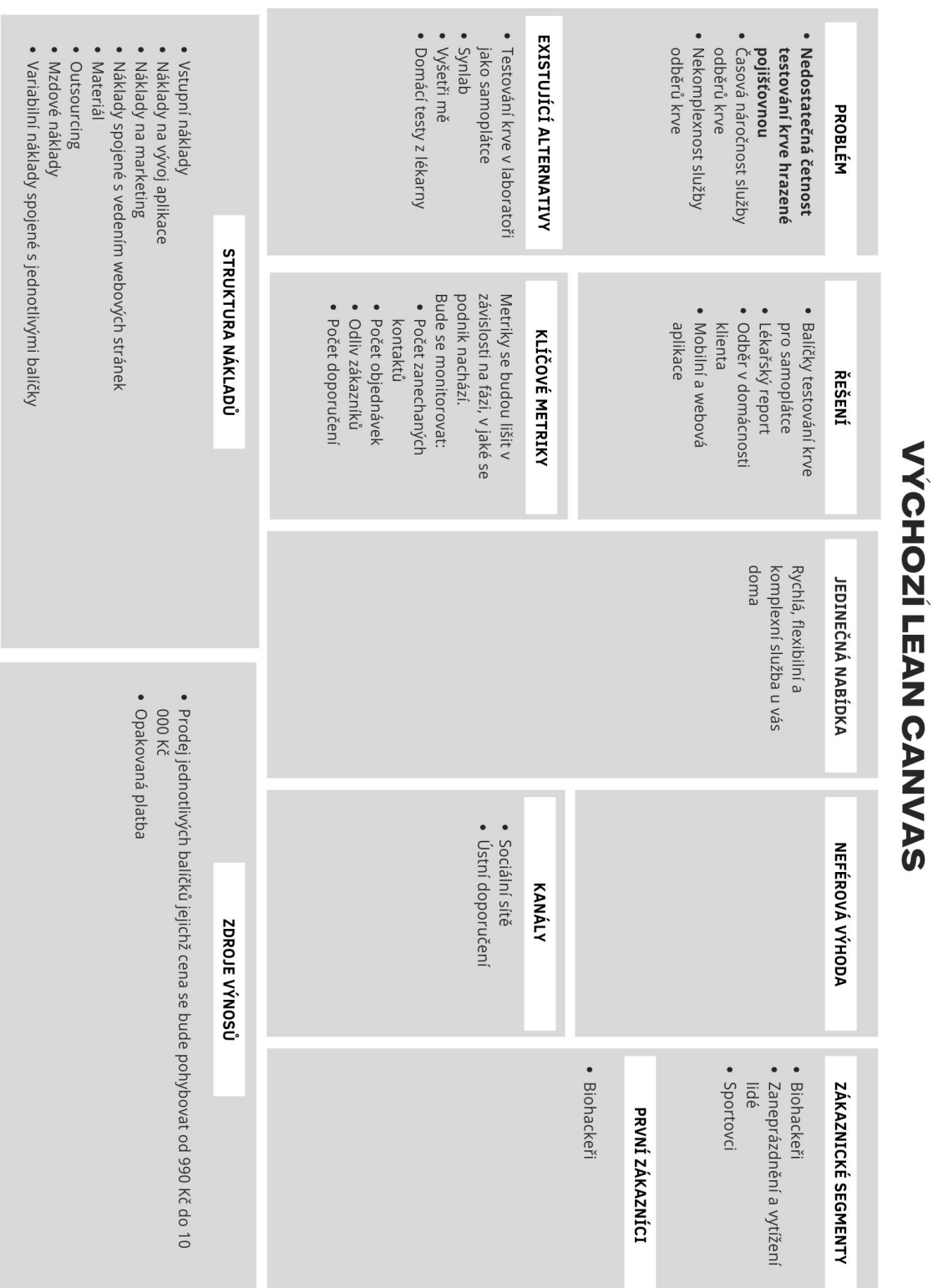
Na základě vyhodnocení rozhovorů o problému byla také vytvořena **demoverze** řešení v podobě prezentace. Prezentace byla představena potenciálním zákazníkům v rámci **rozhovorů o řešení**, kdy bylo nutné ověřit, jak dobře byl problém pochopen. Rozhovory o řešení měly potvrdit nebo zamítnout hypotézy týkající se řešení s minimální sadou funkcí, definovat prvotní zákazníky a ověřit cenový model.

Lean Canvas byla následně aktualizována a tvoří podklad pro vytvoření **minimálního životaschopného produktu** s minimální sadou funkcí.

9.4.1 Sestavení výchozí Lean Canvas

První verze Lean Canvas zaznamenávala prvotní představy – **vizi** o projektu. Její rozložení, zdokumentování ve formě podnikatelského modelu a **navrnutí hypotéz**, které byly následně ověřovány – to je nezbytný předpoklad, aby bylo možné pokračovat dále. Jak již bylo zmíněno, správné pořadí vyplňování políček v podnikatelském modelu není. Nicméně, dvojice problém-zákaznické segmenty spolu úzce souvisí a Maurya (2022) je doporučuje vyplnit jako první.

Je důležité si uvědomit, že se jedná pouze o hrubý popis podnikatelského modelu, který se bude v průběhu měnit v souvislosti s ověřováním hypotéz.



Obrázek 14 Výchozí Lean Canvas

- **Zákaznické segmenty**

Zakladatelka se domnívá, že službu budou využívat především osoby, které mají zájem pravidelně monitorovat svůj zdravotní stav, a osoby se snahou maximalizovat potenciál jejich těla a cítit se tak co nejlépe, tzv. **biohackeři**. **Sportovci** budou dalším zákaznickým segmentem. Dalším segmentem budou **zaneprázdnění a vyčerpání lidé**, kteří rádi využijí služby odběru krve v jejich domácím prostředí a uvítají tak ušetření času s návštěvou laboratoře. V případě uvedeného zákaznického segmentu se zákazník shoduje s uživatelem, není je tedy nadále nutné rozlišovat.

Identifikace prvních zákazníků je dalším krokem v sestavení Lean Canvas. První zákazníci jsou osoby, které touží po nabízené službě, mají rádi novinky a kteří poskytnou důležitou zpětnou vazbu, která je nezbytná pro zdokonalení budoucí verze služby. Jako ideálním prvním zákazníkem se jeví **biohackeři**, které se hojně zajímají o své zdraví a aktivně vyhledávají služby k maximalizaci potenciálu jejich těla.

- **Problém**

Dalším krokem bylo specifikovat hlavní problém, který společnost a její služba bude řešit. Jedině tak je možné zajistit, že po službě bude poptávka – když zákazníci uvěří, že služba opravdu řeší jejich problém.

Zakladatelka předpokládá, že hlavní problém, který společnost Bloodlab řeší, je v **nedostatečné četnosti testování krve, které hradí pojišťovna**. Pro mladé osoby bez dlouhodobých onemocnění, které mají zájem pravidelně monitorovat svůj zdravotní stav, klienti se zájem zlepšit svůj životní styl a sportovce je pravděpodobně testování krve jednou za deset let málo.

Existující alternativou je nepřímá konkurence společnosti Bloodlab, která je analyzována v kapitole 8.2. Přímou konkurenci společnost na území České republiky nemá.

Nejbližší možnou alternativou je služba společnosti **Vyšetři.mě**, která nabízí balíčky testování krve, nabízí také vyhodnocení výsledků smluvním lékařem, report a přehled výsledků v mobilní aplikaci. Postrádá však klíčovou funkci, a to odběr krve v domácím prostředí.

Další alternativou jsou krevní testy v laboratoři bez indikace praktického lékaře, tedy jako samoplátce. Je tak možnost si v žádance zaškrtnout požadované položky, jejichž cena se

různí v závislosti na cenách laboratoře. Výsledky pak je možné donést k praktickému lékaři, který z nich vyvodí patřičný závěr.

Celý proces je ale velmi zdoluhavý a laik si pravděpodobně se správným sestavením žádanky sám neporadí. To vytyčuje další problém – **odběry krve pro samoplátce v laboratoři není komplexní služba a pro vytížené osoby je také velmi časově náročná.**

Další existující alternativou je zakoupení v široké škále **domácích testů v lékárně**, které jsou proveditelné z kapky krve nebo moči, například test ke zjištění bakteriální infekce, test na zjištění krevní skupiny, výši cholesterolu nebo test na zjištění těhotenství. Testy jsou však nepřesné a mnohdy zkreslené špatným odběrem.

- **Jedinečná nabídka**

Maurya (2022) ve své publikaci ne nadarmo tvrdí, že pole jedinečná nabídka je nejdůležitější ale také to, že se vyplňuje nejobtížněji. Jedná se totiž o první interakci klienta s produktem.

Rychlá, flexibilní a komplexní služba testování krve u vás doma.

Jedinečná nabídka je stanovena pro výchozí verzi Lean Canvas a pravděpodobně bude v pozdější fázi dotažena k dokonalosti.

- **Řešení**

V souvislosti s hlavním problémem se nabízí řešení v podobě **balíčků testování krve pro samoplátce**. Jednoduše si zákazník může nechat otestovat krev kdykoliv chce.

Problém o nekomplexnosti služby odběrů krve jako samoplátce v laboratoři řeší nabídka **služby**, která prostřednictvím **webové** nebo **mobilní aplikace** zajistí odběry krve u **klienta v domácnosti** v klientem vybraný termín, zaručí **okomentování výsledků krve lékařem**, jeho **doporučení** a odešle výsledky krve spolu s komentářem lékaře zpátky do aplikace.

Řešení se pravděpodobně bude měnit v závislosti na problémech a potřebách potenciálních zákazníků.

- **Kanály**

V tradičního marketingu je k dispozici velké množství kanálů, které je možné využít k doručení hodnotové nabídky k cílovým zákazníkům. V případě distribučních kanálů je nutné se zamyslet, jak se služba dostane k cílovým zákazníkům – tedy jak chce být každý zákaznický segment obsluhován a jak bude služba prodávána a dodávána.

Blank (2012) radí, že z počátku by si společnost měla vybrat prodejní kanál, který představuje největší potenciál, zaměřit se na něj a všechny ostatní prozatím vyloučit. Jako důvod uvádí, že společnost stále testuje a rozšiřuje své hypotézy a musí se soustředit na učení.

Z toho důvodu se bude startup v počáteční fázi soustředit pouze na biohackeři, **reklamu na Facebooku** a jejíž spuštění je okamžité a výsledky by se měly dostavit rychle a náklady a výnosy z reklamy je možné jednoduše monitorovat. Dle úspěšnosti marketingové kampaně budou postupně testovány a zapojovány další kanály.

Startup se bude také spoléhat na neplacenou reklamu v podobě **ústního doporučení od prvních zákazníků**.

- **Zdroje výnosů**

K cenotvorbě lze přistoupit několika způsoby (podle poptávky, nákladů a cen konkurence), a cena produktu či služby by měla minimálně pokrývat náklady, aby společnost nebyla ve ztrátě.

Cena jednotlivých balíčků se bude různit v závislosti na jeho typu. Je nutné zohlednit náklady, a to především variabilní náklady, které se liší u každého balíčku.

V rámci testování cenového modelu bude respondentům uvedena cena za balíček **Jsem biohacker**, který bude nabízen také ve fázi testování MVP. Cena bude nastavena podle konkurence, která nabízí balíček testování krve s obdobnými krevními markery, reportem a doporučeními lékaře, a výsledky v mobilní aplikaci za cenu 4 990 Kč.

Protože služba společnosti Bloodlab na českém trhu nemá přímou konkurenci a nabízí unikátní hodnotu v podobě odběrů v domácnosti klienta, bude finální balíček **Jsem biohacker** nabízen ve vyšší cenové úrovni, než jsou ceny konkurenta, a tedy za **5 990 Kč**.

Ve fázi MVP zakladatelka plánuje nabízet také základní balíček **Jsem Fit**, jehož cena je také nastavena podle konkurence, a to za **2 490 Kč**. Oba balíčky již mají zahrnovat odběr v domácnosti klienta.

Oba cenové modely je nutné ověřit rozhovory s potenciálními klienty.

- **Struktura nákladů**

V počáteční fázi startupu zde budou patřit náklady, které souvisí s vytvořením minimálního životaschopného produktu a jeho provozem. Jestliže budou veškeré hypotézy ověřeny

a spuštění minimálního životaschopného produktu bude úspěšné, přibudou zde náklady spojené s vývojem služby, vznikem mobilní a webové aplikace, náklady na prodej služby, náklady spojené s marketingem a náklady na personál.

O nákladech spojených s minimálním životaschopným produktem pojednává samostatná kapitola **finanční plán**.

- **Klíčové metriky**

V každé fázi projektu bude sledovaná jiná klíčová metrika.

Ve fázi po spuštění reklamy na Facebooku a Landing page bude sledován konverzní poměr – poměr počtu návštěvníků, kteří „přistáli“ na Landing page a kteří zanechali svůj kontakt.

Ve fázi po spuštění minimálního životaschopného produktu bude sledován konverzní poměr – počet potenciálních zákazníků, kteří vyjádřili svůj zájem o službu a celkový počet objednávek služby minimálního životaschopného produktu a náklady na získání zákazníka.

Ve fázi ověřování minimálního životaschopného produktu bude také sledována spokojenost zákazníků s MVP, počet doporučení služby a také bude nutné monitorovat jejich zpětnou vazbu a požadavky na službu.

Na základě úspěšnosti MVP budou sledovány další metriky relevantní ke každé fázi, v jaké se startup bude nacházet.

- **Neférová výhoda**

Pole neférová výhoda zůstává zprvu záměrně nevyplněné. Konkurenční výhoda může být dle Mauryi (2016) otestována jedině „tváří v tvář“ konkurenci.

9.4.2 Stanovení rizik a testování plánu

Podle Mauryi (2016) je dalším krokem stanovení nejrizikovějších předpokladů, které budou prioritní ve fázi testování plánu.

Bylo vyhodnoceno, že otestování **problému** je nejvyšší prioritou při ověřování hypotéz. Druhým nejrizikovějším předpokladem jsou **zákaznické segmenty**, kdy je nutné ověřit, že byly stanoveny správné hypotézy a vybrané cílové skupiny budou mít o službu zájem. Třetím rizikovým předpokladem je pole **řešení** a v souvislosti s problémem ho bude nutné prioritně ověřit.

Rizika jsou ověřována pomocí experimentu, jehož účelem je otestovat plán a ověřit hypotézy, proměnit je ve fakta, nebo je úplně zavrhnout a nahradit je novými.

Ověřování hypotéz nejdříve probíhalo formou kvalitativního marketingového výzkumu, a to formou série rozhovorů s určitým počtem respondentů – potenciálních zákazníků. Rozhovory probíhaly osobně ve dvou fázích podle jasně daného scénáře tak, aby bylo zajištěno, že se rozhovory nebudou lišit.

V první fázi byly rozhovory zaměřeny na **problém, existující alternativy a zákaznické segmenty**. Jejich cílem bylo ověřit, zda je problém skutečný a otestovat, kdo má problém, tedy zda je zákaznický segment, který je zmíněn ve výchozí Lean Canvas, životaschopný. Druhá fáze rozhovorů byla zaměřena na **otestování řešení** a probíhala se stejnými respondenty, jako v první fázi, navíc bylo zapojeno pět nových potenciálních zákazníků. Cílem rozhovorů bylo získat významnou pozitivní, nebo negativní reakci. Zatímco na základě silné negativní reakce bylo nutné hypotézu zamítnout, silná pozitivní reakce znamenala, že je možné s hypotézou dále pracovat.

9.4.3 Ověřování hypotéz o problému, existujících alternativách a zákaznickém segmentu

Jak všichni průkopníci metodiky Lean Startup (Ries, Blank, Maurya) tvrdí, nejrychlejším a nejefektivnějším způsobem, jak se něco dozvědět, je mluvit se zákazníky. Sám Steve Blank (2012, s. 2) uvedl na první stránce své publikace: „*Get Out of the Building!*“

To znamená dostat se ven z budovy, k zákazníkům. Jedině tak je možné sledovat důležité signály, jako je řeč těla, anebo se doptávat na podrobnosti.

Cílem rozhovoru o problému bylo ověřit hypotézy z pole „*problém*“ z výchozího Lean Canvas. Účelem tedy bylo zjistit, jak potenciální zákazníci hodnotí hlavní problémy a jak nyní tento problém řeší. Podle Crolla a Yoskovitze (2016) musí být problém dostatečně palčivý, musí zajímat dostatek lidí, a musí to být takový problém, který lidé již řeší.

Po absolvování této fáze měla být jasná odpověď na otázku, zda problém je opravdu hodný řešení a jestli je definovaný zákaznický segment životaschopný.

- **Metodika ověřování hypotéz**

Hypotézy z výchozího Lean Canvas byly převedeny do formy zamítnutelné hypotézy, která musí být konkrétní a testovatelná.

Během ověřování hypotéz bylo osloveno **15 respondentů z rozdílných skupin zákaznických segmentů**.

Ideálním výstupem by bylo potvrzení hypotéz a ověření alternativ, kterými byl problém řešen dopsud.

Rozhovor o problému měl následující strukturu:

1. Pozdrav a představení.
2. Shromáždění údajů potenciálního zákazníka k otestování zákaznického segmentu.
3. Příběh startupu a představení problému.
4. Hodnocení problému a seřazení problémů dle důležitosti.
5. Otestování problému– získání zpětné vazby a pohledu zákazníka na problematiku.
6. Shrnutí a žádost o možnost dalšího kontaktu.
7. Zdokumentování výsledků, a to okamžitě po rozhovoru.

Maurya (2016) v souvislosti s vyhodnocením rozhovorů uvádí, že ideálním prvotním uživatelem budou ty zákaznické segmenty, u kterých byly odpovědi nejpriznivější, a zároveň doporučuje zavrhnout ty zákaznické segmenty, u kterých odezva příznivá nebyla.

- **Vyhodnocení**

Hypotéza 1: Rozhovor o problému potvrdí, že četnost testování krve, které je hrazeno pojišťovnou, není pro potenciální zákazníky dostatečné.	
Počet oslovených potenciálních zákazníků	15
Vyhodnocení ověřování hypotézy	Hypotéza potvrzena
<p>Postřehy: Přestože se zakladatelka domnívala, že největší problém je nedostatečná četnost testování krve, pouze 70 % dotázaných respondentů souhlasí s tím, že četnost odběrů krve není dostatečná a 30 % dotázaných nevidí v četnosti testování krve problém, jelikož na přání lékaře je jim krev vždy otestována.</p> <p>Četnost odběrů krve ale respondenti neřadili na první místo z hlediska důležitosti. 60 % dotázaných je nejvíce frustrováno nedostatečnou komplexností služby odběru krve indikovaných praktickým lékařem.</p> <p>Respondenti uvádí, že jim nejsou výsledky odběrů krve vydány, nebo že je nutné si pro výsledky přijít osobně do zdravotnického zařízení – není možnost odeslání výsledků odběrů krve e-mailem.</p>	

Část dotázaných také vyjadřuje frustraci s nedostatečným okomentováním výsledků krve lékařem a absence možných doporučení. Pouze 20 % dotázaných definovalo jako hlavní problém časovou náročnost služby.

Hypotéza 2: Rozhovor o problému potvrdí, že potenciální zákazníci využívají jednu nebo více existujících alternativ.

Počet oslovených potenciálních zákazníků	15
Vyhodnocení ověřování hypotézy	Hypotéza zamítnuta

Postřehy: Na základě rozhovorů bylo zjištěno, že většina (60 %) respondentů nemá povědomí o možnosti odběrů krve na vlastní žádost v laboratoři jako samoplátce a spoléhají se pouze na odběr krve v rámci prevence. Pouze 40 % je informováno o možnosti odběrů krve v laboratoři jako samoplátce a jen 20 % potenciálních klientů službu odběru krve v laboratoři jako samoplátce již využilo.

Uvedení klienti, kteří službu odběru krve v laboratoři jako samoplátce již využili, se identifikují jako **biohackeři**.

15 % potenciálních klientů využívá domácích odběrů krve, a to jen CRP test (zjištění zánětů v těle).

Hypotéza 3: Rozhovory potvrdí, že největší zájem o nabízenou službu bude ze strany biohackerů.

Počet oslovených potenciálních zákazníků	15
Vyhodnocení ověřování hypotézy	Hypotéza potvrzena

Postřehy: Zakladatelka společnosti se správně domnívala, že biohackeři budou velmi pravděpodobně prvotní uživatelé. **100 % zákaznického segmentu ze skupiny biohackerů projevilo velký zájem o více informací o službě.**

Hypotéza 4: Rozhovory potvrdí, že sportovci budou životaschopným zákaznickým segmentem.	
Počet oslovených potenciálních zákazníků	15
Vyhodnocení ověřování hypotézy	Hypotéza potvrzena
Postřehy: Na základě rozhovorů o problému bylo ověřeno, že sportovci jsou životaschopným zákaznickým segmentem. 80 % respondentů, kteří se identifikují jako sportovci, projeví zájem o více informací o službě.	

Hypotéza 5: Rozhovory potvrdí, že zaneprázdnění a vytížení lidé budou životaschopným zákaznickým segmentem.	
Počet oslovených potenciálních zákazníků	15
Vyhodnocení ověřování hypotézy	Hypotéza zamítnuta
Postřehy: Zakladatelka se domnívala, že zaneprázdnění a vytížení lidé budou životaschopným segmentem, a právě tento segment měl nejvíce uvítat službu odběrů krve v domácnosti. Ukázalo se ale, že zaneprázdnění a vytížení lidé na rozdíl od již potvrzených zákaznických segmentů nepodstupují preventivní prohlídky u praktického lékaře a problém s nedostatečnou četností odběrů krve či nekomplexností služby nemají.	

- **Shrnutí**

Přestože se zakladatelka domnívala, že hlavním problémem bude nedostatečná četnost testování krve hrazené pojišťovnou, rozhovorovým šetřením s 15 respondenty bylo zjištěno, že **prioritním problémem je nedostatečná komplexnost služby odběrů krve** – nedostupnost výsledků krve a nedostatečné okomentování výsledků odběrů krve lékařem a absenci možných doporučení. Část respondentů také vyjádřila nespokojenost s nemožností testování krve na hladinu vitamínů a hormonů v krvi. Pouze 6 potenciálních klientů ví o možnosti odběrů krve na vlastní žádost v laboratoři a 3 respondenti již tuto službu využili. 2 klienti již opakovaně využili domácí test z lékárny. Službu „*Vyšetři.mě*“, která představuje nepřímou konkurenci společnosti, nezná žádný z respondentů. Rozhovory také potvrdily,

že sportovci a biohackeři jsou životaschopný zákaznický segment, ale zaneprázdnění a vytížení lidé nejsou na základě první fáze rozhovorového šetření správný cílový segment.

Důležitým poznatkem v rámci pozorování při rozhovorech byla skutečnost, že 10 z 15 respondentů nosilo chytré hodinky. Na dotaz, k čemu chytré hodinky nejčastěji využívají, respondenti uvedli, že mimo jiné rádi monitorují svůj spánek, kroky a tep. Lze tak vyvodit další zákaznický segment, tedy osoby, které pravidelně **monitorují svůj zdravotní stav**.

Na základě poznatků z rozhovorů o problému byl aktualizován Business model.

9.4.4 Ověřování hypotéz o řešení

Jakmile byly hypotézy o problému potvrzeny, byly definovány existující alternativy a specifikovány potenciální zákaznické segmenty, bylo nutné identifikovat **prvotní zákazníky** a náležitě **otestovat řešení**. V této fázi je bylo také nezbytné ověřit cenový model, tedy zda budou budoucí zákazníci ochotni platit finální produkt, za minimální životaschopný produkt a v jaké výši. Respondentům byla představena demoverze ve formě prezentace, která vykresluje nabídku možného řešení. Na základě reakcí respondentů na představenou prezentaci byly upřesněny požadavky na MVP.

- **Metodika ověřování hypotéz**

Předpoklady z výchozího podnikatelského modelu byly převedeny do formy zamítnutelné hypotézy, a to následovně:

Hypotéza 1: Rozhovor o řešení potvrdí vhodnost řešení a určí minimální sadu funkcí pro vznik minimálního životaschopného produktu.

Hypotéza 2: Rozhovor o řešení potvrdí, že biohackeři jsou prvotní uživatelé.

Hypotéza 3: Rozhovor o řešení potvrdí nastavený cenový model služby.

Byla provedena druhá fáze rozhovorů zaměřená na otestování řešení. Rozhovory byly vedeny se stejnými potenciálními zákazníky jako v první fázi. **Navíc bylo zapojeno i pět nových zákazníků**, kteří tak do problematiky vloží nový vhled.

Scénář rozhovoru o řešení byl vedený v podobné formě jako rozhovor o problému, navíc byla pro účely rozhovorů představena **prezentace**, které měla potenciálním zákazníkům demonstrovat řešení jejich problému.

Po představení prezentace bylo nutné položit potenciálnímu zákazníkovi doplňující otázky pro získání zpětné vazby.

Náhled prezentace je dostupný v příloze.

Rozhovory měly následující strukturu:

1. Pozdrav a uvítání.
 2. Shromáždění demografických údajů a identifikace prvotního uživatele a zákazníka.
 3. Formulace a představení problému ve formě příběhu.
 4. Přestavení demoverze a otestování hypotéz o řešení.
 5. Otestování cenového modelu.
 6. Shrnutí a žádost o možnost dalšího kontaktu.
 7. Nabídnutí možnosti otestovat minimální životaschopný produkt jako první.
 8. Zdokumentování výsledků, a to okamžitě po rozhovoru.
- **Vyhodnocení**

Hypotéza 1: Rozhovor o řešení potvrdí vhodnost řešení a určí minimální sadu funkcí pro vznik minimálního životaschopného produktu.	
Počet oslovených potenciálních zákazníků	20
Vyhodnocení ověřování hypotézy	Hypotéza potvrzena
<p>Postřehy: Prezentace služby byla velmi dobře přijata mezi všemi zákaznickými segmenty. Přestože původním plánem bylo v rámci minimálního životaschopného produktu nabízet balíčky dva – balíček Jsem fit obsahující základní krevní markery a rozšířený balíček Jsem biohacker, 80 % respondentů uvedlo, že by zvolili právě rozšířený balíček. Jako důvod uvedli, že markery zahrnuté v základním balíčku „<i>jim odebírá</i>“ praktický lékař. Proto bude v minimální životaschopný produkt upraven a v počáteční fázi nabízet pouze rozšířený balíček.</p> <p>Důležitým faktem je, že 50 % všech respondentů uvedlo, že by chtěli možnost odebrání krve v laboratoři. MVP tak bude také nabízet jak možnost odběru</p>	

v domácnosti, tak odběr v laboratoři, a bude tak možnost otestovat, která služba bude více využívána.

Hypotéza 2: Rozhovor o řešení potvrdí, že bio hackeři jsou prvotní uživatelé.

Počet oslovených potenciálních zákazníků	20
--	----

Vyhodnocení ověřování hypotézy	Hypotéza potvrzena
--------------------------------	--------------------

Postřehy: Biohackeři budou jednoznačně prvotní uživatelé. Po představení demoverze a stanoveného modelu 100 % ze zákaznického segmentu biohackerů má zájem o další informace o službě a s nadšením by vyzkoušeli minimální životaschopný produkt. Tento vzorek respondentů aktivně vyhledává veškeré možnosti a technologie, jak optimalizovat svůj životní styl a kvalitu svého života a již využívají službu testování krve v laboratoři jako samoplátci. Uvítali by službu, která je na rozdíl od odběru krve v laboratoři na vlastní žádost komplexní a s komentářem a doporučením lékaře.

Hypotéza 3: Rozhovor o řešení potvrdí nastavený cenový model služby.

Počet oslovených potenciálních zákazníků	20
--	----

Vyhodnocení ověřování hypotézy	Hypotéza potvrzena
--------------------------------	--------------------

Postřehy: Jak bylo možné předpokládat, cenový model služby byl pro potenciální zákaznické segmenty, vyjma biohackerů, příliš vysoký. Bylo nezbytné všem respondentům náležitě vysvětlit důležitost prevence a význam jednotlivých krevních markerů. Tyto zákaznické segmenty však na závěr rozhovorů přislíbily službu vyzkoušet s možností zrušení opakované platby v případě nespokojenosti.

Respondenti ze skupiny biohackerů již sami vyhledávají služby, které vedou k optimalizaci životního stylu, a vzhledem k faktu, že v České republice podobná služba s odběrem v domácnosti zatím neexistuje a již zhruba vědí, jaké jsou náklady na odběr krevních markerů obsažených v balíčku, s cenovým modelem služby souhlasili.

Na základě výsledků rozhovorů byl Business model aktualizován.

- **Shrnutí**

V rámci rozhovorů o řešení bylo 20 respondentům ukázána prezentace, která nabízela řešení problému nekomplexnosti služby testování krve a nedostatečné četnosti testování krve. **Prezentace byla velmi dobře přijata a byly upřesněny požadavky na minimální životaschopný produkt.** Díky rozhovorům o řešení bylo také potvrzeno, že **biohackeři budou prvotní uživatelé.** Služba řeší jejich problém nedostatečného testování krve, které je pro jejich optimalizaci životního stavu zásadní.

Zásadním zjištěním je fakt, že **potenciální klienti mají zájem také o odběr v laboratoři.** Proto bude do testování MVP přidána možnost odběru v laboratoři, a na základě testování bude dále rozhodnuto, zda tato možnost bude ponechána i ve finálním produktu.

Na základě rozhovorů s potenciálními klienty se zakladatelé rozhodli v rámci testování MVP nabízet pouze jeden balíček, a to rozšířený balíček **Jsem biohacker** s možností odběru v laboratoři, nebo v domácnosti klienta.

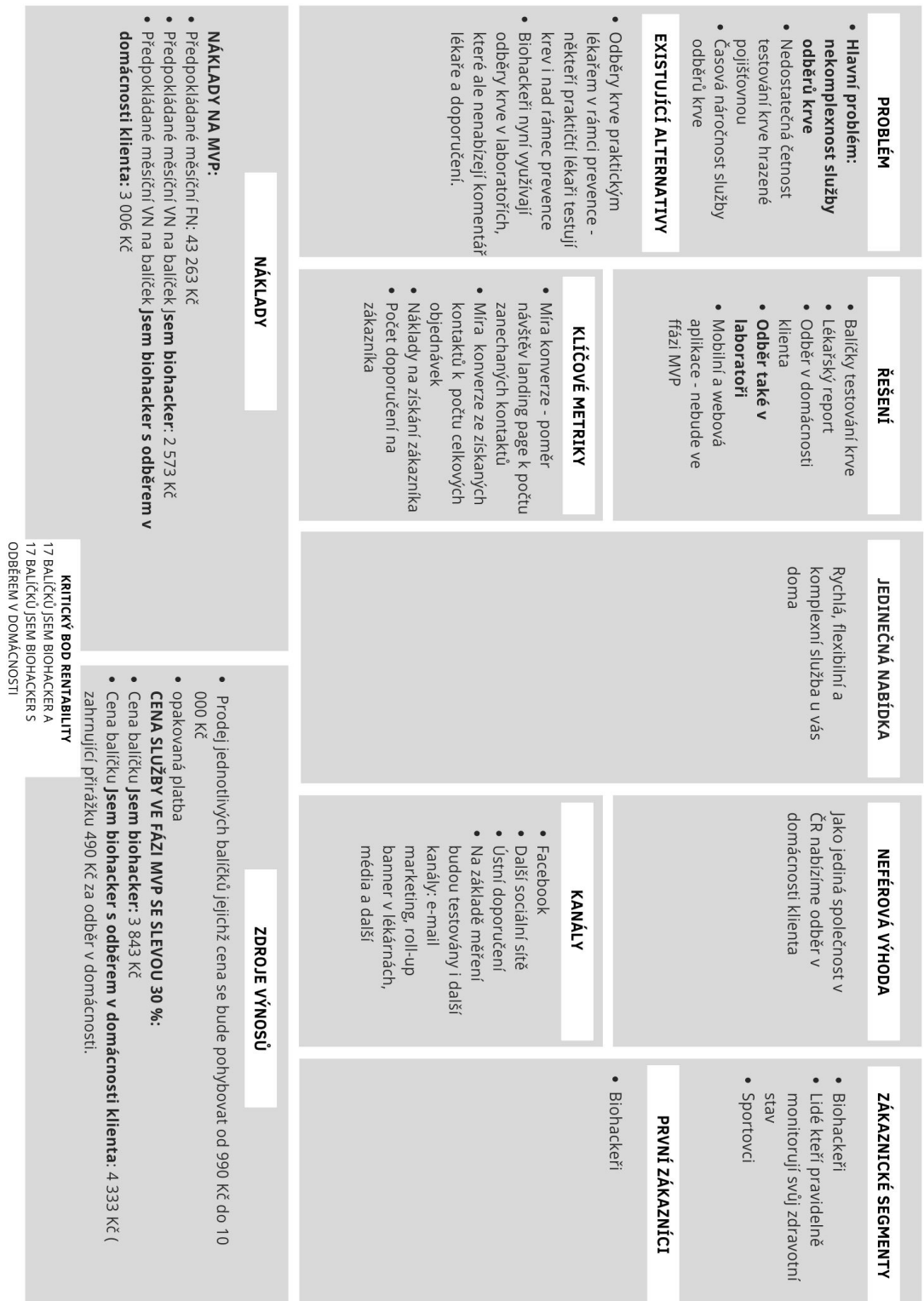
Přestože byl cenový model pro většinu respondentů, vyjma biohackerů, příliš vysoký, přislíbili službu vyzkoušet s možností zrušení opakované platby v případě nespokojenosti. Cena za balíček byla zakladateli upravena – cena balíčku bude 5 490 Kč, a to v případě odběru krve v laboratoři. Možnost odběru v domácnosti bude za příplatek 5 990 Kč.

Zakladatelé se také v návaznosti na rozhovory rozhodli nevyvíjet v počáteční fázi testování MVP mobilní a webovou aplikaci, ale provozovat jen základní webové stránky, a tak snížit náklady na MVP.

9.4.5 Aktualizace Lean Canvas

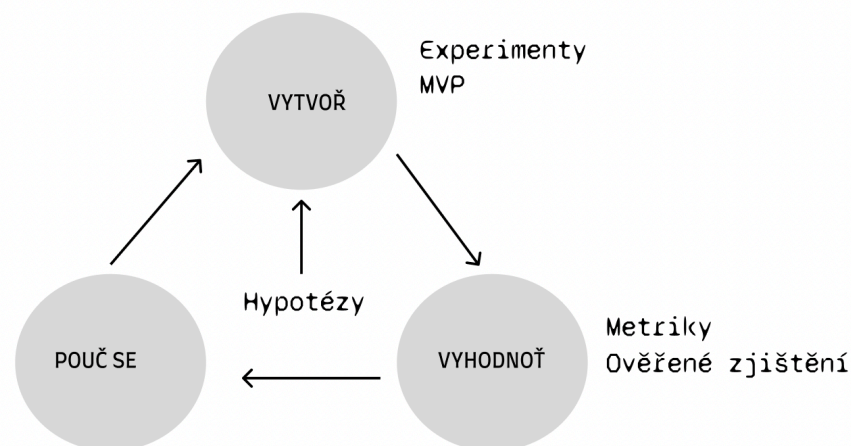
Na základě rozhovorů s potenciálními klienty byl Business model aktualizován a byly ujasněny požadavky na minimální sadu funkcí pro další fázi experimentu. Lean Canvas však bude i nadále pravidelně aktualizován na základě zpětné vazby na minimální životaschopný

produkt.



Obrázek 15 Aktualizovaná Lean Canvas

9.5 Vytvoření minimálního životaschopného produktu a jeho měření



Obrázek 16 Smyčka vytvoř – vyhodnoť – pouč se v souvislosti s MVP

V další fázi projektu bude na základě výsledků experimentu **sestaven minimální životaschopný produkt**. Ten bude obsahovat pouze **minimální sadu funkcí**, a tudíž pravděpodobně nebude vyhovovat veškerým zákazníkům, ale bude ideální pro získání zpětné vazby a shromáždění ověřených zjištění od prvotních zákazníků.

Jen tak bude možné zjistit, že problém zákazníka byl pochopen správně, a bude tak možné zdokonalit řešení.

Podle Riese (2015, s. 87) totiž prvotní uživatelé „*využívají představivost, která zaplní mezery ve funkčnosti produktu a dávají tomuto přístupu přednost, protože je pro ně důležité, aby byli mezi prvními, kdo nový produkt přijmou a využijí*“.

Minimální životaschopný produkt má sice minimální sadu funkcí, ale musí představovat **jedinečnou nabídku**, které je prezentována v Business modelu.

Po získání zpětné vazby z minimálního životaschopného produktu bude následně vybudována další verze služby obohacena o další funkce, a v průběhu bude neustále aplikována metodika Lean Startup a její smyčka zpětné vazby **vytvoř – vyhodnoť – pouč se**.

Cílem experimentu s minimální sadou funkcí je, kromě získání zpětné vazby a otestování minimální sady funkcí, také získání zájmu investorů a prokázání, že společnost má potenciál růstu.

Tím, že společnost bude hledat investora až po fázi vypuštění MVP a důkazu potenciálu společnosti, bude zajištěno silnějšího postavení, vyšší míry kontroly a větší šance získání financování na vybudování finálního produktu.

9.5.1 Tvorba MVP

Pro společnost Bloodlab bude sestaven minimální životaschopný produkt s následujícími funkcemi:

- Webové stránky, které jsou pouze v minimálním rozsahu za nízké náklady.
- Registrace na webových stránkách, u které bude nutné vyplnit základní anamnézu klienta pro účely správného vyhodnocení výsledků lékařem a udělit souhlas se zpracováním osobních údajů.
- Balíček Jsem biohacker s možností odběru v laboratoři, nebo balíček Jsem biohacker s odběrem v domácnosti.
- Rezervace požadovaného termínu a času odběru pro odběr krve v domácnosti kvalifikovaným zdravotnickým pracovníkem s následnou verifikací, popřípadě informace ohledně odběru krve v laboratoři.
- Transport krevního vzorku do laboratoře kvalifikovaným zdravotnickým pracovníkem.
- Analýza vzorku v laboratoři.
- Individuální vyhodnocení výsledků krve smluvním lékařem.
- Odeslání výsledků odběrů krve a reportu lékaře šifrovaně e-mailem klientovi – mobilní a webová aplikace bude funkční až v pozdějších fázích po ověření minimálního životaschopného produktu.
- **Služba bude v počáteční fázi dostupná pouze pro klienty okresu Frýdek-Místek a Ostrava-město.**

- MVP bude nabízen pouze po dobu jeho trvání na zvýhodněnou cenu, jelikož se nejedná o finální produkt a nelze tak za něho žádat plnou výši ceny. Klientům tedy bude na službu poskytnuta sleva 30 % – balíček Jsem biohacker za 3 843 Kč a balíček Jsem biohacker s odběrem v domácnosti za 4 333 Kč.

Oba zakladatelé zastanou ve fázi MVP většinu pracovních funkcí potřebných pro provoz MVP, budou tak sníženy náklady o mzdy pracovníkům. Oba zakladatelé budou zaměstnání na zkrácený úvazek. Další funkce nezbytné pro realizaci a provoz MVP budou řešeny formou outsourcingu.

MVP produkt bude v počáteční fázi nabízen prvotním zákazníkům, a to primárně těm, od kterých byly dobré odezvy v průběhu rozhovorů a klientům, kteří zanechali svůj kontakt na Landing page.

Formou minimálního životaschopného produktu bude otestována **jedinečná nabídka a cenový model služby**. Bude tedy nutné provést follow-up rozhovor s prvotními uživateli v návaznosti na uvedení minimálního životaschopného produktu do provozu.

Jak Ries (2019, s. 96) tvrdí, cílem MVP je „*pochopení, co lidé skutečně chtějí – ne, co si myslíme, že chtějí*“.

9.5.2 Definice metrik úspěšnosti MVP

Kritéria úspěšnosti MVP budou mít především dvě podoby. První je získání **zpětné vazby**, která bude získána od zákazníků, kteří otestovali MVP a která byla shromážděna na základě rozhovorů. Druhým kritériem je měření **metrik**.

Při vytváření MVP a jeho provoz je důležité určit klíčovou metriku, která nám ukáže, zda jsou předpoklady našich hypotéz platné. Croll a Yoskovitz (2016) v publikaci Lean Analytics definovali tuto metriku jako OMTM, tedy One Metric that Matters (jediná metrika, na které záleží).

OMTM je jedinečná metrika, která je nejdůležitější pro vyhodnocování MVP a která pomáhá s měřením očekávaného výsledku MVP. Je však nezbytné myslet na to, že tato metrika se bude měnit v závislosti na tom, v jaké fázi se společnost nachází.

Ve fázi po spuštění minimálního životaschopného produktu bude sledován **konverzní poměr – počet potenciálních zákazníků, kteří vyjádřili svůj zájem o službu a celkový počet objednávek** služby minimálního životaschopného produktu a **náklady na získání zákazníka**.

Ve fázi ověřování minimálního životaschopného produktu bude také sledována spokojenost **zákazníků s MVP, počet doporučení služby** a také bude nutné monitorovat jejich **zpětnou vazbu a požadavky na službu**.

Na základě úspěšnosti MVP budou sledovány další metriky relevantní ke každé fázi, v jaké se startup bude nacházet. Neznamená to ale, že nebudou sledovány i další metriky. OMTM je pouze ta nejdůležitější metrika, na kterou je nutné se zaměřit. Dále budou sledovány metriky, jako spokojenost zákazníků s MVP, počet doporučení služby na zákazníka a náklady na získání zákazníka.

9.5.3 Vyplácení mzdy zakladateli ve fázi MVP

Zakladatelé startupů mají v počáteční fázi velmi omezené finanční zdroje, a většina z nich se tak musí spoléhat na osobní úspory nebo na externí financování. Proto se nabízí otázka, jakou si zakladatelé mohou vyplácet mzdu ve fázi MVP.

Filozofie Lean Startup nabádá zakladatele společností, aby upřednostňovali reinvestování zisků do růstu společnosti před vyplácením vysokých platů. V počátečních fázích startupu se zakladatelé mohou rozhodnout vyplácet si minimální plat na pokrytí základních životních nákladů, zatímco zbytek prostředků směřuje do budování podniku.

Eric Ries (2015), průkopník metodiky Lean Startup tvrdí, že zakladatelé startupů by měli být konzervativní, pokud jde o jejich platy, zejména v počátečních fázích vývoje společnosti. Udává, že zakladatelé startupů by měli upřednostňovat dlouhodobý úspěch společnosti před krátkodobým finančním ziskem.

V konečném důsledku se musí plat zakladatele startupu odvíjet na dostupných finančních zdrojích a fázi vývoje společnosti. Není tedy nic neobvyklého, že se zakladatelé v počátečních fázích podnikání zcela zřeknou platu, nebo si vyplácejí pouze minimální mzdu a případný zisk investují do svého startupu.

Homuth (2016) na základě rozhovorů s investory uvádí, že ve fázi MVP je vhodné omezit osobní výdaje a z firmy čerpat jen tolik, kolik je potřebné k uspokojení základních potřeb. Martin (2016) sdílí stejný názor – ve své publikaci uvádí, že *„jedna ze zásadních věcí, na níž závisí úspěch začínající firmy, je ochota investovat drtivou většinu výnosů a získaného kapitálu do podpory rozvoje podnikání“*.

Celkově lze konstatovat, že průkopníci Lean Startup a bootstrappingu⁶ sdílí názor, že jestliže zakladatel chce, aby jeho společnost byla úspěšná a má i jiný zdroj příjmu nebo úspory, měl by si platit minimální mzdu, nebo si dokonce neplatit vůbec.

Vzhledem k faktu, že zakladatelé společnosti Bloodlab mají i jiný zdroj příjmu, se rozhodli ve fázi MVP mzdu si nevyplácet, přestože mzda bude v nákladech zahrnuta. Jakmile startup začne růst a generovat příjmy, zakladatelé si začnou vyplácet mzdu.

Koneckonců, Steve P. Jobs, bývalý výkonný ředitel společnosti Apple, pobíral v letech 2008 až 2010 roční plat ve výši 1 USD. Neobdržel žádnou prémii, žádné odměny v podobě akcií, ani jinou formu roční odměny (Thomsen a Conyon, 2012).

9.6 Marketingová strategie pro MVP

Calichio (2021, s. 10) definuje marketingový plán jako „*nástroj, který dokáže propojit údaje shromážděné na trhu s opatřeními, která podnikatel nebo firma přijme, aby uspokojila potřeby vyjádřené svými zákazníky*“.

Kvalitní marketingový plán je klíčový pro úspěch MVP, přestože obsahuje pouze minimální sadu funkcí a odvíjí se od něj celkový budoucí úspěch firmy. Je nezbytný pro oslovení co nejvíce potenciálních zákazníků a získání jejich zpětné vazby.

K vytvoření a následné realizaci marketingové strategie byl využit nástroj marketingový mix 4P. Cílem marketingového mixu bude oslovit potenciální zákaznické segmenty, otestovat zájem o službu a získat zpětnou vazbu.

9.6.1 Lean Marketing

Také na marketing lze uplatnit metodiku Lean Startup. Lean Marketing vychází z konceptu Lean Startup a stejně jako tato metodika uplatňuje ve svém procesu **smyčku vytvoř – vyhodnot’ – pouč se**, tedy využívá zpětnou vazbu a vyvozování závěrů z dat a následnou rychlou implementaci změn pro realizaci úspěšných marketingových kampaní. V Lean Marketingu je namísto MVP využíván „Minimum Viable Apprpach“ (minimální životaschopný přístup). Ten spočívá v identifikaci konkrétního publika, rozdělení publika do podskupin a nalezení distribučního kanálu, kde se publikum vyskytuje (Akdeniz, 2015).

⁶ Bootstrapping spočívá v založení společnosti s téměř žádnými zdroji. Je to efektivní taktika, která je vhodná pro ty zakladatele startupu, kteří již mají dostatek vlastních zdrojů nebo naopak nepotřebují k rozjezdu podnikání příliš velký kapitál (Seedstarter, 2022).

Jedná se tedy o strategii ideální pro startupy, které potřebují být agilní a musí chytře nakládat se svými zdroji, aby přežily a uspěly.

9.6.2 Cílová skupina a trh

Cílová skupina marketingové kampaně a potenciální zákaznické segmenty klíčové pro společnost Bloodlab již byly definovány v Business modelu Lean Canvas v poli zákaznické segmenty a byla náležitě otestována rozhovory s potenciálními klienty. Na tyto zákaznické segmenty se zaměří marketingová strategie firmy s ohledem na demografické kritérium pro provoz MVP.

9.6.3 Marketingový mix 4P

Marketingový mix 4P představuje marketingová rozhodnutí, které se týkají nabízeného **produktu** (product), jeho **ceny** (price), **propagace** (promotion) a **distribuce** (place). Aby fungoval efektivně, musí vycházet ze strategických marketingových rozhodnutí, které odpovídají cílovému segmentu (Kralíček, 2018).

- **Produkt**

Produktem čili službou bude ve fázi MVP testování krve ve formě rozšířeného balíčku, odběr krve ve smluvní laboratoři, nebo přímo u klienta doma a individuální vyhodnocení krevních testů lékařem. Výsledky krevních testů spolu reportem a doporučeními lékaře budou šifrovaně odeslány na e-mail klienta.

Produkt je nejdůležitější prvek marketingového mixu. Přesto jej ovlivňuje nejistota prostředí startupu, a produkt se bude neustále vyvíjet podle toho, jak se bude snažit pochopit zákazníky a přizpůsobit se jejich potřebám.

Unikátní hodnotou je, že se bude jednat o rychlou, flexibilní a komplexní službu testování krve, která jako jediná v České republice bude nabízet odběr krve jak v laboratoři, tak u klienta v domácnosti.

- **Cena**

Cena je peněžní částka za produkt a představuje výnosy. Správné stanovení ceny za službu má pro firmu tedy existenční význam (Kralíček, 2018).

Jak již bylo řečeno, cílem MVP není pouze produkt (službu) prodat, ale především získat zpětnou vazbu a poznatky k vytvoření finálního produktu, který bude maximálně funkční a užitečný pro budoucí potenciální zákazníky.

MVP by měl zákazníkovi přinést unikátní hodnotu, a poskytnout řešení jejich problému a zároveň zajistit, že pochopí, že je čeká mnohem větší hodnota v podobě finálního produktu.

Při stanovení ceny za produkt je důležité myslet na to, že MVP není finální produkt, a nelze tak za něho žádat plnou výši ceny. Proto bude při spuštění MVP účtovaná zvýhodněná cena, ale zároveň bude zveřejněna plná cena s uvedením, že zvýhodněná cena je pouze po dobu trvání pilotní kampaně (po dobu trvání MVP).

Při determinaci ceny za MVP je nutné zohlednit jak náklady na vytvoření MVP, tak fixní a variabilní náklady a také zpětnou vazbu z rozhovorů s potenciálními klienty.

Dále je vhodné monitorovat ceny nepřímé konkurence, která, přestože neposkytuje odběry krve v domácnosti, nabízí odběry v laboratoři a report lékaře a cenovou relaci konkurence je možné zohlednit v cenotvorbě.

Jelikož není možné předvídat budoucí odbyt služby, zakladatelé se rozhodli nastavit cenu za službu podle konkurence, která nabízí balíček testování krve s obdobnými krevními markery, reportem a doporučeními lékaře, a výsledky v mobilní aplikaci za cenu 4 990 Kč.

Protože je služba společnosti Bloodlab jedinečná a zahrnuje bezkonkurenční unikátní hodnota, bude finální služba nabízena ve vyšší cenové úrovni, než jsou ceny konkurenta, a tedy za 5 490 Kč. Za odběr v domácnosti klienta bude přírůžka 490 Kč, na niž se sleva nevztahuje.

MVP bude nabízený se slevou 30 %, tedy balíček Jsem biohacker za 3 843 Kč a balíček Jsem biohacker s odběrem v domácnosti za 4 333 Kč.

- **Propagace**

Pro úspěšnou marketingovou kampaň a propagaci minimálního životaschopného produktu je nezbytné nejdříve provést analýzu trhu a zjistit více informací o potenciálních klientech. Také analýza konkurence je důležitá pro úspěšnou marketingovou kampaň – je nutné si uvědomit, jakou hodnotu konkurence svým zákazníkům poskytuje a jakou jedinečnou hodnotu nabízí oproti konkurence právě služba společnosti Bloodlab.

Analýza trhu a konkurence již byla provedena v předchozích kapitolách a díky údajům z těchto analýz a definicí zákaznických segmentů bude možné lépe cílit marketingovou kampaň.

V první fázi, ještě před spuštěním minimálního životaschopného produktu, bude spuštěna marketingová kampaň, jejímž cílem bude znovu ověřit zákaznický segment, otestovat zájem

o službu, získat zpětnou vazbu od potenciálních zákazníků a předpovědět budoucí poptávku po službě. Na vstupní marketingovou kampaň bude vyhrazen budget 20 000 Kč.

- **Reklama na Facebooku**

Vstupní kampaň bude probíhat prostřednictvím série reklam na Facebooku. Důvodem volby tohoto distribučního kanálu jsou nižší náklady na reklamu oproti tradičním médiím a vysoké procento využívání těchto sociálních sítí klíčovými zákazníky.⁷

Reklama bude ve fázi MVP demograficky zacílena na občany města Ostravy a Frýdku-Místku. Pouze v rámci vstupního marketingu bude tedy zvoleno širší publikum a bude tak možné znovu otestovat potenciální zákaznický segment.

- **Landing page**

Reklama na Facebooku bude zákazníky směřovat na **landing page**⁸ (přistávací stránka), na které bude popsána služba a její funkce.

Landing page je stručně řečeno webová stránka, která je vytvořena pro marketingovou kampaň. Je to místo, na kterém zákazník „přistane“, jakmile klikne na reklamu (Page, Ash a Ginty, 2012).

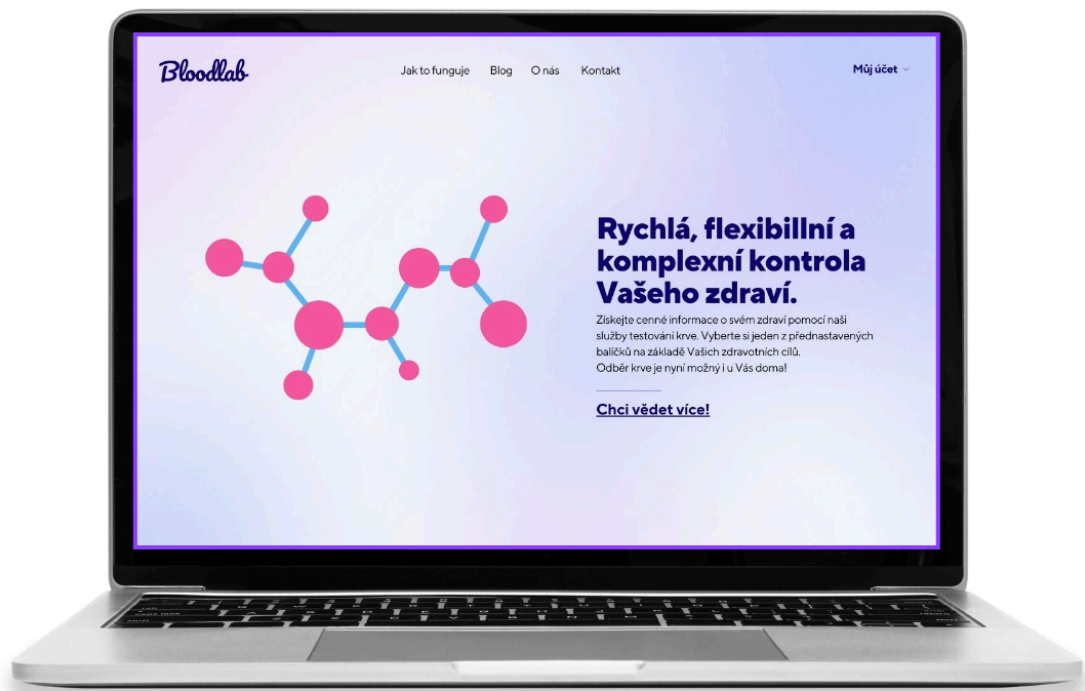
Na Landing page bude také zveřejněn relevantní marketingový obsah založený na problémech zákazníka, které služba řeší.

Za pomoci Landing page budou formulářem shromažďovány e-mailové adresy potenciálních zákazníků a bude tak sledován jejich zájem o službu. Tento přístup umožní shromáždit počáteční data a otestovat koncept bez rozsáhlého rozpočtu. Shromážděné kontakty tak navíc mohou být zapojené do vývoje služby a na základě zpětné vazby, která bude probíhat formou rozhovorů a dotazníků. Bude tak zajištěno, aby budoucí služba více odpovídala představám potenciálních zákazníků.

Těmto kontaktům bude také jako první nabídnut **minimální životaschopný produkt**. V rámci Landing page bude sledován **konverzní poměr – poměr počtu návštěvníků, kteří „přistáli“ na Landing page a kteří zanechali svůj kontakt a náklady na získání zákazníka**.

⁷ Na základě průzkumu Kempa (2022) na webu fportal.com počet uživatelů sociálních sítí v Česku na začátku roku 2022 odpovídal 75 % celkové populace. Nejpoužívanější sociální platformou je Facebook, jehož reklamní dosah odpovídal na začátku roku 2022 45,2% celkové populace.

Tyto metriky budou sledovány platformami **Facebook** a **Google Analytics**.



Obrázek 17 Vizualizace Landing page

- **Obsahový marketing**

Na Landing page, následně i na webových stránkách, bude relevantní obsahový marketing ve formě blogu, kde budou pravidelně zveřejňovány články týkající se zdravého životního stylu, důležitosti prevence a rozhovory s lékaři na téma zdraví. Jedná se tak o kreativní marketingovou strategii, do které není nutné investovat velké množství financí a jejíž pomocí je možné oslovit více potenciálních klientů.

Pro úspěšnou kampaň a k odhalení nových marketingových kanálů bude nutné dále provádět experimenty a testovat i další kanály, které budou následně analyzovány a pomocí metrik bude vyhodnocována jejich úspěšnost a budou implementovány potřebné změny.

Neúspěšné marketingové kanály budou zrušeny a kanály, které budou vyhodnoceny jako úspěšné, budou posílněné.

- **Distribuce**

Distribuce služby bude probíhat prostřednictvím webových stránek, kde bude možné službu zakoupit. Služba bude nabídnuta jako první ověřeným zákaznickým segmentům, kteří byli definováni jako prvotní uživatelé (v tomto případě biohackeři), a potenciálním zákazníkům, kteří vyjádřili zájem o službu na Landing page. Ve fázi MVP bude služba dostupná pouze na území Ostrava-město a Frýdek-Místek, v případě úspěšnosti MVP bude firma rozšiřovat své pole působení. V rámci služby bude také možnost odběru krve v domácnosti klienta zdravotní sestrou s transportem vzorku do partnerské laboratoře.

9.7 Finanční plán pro MVP

Sestavení finančního plánu pro finální službu v rané fázi startupu může být obtížné, nebo dokonce nemožné, protože v této fázi se služba stále vyvíjí a testuje, a tak stále existují nejistoty ohledně toho, jak bude finální služba vypadat, jak se bude vyvíjet, jak bude přijímána trhem a jaké bude mít náklady.

Sestavení finančního plánu pro finální službu v této fázi může vést k nepřesnostem a nepřesným odhadům, což může mít negativní dopad na plánování a řízení projektu v budoucnu. Je tedy lepší se soustředit na finanční plánování v této rané fázi vývoje a poskytnout si tak pevný základ.

Protože cílem metodiky Lean Startup je s co nejmenšími výdaji ověřit předpoklady o tom, zda pokračovat v zamýšlené strategii nebo změnit směr (udělat pivot), je finanční plán sestaven pro **minimální životaschopný produkt**, tedy službu, která obsahuje minimální sadu funkcí, a bude tak možné začít podnikat s co nejmenšími náklady a omezit plýtvání prostředků. Do vzniku MVP tak bude vloženo pouze tolik finančních prostředků, kolik je potřeba na otestování služby.

Sestavení finančního plánu pro MVP je důležité, protože se jedná o první fázi vývoje služby a může mít vliv na celkový úspěch projektu. V této fázi je třeba zjistit, zda má projekt potenciál a zda bude přinášet dostatečný zisk.

Finanční plán pro finální službu bude obsahovat mnohem víc detailů a nákladů a bude zahrnovat větší objem dat a informací. Proto je důležité začít s finančním plánováním v rané fázi vývoje produktu, aby bylo možné plánovat náklady a příjmy a získat užitečné poznatky pro další plánování.

Nejprve bude vytvořen MVP – bude založena obchodní společnost a webová stránka s minimálními funkcemi.

Předpokládá se, že vytvoření MVP bude financováno vlastními zdroji zakladatelů společnosti a následně, po ověření minimálního životaschopného produktu, bude startup financován investicí, aby bylo možné zajistit efektivní růst firmy. V této fázi se oba zakladatelé společnosti zřikají veškerého nároku na odměnu a veškerý zisk budou investovat do rozvoje společnosti. Jakmile startup začne růst a generovat příjmy, zakladatelé si začnou vyplácet mzdu.

Je důležité zmínit, že odhadování prodejů služeb ve fázi MVP není přesné a odhady se mohou velmi lišit od skutečných prodejů v budoucnosti. Proto je důležitá připravenost na nejistotu a být flexibilní při plánování budoucího růstu společnosti.

Společnost Bloodlab nebude plátcem DPH, jelikož nepředpokládá obrat vyšší než 2 miliony korun za 12 po sobě jdoucích kalendářní měsíců.

9.7.1 Zahajovací rozvaha

K datu zápisu společnosti do obchodního rejstříku vzniká společnosti povinnost sestavit zahajovací rozvahu. V případě společnosti Bloodlab se oba společníci budou podílet na základním kapitálu ve výši 100 000 Kč, a to každý společník peněžitým vkladem ve výši 50 000 Kč, který bude splacen v celé výši. Finance budou vloženy na bankovní účet a budou tak tvořit celkový oběžný majetek.

Tabulka 3 Zahajovací rozvaha

AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý majetek		Vlastní zdroje	
	0 Kč	Základní kapitál	100 000 Kč
Oběžný majetek		Cizí zdroje	
Běžný účet	100 000 Kč		0 Kč
Aktiva celkem	100 000 Kč	Pasiva celkem	100 000 Kč

9.7.2 Odhadované náklady

Celkové náklady jsou pro účely diplomové práce rozdělené do třech kategorií, a to **náklady na vznik MVP a dále fixní náklady a variabilní náklady**, ze kterých je vypočítán bod zvratu.

Problémem startupu je, že neexistují žádné historické finanční údaje, ze kterých by bylo možné vycházet. Je tak možné celkové náklady pouze odhadovat.

- **Odhadované náklady na vznik MVP**

Počáteční náklady představují **náklady pro založení společnosti**, tedy finanční prostředky, které musí společnost vynaložit ještě před uvedením minimálního životaschopného produktu na trh a náklady spojené se **vznikem služby s minimální sadou funkcí**. Odhadované náklady byly stanoveny na základě současných cen na trhu. Předpokládá se, že vstupní náklady budou financovány ze základního kapitálu.

V následující tabulce jsou znázorněny první výdaje spojené s podnikáním. Jedná se o veškeré náklady, které je nutné vynaložit pro založení nové společnosti s.r.o.

Tabulka 4 Náklady spojené se založením společnosti s ručením omezeným

Sepsání zakladatelské listiny a společenské smlouvy u notáře	7 000 Kč
Založení bankovního účtu	0 Kč
Přímý zápis do obchodního rejstříku notářem	0 Kč
Správní poplatek za doklad o bezúhonnosti	100 Kč
Správní poplatek za výpis z katastrů nemovitostí	100 Kč
Správní poplatek za udělení oprávnění k poskytování zdravotnických služeb	1 000 Kč
Správní poplatek vydání rozhodnutí o registraci k provozování nestátního zdravotnického zařízení	1 000 Kč
CELKEM	9 200 Kč

Náklady na **sepsání zakladatelské listiny u notáře a sepsání společenské smlouvy** jsou dle průzkumu odhadovány na částku 7 000 Kč a pro její vyřízení je nutné mít zvolený název společnosti, sídlo, stanovený předmět podnikání a stanovenou výši vkladu, která je 100 000 Kč.

Založení bankovního účtu lze sjednat zdarma u většiny bankovních institucí. Na tento účet bude vložen **základní kapitál** ve výši 100 000 Kč. Poplatek za **přímý zápis do obchodního rejstříku** se na trhu odvíjí dle toho, jestliže zápis do obchodního rejstříku provádí notář nebo soud. V případě společnosti Bloodlab bude provádět zápis do obchodního rejstříku notář,

a cena tak bude v rámci balíčku založení s.r.o. Nicméně je nutné doložit **doklad o bezúhonnosti** a výpis z katastru nemovitostí (poplatek činí taktéž 100 Kč).

Jelikož společnost Bloodlab je nestátní zdravotnické zařízení, je nezbytné při zakládání společnosti myslet i na další povolení týkající se poskytování zdravotnických služeb. Poskytování zdravotnických služeb je možné pouze na základě **oprávnění k poskytování zdravotních služeb**.

Dle zákona 372/2011 Sb., o zdravotnických službách a podmínkách jejich poskytování o udělení **oprávnění k poskytování zdravotních služeb**, rozhoduje v případě společnosti Bloodlab krajský úřad, v jehož správním obvodu je zdravotnické zařízení, v němž budou zdravotní služby poskytovány a podmínky udělení oprávnění je zakotveno v zákoně a správní poplatek činí 1 000 Kč (Česko, 2011).

V souvislosti s udělením oprávnění k poskytování zdravotnických služeb musí být také doloženo povolení k poskytování zdravotních výkonů v rámci preventivní péče mimo zdravotnické zařízení a závazné stanovisko příslušné krajské hygienické stanice. Tyto žádosti zpoplatněné nejsou.

Aby bylo možné provozovat nestátní zdravotnické zařízení, je také podmínkou vydání **rozhodnutí o registraci**, ve smyslu zákona č. 160/1992 Sb., o zdravotní péči v nestátních zdravotnických zařízeních, ve znění pozdějších předpisů (Česko, 1992). Žádost bude podána na příslušném krajském úřadu a správní poplatek vydání rozhodnutí o registraci k provozování nestátního zdravotnického zařízení činí 1 000 Kč.

Přestože bude služba v souladu s metodikou Lean Startup v první fázi představovat pouze minimální sadu funkcí, je nutné zákazníkovi doručit požadovanou hodnotu a funkčnost produktu. Jen tak bude možné zajistit efektivní zpětnou vazbu.

Následující tabulka zahrnuje veškeré náklady, které je nutné vynaložit na vytvoření minimálního životaschopného produktu.

Tabulka 5 Náklady spojené se vznikem služby s minimální sadou funkcí

	Počet kusů	Cena za kus	Celková cena
Náklady na založení webu			1 480 Kč
Zdravotnická taška	1 Ks	1 500 Kč	1 500 Kč
Izotermická taška pro přepravu biologického materiálu	1 Ks	925 Kč	925 Kč
Počáteční zásoby odběrového materiálu o ochranné pomůcky			5 000 Kč
Vstupní marketing			20 000 Kč
Vstupní právní služby			10 000 Kč
CELKEM			38 905 Kč

Náklady na založení webu představují náklady spojené se založením prémiového účtu Wix Business Basic Premium Plan (480 Kč/měsíc), náklady na založení domény (250Kč/rok) a náklady na vytvoření platební brány Comgate (vstupní poplatek 600 Kč a dále 150 Kč/měsíc a 2 % z platby). Vytvoření webových stránek a jejich následná správa je klíčová pro správnou funkci minimálního životaschopného produktu. Základní verzi webu vytvoří zakladatelé a šetří tak na nákladech spojených s vytvořením webu profesionálem.

Vybavení uvedené v tabulce bude dostačující pro jednoho zdravotnického pracovníka, v případě škálování startupu a náborem dalšího zdravotnického personálu bude další vybavení řešeno jednorázovým nákupem z finančních rezerv.

Rozpočet na vstupní **marketing** byl stanoven ve výši 20 000 Kč. Cílem vstupního marketingu je získat co nejvíce zájemců o službu a jejich zpětnou vazbu. Náklady zahrnují využití reklamy na sociálních sítích, provoz Landing page a optimalizaci Landing page pro vyhledávače. Náklady na marketing reprezentují nejnákladnější položku vstupních nákladů a představují jednorázové ověření myšlenky.

Služby advokáta pro korporátní právo a komplexní advokátní služby pro zdravotnická zařízení zajistí přípravu právních dokumentů a zabezpečí právní poradenství v souvislosti s vytvořením společnosti a dodržováním norem týkajících se zdravotnického zařízení.

Celkové vstupní náklady jsou znázorněny v následující tabulce. Vstupní náklady budou dále rozpočítány na měsíce a přičteny k fixním nákladům tak, aby jejich návratnost byla za 12 měsíců.

Tabulka 6 Celkové vstupní náklady

Náklady spojené se založením společnosti	9 200 Kč
Náklady spojené se vznikem služby s minimální sadou funkcí	38 905 Kč
Celkové vstupní náklady	48 105 Kč

9.7.3 Fixní náklady

Fixní náklady představují takové náklady, jejichž objem se nemění s objemem produkce. Tyto náklady se obvykle stanovují při návrhu projektu a zůstávají relativně stabilní v průběhu fáze MVP.

Tabulka 7 Fixní náklady

Fixní náklady		
Položka	Měsíčně	Ročně
Návratnost vstupních nákladů	4 009 Kč	
Pronájem kanceláře	1 973 Kč	
Zálohy na služby	1 308 Kč	
Poplatek za internet	250 Kč	
Rozpočet na marketing	5 000 Kč	
Pojištění odpovědnosti	743 Kč	8 916 Kč
Poplatky za vedení webových stránek	470 Kč	
Platební brána ComGate	150 Kč	
Doména	21 Kč	250 Kč
Fakturační systém	579 Kč	
Účetní služby	1 000 Kč	
Právní služby	1 000 Kč	
Mzdové náklady	26 760 Kč	
Celkové fixní náklady	43 263 Kč	

Kancelář, která bude pronajata pro řízení MVP, se nachází v kancelářské budově ve Frýdku-Místku má rozměry 12,80 metrů čtverečních, měsíční pronájem je minimální. Kauce není vyžadována.

Rozpočet na online marketing je ve fázi MVP stanoven na 5 000 Kč měsíčně a předpokládá se, že případný zisk z prodeje služby bude investován právě do marketingu.

Pojištění odpovědnosti za škodu vzniklou v souvislosti s poskytováním zdravotnické péče je povinné pro provozovatele NZZ a ukládá ho Zákon 160/1992 Sb., o zdravotní péči v nestátních zdravotnických zařízeních. Pojištění odpovědnosti a pojištění přerušeni nebo omezení provozu bude sjednáno u VZP v rámci programu SMLUVNÍ LÉKAŘ s ročním pojistným ve výši 8 916 Kč (Pojišťovna VZP, a.s.). Další fixní náklady jsou spojené s provozem webových stránek a fakturačním systémem (Pojišťovna VZP, a.s.).

Účetní služby a služby advokáta jsou pro provoz firmy stěžejní a budou zajištěny formou outsourcingu⁹. Pro tyto pracovníky bude připravena smlouva o externí spolupráci.

Do fixních nákladů byly také zahrnuty **investiční náklady** s předpokládanou návratností dvanáct měsíců.

Mzdové náklady představují majoritní část fixních nákladů a jsou tvořeny součtem hrubých mezd zaměstnanců a pojistného placeného zaměstnavatelem. Sazby pojistného na sociální zabezpečení zaměstnavatele od 1. 7. 2019 činí 24,8 % z vyměřovacího základu, sazba pojistného zdravotního pojištění zaměstnavatele je 9 % z vyměřovacího základu (MPSV, 2023).

Přestože si zakladatelé společnosti Bloodlab rozhodli ve fázi MVP mzdu nevyplácet, je mzda zahrnuta v nákladech společnosti, aby mohla být ověřena životaschopnost záměru v provozu. Jakmile startup začne růst a generovat příjmy, zakladatelé si začnou vyplácet mzdu. Přehledy mezd a mzdových nákladů jsou uvedeny v následujících tabulkách.

⁹ Pojem outsourcing pochází z anglického výrazu Outside Resource Using a znamená využití vnějších zdrojů. Podle Křížka a Neufuse (2014) je jednou z možností, jak snížit náklady a umožnit podniku se koncentrovat na své klíčové činnosti.

Tabulka 8 Mzdy na úvazek 1,0

	Zakladatel	Spoluzakladatel
Hrubá měsíční mzda	20 000 Kč	20 000 Kč
Pojištění zaměstnavatel	6 760 Kč	6 760 Kč
<i>Sociální pojištění</i>	4 960 Kč	4 960 Kč
<i>Zdravotní pojištění</i>	1 800 Kč	1 800 Kč
Pojištění zaměstnanec	2 200 Kč	2 200 Kč
<i>Sociální pojištění</i>	1 300 Kč	1 300 Kč
<i>Zdravotní pojištění</i>	900 Kč	900 Kč
Sleva na dani	2 570 Kč	2 570 Kč
Daň	430 Kč	430 Kč
Čistá měsíční mzda	17 370 Kč	17 370 Kč

Tabulka 9 Mzdové náklady

	Zakladatel	Spoluzakladatel
Úvazek	0,5	0,5
Celkové měsíční náklady	13 380 Kč	13 380 Kč
Celkové roční náklady	160 560 Kč	160 560 Kč

9.7.4 Variabilní náklady

Variabilní náklady jsou právě ty náklady, které se s objemem produkce mění. Majoritní položkou jsou náklady na odběr krevních markerů. Tyto náklady se sjednanou slevou 15 % budou hrazeny smluvní laboratoři.

Následující tabulka znázorňuje náklady na krevní markery, které musí společnost hradit partnerské laboratoři v rámci odběrového balíčku **Jsem biohacker**.

Tabulka 10 Náklady na odběr krevních markerů

Krevní marker	Počet	Běžná cena
ALP	1 ks	19 Kč
ALT	1 ks	19 Kč
Amyláza pankreatická	1 ks	48 Kč
AST	1 ks	19 Kč
Bilirubin celkový	1 ks	17 Kč
Ca (Vápník)	1 ks	20 Kč
CRP	1 ks	152 Kč
Fe (železo)	1 ks	20 Kč
GGT	1 ks	22 Kč
Glukóza	1 ks	16 Kč
HbA1c – glykovaný hemoglobin	1 ks	207 Kč
Cholesterol celkový	1 ks	24 Kč
Cholesterol HDL	1 ks	51 Kč

Cholesterol LDL	1 ks	62 Kč
Kreatinin	1 ks	18 Kč
Kyselina listová (folát)	1 ks	258 Kč
Kyselina močová	1 ks	23 Kč
Lipáza	1 ks	204 Kč
Mg (Hořčík)	1 ks	21 Kč
Mineralogram Na+K+Cl	1 ks	62 Kč
Moč chemicky + sediment (mikroskopicky)	1 ks	33 Kč
P (Fosfor)	1 ks	18 Kč
Triacylglyceroly	1 ks	29 Kč
TSH	1 ks	181 Kč
Urea	1 ks	19 Kč
Vitamín B12	1 ks	260 Kč
Vitamín D – celkový	1 ks	590 Kč
Krevní obraz (KO)	1 ks	27 Kč
Celkem		2 439 Kč
Smluvní sleva 15 %		-365,85 Kč
CENA PO SLEVĚ		2 073 Kč

Celkové variabilní náklady na jeden balíček **Jsem biohacker s odběrem v laboratoři** činí **2 573 Kč** a zahrnují náklady, které musí společnost zaplatit laboratoři a náklady spojené s následným reportem a doporučením lékaře. Lékař bude ve fázi MVP zajištěn formou outsourcingu. Při úspěšnosti MVP bude lékaři nabídnut pracovní poměr. Smluvní odměna za jeden report bude ve výši 500 Kč a je stanovena na základě rozhovoru s MUDr. Klárou Andělovou, která pracuje jako praktický lékař ve Frýdku-Místku. Spolupráce s lékařem bude ošetřena rámcovou smlouvou na outsourcing profesionálních odborných služeb.

Tabulka 11 Variabilní náklady na balíček Jsem biohacker s odběrem v laboratoři

VN na balíček: Jsem biohacker	
Odběrový balíček	2 073 Kč
Report	500 Kč
CELKEM	2 573 Kč

Variabilní náklady na jeden balíček **Jsem biohacker s odběrem v domácnosti klienta** činí **2 771 Kč** a zahrnují:

- náklady, které musí společnost zaplatit laboratoři,
- náklady spojené s reportem a doporučením lékaře,
- náklady na odběrový kit,

- náklady na cestovné, které není možné odhadnout, jelikož závisí na vzdálenosti domácnosti klienta a bude tak počítáno s maximální možnou vzdáleností, která je v rámci okresu Ostrava-město a Frýdek-Místek stanovena na 50 km. Jelikož při provozu MVP bude zakladatelka zastupovat funkci zdravotní sestry, je možné vycházet ze spotřeby osobního vozidla v jejím vlastnictví, jehož spotřeba je 7 l/100 km a ceny benzínu 37,20 Kč/ litr (k 3/2023). Lze také uplatnit základní sazbu za amortizaci automobilu, který není obchodním majetkem. Náhradu za amortizaci stanovuje vyhláška č. 467/2022 Sb., na 5,20 Kč/ km (Česko, 2022).

Tabulka 12 Variabilní náklady na balíček Jsem biohacker s odběrem v domácnosti

VN na balíček: Jsem biohacker s odběrem v domácnosti	
Odběrový balíček	2 073 Kč
Report	500 Kč
Cestovné do 50 Km a amortizace	391 Kč
Odběrový kit	42 Kč
CELKEM	3 006 Kč

9.8 Výpočet bodu zvratu pro fázi MVP

V této fázi je nezbytné zjistit, kolik služeb bude ve fázi MVP nutné poskytnout, aby se firma nedostala v průběhu testování do ztráty a aby pokryla veškeré náklady. V bodě zvratu tedy firma nedosahuje zisku ani ztráty, ale jakmile bod zvratu překoná, bude zisku dosahovat.

Pro větší přehled jsou údaje potřebné k analýze bodu zvratu uvedeny v následující tabulce.

Fixní náklady	43 263 Kč
Variabilní náklady na balíček Jsem biohacker	2 573 Kč
Variabilní náklady balíček Jsem biohacker s odběrem v domácnosti	3 006 Kč
Cena balíčku Jem biohacker	3 843 Kč
Cena balíčku Jem biohacker s odběrem v domácnosti	4 333 Kč

Při výpočtu bodu zvratu je nutné zohlednit fakt, že společnost nabízí dvě různé služby, které mají rozlišnou cenu a variabilní náklady. Na základě rozhovorů s potenciálními zákazníky byla poptávka po těchto službách stejná, tedy 50 % potenciálních zákazníků by mělo zájem o odběr v laboratoři a 50 % potenciálních zákazníků by poptávalo odběr v domácnosti.

Pro výpočet bodu zvratu, tedy množství služeb, které musí firma uskutečnit, aby nebyla ve ztrátě, bude tedy použit následující vzorec:

$$Q \text{ (BZ)} = \frac{FN}{\%A(p-b) + \%B(p-b)}$$

kde:

BZ – bod zvratu

FN – celkové fixní náklady

p – cena jedné služby

b – variabilní náklady na jednu službu

Q – počet služeb

A – balíček Jsem biohacker

B – balíček Jsem biohacker s odběrem v domácnosti

$$Q \text{ (BZ)} = \frac{FN}{\%A(p-b) + \%B(p-b)} = \frac{43\,263}{0,5(3\,843 - 2\,573) + 0,5(4\,333 - 3\,006)} = \mathbf{33,3}$$

Minimální množství obou služeb, které musí společnost prodat, aby nebyla ve ztrátě, je tedy 34 za měsíc.

Následovně je nutné zohlednit poměr služeb pro zjištění bodu zvratu pro každou službu. Tedy:

- Bod zvratu pro balíček Jsem biohacker je prodej 17 služeb za měsíc.
- Bod zvratu pro balíček Jsem biohacker s odběrem v domácnosti je prodej 17 služeb za měsíc.

9.9 Odhadované výnosy

Je nezbytné zdůraznit, že v rámci metodiky Lean Startup jde ve fázi MVP především o zpětnou vazbu a ověřené učení spíše než zisk.

Společnost Bloodlab se ve fázi evaluace MVP bude snažit především získat zpětnou vazbu od potenciálních zákazníků, otestovat minimální sadu funkcí a získat cenná data pro budoucí investory. Navíc je pouze ve fázi MVP služba nabízena se slevou 30 %, nelze tak očekávat

velké výnosy – ty budou pravděpodobně v začátcích podnikání nedostatečné a lze doufat, že pokryjí sotva náklady.

Navíc jelikož se jedná o startup, v současné době nelze předpokládat budoucí odbyt služby, bude jej možné blíže odhadnout po spuštění Landing page a na základě počtu konverzí. Proto se zakladatelka rozhodla sestavit tři varianty možného vývoje tržeb.

V realistické variantě zakladatelka pouze odhaduje možný prodej balíčků, a to tak, že pokryje veškeré náklady. Odvíjí se od bodu zvratu. V pesimistické variantě bude společnost ve ztrátě, v optimistické naopak v zisku.

V kalkulaci je nanesena cena 3 843 Kč za balíček Jsem biohacker, a cena 4 333 Kč za balíček Jsem biohacker s odběrem v domácnosti. Lze předpokládat, že při prodeji finální služby za plnou cenu budou výnosy vyšší.

- **Realistická varianta**

Realistická varianta vychází z předpokladu, že společnost prodá ve fázi testování MVP alespoň 17 balíčků Jsem biohacker s odběrem v domácnosti a 17 balíčků Jsem biohacker s odběrem v laboratoři. Realistická varianta tak vychází z analýzy bodu zvratu.

V tomto scénáři má sice firma pouze zanedbatelný zisk, tedy **1 886 Kč** měsíčně, je ale schopna uhradit veškeré náklady a není tak ve ztrátě.

SLUŽBA	CENA	POČET KUSŮ	VÝNOSY	VARIABILNÍ NÁKLADY	PŘÍSPĚVEK NA ÚHRADU FN
Balíček Jsem biohacker	3 843 Kč	17	65 331 Kč	43 741 Kč	21 590 Kč
Balíček Jsem biohacker s odběrem v domácnosti	4 333 Kč	17	73 661 Kč	51 102 Kč	22 559 Kč
CELKEM			138 992 Kč	94 843 Kč	44 149 Kč

- **Pesimistická varianta**

Pesimistická varianta počítá s možností, že firma měsíčně neprodá ani minimální množství služeb k pokrytí veškerých nákladů. Při měsíčním prodeji 10 balíčků Jsem biohacker s odběrem v domácnosti a 10 balíčků Jsem biohacker s odběrem v laboratoři a po úhradě veškerých nákladů by byla firma v měsíční ztrátě – **17 293 Kč**.

Přestože by bylo možné ztrátu pokrýt z vlastních finančních rezerv, představovala by tahle varianta nemožnost najít budoucího investora. V souladu s metodikou Lean Startup by bylo nutné počít se z experimentu a udělat tzv. pivot.

SLUŽBA	CENA	POČET KUSŮ	VÝNOSY	VARIABILNÍ NÁKLADY	PŘÍSPĚVEK NA ÚHRADU
Balíček Jsem biohacker	3 843 Kč	10	38 430 Kč	25 730 Kč	12 700 Kč
Balíček Jsem biohacker s odběrem v domácnosti	4 333 Kč	10	43 330 Kč	30 060 Kč	13 270 Kč
CELKEM			81 760 Kč	55 790 Kč	25 970 Kč

- **Optimistická varianta**

Optimistická varianta by nabízela největší šanci získat budoucí investice, protože představuje nejvyšší zisk, a tudíž by firma měla pro investory vysoký potenciál růstu.

Po úhradě fixních nákladů, tj. 43 263 Kč, by byla firma v měsíčním zisku **19 065 Kč**. Přestože zisk není příliš vysoký, je nutné stále myslet na to, že se firma bude nacházet ve fázi experimentu, kde je nejdůležitější získání zpětné vazby a otestování minimální sady funkcí.

SLUŽBA	CENA	POČET KUSŮ	VÝNOSY	VARIABILNÍ NÁKLADY	PŘÍSPĚVEK NA ÚHRADU
Balíček Jsem biohacker	3 843 Kč	24	92 232 Kč	61 752 Kč	30 480 Kč
Balíček Jsem biohacker s odběrem v domácnosti	4 333 Kč	24	103 992 Kč	72 144 Kč	31 848 Kč
CELKEM			196 224 Kč	133 896 Kč	62 328 Kč

9.10 Hospodářský výsledek

Výsledek hospodaření představuje rozdíl mezi výnosy a náklady za určité období a představuje ztrátu nebo zisk podniku. Jak již bylo řečeno, v současné situaci nelze předpokládat budoucí odbyt služby. Pro podnikatelský záměr a pro potřeby investorů je však nezbytné mít dokument, dle kterého lze kontrolovat a předvídat hospodaření společnosti. Zakladatelka tedy v návaznosti s předchozími odhadovanými výnosy sestavila tři scénáře

výsledku hospodaření. Je tak zpracována **realistická varianta**, která vychází z analýzy bodu zvratu, a přestože tvoří pouze minimální zisk, pokrývá veškeré náklady, **pesimistická varianta**, která předpokládá nedostatečný prodej služeb a podnik by byl ve ztrátě a **optimistická varianta**, která tvoří zisk.

Vstupní náklady jsou již zahrnuty ve fixních nákladech tak, aby jejich návratnost byla 12 měsíců.

- **Realistická varianta**

Realistická varianta vychází z bodu zvratu, a přestože tvoří pouze minimální zisk, je společnost schopna uhradit veškeré náklady a není tudíž ve ztrátě.

Z uvedené tabulky vyplývá, že ve fázi MVP by společnost při měsíčním prodeji 17 balíčků Jsem biohacker a 17 balíčků Jsem biohacker s odběrem v laboratoři pokryla celkové roční náklady, které činí 1 657 272 Kč a jsou součtem nákladů fixních a variabilních. Celkové roční výnosy by byly 1 667 904 Kč. **Celkový výsledek hospodaření za rok by činil 8 612 Kč.**

Přestože zisk není velký, je nutné brát v úvahu fakt, že ve fázi MVP se jedná především o experiment za účelem získání zpětné vazby a otestování minimální sady funkcí, a protože by podnik nebyl ve ztrátě, dalo by se jej považovat jako úspěšný a mohl by být předložen budoucím investorům. Také je zde fakt, že služba je ve fázi MVP nabízena s 30% slevou a představuje možnost vyššího budoucího zisku.

REALISTICKÁ VARIANTA	Měsíční	Roční
Celkové náklady	138 106 Kč	1 657 272 Kč
Fixní náklady	43 263 Kč	519 156 Kč
Variabilní náklady balíček Jsem biohacker	43 741 Kč	524 892 Kč
Variabilní náklady balíček Jsem biohacker s odběrem v domácnosti	51 102 Kč	613 224 Kč
Celkové výnosy	138 992 Kč	1 667 904 Kč
Výnosy za balíček Jsem biohacker	65 331 Kč	783 972 Kč
Výnosy za balíček Jsem biohacker s odběrem v domácnosti	73 661 Kč	883 932 Kč
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	886 Kč	10 632 Kč
Daň z příjmu PO 19 %		2 020 Kč
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PO ZDANĚNÍ		8 612 Kč

- **Pesimistická varianta**

Pesimistická varianta odhaduje menší odbyt služeb, tedy měsíční prodej 10 balíčků Jsem biohacker a 10 balíčků Jsem biohacker s odběrem v domácnosti. V tomto scénáři je společnost ve ztrátě. Experiment by byl neúspěšný a bylo by nutné podnikání v tomto směru ukončit, nebo udělat pivot – změnit nebo vytvořit nové hypotézy a začít od začátku, protože ztráta by nepředstavovala možnost získání budoucích investic.

Z uvedené tabulky vyplývá, že ve fázi MVP by společnost při měsíčním prodeji 10 balíčků Jsem biohacker a 10 balíčků Jsem biohacker s odběrem v laboratoři nepokryla celkové roční náklady, které činí 1 188 636 Kč. **Celkový výsledek hospodaření za rok by byl záporný (-207 516 Kč) a společnost by byla ve ztrátě.**

PESIMISTICKÁ VARIANTA	Měsíční	Roční
Celkové náklady	99 053 Kč	1 188 636 Kč
Fixní náklady	43 263 Kč	519 156 Kč
Variabilní náklady balíček Jsem biohacker	25 730 Kč	308 760 Kč
Variabilní náklady balíček Jsem biohacker s odběrem v domácnosti	30 060 Kč	360 720 Kč
Celkové výnosy	81 760 Kč	981 120 Kč
Výnosy za balíček Jsem biohacker	38 430 Kč	461 160 Kč
Výnosy za balíček Jsem biohacker s odběrem v domácnosti	43 330 Kč	519 960 Kč
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-17 293 Kč	-207 516 Kč
Daň z příjmu PO 19 %		
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PO ZDANĚNÍ		

- **Optimistická varianta**

Optimistická varianta je varianta, kterou si dává společnost za cíl a při jejíž realizaci by měla firma potenciál růstu a velké šance k získání investic a realizaci finálního produktu a dalšího škálování. Při měsíčním prodeji 24 balíčků Jsem biohacker a 24 balíčků Jsem biohacker s odběrem v domácnosti by tvořily odhadované roční výnosy 2 354 688 Kč. Po pokrytí celkových ročních nákladů a zaplacení daně z příjmů právnické osoby 19 % by byla firma v ročním **zisku 185 312 Kč**. Tyto prostředky by byly investovány do rozvoje společnosti.

OPTIMISTICKÁ VARIANTA	Měsíční	Roční
Celkové náklady	177 159 Kč	2 125 908 Kč
Fixní náklady	43 263 Kč	519 156 Kč
Variabilní náklady balíček Jsem biohacker	61 752 Kč	741 024 Kč
Variabilní náklady balíček Jsem biohacker s odběrem v domácnosti	72 144 Kč	865 728 Kč
Celkové výnosy	196 224 Kč	2 354 688 Kč
Výnosy za balíček Jsem biohacker	92 232 Kč	1 106 784 Kč
Výnosy za balíček Jsem biohacker s odběrem v domácnosti	103 992 Kč	1 247 904 Kč
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	19 065 Kč	228 780 Kč
Daň z příjmu PO 19 %		43 468 Kč
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PO ZDANĚNÍ		185 312 Kč

10 ANALÝZA RIZIK

Podnikání a nejisté podmínky startupu bezesporu nesou určitá rizika a existuje vysoké procento startupů, které ve svém podnikání selže.

Analýza rizik při zahájení podnikání slouží k identifikaci a posouzení potenciálních rizik, která by mohla ovlivnit úspěch startupu. Tato analýza je pro startupy nezbytná, protože pomáhá jak manažerům, tak investorům určit, jaká rizika spojená s podnikáním mohou nastat a jak je co nejvíce zmírnit.

10.1 Identifikace rizik a opatření

Při zpracování podnikatelského záměru a následném spuštění experimentu a MVP je nezbytné počítat s následujícími potenciálními riziky:

- **Riziko č. 1 (R1): Nedostačená poptávka**

Nedostatečná poptávka, a tudíž nedostatečný prodej služby, je jedním z největších rizik. Jestliže služba nebude mít dostatečný odbyt, dostane se do ztráty a fáze MVP bude vyhodnocena jako neúspěšná a bude nutné provést pivot a změnit stávající hypotézy, nebo vytvořit nové a následně službu modifikovat.

Jako opatření je vhodné pravidelné získávání zpětné vazby potenciálních klientů, a to formou kvalitativní i kvantitativní a sledováním klíčových metrik.

- **Riziko č. 2 (R2): Nedostatek financí**

Riziko nedostatečných financí je spjaté s rizikem nedostatečné poptávky. V případě, že firma bude ve ztrátě, je možné ztrátu krátkodobě pokrýt z vlastních zdrojů, nicméně by to znamenalo neúspěšný experiment, a tudíž pravděpodobnou nemožnost nalezení investora. Bez budoucích investic by společnost nemohla škálovat a rozšiřovat své pole působnosti.

Opatřením bude včas reagovat na sledované metriky a pozorně sledovat veškeré finanční ukazatele a včas na ně reagovat.

- **Riziko č. 3 (R3): Nezískání investic**

Jak již bylo zmíněno, s neúspěchem experimentu služby s minimální sadou funkcí je vysoké riziko nenalezení investora. V případě, že po službě nebude dostatečná poptávka, nebude mít společnost potenciál pro rozšiřování, a tudíž nebude ze strany investorů dostatečný zájem společnost financovat.

Jako opatření by měla být dokonalá příprava podnikatelského záměru, úspěšný experiment s minimální sadou funkcí, monitoring klíčových metrik a skvělá prezentace investorům pro získání investic.

- **Riziko č. 4 (R4): Vstup nové konkurence na trh**

Jestliže by na trh vstoupila firma nabízející stejné služby jako společnost Bloodlab, společnost by ztratila svou neférovou výhodu a mohlo by to vést k převzetí velké části zákaznického segmentu konkurenční společností.

Předcházet riziku bude pravidelná analýza konkurence a zdokonalování a udržování vztahů společnosti se svými stávajícími zákazníky.

- **Riziko č. 5 (R5) Nedostatečný marketing**

Nedostatečný marketing představuje velké riziko, protože se zakladatelé rozhodli nevyužívat služeb marketingových specialistů, ale provozovat ve fázi MVP marketingovou kampaň sami, přestože nemají s marketingem a propagací velké zkušenosti. Marketingová kampaň tudíž může být nedostatečně zacílená a neúspěšná.

Zakladatelé se musí neustále vzdělávat nejen v marketingu, ale v celém oboru podnikání, aby tomuto riziku předešli.

- **Riziko č. 6 (R6) Legislativní opatření**

Jistá legislativní opatření mohou být pro společnost hrozbou. Například v roce 2021 došlo zákonem č. 90/2021 Sb. k rozsáhlé úpravě regulace reklamy v oblasti zdravotnických prostředků in vitro a výrobků cílících na zdraví, a přestože se uvedený zákon nevztahuje na služby nabízené společnosti Bloodlab, nelze vyloučit riziko zavedení nové legislativy, nebo úpravy té stávající, která by se společnosti týkala.

Změně legislativních opatření lze jen stěží předcházet. Opatřením je pravidelný monitoring legislativy týkající se podnikání ve zdravotnictví a pravidelná konzultace s advokátem specializujícím se na právo ve zdravotnictví.

10.2 Matice rizik

Matice rizik je semi-kvantitativní nástroj, jehož pomocí je možné určit hodnotu a míru rizika. Protože je jeho použití snadné a efektivní, je častou součástí rizikových analýz v různých oborech (Šimůnek et al., 2019).

Do matice rizik se zanáší identifikovaná vnitřní a vnější podniková rizika. U každého zvažovaného rizika se musí stanovit časové období, pravděpodobnost výskytu a závažnost důsledků. Rizika zanesená do matice rizik se mohou stát ohniskem krize. Ohniska krize představují podnikové krizové situace. Ohrožení podniku je tím silnější, čím více ohnisek krize leží v matici ve směru vpravo nahoře (Zuzák, Fejfarová 2009, s. 86).

Hodnoticí škála rizik zahrnující pravděpodobnost výskytu. Závažnost následků je zachycena v následující tabulce:

Tabulka 13 Hodnoticí škála

Pravděpodobnost výskytu	Označení	Závažnost následků	Označení
Velmi vysoká	P1	Kritická	Z1
Vysoká	P2	Vysoká	Z2
Střední	P3	Střední	Z3
Nízká	P4	Malá	Z4
Velmi nízká	P5	Málo významná	Z5

Tabulka 14 Matice rizik

Pravděpodobnost	Závažnost následků				
	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5
P1					R1
P2			R4, R5		R2
P3					
P4				R6	R3
P5					

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vypracování podnikatelského záměru a Business modelu společnosti podnikající v oblasti testování krve. Pro vznik podnikatelského záměru byla zvolena metodika Lean Startup, která se snaží maximalizovat úspěch startupu pomocí experimentování, vyhodnocování a ověřeného učení.

Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. Díky hluboké literární rešerši bylo možné pochopit startup jako princip podnikání a blíže porozumět principům a nástrojům metodiky Lean Startup, které jsou pro účely diplomové práce klíčové.

Praktická část zahrnovala analytickou a projektovou část. Analýza problematiky testování krve v České republice a analýza trhu a konkurence, která probíhala v souladu s metodikou Lean Startup, ukázala, že v současnosti jsou ideální podmínky pro vznik společnosti, která se bude zabývat testováním krve v domácnosti na vlastní žádost – bylo demonstrováno, že testování krve v rámci preventivních prohlídek není dle legislativy dostatečné, přestože je pravidelné testování krve důležité pro prevenci onemocnění zásadní. V rámci analýzy tak bylo zjištěno, že společnost Bloodlab má velký potenciál růstu a nemá v Česku přímou konkurenci.

V projektové části byly uplatněny principy a nástroje metodiky Lean Startup – pro zachycení podnikatelské vize byl použit Business model Lean Canvas, který je uzpůsoben účelům začínajících firem. Rizikové části obchodního modelu byly převedeny do zamítnutelných hypotéz a následně potvrzeny nebo vyvráceny rozhovory s potenciálními zákazníky. Business plán byl dále rozpracován do podnikatelského záměru, který zahrnuje marketingovou strategii, finanční plán a rizikovou analýzu.

Zpětná vazba potenciálních klientů tvoří podklad pro minimální životaschopný produkt, který přestože má nejnižší možnou funkcionalitu, umožní za minimální náklady otestovat zájem o službu a získat další důležitou zpětnou vazbu. Finanční plán a marketingová strategie jsou sestaveny právě pro vznik a provoz minimálního životaschopného produktu, který je nezbytný pro zahájení podnikání v souladu s metodikou Lean Startup a jehož úspěch či neúspěch ovlivní budoucnost firmy.

Na závěr lze konstatovat, že všechny výchozí cíle byly splněny. V případě, kdy by byl podnikatelský záměr založení společnosti Bloodlab realizován, by se jednalo o jedinou společnost, která poskytuje odběry krve na vlastní žádost v domácím prostředí. Existovala by tak na trhu podnikatelská příležitost.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ABRAMS, Rhonda, 2019. *Successful business plan: secrets & strategies*. 7th edition. California: PlanningShop, 444 s. ISBN 978-1-933895-82-6.

AKDENIZ, Can, 2015. *Lean Marketing Explained*. Can Akdeniz, 42 s. ISBN 1522886192.

Are your home and your belongings internet-connected?, 2021. *Eurostat* [online]. [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210225-1>

A step-by-step guide to running competitor analysis, 2017. *Airtable* [online]. [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://blog.airtable.com/a-step-by-step-guide-to-running-competitor-analysis/>

BARROW, Colin, Paul BARROW a Robert BROWN, 2021. *The Business Plan Workbook: A Step-By-Step Guide to Creating and Developing a Successful Business*. London: Kogan Page Publishers, 320 s. ISBN 9781789667387.

BARTÁK, Miroslav, 2010. *Ekonomika zdraví: sociální, ekonomické a právní aspekty péče o zdraví*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 223 s. ISBN 9788073575038.

BASTEN, Graham, 2019. *Blood Results in Clinical Practice: A practical guide to interpreting blood test results*. Keswick: M&K Update, 120 s. ISBN 9781910451663.

BHARGAVA, Rajat a Will HERMAN, 2020. *The Startup Playbook: Founder-to-Founder Advice from Two Startup Veterans*. Second edition. New Jersey: John Wiley, 480 s. ISBN 9781119708513.

BLANK, Steven Gary a Bob DORF, 2012. *The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company*. Pescadero: K&S Ranch, 571 s. ISBN 9780984999309.

BLANK, Steven, 2010. Death By Competitive Analysis. In: *Steve Blank* [online]. [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: <https://steveblank.com/2010/03/01/death-by-analysis/>

CALICCHIO, Stefano, 2021. *Snadný přístup k podnikatelskému plánu: Praktická příručka pro zahájení nových projektů a podnikatelskou realizaci podnikatelských nápadů*. Itálie: Stefano Calicchio. ISBN 9791220839662.

CARTER, Michelle a Chris CARTER, 2020. The Creative Business Model Canvas, *Social Enterprise Journal* [online], Vol. 16 iss. 2, s. 141-158 [cit. 2022-11-18] <https://doi.org/10.1108/SEJ-03-2019-0018>

CROLL, Alistair a Benjamin YOSKOVITZ, 2016. *Lean analýza: využijte data k rychlejšímu vybudování lepšího startupu*. Brno: BizBooks, 415 s. ISBN 9788026505075.

ČESKO, 1992. Zákon č. 160/1992 Sb. Zákon České národní rady o zdravotní péči v nestátních zdravotnických zařízeních. In: Sbíрка zákonů České republiky. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-160>

ČESKO, 1997. Zákon č. 48/1997 Sb. Zákon o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů. In: Sbíрка zákonů České republiky. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-48>

ČESKO, 2011. Zákon č. 372/2011 Sb. Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách). In: Sbíрка zákonů České republiky. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-372>

ČESKO, 2012a. Vyhláška č. 70/2012 Sb. Vyhláška o preventivních prohlídkách. In: Sbíрка zákonů ČR. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-70>

ČESKO, 2012b. Zákon č. 89/2012 Sb. Zákon občanský zákoník. In: Sbíрка zákonů České republiky. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

ČESKO, 2022. Vyhláška č. 467/2022 Sb. Vyhláška o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad pro rok 2023. In: Sbíрка zákonů České republiky. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2022-467>

Český statistický úřad [online], 2023. [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

ČIŽINSKÁ, Romana, 2018. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada, 240 s. ISBN 978-80-271-0194-8.

GAVRILUK, Vladislav, 2021. Why Does Your Startup Need MVP. Arounda [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://arounda.agency/blog/why-does-your-startup-need-mvp>

GRAHAM, Paul, 2012. *Startup = Growth*. Paul Graham [online]. [cit. 2023-12-02]. Dostupné z: <http://www.paulgraham.com/growth.html>

HOMUTH, Katherine, 2016. ASK AN INVESTOR: WHEN SHOULD I START PAYING MYSELF AS A FOUNDER (AND HOW MUCH)?. *Betakit* [online]. [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://betakit.com/ask-an-investor-when-should-i-start-paying-myself-as-a-founder-and-how-much-should-i-get-paid/>

HUČKA, Miroslav, 2021. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Praha: Grada, 200 s. ISBN 978-80-271-3041-2.

JACKSON, Dominique, 2021. *7 Financial Planning Tips for Startups*. Finnmark from bill [online]. [cit. 2022-12-10]. Dostupné z: <https://finmark.com/startup-financial-planning/>

KAPOUNOVÁ, Gabriela, 2020. *Ošetrovatelství v intenzivní péči*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 388 s. ISBN 978-80-271-0130-6.

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

KEMP, Simon, 2022. DIGITAL 2022: CZECHIA. *DATAREPORTAL* [online]. [cit. 2023-03-28]. Dostupné z: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-czechia>

KHRISTICH, Slava, 2022. Healthcare Product Development: How to Build an MVP. *Tateeda* [online]. [cit. 2023-01-03]. Dostupné z: <https://tateeda.com/blog/how-to-build-an-mvp-for-a-healthcare-product>

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS, 2014. *Moderní hotelový management*. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1.

KŘÍŽOVÁ, Margareta, 2018. *Z deníku investorky: jak podnikat a nezbláznit se*. Brno: BizBooks, 160 s. ISBN 978-80-265-0761-1.

LAHODA BRODSKÁ, Helena a Pavel KOHOUT, 2022. *Laboratorní vyšetření v klinické praxi*. Praha: Grada Publishing, 384 s. ISBN 978-80-271-3243-0.

MARTIN, Bobby, 2016. *Princip hokejky: čtyři kroky k úspěšnému byznysu*. Praha: Management Press, 290 s. ISBN 978-80-7261-450-9.

MATOUŠKOVÁ, Ivanka a Eva SEDLATÁ JURÁSKOVÁ, 2017. *Hygienicko-epidemiologický režim zubní a ortodontické ordinace*. Praha: Grada Publishing, 126 s. ISBN 9788027100774.

MAURYA, Ash, 2016. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. Brno: BizBooks, 230 s. ISBN 9788026505068.

MAURYA, Ash, 2019. *What is the Right Fill Order for a Lean Canvas?. Practice Trumps Theory* [online]. [cit. 2022-11-19]. Dostupné z: <https://www.practicetrumpstheory.com/p/what-is-the-right-fill-order-for-a-lean-canvas>

MAURYA, Ash, 2022. *Running Lean*. California: O'Reilly Media, Inc, 376 s ISBN 978-1098108779.

MEN, Linjuan Rita, Yi Grace JI and Zifei CHEN, 2020. *Strategic communication for startups and entrepreneurs in China*. New York: Routledge, 118 s. ISBN 9781000028140.

MCKEEVER, Mike P., 2018. *How to Write a Business Plan*. 14. Berkeley: Nolo, 344 s. ISBN 9781413325461

MUNTEAN, Cristina, 2018. *Vy jako značka: osobní branding pro kariérní růst*. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-3084-4.

NGUYEN-DUC, Anh et al., 2020. *Fundamentals of Software Startups*. Switzerland: Springer Cham, 345 s. ISBN 9783030359829.

Nebojte se zavázat si sami tkaničky. Financujte svůj byznys pomocí bootstrappingu, 2022. *Seed Starter* [online]. [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://www.seedstarter.cz/cs/blog-novinky/financujte-svuj-byznys-pomoci-bootstrappingu>

NORRIS, Dan, 2018. *Startup za 7 dní: dokud to nespustíte, nic se nedozvíte*. Praha: Blue Vision, 136 s. ISBN 978-80-87672-66-2.

ONDŘIOVÁ, Iveta a Terézia FERTALOVÁ, 2021. *Manažerská etika ve zdravotnické praxi*. Praha: Grada Publishing, 98 s. ISBN 978-80-271-1728-4.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR, 2012. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. Brno: BizBooks, 278 s. ISBN 9788026500254.

PAGE, Rich, Tim ASH a Maura GINTY, 2012. *Landing Page Optimization: The Definitive Guide to Testing and Tuning for Conversions*. 2. Hoboken: John Wiley, 480 s. ISBN 1118234537.

PALATKOVÁ, Monika, 2013. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada, 217 s. ISBN 978-80-247-3751-5.

Pojištění majetku a odpovědnosti Smluvní lékař, 2023. *Pojišťovna VZP, a.s.* [online]. [cit. 2023-04-09]. Dostupné z: <https://www.pvzp.cz//podprodukty/pojisteni-majetku-a-odpovednosti-smluvni-lekar/>

POPESKO, Boris et al., 2014. *Kalkulace nákladů ve zdravotnických organizacích*. Praha: Wolters Kluwer, 218 s. ISBN 978-80-7478-509-2.

POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI, 2016. *Moderní metody řízení nákladů*. 2. vydání. Praha: Grada, 264 s. ISBN 978-80-247-5773-5.

PRAVDOVÁ, Markéta, Lucie JOSKOVÁ a Eva DVOŘÁKOVÁ, 2021. *Nová společnost s ručením omezeným: právo – účetnictví – daně*. 4. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 288 s. ISBN 978-80-271-3017-7.

RIES, Eric, 2015. *Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. Brno: BizBooks, 279 s. ISBN 9788026503897.

RIES, Eric, 2019. *Startup jako princip podnikání: jak dosáhnout dlouhodobého růstu v moderní firmě*. Praha: Management Press, 360 s. ISBN 978-80-7261-573-5.

RODRIGUEZ, Telmo Subira, 2019. What exactly is a startup?. Medium [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://medium.com/swlh/what-exactly-is-a-startup-5ba629d7a0f7>

ROGERS, Kara, ed., 2010. *Blood: Physiology and Circulation: The Human Body*. Chicago: Britannica Educational Publishing, 288 s. ISBN 9781615302505.

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 160 s. ISBN 978-80-271-2028-4.

SAIKO, Gennadi, 2022. *Bringing a Medical Device to the Market: A Scientist's Perspective*. Boca Raton: CRC Press, 316 s. ISBN 9781000632187.

SKOWRON, Marta, 2020. Lean Canvas vs Business Model Canvas: Which Should You Choose. *Insights* [online]. [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://uigstudio.com/insights/lean-canvas-vs-business-model-canvas-which-should-you-choose>

SLOUKA, David, 2017. *Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení: příručka pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 144 s. ISBN 9788027104697.

SMALL, Phillip, 2021. *Lean Startup: A One Step At A Time Entrepreneur's Mindset Guide to Building and Continuously Scaling Up Your Small Business. Boost Productivity and Achieve Goals and Success By Using Agile Strategies*. Brentford: Arkham Publishing Limited, 154 s. ISBN 9781801928731.

Sociální pojištění v roce 2023, 2023. *MPSV* [online]. [cit. 2023-04-06]. Dostupné z: www.mpsv.cz

SRPOVÁ, Jitka, 2020. *Začínáme podnikat*. Praha: Grada, 264 s. ISBN 978-80-271-2253-0.

STRAKOVÁ, Jarmila, 2020. *Malé a střední podniky v ČR – současnost a vize*. Praha: Grada Publishing, 200 s. ISBN 9788027116669.

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 227 s. ISBN 9788027104079.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 526 s. ISBN 9788074002748.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 240 s. ISBN 978-80-271-2182-3.

ŠÁMALOVÁ, Kateřina a Petr VOJTÍŠEK, 2021. *Sociální správa: organizace a řízení sociálních systémů*. Praha: Grada, 456 s. ISBN 978-80-271-2195-3.

ŠEBESTOVÁ, Jarmila, 2011. *Dilemata teorie a praxe podnikání ve zdravotních službách*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 176 s. ISBN 9788072487028.

ŠIMŮNEK, Petr, Ivana LANÍKOVÁ, Petr ŠTĚPÁNEK, Jakub VENCLOVSKÝ a Lukáš JUNEK, 2019. *Numerické zpracování výsledků expertních analýz pomocí matice rizik*. Soudní inženýrství [online]. Akademické nakladatelství CERM, 30(3), 46-50 [cit. 2023-03-20]. ISSN 1211-443X. Dostupné z: doi:10.13164/SI.2019.3.46

The Lean Startup Approach to Market Research, 2023. *FasterCapital* [online]. [cit. 2023-02-27]. Dostupné z: <https://fastercapital.com/content/The-Lean-Startup-Approach-to-Market-Research.html>

THOMSEN, Steen a Martin CONYON, 2012. *Corporate Governance*. New York: McGraw-Hill Education, 393 s. ISBN 9780077145514.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 685 s. ISBN 9788024746425.

VOCHOZKA, Marek, 2021. *Finance podniku: komplexní pojetí*. Praha: Grada Publishing, 312 s. ISBN 978-80-271-3267-6.

WILLIAMS, John, 2017. *Začni vydělávat na tom, co tě baví: do 30 dnů krok za krokem*. Praha: Grada, 252 s. ISBN 9788027103744.

ZLÁMAL, Jaroslav a Jana BELLOVÁ, 2013. *Ekonomika zdravotnictví*. 2. vydání. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 249 s. ISBN 9788070135518.

ZUZÁK, Roman a Martina FEJFAROVÁ, 2009. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. Vyd. Praha: Grada, 253 s. ISBN 978-80-247-

10 reasons why you should go for a blood test regularly, 2021. *GPs on Curzon* [online]. [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://gpsoncurzon.com.au/10-reasons-why-you-should-go-for-a-blood-test-regularly/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

FFF	Friends, Family and Fools
FN	Fixní náklady
MVP	Minimum Viable Product
OMTM	One Metric That Matters
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
USD	Americký dolar
VN	Variabilní náklady
VZP	Všeobecná zdravotní pojišťovna

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Fáze startupu (vlastní zpracování podle Maurya, 2016).	15
Obrázek 2 Produkt, strategie, vize	17
Obrázek 3 Smyčka zpětné vazby vytvoř – vyhodnot’ – pouč se (Ries, 2015).....	18
Obrázek 4 Rozdíl mezi MVP a prototypem (Gavriluk, 2021).....	19
Obrázek 5 Vazby mezi podnikatelským záměrem a podnikatelským plánem (Šafrová Drážilová, 2019).....	28
Obrázek 6 Business Model Canvas	37
Obrázek 7 Vznik Lean Canvas	39
Obrázek 8 Postup sestavení Lean Canvas (vlastní překlad podle Maurya, 2022).....	40
Obrázek 9 Časový plán projektu.....	48
Obrázek 10 Seznam potenciální konkurence.....	56
Obrázek 11 Balíček Jsem biohacker	60
Obrázek 12 Balíček Jsem sportovec	60
Obrázek 13 Balíček Vitamíny a minerály.....	61
Obrázek 14 Výchozí Lean Canvas.....	64
Obrázek 15 Aktualizovaná Lean Canvas.....	77
Obrázek 16 Smyčka vytvoř, vyhodnot’, pouč se v souvislosti s MVP	78
Obrázek 17 Vizualizace Landing page	86

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Testování krve dospělých dle platné legislativy	51
Tabulka 2 Celkový počet obyvatel vybraných okresů a jejich věkové složení (Český statistický úřad, 2023).....	53
Tabulka 3 Zahajovací rozvaha	88
Tabulka 4 Náklady spojené se založením společnosti s ručením omezeným.....	89
Tabulka 5 Náklady spojené se vznikem služby s minimální sadou funkcí	90
Tabulka 6 Celkové vstupní náklady.....	92
Tabulka 7 Fixní náklady	92
Tabulka 8 Mzdy na úvazek 1,0	93
Tabulka 9 Mzdové náklady.....	94
Tabulka 10 Náklady na odběr krevních markerů.....	94
Tabulka 11 Variabilní náklady na balíček Jsem biohacker s odběrem v laboratoři	95
Tabulka 12 Variabilní náklady na balíček Jsem biohacker s odběrem v domácnosti	96
Tabulka 13 Hodnotící škála	105
Tabulka 14 Matice rizik.....	105

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Tabulka sledování konkurence

Příloha P IV: Prezentace řešení

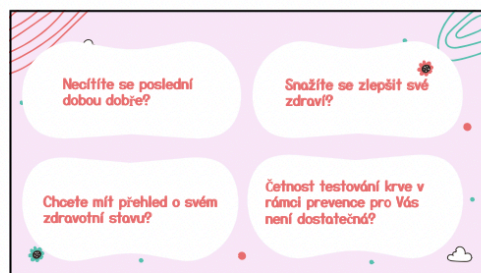
PŘÍLOHA P I: TABULKA SLEDOVÁNÍ KONKURENCE

	Společnost	Zákaznický segment	Clíčov funkce	Hodnocení
	Bloodlab	<ul style="list-style-type: none"> - samoplátci - bihacker - sportovci - vyzzeni lid 	<ul style="list-style-type: none"> - odběr krve na vlastn žádost - baltky vyšetření - pesny výsledek - odběr krve v domácnosti - vyhodnocení lekem - výsledky emailem - mobilní aplikace 	
Pim konkurence	x	x	x	x
Nepim konkurence	AGELLAB	<ul style="list-style-type: none"> - pojitenci - samoplátci - praktn lek - specialist 	<ul style="list-style-type: none"> - odběr krve na vlastn žádost - odběr krve pojitencm - pesny výsledek - výsledky emailem 	<p>Soukrom laboratoř, provd odběry krve jak pojitencm,</p> <p>tak samopltcm, odběry krve vyhodnocuje praktcky lek/specialista klienta.</p>
	SPADIA LAB	<ul style="list-style-type: none"> - pojitenci - samoplátci - praktn lek - specialist 	<ul style="list-style-type: none"> - odběr krve na vlastn žádost - odběr krve pojitencm - pesny výsledek - výsledky emailem 	<p>Soukrom laboratoř, provd odběry krve jak pojitencm,</p> <p>tak samopltcm, odběry krve vyhodnocuje praktcky lek/specialista klienta.</p>
	Aeskulab	<ul style="list-style-type: none"> - pojitenci - samoplátci - praktn lek - specialist 	<ul style="list-style-type: none"> - odběr krve na vlastn žádost - odběr krve pojitencm - pesny výsledek - výsledky emailem 	<p>Soukrom laboratoř, provd odběry krve jak pojitencm,</p> <p>tak samopltcm, odběry krve vyhodnocuje praktcky lek/specialista klienta.</p>
	Krevní centrum s.r.o	<ul style="list-style-type: none"> - pojitenci - samoplátci - praktn lek - specialist 	<ul style="list-style-type: none"> - odběr krve na vlastn žádost - odběr krve pojitencm - pesny výsledek - výsledky emailem 	<p>Soukrom laboratoř, nabízí baltky vyšetření pro samopltce,</p> <p>odběr krve na pobočce laboratoře, mozn bez objednání, výsledky do 2 dnu,</p> <p>Nulnost vyhodnocení praktckm lekem/specialistou klienta.</p>
	Synlab	<ul style="list-style-type: none"> - pojitenci - samoplátci - praktn lek - specialist - bihacker 	<ul style="list-style-type: none"> - odběr krve na vlastn žádost - pesny výsledek - baltky vyšetření - výsledky emailem 	
	Domci testy Veroval	<ul style="list-style-type: none"> - samoplátci - vyzzeni lid 	<ul style="list-style-type: none"> - odběr krve na vlastn žádost - odběr krve v domácnosti - orientan výsledek 	<p>Dom test krve, mozn zakoupit v lekarn, pili vysok cena a výsledek pouze orientan.</p>
	Vitamin Station Rychlotest	<ul style="list-style-type: none"> - samoplátci - vyzzeni lid 	<ul style="list-style-type: none"> - odběr krve na vlastn žádost - odběr krve v domácnosti - orientan výsledek 	<p>Dom test krve, mozn zakoupit v lekarn, pili vysok cena a výsledek pouze orientan.</p>
	Vyet m	<ul style="list-style-type: none"> - samoplátci - bihacker - sportovci 	<ul style="list-style-type: none"> - odběr krve na vlastn žádost - baltky vyšetření - pesny výsledek - vyhodnocení lekem - mobilní aplikace 	<p>Služba nabzej baltky testování krve pro samopltce vechn vyhodnocení lekem. Výsledky jsou dostupn v mobilní aplikaci. Celkov se služba nejvíce podobě nabzejm službám společnosti Bloodlab, ale nenabízejí odběry krve v domácnosti.</p>

PŘÍLOHA P IV: PREZENTACE ŘEŠENÍ



1



2



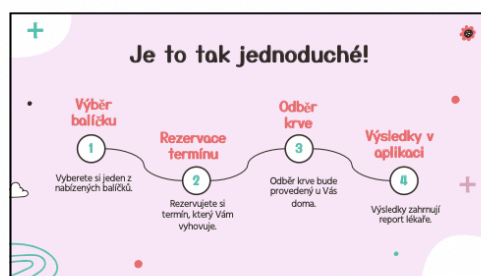
3



4



5



6

Vyberete si jeden z našich balíčků:




Jsem fit
Základní balíček vhodný pro muže i ženy v každém věku.



Jsem biohacker
Rozšířený balíček, obsahuje veškeré nejdůležitější krevní testy.

... A mnoho dalších!


7



Rezervujte si termín a čas, který vám vyhovuje.

8

Krev bude odebrána u vás doma kvalifikovaným zdravotnickým pracovníkem.



9



Výsledky s reportem lékaře k nalezení v aplikaci!

10

Mějte své zdraví pod kontrolou!

11