

Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská

# Tvorba Lean Canvas vybraného začínajícího podniku

Vypracoval: Filip Špánek

Vedoucí práce: Ing. Monika Maříková, Ph.D.

České Budějovice 2024

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta  
Akademický rok: 2022/2023

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Filip ŠPÁNEK  
Osobní číslo: E21674  
Studijní program: B0413A050023 Ekonomika a management  
Téma práce: Tvorba Lean Canvas vybraného začínajícího podniku  
Zadávající katedra: Katedra řízení

### Zásady pro vypracování

Cíl práce:  
Cílem bakalářské práce je vytvořit Lean Canvas pro začínající podnik.

Metodika práce:  
Prostudování odborné české i zahraniční literatury se zaměřením na porovnání podnikatelského záměru a Lean Canvas. Na základě zjištěných informací vytvořit Lean Canvas vybraného podniku.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní zpracování.
5. Závěr.
6. Přehled použité literatury.
7. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 stran  
Rozsah grafických prací: dle potřeby  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Collins, J. C., & Porras, J. I. (2016). *Jak vybudovat trose úspěšnou firmu: úspěšné návyky vizionářských společností*. Praha: Grada.
- Flynn, P. (2016). *Will it fly? How to test your next business idea so you don't waste your time and money*. Flynnindustries, LLC.
- Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání*. Praha: Grada.
- Srpová, J., Svobodová, I., Skopal, P., & Orlik, T. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada.
- Svobodová, I., & Andrea, M. (2017). *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada.
- Šafrová Drášilová, A. (2019). *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada.
- The Staff of Entrepreneur Media. (2015). *Write your business plan: Get your plan in place and your business off the ground*. Entrepreneur Press.

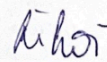
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Monika Maříková, Ph.D.  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 12. ledna 2023  
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2024



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (23)  
370 05 České Budějovice



doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 12. ledna 2023

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum: 12.4.2024

Podpis studenta



## **Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat své vedoucí práce paní Ing. Monice Maříkové, Ph.D. za její cenné rady, vhledy a důležité připomínky, které mi byly nápomocny při zpracování této práce. Děkuji také své rodině a přátelům, kteří mě podporovali jak ve studiu, tak i v podnikání. Díky nim mohla tato práce vzniknout.

## Obsah

1.	Úvod .....	3
2.	Literární rešerše .....	4
2.1.	VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ .....	4
2.1.1.	<i>Podnikání</i> .....	4
2.1.2.	<i>Podnikatel</i> .....	4
2.1.3.	<i>Podnik</i> .....	5
2.1.4.	<i>Startup</i> .....	5
2.1.5.	<i>Podnikatelský záměr</i> .....	6
2.1.6.	<i>Podnikatelský model</i> .....	6
2.1.7.	<i>Rizika podnikání</i> .....	7
2.1.8.	<i>Smysl podnikání</i> .....	7
2.2.	STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....	8
2.3.	JAK ZAČÍT PODNIKAT? .....	11
2.3.1.	<i>Podnikatelský nápad</i> .....	11
2.3.2.	<i>Myšlenková mapa</i> .....	11
2.3.3.	<i>Lean Startup</i> .....	12
2.4.	LEAN CANVAS .....	14
2.4.1.	<i>Popis</i> .....	14
2.4.2.	<i>Struktura</i> .....	15
2.4.3.	<i>Jak vyplnit Lean Canvas</i> .....	20
2.4.4.	<i>Životní cyklus</i> .....	22
2.5.	HLAVNÍ ROZDÍL MEZI KLASICKOU STRUKTUROU PODNIKATELSKÉHO PLÁNU A LEAN CANVAS MODELEM .	23
2.5.1.	<i>Flexibilita a rychlost implementace</i> .....	23
2.5.2.	<i>Zaměření a účel</i> .....	23
2.5.3.	<i>Komplexnost a struktura</i> .....	23
2.5.4.	<i>Principy</i> .....	24
3.	Cíle a metodika práce .....	26
3.1.	CÍLE .....	26
3.2.	METODIKA .....	26
4.	Vlastní zpracování .....	27
4.1.	ZÁKLADNÍ INFORMACE O VYBRANÉM PODNIKU .....	27
4.1.1.	<i>Produkt</i> .....	27
4.1.2.	<i>Cíle podniku</i> .....	27
4.1.3.	<i>Trh, na kterém podnik působí</i> .....	28

4.2.	LEAN STARTUP METODA .....	29
4.2.1.	<i>Tvorba a prototyp</i> .....	29
4.2.2.	<i>Sběr dat a měření</i> .....	30
4.2.3.	<i>Poučení a nápady</i> .....	31
4.3.	TVORBA LEAN CANVAS MODELU PRO VYBRANÝ PODNIK.....	32
4.3.1.	<i>Zákazníci</i> .....	32
4.3.2.	<i>Problém</i> .....	33
4.3.3.	<i>Unikátní hodnota nabídky</i> .....	34
4.3.4.	<i>Řešení</i> .....	35
4.3.5.	<i>Kanály</i> .....	36
4.3.6.	<i>Toky příjmů a struktura nákladů</i> .....	37
4.3.7.	<i>Klíčové ukazatele</i> .....	44
4.3.8.	<i>Neférová výhoda</i> .....	46
4.4.	LEAN CANVAS MODEL .....	47
5.	Závěr .....	48
6.	Summary .....	49
7.	Seznam použitých zdrojů.....	50
8.	Seznam obrázků.....	52
9.	Seznam tabulek .....	52
10.	Seznam grafů .....	53

# 1. Úvod

Tato práce se zabývá tvorbou podnikatelského modelu Lean Canvas pro začínající podnik. Tento model je nástrojem, jenž se stává nezbytným pro agilní a inovativní přístup k podnikání ve 21. století. Práce je založena na důkladné revizi a syntéze existující literatury, včetně jak českých, tak mezinárodních zdrojů, s důrazem na porovnání klasického podnikatelského plánu s modelem Lean Canvas. Důvodem tohoto porovnání je představení všech výhod, které model poskytuje začínajícím podnikatelům, kteří se neorientují v rozsáhlosti klasického podnikatelského plánu. Výhodami jsou například přehlednost, flexibilita úprav modelu a rychlost, kterou se model dá vypracovat. Tyto a další přednosti Lean Canvas modelu poskytují začínajícím podnikatelům a startupům pracovní plátno, ke kterému se mohou vracet, dále jej upravovat a na jeho základě činit náležité kroky.

V první části literární rešerše je uveden výklad základních konceptů, které tvoří kostru podnikání, a to od definice podnikatele a podniku, přes startup až po definování podnikatelských záměrů a modelů. Dále jsou zde zmíněna i rizika spjatá s podnikáním a vysvětlen na příkladech smysl podnikání, který je neodmyslitelně spojen s podnikáním. Ve druhé části je podrobně rozebrána struktura tradičního podnikatelského záměru, který je v praxi pevně ukotven a používá jej většina podnikatelské sféry po staletí. Ve třetí části jsou vybrány metody generování podnikatelských nápadů, které jsou doporučovány používat při tvorbě Lean Canvas modelu. Je velmi individuální pro jednotlivé podnikatelské záměry, jaká z těchto metod generování podnikatelských nápadů bude využita. Lean Startup metoda je však nejvíce doporučována samotným tvůrcem Lean Canvas modelu a bude s ní dále v práci pracováno. Poslední částí rešerše je věnována Lean Canvas modelu, modernímu a zjednodušenému nástroji pro modelování podnikatelských nápadů, jeho definici, strukturu a principu.

Cílem této práce je vytvoření konkrétního Lean Canvas modelu pro vybraný začínající podnik a poskytnutí rozdílů mezi tímto modelem a tradičními podnikatelskými plány. Takové srovnání není jen akademickým cvičením, ale je to průvodce, který umožňuje podnikatelům pochopit výhody a potenciální omezení každého z přístupů, a tím vybrat tu správnou cestu pro jejich podnikání.



## 2. Literární rešerše

V následujících kapitolách se práce zabývá teoretickými pojmy, které jsou důležité pro pochopení problematiky sestavení Lean Canvasu pro začínající podnik.

### 2.1. Vymezení základních pojmů

#### 2.1.1. Podnikání

Podle zákonné definice, podnikání představuje činnost, která je prováděna pravidelně, nezávisle, pod vlastním jménem a na vlastní odpovědnost s cílem dosáhnout zisku. Tento pojem je zakotven v § 2 obchodního zákoníku a v živnostenském zákoně, kde se podnikání vymezuje jako pravidelná činnost provozovaná samostatně, na vlastní jméno a odpovědnost, za účelem dosažení zisku (Zákon č. 455/1991 Sb.). Kritéria definující podnikání zahrnují pravidelnost, samostatnost, tedy jednání osoby bez zastoupení jinou osobou nebo skrze statutární orgán, a dále vlastní jméno, což znamená, že fyzická osoba podniká pod svým jménem a příjmením, přičemž právnická osoba používá svůj obchodní název. Nakonec vlastní odpovědnost, která znamená, že podnikatel nese všechna rizika spojená s jeho činností, a dosažení zisku, kdy podnikatelova činnost musí být cíleně zaměřena na zisk, avšak jeho skutečné dosažení není podmínkou (Srpková & Řehoř, 2010).

#### 2.1.2. Podnikatel

V akademickém diskurzu je postava podnikatele chápána z různých perspektiv ekonomických, psychologických, podnikatelských a politických. Podle platné legislativy České republiky se v Obchodním zákoníku (Zákon č. 89/2012 Sb.) identifikuje podnikatel jako fyzická či právnická osoba zapsaná v obchodním rejstříku nebo osoba provozující činnost na základě živnostenského nebo jiného zvláštního oprávnění (Srpková & Řehoř, 2010).

Dále se rozlišuje mezi primárním a sekundárním podnikatelem. Primární podnikatel je fyzická osoba, která vede podnikání jako svou hlavní činnost, kdežto sekundární podnikatelé zastávají roli správců nebo ředitelů, kteří mohou být zaměstnanci a nemusí mít finanční zájem na podniku. Takto sekundární podnikatelé mohou podnik ovlivňovat, ale hlavní odpovědnost za management a strategický směr podniku zůstává na primárních podnikatelích. Některé osoby mohou být vedeny jako podnikatelé v obchodním rejstříku

pouze formálně, jelikož jejich hlavním záměrem není dosahování zisku, ale jiné formy přínosu (Srpková & Řehoř, 2010).

### **2.1.3. Podnik**

Termín podnik lze interpretovat několika způsoby, v závislosti na kontextu a perspektivě, ze které je posuzován. V základu je možné podnik chápat jako entitu, v rámci, které dochází k transformaci vstupů na výstupy. Tento pohled je však velmi zjednodušující a nebere v potaz složitost, kterou skutečný podnik může mít (Srpková & Řehoř, 2010).

Pro hlubší pochopení je třeba rozpoznat podnik jako ekonomicky a právně samostatnou jednotku, která je zřízena za účelem podnikání a je definována svobodou v rozhodování a odpovědností za dosahování podnikatelských výsledků. Z ekonomického hlediska to znamená schopnost podniku generovat výstupy a z právního hlediska schopnost uzavírat smlouvy a vést obchodní aktivity. Právní aspekt podniku jej pak identifikuje jako majetkový soubor, který obsahuje hmotná a nehmotná aktiva a pasiva, a to jak osobní, tak i práva a závazky vůči třetím stranám. Podnik tedy nesmí být vnímán pouze jako fyzické místo nebo sada aktivit, ale jako komplexní struktura schopná působení na trhu, která má vlastní identitu a je odpovědná za svoji udržitelnost a růst (Srpková & Řehoř, 2010).

### **2.1.4. Startup**

Termín startup se stal popisem určitého druhu firmy v 80. letech 20 století. Předtím se tento termín používal jen zřídka a popisoval obecně počáteční fáze činnosti jakékoliv firmy. Za startup se v dnešní době považuje podnik, který má nižší tržby než 20 milionů dolarů, méně než 80 zaměstnanců a méně jak 5 členů představenstva. Klíčovým atributem startupu je jeho schopnost rapidně růst po překonání bodu zvratu (Cockayne, 2019).

Další definicí startupu podle jiného zdroje je uznáván jako samostatná entita, která je především charakterizována svou inovativností, jež je klíčová pro podporu hospodářského růstu a konkurenceschopnosti. Odborníci historicky diskutovali o jeho definici, přičemž počáteční úvahy se zaměřovaly především na právní stáří existence, zatímco současné pohledy zdůrazňují jeho schopnost inovace, potenciál růstu a nést vyšší riziko. Klíčovými rozlišovacími znaky startupů jsou jejich nedávný vznik, obchodní model, který zahrnuje inovace, tendence k významnému růstu a přijetí vyššího stupně rizika a nejistoty. Tyto prvky kolektivně odlišují startupy od více zavedených firem a malých podniků, čímž

je zaujímají pozici jako klíčoví hráči v technologických sektorech a širších trzích, kde plní zásadní roli v moderních ekonomikách prostřednictvím zavádění nových produktů a rekonfigurace stávajících tržních dynamik (Ehsan, 2021).

### **2.1.5. Podnikatelský záměr**

Koncept podnikatelského záměru je totéž, co podnikatelský plán, který je převážně produktem konce 20. století. Je pro podniky stále důležitější, aby se mohly efektivně pohybovat v nejistém podnikatelském prostředí. Podnikatelské záměry a jejich plánování způsobily revoluci v přístupu organizací k novým segmentům trhu, narušování stávajících trhů a vytváření jedinečných konkurenčních výhod (Nielsen et al., 2018).

Podnikatelský plán představuje přizpůsobivý dokument, který formuluje vizi budoucího směřování firmy. Od současnosti až do obvykle přes horizont tří až pěti let. Jeho rozsah se upravuje v závislosti na složitosti podnikatelského záměru, specifikách cíleného sektoru a primárním zaměření plánu, pohybující se od stručných mini-plánů po rozsáhlé dokumentace pro více komplexní podnikatelské struktury. Pro malé podniky může být dostatečný zjednodušený plán, zatímco větší organizace aspirující na značné objemy financování mohou vyžadovat detailně zpracované plány. Základním úkolem podnikatelského plánu je prezentovat strategický rámec, zahrnující potřebné zdroje a kompetence pro zvýšení ziskovosti a rozšíření aktiv, fungující jako kompas směřující k realizaci stanovených cílů. Sestavení takového plánu si vyžaduje přesné a verifikovatelné údaje, což zvyšuje jeho věrohodnost a usnadňuje jak získání podpory od investorů, tak interní správu podniku (The Staff of Entrepreneur, 2015).

### **2.1.6. Podnikatelský model**

Podnikatelský model je způsob, jakým podnik vytváří, doručuje a zachytává hodnotu. Zahrnuje klíčové aspekty podnikání, jako jsou cíloví zákazníci, nabízené produkty nebo služby, způsoby generování příjmů, klíčové procesy a zdroje potřebné k provozu. Obvykle je prezentován stručněji než podnikatelský záměr, často ve formě jednostránkového přehledu, který umožňuje snadnější sdílení a aktualizace jako je např. Lean Canvas model (Maurya, 2024).

### **2.1.7. Rizika podnikání**

Při snaze o založení úspěšného podniku musí podnikatel projít celou řadou rizik, která jsou s podnikatelským prostředím neodmyslitelně spjata. Riziko v podnikání je všudypřítomné a jeho zdroje jsou mnohostranné. Například počáteční investice jsou sice nezbytné pro růst startupu, ale úměrně tomu zesilují potenciál ztráty. Schopnost podnikatele zmírnit rizika nespočívá v tom, že se jim vyhne, ale spíše v tom, že je strategicky naplánuje. Schopnost předvídat a připravit se na kritické situace je to, co odlišuje odolný podnik od podniku zranitelného (Šafrová Drášilová, 2019).

Zásadní roli při řízení rizik hrají konkrétní podnikatelská rozhodnutí, jako je povaha zakázek a specifika trhu. Unikátní a nákladné zakázky zvyšují riziko značných ztrát, zejména v případech, kdy zákazník nezaplatí. Stejně tak dynamika trhu, včetně konkurence a chování spotřebitelů, může v závislosti na předvídavosti a strategickém plánování podnikatele představovat riziko nebo nabízet příležitost (Šafrová Drášilová, 2019).

Rizika se neomezují pouze na ekonomickou sféru. Vnější faktory, jako je politická nestabilita, výkyvy na finančních trzích, a dokonce i přírodní katastrofy, mohou mít zásadní dopad na kontinuitu podnikání. Tato rizika zdůrazňují nutnost komplexní strategie řízení rizik, která zahrnuje jak vnitřní, tak vnější podnikatelské prostředí (Šafrová Drášilová, 2019).

Úspěšní podnikatelé se těmto rizikům nevyhýbají, naopak se na ně připravují. K rizikům se staví čelem a berou je spíše jako výzvy, které je třeba překonat, než je brát jako nepřekonatelné překážky. Právě tento proaktivní přístup k rizikům umožňuje podnikatelům v konkurenčním podnikatelském prostředí nejen přežít, ale i prosperovat (Šafrová Drášilová, 2019).

### **2.1.8. Smysl podnikání**

Je základním důvodem a předpokladem existence úspěšného podniku s potenciálem dlouhodobé životaschopnosti, který přesahuje prosté vydělávání peněz, dosahování zisku a podobných záležitostí. Účinným smyslem podnikání je odrážet význam činnosti organizace. Zachycuje duši podniku. Např. smyslem podnikání firmy Sony je prožívat radost z vytváření a využívání technologií ve prospěch veřejnosti. Nike má za smysl podnikání prožívání emocí spojené se soutěží, vítězstvím a překonáváním konkurence. Walt Disney naopak smyslem jeho podnikání je dělat lidi šťastnými. Hlavní úlohou není pro

tyto podniky maximalizace bohatství akcionářů, ale je vést a inspirovat lidi ve společnosti celkově (Collins & Porras, 2016).

## **2.2. Struktura podnikatelského plánu**

Struktura obchodního modelu neboli podnikatelského plánu může být různá, ale obvykle zahrnuje popsané části níže. Pro účely této bakalářské práce bude struktura podnikatelského plánu vycházet z modelu podle Šafrová Drášilová (2019).

### **Titulní list**

Tato sekce by měla obsahovat představení společnosti což představuje název projektu nebo podniku, jméno autora/autorů, označení podnikatelského plánu, a případně místo a datum sepsání daného dokumentu. Pokud začínající podnik má i existující logo, doménu a další vizuální prvky, které ho dokážou odlišit na trhu, tak je v tomto případně příhodné je na titulní list doplnit. Vizuálně by vše mělo vypadat přehledně a upraveně (Šafrová Drášilová, 2019).

### **Shrnutí**

Má podnitit chuť si celý text přečíst. Mělo by se vejít na jednu stranu formátu A4, být co nejstručnější a nejprehlednější. Jde o zhuštění nejdůležitějších bodů celého podnikatelského plánu, ačkoliv je uváděn ihned na začátku, zpracovává se až na konec. Nemá jít pouze o jakýsi propagační materiál, ale o objektivní text, ve kterém by měli zaznít klíčová čísla vyplývající z podnikatelského plánu (Šafrová Drášilová, 2019).

### **Údaje o vlastnících podniku**

Podnikatelský plán se zpracovává především pro potenciální investory a ti by měli být obeznámeni o vlastnících daného podnikatelského plánu nebo už existující firmy. Tato sekce by měla být v rozsahu jednoho odstavce na jednoho vlastníka firmy. Obsahem je především představení sebe sama po profesní stránce, osobní motivace, proč se do projektu pouštíme a proč jsme tím nejlepším realizátorem. V žádném případě se nejedná o životopis, tudíž se zde uvádějí pouze ty osobní informace, které přímo souvisí s podnikatelským plánem (Šafrová Drášilová, 2019).

## **Popis podniku**

Obsahem této sekce by měli být definovány a popsány podnikatelské příležitosti, produkty a způsob zajištění potřebných vstupů nebo případný popis dodavatelského řetězce pro chod podniku. Popis podniku by měl zahrnovat, jak produkty a služby odpovídají na konkrétní potřeby trhu a jakým způsobem bude společnost poskytovat hodnotu svým zákazníkům (Šafrová Drášilová, 2019). Cíle by měly být tzv. SMART (Srpková J. et al., 2011). Úplným popisem se rozumí podrobné vymezení podnikových procesů a způsobem, jakým na sebe jednotlivé činnosti navazují, což umožní potenciálním investorům porozumět interní logice a struktuře podniku (Šafrová Drášilová, 2019).

## **Analýza trhu**

Primárním cílem je nejen porozumět trhu a identifikovat jeho klíčové aspekty a charakteristiky, ale také prokázat schopnost adaptace a flexibility společnosti na stávající tržní podmínky. K analýze trhu existuje několik nástrojů jako jsou např. SWOT analýza, PESTLE analýza, Porterova analýza pěti sil, finanční analýza, strategie modrého oceánu apod. (Šafrová Drášilová, 2019).

## **Marketingový plán podniku**

Marketingový plán je zásadním dokumentem, který systematizuje poznatky získané z analytických aktivit a směřuje je k efektivnímu uvedení produktu nebo služby na trh. Jeho hlavní obsah tvoří identifikace a charakteristika segmentu zákazníků, na které se firma zaměřuje, včetně analýzy jejich životního stylu, preferencí a chování. Důkladné porozumění potřebám a očekáváním této cílové skupiny umožňuje podniku přizpůsobit cenovou strategii, distribuční kanály a marketingové aktivity tak, aby odpovídaly specifickým požadavkům zákazníků. Veškeré komponenty marketingového plánu by měly být koordinovány a integrovány tak, aby byl zajištěn konzistentní a cílený přístup k oslovení vybrané cílové skupiny (Šafrová Drášilová, 2019).

## **Organizační plán podniku**

Poskytuje přehledné organizační struktury podniku o počtu zaměstnanců a jejich kompetencích, konkrétních činnostech a úkonech, jež mají být vykonávány. Definiuje role a odpovědnost v rámci jednotlivých týmů nebo oddělení podniku. Takové uspořádání umožní určit požadované kompetence pro jednotlivé pracovní pozice, což zahrnuje vzdělání, dovednosti a zkušenosti, a poskytne základ pro kalkulaci nákladů na zaměstnance (Šafrová Drášilová, 2019).

## **Finanční plán**

Finanční plán je závěrečnou etapou podnikatelského plánu, kde se kvantitativně odrazí všechny předchozí strategické a operativní plány. Jedná se o převod verbálních a kvalitativních popisů do kvantifikovatelných finančních veličin. Tento dokument zahrnuje detailní výpočet nákladů pro různé oblasti podnikání a plánování příjmů založené na odhadovaném objemu prodeje. Zahrnuje také finanční výkazy – rozvahu, výkaz zisku a ztrát a cash flow výkazy, které jsou klíčové pro určení finančního zdraví a životaschopnosti podniku. Důležitou součástí jsou fundamentální finanční ukazatele, které ukazují na možnou návratnost investic. Finanční plán musí být realistický, dobře odůvodněný a musí korelovat s ostatními částmi podnikatelského plánu. V nákladech je vhodné zahrnout rezervu pro neočekávané události a ve výnosech být spíše konzervativní, aby se předešlo nadhodnocení příjmů. Finanční plánování by mělo zahrnovat různé scénáře, od optimistických až po pesimistické, aby byla zajištěna připravenost firmy na různorodé tržní podmínky (Šafrová Drášilová, 2019).

## **Rizika**

Každý podnik čelí jistým rizikům a je pro potenciálního investora důležité vědět, jaká rizika podnik ohrožují. Důležitou součástí této sekce je představit zde i řešení těchto rizik, jak se na ně připravit nebo jim nejlépe rovnou předcházet (Šafrová Drášilová, 2019).

## **Přílohy**

Náleží zde smlouvy, formuláře, tabulky, nákresy, technické plány, mapy, rozpisy apod. Ke každé příloze by měl být patřičný odkaz kdekoliv v textu dokumentu (Šafrová Drášilová, 2019).

## **2.3. Jak začít podnikat?**

V této kapitole jsou uvedeny kroky, které jsou uskutečněny ještě před samotným vytvořením podnikatelského plánu Lean Canvas. Jedním z přístupů je tzv. Lean Startup strategie, jak přistupovat k ověření produktu na trhu.

### **2.3.1. Podnikatelský nápad**

Pro úspěšný začátek podnikání je důležité přijít s podnikatelskými nápady a jejich selekcí na nápady, které budou anebo nebudou mít potenciál. Ne každý nápad je dobrý a bude opravdu fungovat. Proto chceme-li získat úspěšný nápad, musíme jich mít nejdříve více a z nich poté dobře vybrat. K výběru úspěšného nápadu existuje řada různých nástrojů, jako je např. Brainstorming, myšlenkové mapy, Design thinking, Lean startup metoda aj. V rámci této práce je zaměřeno na ty, které jsou s tvorbou produktu orientovaného na zákazníka nejvíce spjaty (Svobodová & Andera, 2017).

### **2.3.2. Myšlenková mapa**

V procesu vytváření myšlenkové mapy je důležité, aby podnikatelé vyvinuli maximální koncentraci na tento úkol až po důkladném vymezení svého záměru, a to před započítím práce na vizuálních identitách, jako jsou vizitky, loga či prezentace na sociálních sítích. Myšlenková mapa se konstruuje zaznamenáním všech relevantních idejí, ať už na papírové nebo v elektronické formě, kde se jako významně efektivní metoda ukazuje využití samolepicích poznámkových bloků pro jejich snadnou reorganizaci. Kromě toho, digitální nástroje pro mapování myšlenek, například MindMeister, nabízí uživatelům možnost jednoduchého uspořádání konceptů na digitální ploše s možností jejich pozdějšího přístupu i z mobilních zařízení. Během tvorby myšlenkové mapy je imperativní umožnit idejím volně se rozvíjet v prostředí, kde je kreativita stimulována bez okamžitého zatěžování se správností pravopisu nebo gramatiky, což jsou aspekty, které by měly být řešeny v pozdější fázi revize (Flynn, 2016).

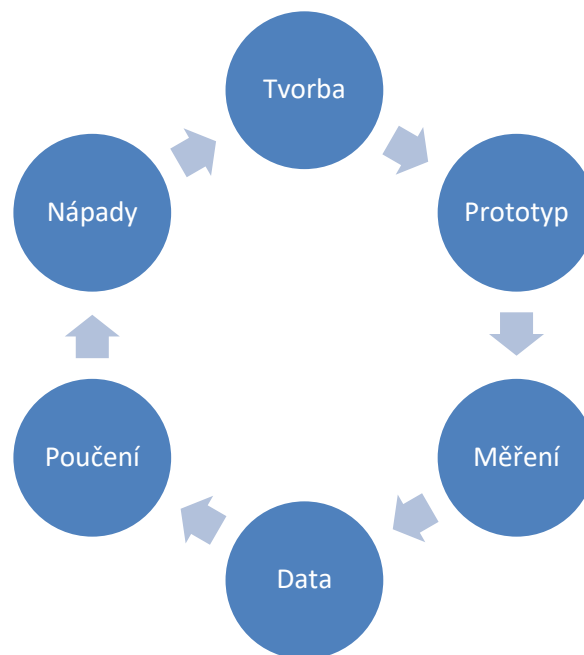


### 2.3.3. Lean Startup

Lean Startup metodika je postavena na základě testování a ověřování nevyřčených předpokladů, které podnikání obklopují. Koncepty zahrnuté v Lean Startupu nejsou zcela originální, ale spíše se začleňují do širšího rámce strategií adaptivního učení, které se vyvinuly pro zkoumání nových podnikatelských aktivit a jsou dobře známé v literatuře o managementu. Teorie organizace učení, která je základem Lean Startup metodiky podporuje myšlenku, že týmy se učí z nezbytností svého podnikání skrze neustálý a autonomní proces. Tento proces je v zásadě vědeckou metodou, která umožňuje inovativním podnikům učit se z interakcí se svým vnějším prostředím (König et al., 2018).

Toho je dosaženo přijetím systematického, iterativního procesu známého jako cyklus build-measure-learn (Svobodová & Andera, 2017).

**Obrázek 1** Cyklus build-measure-learn



*Zdroj: Svobodová & Andera, 2017*

Zpětnovazební cyklus build-measure-learn je základním kamenem metodiky Lean Startup a podporuje podnikatele ve vývoji minimálního životaschopného produktu (MVP), aby rychle zjistili reakce zákazníků a ověřili obchodní hypotézy. MVP je navržen tak, aby splňoval nejzákladnější potřeby zákazníků, čímž umožňuje urychlené učení a iterativní vývoj na základě reálné zpětné vazby od uživatelů (Svobodová & Andera, 2017).

Důležitost tohoto procesu se dá přirovnávat k vědeckému experimentu, při němž se testují hypotézy, sbírají data a vyvozují závěry pro zdokonalení nabídky produktu nebo služby. Tento přístup snižuje riziko vývoje funkcí nebo produktů, které nerezonují s poptávkou trhu, čímž optimalizuje alokaci zdrojů a potenciálně vede k úspěšnějšímu výsledku podnikání (Svobodová & Andera, 2017).

Kromě toho iterační cyklus prosazovaný metodikou Lean Startup slouží jako vodící rámec pro podniky, aby zůstaly agilní a reagovaly na potřeby zákazníků. Díky neustálému zapojování do trhu a učení se z interakcí se zákazníky mohou podniky přizpůsobovat své nabídky tak, aby lépe vyhovovaly vyvíjejícímu se prostředí spotřebitelských preferencí a tržních podmínek. Přístup Lean Startup v podstatě není pouhým souborem provozních taktik, ale strategickým způsobem myšlení, který podporuje přizpůsobivost, zapojení zákazníků a neúnavnou snahu o vytváření hodnot prostřednictvím iterativního učení (Svobodová & Andera, 2017).

## 2.4. Lean Canvas

Lean Canvas model vychází z tzv. Business model Canvas. Pro pochopení složení a funkce Lean Canvas modelu je důležité si představit funkce Business modelu Canvas, ze kterého vychází.

Business Model Canvas je nástroj, který se stal stěžejním pro moderní podnikání, nabízí framework pro vývoj a inovaci obchodních modelů o devíti segmentech. BMC sumarizuje klíčové prvky podniku, a to segmenty zákazníků, hodnotové nabídky, kanály, vztahy se zákazníky, příjmové toky, klíčové zdroje, klíčové aktivity, klíčoví partneři a struktura nákladů (Osterwalder et al., 2010).

Segmenty zákazníků, hodnotové nabídky, kanály, vztahy se zákazníky a toky příjmů jsou pět základních stavebních bloků Business Model Canvas, které společně s klíčovými zdroji, činnostmi, partnerstvími a strukturou nákladů definují podnikový rámec (Osterwalder et al., 2010). Každý prvek představuje specifickou oblast, která vyžaduje pozornost podniku, jako je například identifikace cílových zákazníků nebo metody tvorby příjmů. Klíčové zdroje a činnosti jsou nezbytné pro realizaci hodnotové nabídky, zatímco klíčová partnerství a struktura nákladů jsou kritické pro udržitelnost a efektivitu podnikání (Muhtaroglu et al., 2013).

Podniky využívají Business Model Canvas k definování a optimalizaci těchto prvků, což vede k lepšímu porozumění jejich obchodního modelu a větší flexibilitě při reagování na tržní změny (Fritscher & Pigneur, 2014).

### 2.4.1. Popis

Lean Canvas představuje moderní přístup k vytváření obchodních modelů, který přesahuje tradiční důraz na platební mechanismy a zaměřuje se na celkový proces vytváření hodnoty v organizaci. Tento adaptovaný model, původně vyvinutý Alexem Osterwaldelem, byl upraven Ashem Mauryou v rámci metodiky Lean Startup a je zaměřen na vzájemný vztah mezi problémem a jeho řešením. Základní teze metody spočívá v tom, že schopnost firmy identifikovat a řešit relevantní problémy zvyšuje šance na úspěch. Mauryův přístup, který vynechává některé aspekty původního Business Model Canvas, přináší specifická pole zaměřená na klíčové partnery, klíčové aktivity a zdroje vztahů se zákazníky, která jsou relevantnější pro nově vznikající podniky (Svobodová & Andera, 2017).

Lean Canvas se používá jako nástroj pro začínající podnikatele, aby minimalizovali riziko investice do produktů nebo služeb, jež by nebyly zákazníky přijaty. Umožňuje podnikatelům zamýšlet se nad svým obchodním modelem a identifikovat potenciální slabá místa v podnikatelském konceptu. Tento model se postupně vyplňuje, začíná identifikací problémů (potřeb) potenciálních zákazníků a snaží se o pochopení jejich životních výzev. Cílem je nabídnout řešení či produkty, které tyto problémy adresují, a stanovit hodnotu, kterou podnik zákazníkům přináší, čímž snižuje pravděpodobnost neúspěchu. Lean Canvas si získal popularitu mezi globálními startupy a je běžně používán ve vzdělávacích programech předních univerzit. Jde o preferovaný nástroj pro mnohé profesionální investory, kteří jej využívají k hodnocení podnikatelských nápadů a příležitostí (Svobodová & Andera, 2017).

### 2.4.2. Struktura

Maurya upravil Business Model Canvas tak, aby zahrnoval pole pro Problém, Řešení, Klíčové ukazatele a neférovou výhodu, zatímco odstranil klíčové aktivity, klíčové zdroje, vztahy se zákazníky a klíčové partnery (Maurya, 2016).

**Obrázek 2** *Struktura Lean Canvas modelu*

Lean Canvas model				
Projekt:		Autor:		Datum:
Verze:				
Problémy	Řešení	Unikátní hodnota nabídky	Neférová výhoda	Zákazníci
Existující alternativy	Klíčové ukazatele	Srozumitelný opis	Kanály	První vlašťovky
Struktura nákladů		Toky příjmů		

*Zdroj: Maurya, 2016*

## **Zákazníci**

Tento segment Lean Canvas modelu je základním kamenem pro vytvoření plánu, který bude fungovat. Je přímo spjatý se sekcí s názvem problém. Tato dvojice určuje zbytek celého Canvasu. Zákazníci jsou tedy klienti, kteří využívají služeb podniku a vytvářejí mu příjmy. Sepište si v bodech, jak vypadá Váš klient, cílová skupina, na kterou chcete mířit svůj podnik a jaké řeší problémy, které jim dokáže váš produkt vyřešit (Maurya, 2016).

Hodnota vnímaná zákazníkem je obvykle chápána jako subjektivní hodnocení, které zákazník provádí ohledně užítku plynoucího z vztahu s poskytovatelem služeb, ovlivněné vyvážením přínosů vůči nákladům. Základem této korelace je teorie užítku, která naznačuje, že zákazníci hodnotí užitek tím, že zvažují užitek získaný ze služby nebo činnosti proti negativnímu užítku nebo obětem, jako je cena zaplacená (Gremler et al., 2020).

### **První vlašťovky**

Pro kompletaci sekce zákazníci, je potřeba definovat, kdo bude tzv. prvními vlašťovkami. Mohou to být např. známí, blízcí nebo lidé, o kterých víte, že by měli o daný produkt velký zájem a můžete jim ho ihned prodat. Především to budou lidé vnímající silně problém, který daným produktem dojde k uspokojení zákazníka (Svobodová & Andera, 2017). Jsou to zásadní prvotní zákazníci, kteří otestují produkt a umožní podniku tak nasbírat cenné zkušenosti ještě předtím, než zamíří přímo na otevřený trh za cílovými zákazníky (Maurya, 2016).

### **Problém**

Je uváděno napsat 1 až 3 hlavní problémy dané cílové skupiny, které aktivně řeší. Pokusit se vcítit do role klienta s tímto problémem a jak nad ním přemýšlí. S tímto segmentem Lean Canvasu souvisí úzce alternativy, které poskytují řešení tohoto problému a mohou již existovat i na trhu. Proto je doporučeno vypsát veškeré již existující alternativy, které používá cílová skupina nyní (Maurya, 2016).

## **Unikátní hodnota nabídky**

Toto pole je určeno pro tzv. unique value proposition neboli unikátní hodnotě nabídky (UVP). Pole, které se nejobtížněji správně vyplňuje a je zároveň jedno z nejdůležitějších polí. Je totiž snadno zaměnitelné s polem neférové výhody. Unikátní hodnota nabídky lze definovat tím, čím se podnik liší a proč stojí za to, aby mu byla věnována pozornost. UVP taktéž souvisí s prvním dojmem podniku, který působí na zákazníka. Proto je tak důležitý. UVP lze odvodit z hlavního problému, který se podnik snaží vyřešit. Úspěšnost UVP lze ověřit od prvních vlaštovek dotázáním se, jak na ně UVP působí. Např. Mercedes má UVP prestiž, BMW výkon, Audi design. UVP totiž bude v následujících fázích podniku přímo souviset s klíčovými slovy, pod kterými si je vaše cílová skupina klientů bude vyhledávat. UVP proto může být sloganem nebo motem podniku. Srozumitelný opis je součástí sekce UVP, která je zaměřena na co nejsrozumitelnější a nejstručnější popsání řešení pomocí již existujících alternativ na trhu (Maurya, 2016).

## **Řešení**

Po zjištění, kdo jsou cíloví zákazníci a jaké mají nejpálčivější problémy, je možno se zaměřit na vytváření řešení. Řešení má být co nejstručnější a má zde být zachycen tzv. minimal viable product (MVP) neboli minimálně životaschopný produkt. Proto je v Lean Canvas modelu pro něj tak malý rámeček, aby nelákalo se rozepisovat (Svobodová & Andera, 2017). Zde je prostor pro zjednodušený náčrt řešení daného problému (Maurya, 2016).

## **Kanály**

Kanály zajišťují cestu k zákazníkům, umožňují podniku růst a celkově prosperovat. Bez dobrého marketingu může být řešení problému nebo výsledný produkt sebedokonalější, ale pokud se o něm cílová skupina nedozví, tak postrádá významu. K dispozici je na výběr z mnoha kanálů, kterými můžeme náš produkt směřovat k cílovým zákazníkům, ale ne všechny se mohou pro daný produkt nebo segment trhu hodit. Jiné mohou být naopak užitečné v pozdějších fázích existence podniku. Mezi kanály patří např. webové stránky, sociální sítě, SEO, PPC kampaně, blogy, ale i obchodní veletrhy, letáky, billboardy apod. (Maurya, 2016).

## **Toky příjmů**

Celý Lean Canvas model slouží k rozpořívování podnikatelského nápadu. Z tohoto důvodu se v tomto poli doporučuje myslet spíše ze střednědobého hlediska tzn. 1 až 3 roky dopředu. Důležité je zajistit životaschopnost celého podniku. Proto je zapotřebí počítat od samého začátku s tím, že se produkt nebude nabízet nějakou dobu zdarma, ale rovnou za určitou cenu. Důvody proč si účtovat od prvního dne zavedení produktu na trh je hned několik a to např. z důvodu ověření si, že jsou zákazníci ochotni platit za náš produkt. Dalším důvodem je selekce zákazníků na ty, které chceme přilákat. Cena je samozřejmě nedílnou součástí produktu a může ovlivňovat vnímání produktu. Existuje několik metod, jakým způsobem se dá přistupovat k cenotvorbě jako je např. nákladově orientovaná, hodnotově orientovaná nebo konkurenčně orientovaná cenotvorba aj. (Maurya, 2016).

## **Struktura nákladů**

Veškeré náklady na základní kapitál a další náklady spojené se vstupem na trh. Je však obtížné přesně stanovit strukturu nákladů s ohledem na budoucnost. Proto je doporučováno se soustředit na přítomnost. Jaké množství finančních prostředků bude potřeba k uvedení MVP na trh? A jaké množství bude potřeba k nalákání prvních vlaštovek? Jak budou vypadat fixní a variabilní měsíční náklady? Výpočet bodu zvratu, odhadnutí doby a kdy bude naplněn je pro tuto sekci klíčové (Maurya, 2016).

## **Klíčové ukazatele**

Slouží jako nástroj pro posouzení, zdali je podnik na správné trajektorii vůči své stanovené vizi a cílům. Tyto ukazatele jsou vybírány s ohledem na to, kam se firma snaží dostat a zahrnují proměnné jako je počet nových registrací, výše příjmů, úroveň spokojenosti zákazníků a frekvence jejich opakovaných nákupů. Opírání se pouze o intuici je považováno za riskantní. Důkladné promýšlení a volba správných ukazatelů umožňuje efektivnější rozhodovací proces. Počáteční zaměření na ukazatele hodnot jako jsou kvalita produktů, lojalita a spokojenost zákazníků je esenciální. S rozvojem podniku se však soustředění posouvá směrem k indikátorům, které odrážejí růst, například počet prodaných jednotek, příjmy a cash flow (Svobodová & Andera, 2017).

Ash Maurya pro tuto sekci modelu Lean Canvas doporučuje použít nástroj AARRR trychtýř složený z pěti částí a to akvizice, aktivace, retence, příjem, doporučení (Maurya, 2016).

AARRR model je model konverzního trychtýře, který pomáhá podnikům růst počet klientů, především získávat nové klienty. Struktura modelu je akvizice, aktivace, retence, generování příjmů, doporučení (Zhang, 2021).

Sekce akvizice v rámci modelu AARRR je získání zákazníků klíčové, protože zahajuje interakci potenciálních zákazníků s produktem. Pro udržitelný růst je zásadní, aby hodnota zákazníka převýšila náklady na jeho získání. Strategie získání uživatelů vyžaduje určení cílového trhu a výběr vhodných marketingových kanálů. Firmy by měly zvážit potenciál kanálu a náklady, aby vybraly ten nejúčinnější pro propagaci svého produktu (Zhang, 2021).

Aktivace uživatele zahrnuje řízení nově získaných uživatelů při interakci s produktem, jako je procházení jeho nabídky a účast na plánovaných akcích. Tento postup má zlepšit zkušenosti uživatele a proměnit ho v dlouhodobě loajálního zákazníka. Je to klíčový krok k udržení zájmu po získání uživatele. Nedocenění-li uživatelé produktu, mohou se obrátit na konkurenci (Zhang, 2021).

Retence neboli udržení zákazníka znamená, že zákazníci nadále používají produkt po určitou dobu, což je klíčový ukazatel zapojení uživatelů. Míra udržení uživatelů je zásadním měřítkem dlouhodobého zájmu a hodnoty uživatele pro produkt. V internetovém průmyslu je udržení stávajících uživatelů levnější než získávání nových a je třeba se zaměřit na zvyšování zapojení uživatelů a snižování počtu těch, kteří odejdou. Toho lze dosáhnout pravidelným interagováním s uživateli a zdokonalováním produktů a služeb (Zhang, 2021).

Generování příjmů v internetovém průmyslu znamená monetizaci uživatelů. Větší provoz uživatelů se rovná vyššímu potenciálu příjmů. Proto je budování silné uživatelské základny klíčové pro úspěch monetizace podle modelu AARRR (Zhang, 2021).



Doporučení se týká získávání nových uživatelů skrze sociální vliv stávajících uživatelů. Tato strategie je nákladově efektivní a využívá silné vztahy se zákazníky. Odkazy od známých jsou obvykle účinnější než tradiční reklama. Úspěšný referenční program může rychle rozšířit zákaznickou základnu. Firmy motivují stávající zákazníky různými výhodami, aby sdíleli informace ve svých sítích, což podporuje propagaci (Zhang, 2021).

### **Neférová výhoda**

Neférová výhoda, která je v zásadě totožná s konkurenční výhodou nebo s překážkou vstupu na trh ve standardním obchodním plánu, představuje atribut, který není možné jednoduše replikovat nebo zakoupit. Proto je důležité již v počátečním hodnocení podnikatelských příležitostí přemýšlet o faktorech, které mohou podniku zajistit trvalou konkurenční nadváhu. Tyto faktory často souvisí s duševním vlastnictvím, jako jsou patenty, průmyslové vzory, ochranné známky, nebo mohou být zakořeněny v unikátnosti klíčových členů zakladatelského týmu, například v podobě specifické expertízy, kterou poskytují (Svobodová & Andera, 2017).

Ash Maurya podotýká, že je pro začínající podniky velmi obtížné toto pole vyplnit a tzv. na první dobrou se trefit do černého. Doporučuje proto v tomto případě nechat toto pole prázdné a vrátit se k němu v pozdějších fázích plánování podniku například při sběru dat nebo vyhodnocování dat po aplikování MVP na trhu. Některé neférové výhody se projeví až postupem času (Maurya, 2016).

### **2.4.3. Jak vyplnit Lean Canvas**

Při vyplňování Lean Canvas modelu je postup vždy individuálně přizpůsoben danému podnikatelskému nápadu, ale je zde doporučen postup. Je příkládán tento postup vyplňování za účelem maximální efektivity tvorby budoucího podnikatelského modelu. Model je orientován na zákazníka a aby byl co nejlépe nastaven tomuto očekávání, je doporučováno dodržet tento postup (Maurya, 2016).

**Obrázek 3 Postup vyplnění Lean Canvas modelu**

Lean Canvas model		Projekt:	Autor:	Datum:	Verze:
Problémy	Řešení	Unikátní hodnota nabídky	Neférová výhoda	Zákazníci	
Existující alternativy		Srozumitelný opis	Kanály	První vlašťovky	
	Klíčové ukazatele				
Struktura nákladů		Toky příjmů			

*Zdroj: Maurya, 2016*

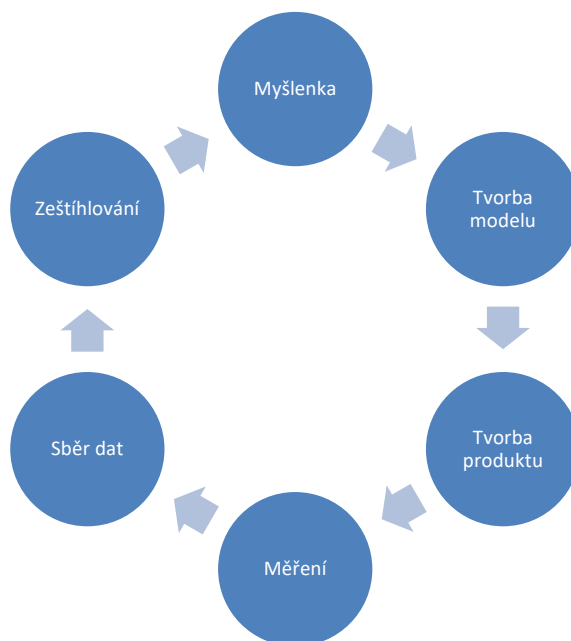
Doba tvorby modelu by měla být vytvořena během jediného sezení a nezabrat více než 15 minut. Je navržen tak, aby umožnil zachycení a strukturování myšlenek co nejdříve, jakmile vzniknou, a aby se mohlo co nejrychleji přejít od konceptu k realizaci. Není problém nechat některé části Lean Canvas prázdné. Dokument je považován za živý a očekává se, že se bude vyvíjet a doplňovat s časem (Maurya, 2016).

Stručnost je klíčová. Lean Canvas by měl být přehledný a jasný, a všechny myšlenky by se měly vejít na jednu stránku. Místo složitých popisů by myšlenky měly být vyjádřeny co nejstručněji. Tento přístup podporuje myšlení v přítomném čase. Doporučeno je zaměření se na aplikaci a ověřování nápadů v reálném tržním prostředí namísto předvídaní budoucnosti. Lean Canvas je extrémně orientován na zákazníka, což zdůrazňuje důležitost zaměření se na zákaznické potřeby od samého počátku. Použití tohoto zákaznický orientovaného přístupu je základem pro strategické plánování podniku (Maurya, 2016).

#### 2.4.4. Životní cyklus

Životní cyklus Lean Canvas modelu začíná ideou a sběrem idejí nezbytných pro konstrukci produktu. Následujícím krokem je měření rozličných metrik po dokončení produktu. Shromážděná data poskytují nové perspektivy v rámci štlhlého plánování a celý cyklus přispívá k ověření podnikatelských konceptů. (Nidagundi & Novickis, 2017)

*Obrázek 4 Životní cyklus Lean Canvas modelu*



Zdroj: Nidagundi & Novickis, 2017

## **2.5. Hlavní rozdíl mezi klasickou strukturou podnikatelského plánu a Lean Canvas modelem**

Je důležité nejprve uvést informaci, že na podnikatelský záměr neboli podnikatelský plán má mnoho úhlů pohledů mnoho různých lidí. Proto nelze jednostranně nalézt přímý zdroj a tvůrce tohoto obecného modelu. Je ale všeobecně známo, jak takový plán vypadá a jakou má strukturu. Lean Canvas model a obecný podnikatelský plán mají své specifické využití, výhody i omezení, kterým je důležité rozumět při rozhodování o nejvhodnějším přístupu pro nové podniky nebo startupy (Maurya, 2024).

### **2.5.1. Flexibilita a rychlost implementace**

Lean Canvas model je navržen tak, aby podporoval rychlé změny a umožňoval podnikatelům flexibilně reagovat na změny na trhu. Na rozdíl od toho, tradiční podnikatelský plán vyžaduje více času na přípravu a může být méně pružný vůči změnám (Maurya, 2016).

### **2.5.2. Zaměření a účel**

Lean Canvas model klade větší důraz na zákazníka a na problém, který řeší. Tradiční podnikatelský záměr se naopak více soustředí na finanční plánování a dlouhodobou udržitelnost. Zatímco Lean Canvas slouží primárně jako nástroj pro interní strategické plánování a rychlé testování podnikatelských předpokladů, tradiční podnikatelský plán je často vyžadován externími zainteresovanými stranami, jako jsou investoři, banky nebo grantové agentury, které požadují podrobný a strukturovaný přehled podniku (Šafrová Drášilová, 2019).

### **2.5.3. Komplexnost a struktura**

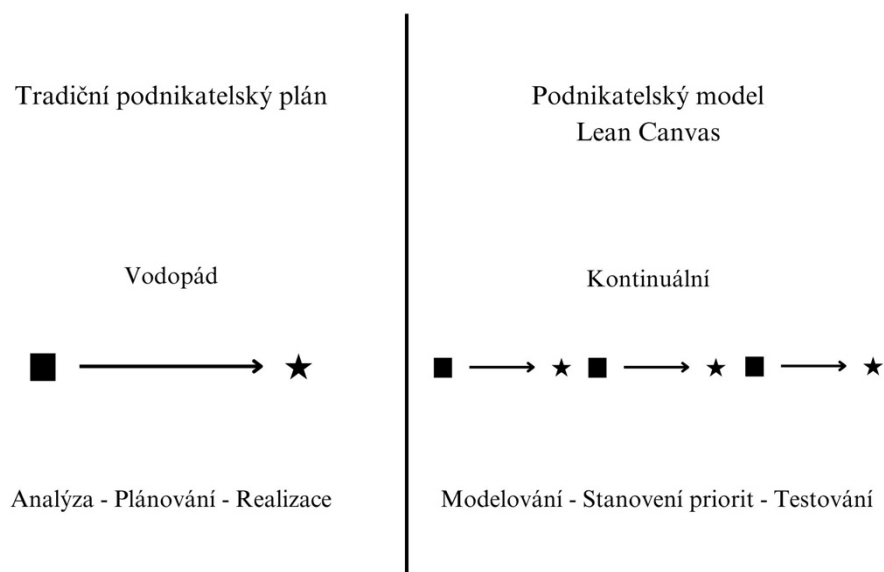
Tradiční podnikatelský plán je oproti Lean Canvas modelu mnohem komplexnější a propracovanější. Poskytuje podrobné informace o veškerých aspektech podniku od popisu, přes marketingové strategie až po rozsáhlou finanční stránku. Lean Canvas model se soustředí na zjednodušený přehled klíčových faktorů úspěchu a minimalizuje množství nezbytné dokumentace (Maurya, 2016).

Na první pohled jsou jasné rozdíly mezi těmito dvěma modely. Tradiční struktura podnikatelského plánu má podobu tradičního několikastránkového dokumentu obsahující podrobný popis všech částí plánu. Zatímco Lean Canvas model je strukturován na jedné straně, na jednom plátně obsahující krátké a stručné informace (Maurya, 2016).

## 2.5.4. Principy

Prezentované schéma poskytuje komparativní analýzu mezi principy tradičního podnikatelského plánu a inovativním přístupem modelu Lean Canvas modelu. Tradiční podnikatelský plán je charakterizován sekvenčním postupem, známým jako vodopádový model, vyznačující se nutností dokončení jednotlivých etap před iniciací následující fáze. Tento model předpokládá metody rozčleněné do analytických, plánovacích a exekučních fází s předpokladem pečlivé předchozí přípravy a postupného rozvíjení až po konečnou realizaci. V protikladu na to Lean Canvas model nabízí iterativní a flexibilní metodologii, ve které fáze modelování, stanovení priorit a testování probíhají v nepřetržitých cyklech, umožňujících rychlé cykly zpětné vazby a neustálé přizpůsobování. Tento dynamický model je vhodný pro podniky a startupy operující v proměnlivém tržním prostředí a čelící neustálým technologickým změnám (Maurya, 2024).

**Obrázek 5 Porovnání principů tradičního podnikatelského plánu s Lean Canvas modelem**



Zdroj: Maurya, 2024

Oba modely, Lean Canvas i tradiční podnikatelský plán, mají své místo ve světě podnikání. Volba mezi nimi závisí na konkrétních potřebách podniku, fázi jeho vývoje a cílovém publiku (například interní vs. externí zainteresované strany, investoři). Pro startupy v počáteční fázi a podnikatele nabízí Lean Canvas atraktivní rámec pro rychlý vývoj a testování. Pro podniky hledající významné investice nebo ty, které se nachází v odvětvích, kde je důležité detailní plánování, může být tradiční podnikatelský plán vhodnější (Maurya, 2024).

## **3. Cíle a metodika práce**

### **3.1. Cíle**

Cílem této bakalářské práce je vytvoření Lean Canvas podnikatelského modelu na vybraný začínající podnik. Podnikem vybraným ke splnění tohoto cíle je podnik SP Garage, který je provozován od roku 2021. Informace použité v této práci vycházejí ze zkušeností získaných autorem této práce, jelikož autor je i majitelem a zakladatelem tohoto podniku. Dalším cílem práce je vypracování literární rešerše na řešenou problematiku a porovnání tradičního podnikatelského záměru s Lean Canvas modelem.

### **3.2. Metodika**

Autor se zaměřuje na prostudování české i zahraniční literatury se zaměřením na tradiční podnikatelský záměr a Lean Canvas společně s jejich vzájemným porovnáním. Proto autor práce zakomponoval do literární rešerše i téma, jak začít podnikat, definici smyslu podnikání a rizika podnikání. Hlavním tématem je Lean Canvas model a jeho tvorba, což opět koreluje s předchozí myšlenkou, jelikož tento model slouží k jednoduchému, stručnému a rychlému zaznamenání jakýchkoliv podnikatelských nápadů. Z toho důvodu je kladen důraz i na to, jakým způsobem generovat podnikatelské nápady a co to podnikatelský nápad je.

V praktické části práce je vypracován Lean Canvas model na vybraný podnik, který autor sám v roce 2021 založil a od té doby ho aktivně provozuje, tudíž vychází ze svých dosavadních zkušeností. Je zde znázorněna i Lean Startup metoda generování nových podnikatelských nápadů ještě před samotnou tvorbou modelu a popis podniku pro uvedení čtenáře do kontextu. Model je vypracován dle uváděného postupu autora Lean Canvas modelu Ash Maurya. Výsledný model je podrobně zdokumentován krok za krokem tvorby jednotlivých sekcí modelu a zobrazen na konci praktické části na jedné straně A4.

## 4. Vlastní zpracování

V této části práce je vytvořen podnikatelský model pomocí Lean Canvas. Model bude použit již na 3 roky existující podnik, který autor sám založil a provozuje. Informace použité v této práci vycházejí z autorových zkušeností za dobu provozu tohoto podniku. Názvem podniku je SP Garage a doménou je spgarage.cz.

### 4.1. Základní informace o vybraném podniku

Předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Obsahová náplň oboru činnosti je údržba motorových vozidel a jejich příslušenství dále definována jako ochrana vozidel proti povětrnostním vlivům v příloze č.4 k nařízení vlády č. 278/2008 Sb. Posláním podniku je zajistit klientům profesionální autokosmetickou péči o jejich vůz. Docílit maximálního možného uspokojení klientovo potřeb, co se týče kondice a ochrany laku, čistoty interiéru a exteriéru vozidla. Vizí je zabrat do budoucna patřičnou část trhu, aby bylo možné dále podnik rozvíjet o zaměstnance, škálovat jej a učinit z něj stabilně fungující a prosperující podnik na trhu.

#### 4.1.1. Produkt

Hlavním produktem je komplexní péče o kosmetickou stránku vozu s následnou ochranou laku vozu. Produkt obsahuje detailní čištění interiéru a mytí exteriéru, dekontaminaci laku od poletavých nečistot, strojní leštění laku a aplikace ochrany laku. Tato služba se dá přizpůsobovat požadavkům jednotlivých klientů. Například se dá upravovat jaký typ ochrany laku bude použit, jakým způsobem bude lak vyleštěn (jestli jednokrokovou nebo vícekrokovou metodou) a pokud si klient přeje čištění interiéru s impregnací kožených a plastových částí či nikoliv. To vše se dá individuálně upravovat.

#### 4.1.2. Cíle podniku

Krátkodobým cílem je dosažení takového počtu stálých vracejících se klientů, aby byly pokryty minimálně fixní náklady na podnik ve výši 16 820,-, to znamená aspoň 9 klientů měsíčně se zájmem o balíček č.1. Nejlépe však pokryty i náklady ostatní spjaté s podnikáním a dosahování zisku.



Dlouhodobým cílem podniku je mít takové postavení na trhu a dosahování obrátu služeb v takové výši, aby byl podnik schopen zaměstnávat lidi, kteří by fyzicky vykonávali činnosti spojené s doručováním poskytovaných služeb. To by nastalo v případě optimistické varianty měsíční poptávky. Dále je s těmito cíli spojeno navyšování obrátu a zisku podniku.

#### **4.1.3. Trh, na kterém podnik působí**

Trhem je oblast Českých Budějovic a její dojezdová vzdálenost zhruba do padesáti kilometrů nebo 1 hodina jízdy automobilem. Důvodem, proč jsem se takto rozhodl cílit na tuto část trhu je čistě praktický důvod toho, že si klienti raději dojedou např. z Českého Krumlova do Českých Budějovic, než cílit i na vzdálenější trhy jako je např. okolí Prahy nebo Plzně. Jednak je zde plno silných konkurentů, ale pro mou cílovou skupinu je pohodlnější si dojet blíže tam, kde to lépe znají.

## 4.2. Lean Startup metoda

Na začátku působení jsem vyvinul produkt, který nebyl správně definován a rozuměl jsem jemu spíše více já než potenciaální klient. Vytvořil jsem několik různých balíčků od obyčejného čištění vozidla až po tu nejkompexnější službu (čištění exteriéru a interiéru s impregnací všech plastových i kožených částí s aplikací tekutých stěračů na všechny skla, strojní leštění laku vícekrokové s následnou aplikací keramické ochrany laku). Nebyla tato strategie úspěšná právě z toho důvodu, že se klient nedokázal dobře zorientovat v nabízených balíčcích služeb a nevěděl, co je přesně pro něj nejlepší, když nebyl znalý v této oblasti služeb. Proto nastupuje zeštíhlovací metoda.

### 4.2.1. Tvorba a prototyp

Vytvořil jsem proto prototyp MVP a cenového modelu nabízených služeb tak, aby se klient dokázal lépe zorientovat a vybrat si to, co uspokojí jeho potřeby. MVP vypadal následovně. Z několika cenových balíčků jsem vytvořil pouze 3.

Prvním balíčkem bylo pouhé detailní čištění interiéru a exteriéru vozidla, kde vstupní cena byla velmi nízká. Přesněji cena začíná na 2 000,- korun českých za průměrně velké osobní auto a 2 500,- korun českých za SUV nebo MPV. Předpokládal jsem, že si klient tímto vytvoří k podniku prvotní dobrou zkušenost, pokud se rozhodne na základě této nabídky k uskutečnění služby.

Druhým balíčkem bylo přidání k prvnímu balíčku službu dekontaminaci laku a jednokrokové strojní leštění laku s následnou ochranou laku voskem. Toto je už komplexní služba, která zahrnuje veškeré pole mého působení na vozech. Cena je stanovena na 8000,- za obyčejný osobní automobil a až 12 000,- za automobil o velikosti SUV nebo MPV (velmi záleží na celkovém stavu laku vozidla. Cena je vždy pevně stanovena až po osobní prohlídce vozu). Cílem tohoto balíčku je zaujmout klienta tím, co dokáže udělat základní strojní leštění s lakem vozu a nastínit mu, jak by mohl jeho vůz vypadat po třetím nabízeném balíčku.

Třetím balíčkem je oproti druhému balíčku nabízena ochrana laku několikaletou keramickou ochranou laku, které předchází vícekrokové strojní leštění laku. Cena takového balíčku začíná na 20 000,- korunách českých a odvíjí se již individuálně až do 35 000,- korun českých v souladu s velikostí vozu a stavem laku vozidla jako předchozí balíček. Tento balíček je určen pro klienty, kteří již znají, co to keramická ochrana laku je a její vlastnosti. Proto je tato struktura prototypu vytvořena tak, aby byla tato služba potencionálnímu klientovi nastíněna, přišel s touto službou do kontaktu a později, až se vrátí pro např. obnovu ochrany laku, tak se rozhodl přímo pro tento balíček, jelikož je pro podnik nejvíce zajímavým.

Pro ještě bližší přiblížení těchto služeb, jsem vytvořil na svém webu sekci FAQ, kde byly otázky a odpovědi na nejčastější dotazy ohledně výše uvedených služeb. To mělo za cíl návštěvníky webu, kteří se rozhodují pro to učinit první krok k tomu si zarezervovat termín na danou službu aktivovat a přimět k prvnímu kontaktu se mnou. Spustil jsem taktéž kampaň na portálu Firmy.cz, kde jsem zacílil přímo na ty klienty, kteří již vyhledávali klíčová slova jako je např. strojní leštění laku, voskování automobilů apod.

#### 4.2.2. Sběr dat a měření

Tento prototyp včetně kampaně jsem měl v provozu po dobu jednoho měsíce a setkal jsem se s růstem poptávky o balíček keramické ochrany laku do takové míry, že jsem dál v kampani nepokračoval, jelikož bych nebyl schopen sám takovou poptávku uspokojit.

**Tabulka 1 Počet aktivací**

Poptávka po 3. balíčku		
	Před kampaní	Po kampani
Počet aktivací	1 měsíčně	5 měsíčně

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Souběžně s aktivacemi stoupl počet akvizicí na webu trojnásobně a celkově poptávek na konkrétní službu s keramickou ochranou laku, ale již neproběhla aktivace poptávky.

### **4.2.3. Poučení a nápady**

Poučením bylo ověření si a potvrzení nápadu s přiblížením produktu potenciálním klientům a jejich aktivací s následným přijetím platby a vyhotovení objednané služby. Do té doby byly objednávky pouze nárazově nebo byly získávány aktivním nabízením přátelům a jejich známým. Tímto způsobem byl web zapojen do tzv. konverzního trychtýře, který měl za důsledek již zmiňované výsledky. Dříve web tvořil pouze prezentační funkci.

Nápadů do budoucna, jak s těmito výsledky naložit je hned několik, ale primárním účelem tohoto Lean Startupu bylo naplňovat cíle a vize podniku nebo k nim činit potřebné kroky a přibližovat se jim. Na základě těchto výsledků by se mohl podnik do budoucna rozvíjet směrem, kde by bylo zapotřebí investovat do větších a lépe vybavených prostor, které by vyhovovali dané poptávce především z kapacitního hlediska, jelikož by bylo nutné najmout jednoho nebo dva zaměstnance pro uspokojení této poptávky, aby byly naplněny dlouhodobé cíle podniku.

### **4.3. Tvorba Lean Canvas modelu pro vybraný podnik**

Při tvorbě modelu jsem vycházel z doporučeného postupu a struktury samotného tvůrce modelu. Také jsem vycházel ze svých vlastních zkušeností, které jsem v průběhu let načerpal a jsou zde promítnuty.

#### **4.3.1. Zákazníci**

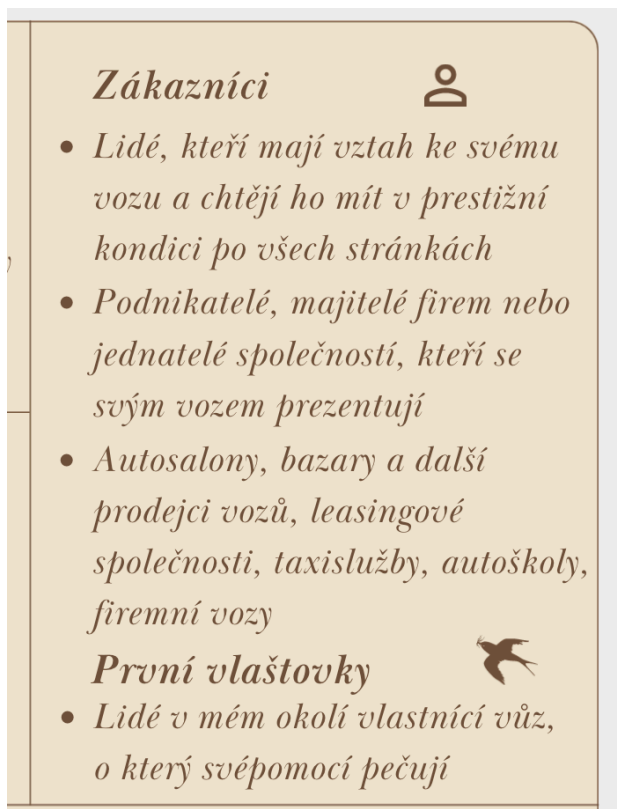
Ze své zkušenosti mohu říci, jak vypadá zákazník takového podniku. Jsou to majitelé luxusních vozů německých značek, a to konkrétně BMW, Mercedes-Benz, Audi nebo Porsche. Takovéto vozy vlastní buďto lidé, kteří vnímají svůj vůz jako symbol svého úspěchu nebo jako prezentaci své firmy. Proto přirozeně někteří z nich o svůj vůz pečují a jsou i ochotni za profesionální péči zaplatit na rozdíl od majitelů vozů značek Dacia nebo Renault i když to nemusí být vždy tak. Jsou lidé, kteří mají vztah se svým vozem a chtějí ho mít v prestižní kondici i přes to, že jejich vůz není ve společnosti vnímán takovým způsobem, jako jsou již zmiňované značky německých výrobců vozů.

Dalším segmentem zákazníků mohou být firemní vozy vlastněné firmami, které pro firmu jsou součástí podnikání. Například autobazary, autosalony, ale i leasingové společnosti, taxislužby, autoškoly a firemní vozy.

Není tomu ale vždy tak. Je to do jisté míry velice individuální, ale z mých předešlých zkušeností je větší pravděpodobnost zaujmutí klienta s prémiovým vozem (např. Mercedes-Benz C43 AMG) nežli s vozem obyčejným (např. vozy značky Dacia). Najdou se ale tací, kteří toto pravidlo vyvracejí. Jsou to výjimky.

Prvními vlašťovkami jsou určeni blízcí známí v mém okolí, které mohu oslovit okamžitě, vlastní prémiový vůz a pečují si o něj svépomocí.

**Obrázek 6 Zákazníci a první vlašťovky**



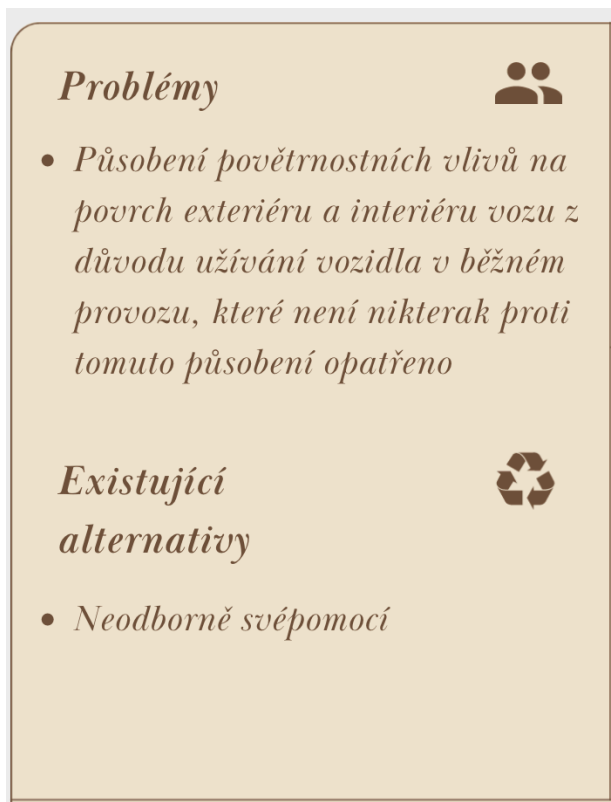
Zdroj: Vlastní zpracování

#### **4.3.2. vProblém**

Ze své zkušenosti mohou říci, že problémy takovýchto klientů jsou různorodé, ale mají společného jmenovatele a tím jsou nečistoty a vše s nimi spojené. Prvním problémem např. podnikatelů a majitelů firem je časová náročnost spojená s údržbou vozu. Jsou ochotni zaplatit za profesionální údržbu o jejich prémiový vůz. Když už by čas měli, tak mají pouze amatérské znalosti postupů a přípravků na údržbu vozidla. Proto šance, že si svým vlastním učiněním mohou poškodit exteriér nebo interiér vozu, je vysoké. Dalším problémem, který je trápí je obava o stav laku vozu. Prémiové vozy mívají zpravidla prémiový lak. Tudíž dávají přednost ochraně laku, aby byl chráněn před povětrnostními vlivy a odolnými nečistotami. Následná pravidelná údržba laku poté není takovým časovým problémem, jelikož se nečistoty dostávají z povrchu vozu mnohem lépe. Největším problémem na takovýchto vozech jsou ovšem škrábance na povrchu laku způsobené ať už neodbornou údržbou vozu nebo vnějšími činiteli jako jsou např. větve apod.

Existující alternativou je zejména údržba vozu po kosmetické stránce svépomocí.

**Obrázek 7 Problémy a existující alternativy**



Zdroj: Vlastní zpracování

### **4.3.3. Unikátní hodnota nabídky**

Pro prémiové vozy pouze prémiovou péčí, při které se používají výhradně produkty od kvalitních výrobců autokosmetiky. Celý tento model je koncipovaný a zaměřený na zákazníka prémiových vozů, tudíž tací klienti pravděpodobně budou vyhledávat takové služby, které zaručují i náležitou péči. Navíc, kvalitní autokosmetika také mnohem lépe funguje a následný výsledek je o poznání mnohem lepší, než když se používá autokosmetika méně kvalitní.

Dalším UVP je individuální přístup ke každému klientovi. Podnik si to může dovolit z toho důvodu, že je začínajícím podnikem. Poptávka během roku je proměnlivá, ale přístup nikoliv. Vždy je vše dopodrobna klientovi vysvětleno, každý krok za krokem, co se bude na voze dělat a jakým způsobem. Společně s klientem dojdeme k řešení určenému přesně jemu na míru.

Srozumitelným opisem může být například: „Prémiová péče o Váš vůz bez starostí“.

**Obrázek 8 Unikátní hodnota nabídky a srozumitelný opis**

**Unikátní hodnota nabídky** ★

- *Individuální přístup ke každému.*
- *Používání pouze certifikované prémiové autokosmetiky a keramické ochrany laku*

**Srozumitelný opis** ☰

- *Prémiová péče o Váš vůz bez starostí*

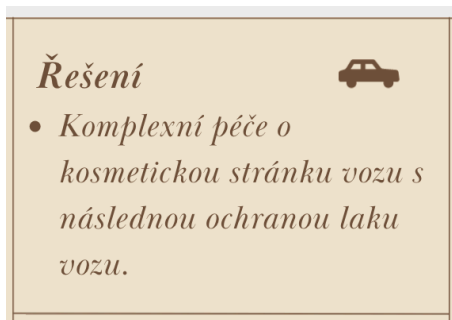
*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### **4.3.4. Řešení**

Řešením je nabídnout klientovi komplexní údržbu vozu složené z detailního mytí exteriéru a čištění interiéru, dekontaminaci laku od poletavých nečistot jako je poletavá rez od brzdového prachu ulpělá na laku vozu a další poletavé nečistoty. Strojní leštění laku, chromových lišt, koncovek výfuků apod. Aplikace ochrany ploch na celém voze jako je lak, chromy, plastové lišty, skla, pryže, gummy, kola, světla, plastové a kožené prvky interiéru. Toto řešení problému zajišťuje jak péči o autokosmetiku, ale i jemu šetří čas na údržbu vozu.



## Obrázek 9 Řešení



Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.3.5. Kanály

Jak již bylo zmíněno, hlavním kanálem k zákazníkům byl zprvu přímý kontakt s potenciálními klienty přes známé a blízké a jejich okolí. Následně poté se stal hlavním kanálem k zákazníkům webová stránka podniku s doménou spgarage.cz. Důvodem, proč se webová stránka stala hlavním kanálem a proč je z jistého úhlu pohledu užitečné pro tento typ podnikání mít webovou stránku je především vzbuzování v lidech jisté relevance podniku a možnosti dohledání podniku i v online prostředí, kde si klient může porovnat nabídku s nabídkou konkurence, podívat se na reference a přečíst si recenze na daný podnik. Tento kanál se stal později hlavní součástí trychtýře pro budování důvěry k podniku a zvyšováním povědomí na trhu o nabízených službách.

Dalším kanálem jsou sociální sítě. V dnešní době jsou již nezbytnou součástí většiny podniků, které se zaměřují také na B2C trh. Avšak pro tento typ podniku je stále z jistého úhlu pohledu relevantnější webová stránka. Sociální sítě jsou skvělým nástrojem budování značky podniku z dlouhodobého hlediska udržení se na trhu, ale z krátkodobého hlediska po výkonnostní stránce se jeví webová stránka jako více výkonná v poměru cena/výkon. Aby byly sociální sítě užitečným a výkonným kanálem pro získávání nových klientů, musí si zde podnik dobře nastavit a platit reklamu. Jinak v tomto případě jsou sociální sítě užitečné pouze jako prezentační materiál.

### **Obrázek 10 Kanály**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### **4.3.6. Toky příjmů a struktura nákladů**

Toky příjmů obsahují již zmiňované 3 balíčky služeb, které jsou popsány v Lean Startup metodě.

Prvním je vstupní balíček, ve kterém je detailní čištění interiéru a exteriéru vozu. Ten je naceněn dle konkurenčního stanovení cen na trhu a to 2 000,- korun českých za klasický osobní automobil a 2 500,- korun českých za SUV nebo MPV. Jsou individuálně účtovány přírážky k ceně, pokud vozidlo nese známky nadměrného znečištění, a to psí nebo další zvířecí chlupy, exkrementy a další biologický odpadní materiál, malířskou barvu, motorový olej, piliny apod. Přírážky se pohybují od 10 % do 100 % ze základní ceny.

**Tabulka 2 Kalkulace nákladů balíček č.1**

<b>Kalkulace nákladů na balíček č.1</b>	
časová náročnost (h)	5
náklad na přímý materiál	500 Kč
režijní náklady	820 Kč
hrubý zisk	1 180 Kč
cena	2 500 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Druhý balíček obsahuje to, co první, a navíc dekontaminaci laku od poletavých nečistot, jednokrokové strojní leštění laku s následnou ochranou laku voskem. Cena je tentokrát tvořena součtem variabilních nákladů, režii a hodinovou sazbou za práci. Cenové rozpětí je od 8 000,- do 12 000,- korun českých. Cenu je možno upravovat individuálně na míru dané zakázky.

**Tabulka 3 Kalkulace nákladů na balíček č.2**

<b>Kalkulace nákladů na balíček č.2</b>	
časová náročnost (h)	20
náklad na přímý materiál	2 000 Kč
režijní náklady	3 280 Kč
hrubý zisk	4 720 Kč
cena	10 000 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Třetí balíček je nástavbou druhého balíčku. Je umocněn vícekrokovým strojním leštěním laku a namísto ochrany laku voskem se aplikuje vybraná keramická ochrana laku. Cena je tvořena kombinací konkurenčního a nákladového modelu cenotvorby. Je proto brán ohled na variabilní, režijní náklady a hodinovou sazbou za práci společně s cenou na trhu za podobnou službu. Cenové rozpětí je tedy od 20 000,- korun českých za obyčejný osobní automobil a může se vyšplhat až na 35 000,- korun českých za SUV nebo MPV. Opět se cena dá nastavit individuálně potřebám jednotlivých klientů, úrovně poškození a stavu laku, použití jiného typu keramické ochrany laku apod.

**Tabulka 4 Kalkulace nákladů na balíček č.3**

<b>Kalkulace nákladů na balíček č.3</b>	
časová náročnost (h)	30
náklad na přímý materiál	5 000 Kč
režijní náklady	8 200 Kč
hrubý zisk	11 800 Kč
cena	25 000 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Aby byla zajištěna retence klientů, bude každému uskutečněnému klientovi nabízen udržovací balíček obsahující údržbu již ošetřeného laku. Především se bude jednat o údržbu aplikované ochrany laku speciálními přípravky na to určenými. V tomto balíčku bude nabízeno i čištění interiéru a péče o něj v podobě impregnace plastových a kožených částí. Tento balíček bude účtován za stejnou částku jako balíček služeb č.1. Tento balíček bude doporučován klientům aplikovat jednou za 2 měsíce pro dosažení maximální životaschopnosti ochrany laku a kondice vozu po kosmetické stránce. Zároveň to bude podniku přinášet pravidelný zisk. Nákladově je tato služba totožná s balíčkem služeb č.1, proto zde není uvedena kalkulační, ale ve výpočtech je také zahrnut jako balíček č.1.

Pro vizualizaci plánovaných tržeb je vytvořeno porovnání mezi pesimistickou, realistickou a optimistickou variantou tržeb za období dvanácti po sobě jdoucích měsíců neboli prvního roku působnosti podniku. Vždy je ve výpočtu uveden počet klientů\*cena za službu. Dále při výpočtech se budeme držet realistické varianty tržeb.

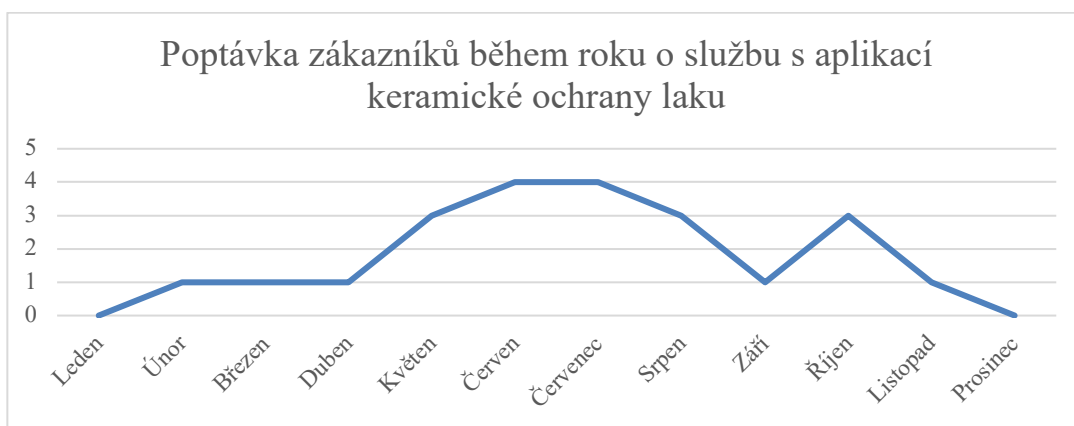
**Tabulka 5 Varianty měsíčních tržeb**

Varianty měsíčních tržeb			
	Pesimistická	Realistická	Optimistická
<b>Balíček č.1</b>	2*2 500 = 5 000	4*2 500 = 10 000	8*2 500 = 20 000
<b>Balíček č.2</b>	2*10 000 = 20 000	3*10 000 = 30 000	4*10 000 = 40 000
<b>Balíček č.3</b>	1*25 000 = 25 000	2*25 000 = 50 000	3*25 000 = 75 000
<b>Celkem</b>	50 000 Kč	90 000 Kč	135 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Z mých předešlých let působnosti a získaných zkušeností pramení tyto data o poptávce v průběhu roku. Zaměřuji se pouze na balíček č.3, ve které je aplikována keramická ochrana laku.

**Graf 1 Poptávka zákazníků během celého roku**



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro stanovení hodnoty režie je zapotřebí odhadnout, jaké budou náklady na přímý materiál za období prvního roku působnosti podniku. Je odhadováno, že průměrně za každý měsíc přijede 9 vozů a bude spotřebován přímý materiál ve výši 18 000,-. To činí dohromady za 12 měsíců 216 000,-.

*Tabulka 6 Varianta přímých nákladů na materiál vycházející z realistického scénáře popptávky*

Varianty měsíčních přímých nákladů (vycházeno z realistického scénáře popptávky)				
	Množství	Hod.	Náklad na přímý materiál	Náklad na p. m. za období 12 měsíců
<b>Balíček č.1</b>	4	20	2 000 Kč	24 000 Kč
<b>Balíček č.2</b>	3	60	6 000 Kč	72 000 Kč
<b>Balíček č.3</b>	2	60	10 000 Kč	120 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>9</b>	<b>140</b>	<b>18 000 Kč</b>	<b>216 000 Kč</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Struktura nákladů pro vstup podniku na trh je pouze odhadovaná a je velmi individuální pro každého, kdo by chtěl na trh vstoupit. Záleží na konkrétním podnikatelském modelu, jak a na jakého je zacíleno zákazníka. V tomto podnikatelském modelu je cíleno na zákazníka prémiových vozů německých značek a hlavním cílem podniku je nabízet balíček služeb č.3 obsahující aplikaci keramické ochrany laku. To s sebou nese patřičné náklady na profesionální vybavení jako jsou vysavač, tepovač, leštičky, světla, tlaková myčka a další drobné potřebné nařiní. Dále nájemné za dostačující prostory včetně dalších nákladů s nimi spojené. Cena za webové stránky je jednorázová. Majitel si bude web spravovat svépomocí. Propagačními materiály se rozumí tvorba loga na zakázku, vytištění vizitek a případných dalších tiskovin jako jsou letáky apod. Cena pojištění odpovědnosti podnikatele je uvedena pouze orientační. Pohybuje se však v desítkách tisíc korun českých. Vybavení není dlouhodobým hmotným majetkem z důvodu toho, že cena jednotlivých položek vybavení nepřekračuje hodnotu 80 000,-, a proto je přiřazen do režijních nákladů, aby se náklad na pořízení vybavení promítl do kalkulace na jednotlivou službu.

**Tabulka 7 Struktura vstupních nákladů**

<b>Struktura vstupních nákladů</b>	
Živnostenský list	1 000 Kč
Nájemné (roční)	120 000 Kč
Propagační materiály	2 000 Kč
Webová stránka	20 000 Kč
Minimální zálohy na sociální a zdravotní pojištění (roční)	81 840 Kč
Pojištění odpovědnosti podnikatele	30 000 Kč
Vybavení	100 000 Kč
<b>Celkem vstupní náklady = režijní náklady</b>	<b>354 840 Kč</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Pro výpočet zmiňované režie je použita rozvrhová základna úhrnu přímých nákladů na materiál. Tedy 1,64 koruny režijních nákladů připadá na 1 korunu přímých nákladů na materiál. Z tohoto výpočtu lze poté odvodit režijní náklady na jednotlivé balíčky služeb.

**Tabulka 8 Plánované režijní náklady**

<b>Plánované režijní náklady</b>	
Celkové režijní náklady na období 12 měsíců	354 840 Kč
Celkové přímé náklady na období 12 měsíců	216 000 Kč
<b>Režie na 1 korunu přímých nákladů</b>	<b>1,64 Kč</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 9 Plánovaný výkaz zisku a ztráty za období 12 měsíců vycházející z realistického scénáře tržeb**

<b>Plánovaný výkaz zisku a ztráty za období prvních 12 měsíců</b>	
Tržby celkem	1 080 000 Kč
Náklady na přímý materiál	216 000 Kč
Režijní náklady	354 840 Kč
Zisk před zdaněním	509 160 Kč
Daň z příjmu	45 525 Kč
<b>Čistý zisk</b>	<b>463 635 Kč</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Plánovaný výkaz zisku a ztráty je důležitým dokumentem jak pro podnik, tak o to více pro potencionální budoucí investory. V tomto případě, pokud podnikatel působí sám a nemá žádné zaměstnance je zisk v prvním roce podnikání 463 635,-. To pokrývá vstupní náklady v prvním roce podnikání a převyšuje je o 63 635,-. Je nutné na tyto data přihlížet jako na možnou variantu reality. Důležité je také zmínit skutečnost, že vlastník podniku je i vykonavatelem činnosti, tudíž zde nejsou započteny přímé náklady na mzdy. Mzdou je zároveň zisk podniku.

Základní kapitál vložený do startu tohoto podniku je stanoven na 400 000,-. To z toho důvodu, aby byl podnik schopen pokrýt veškeré vstupní náklady na trh a nemusel se v začínající fázi podnikání zatěžovat cizím kapitálem a jeho splácením. Obnos peněžních prostředků v pokladně a na bankovním účtu je uveden tak, aby byla zachována účetní identita rozvahy.

**Tabulka 10 Rozvaha plánovaná**

<b>Rozvaha plánovaná v prvním roce podnikání (období prvních 12 měsíců)</b>		
<b>Konto</b>	<b>Položka</b>	<b>Částka</b>
211	pokladna	124 664 Kč
221	bankovní účet	738 971 Kč
<b>Aktiva celkem</b>		<b>863 635 Kč</b>
491	základní kapitál	400 000 Kč
431	výsledek hospodaření	463 635 Kč
<b>Pasiva celkem</b>		<b>863 635 Kč</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Bodem zvratu je stanoveno, jaký počet jednotlivých služeb musí být zrealizováno, aby podnik pokryl veškeré své fixní náklady, aby se udržel na trhu. Fixními náklady je nájemné, které činí 10 000,- měsíčně a platba záloh za sociální a zdravotní pojištění, které činí v roce 2024 minimálně 6820,-. Dohromady tedy 16 820,-.

$$\text{Bod zvratu} = \frac{\text{fixní náklady}}{\text{cena balíčku} - \text{náklady na přímý materiál}}$$

Celkový počet čistě služby č.1 by muselo být aspoň 9 vozů měsíčně, aby byly pokryty měsíční fixní náklady podniku. Počet služby č.2 potom aspoň 3 vozy měsíčně a u služby č.3 by bylo dostačující jedno vozidlo měsíčně. Výsledek výše uvedené rovnice není v celých číslech, ale pro aplikovatelnost v reálném světě je smysluplné tyto čísla zaokrouhlit na celá čísla nahoru, jelikož se nestane, aby přijelo 8,4 vozu nebo byla vyleštěna pouze část povrchu laku vozidla.

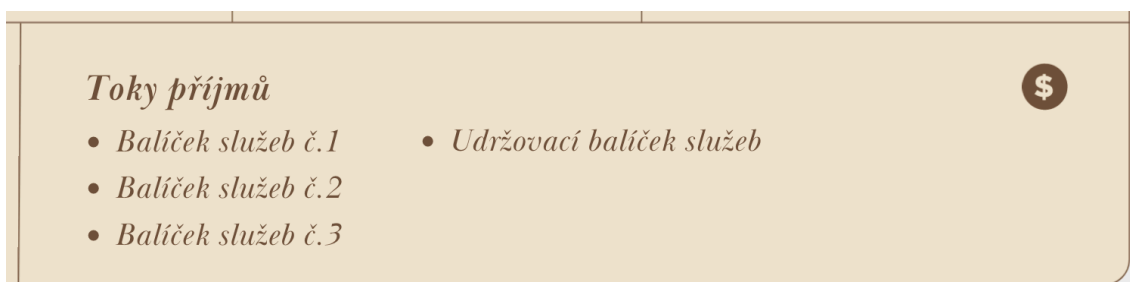
**Tabulka 11 Bod zvratu**

Bod zvratu	
Balíček č.1	8,4 ks
Balíček č.2	2,1 ks
Balíček č.3	0,8 ks

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Zachycení této problematiky toků příjmu a struktury nákladu v Lean Canvasu by mohlo vypadat následovně:


**Obrázek 11 Toky příjmů**



*Zdroj: vlastní zpracování*



### **Obrázek 12** *Struktura nákladů*

*Struktura nákladů* 

- *Fixní náklady za pronájem prostor*
- *Pojištění, tvorba webových stránek, zálohy na sociální a zdravotní pojištění*
- *Variabilní náklady na materiál*

*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### **4.3.7. Klíčové ukazatele**

Jeden z prvních klíčových ukazatelů je stanovena návštěvnost webových stránek. Počet návštěv na webu může signalizovat pozici podniku na online trhu, a i na trhu celkovém. Pokud je podnik vidět a veškeré systémy na pozadí webu jsou v souladu s vyhledávacími platformami, je velmi pravděpodobné, že se úspěšně zachytí potencionální cílový zákazník. Ukazatelem je stanovena pozice ve vyhledávání na základě klíčových slov jako je např. strojní leštění laku nebo ochrana laku vozu či aplikace keramické ochrany laku. Taková pozice ve vyhledávání dodá podniku dobrou viditelnost na webu a tím i zaručení návštěvnosti webu a dalších konverzí.

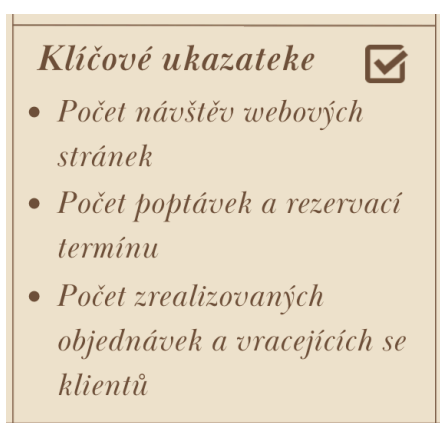
Druhým klíčovým ukazatelem je stanoven počet přijatých poptávek na služby. Ať už z online nebo offline propagace podniku. Je však důležité se zpětně zákazníků doptávat, jakým způsobem se o podniku dozvěděli, aby se budoucí marketingová komunikace dala lépe zaměřovat. Tento ukazatel také velmi dobře ukazuje, zdali je marketingová komunikace pro cílového zákazníka dobře nabízena a zákazníkovi se jeví nabídka zajímavá. Ukazatelem pro tuto klíčovou metriku je stanoven počet poptávek k naplnění kapacity podniku. Stanoveno je z tohoto důvodu aspoň 30 poptávek po nabízených službách, jelikož kapacita podniku je celkem 15 vozů podle optimistické varianty měsíčních tržeb a poptávky. Tyto předpoklady klíčových metrik předpokládají s 50 % konverzním poměrem mezi poptávkami a rezervacemi termínu.

Třetím klíčovým ukazatelem je počet vytvořených rezervací s pevně daným termínem. Pokud cílový zákazník podnik již kontaktoval a nabídka služeb mu přišla natolik zajímavá, že se rozhodl si zarezervovat termín, dosvědčuje to o naplňování podnikových cílů a udržování nastavené trajektorie za vytyčenými cíli. Počet rezervací je tedy stanoven na maximální vytížení podniku a tím je 15 rezervací podle optimistické varianty měsíčních tržeb a poptávky. Klíčovým ukazatelem je z toho důvodů počet zrealizovaných rezervací na základě předběžné poptávky. Tento konverzní poměr by měl dosahovat 100 %. Realisticky to bude ale méně a to kolem 60 %.

Čtvrtým klíčovým ukazatelem je počet zrealizovaných zakázek, kdy proběhla platba za služby a podnik generoval tržbu. Ze samotného principu podnikatelské činnosti je toto velmi důležitá metrika. Tento ukazatel je stanoven na počet zrealizovaných zakázek, což je 15 vozů podle optimistické varianty měsíčních tržeb a poptávky. Bude se hodnotit z kolika procent bylo naplnění této stanovené kapacity. Opět by tento konverzní poměr měl dosahovat 100 % ze všech rezervací na služby.

Pátým klíčovým ukazatelem je počet vracejících se klientů. Získávání stále nových klientů je velmi nákladné, proto je mnohem výhodnější se starat již o ty, kteří se vrací a činit kroky k tomu, aby se z nových zákazníků stávali stálí zákazníci. Klíčovým počtem vracejících se klientů je takové množství klientů, které pokryje fixní náklady podniku, což je zmiňovaných 9 stálých vracejících se klientů na balíček služeb č.1.

### ***Obrázek 13 Klíčové ukazatele***

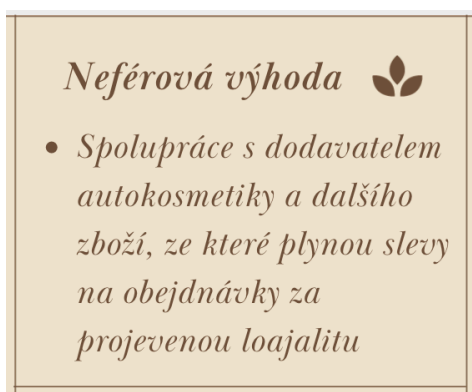


*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### 4.3.8. Neférová výhoda

V tomto případě je velmi složité najít neférovou výhodu vůči konkurenci. Je možné tvrzení toho, že je kvalita provedení služeb našeho podniku na vyšší úrovni než u konkurence, což je obtížně prokazatelné, a proto z části irelevantní tvrzení. Proto je zde zaměřeno na skutečnosti, jako je potencionální snížení nákladů na přímé variabilní náklady získáním si výhradního dodavatele, který bude s podnikem spolupracovat a dodávat mu zboží za zvýhodněné ceny na základě loajality k jednomu dodavateli. I přes to je pravděpodobné, že konkurence podniku již takovéto vztahy s dodavateli může mít, ale oproti konkurenčním podnikům, kteří takovéto vztahy s dodavateli nemají a nakupují materiál za maloobchodní ceny, má podnik SP Garage neférovou výhodu. Podnik tak může lépe uspokojovat individuální potřeby zákazníků, jelikož tato spolupráce s dodavatelem nejen bude poskytovat neférovou výhodu z hlediska snížení variabilních nákladů, ale také se zkrátí čas dodání zboží, na základě rychlejší komunikace mezi dodavatelem. Tato neférová výhoda se dá umocnit certifikací od prémiového výrobce autokosmetiky jako je např. Gyeon nebo Koch chemie, aby podnik více zaujal svou úrovní služeb cílové zákazníky.

**Obrázek 14 Neférová výhoda**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

# Lean Canvas model

Projekt: SP Garage

Autor: Filip Špaňek

Datum: 1.1.2024

Verze: 1.0

<p><b>Problémy</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Působení povětrnostních vlivů na povrch exteriéru a interiéru vozu z důvodu užívání vozidla v běžném provozu, které není nikterak proti tomuto působení ošetřeno</li> </ul> <p><b>Existující alternativy</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neoborné svěpomocí</li> </ul>	<p><b>Řešení</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplexní péče o kosmetickou stránku vozu s následnou ochranou laku vozu.</li> </ul> <p><b>Klíčové ukazatele</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Počet návštěv webových stránek</li> <li>• Počet poplatků a rezervací termínu</li> <li>• Počet zrealizovaných objednávek a vracejících se klientů</li> </ul>	<p><b>Unikátní hodnota</b> </p> <p><b>nabídky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuální přístup ke každému.</li> <li>• Použití pouze certifikované prémiové autokosmetiky a keramické ochrany laku</li> </ul> <p><b>Srozumitelný opis</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prémiová péče o Váš vůz bez starostí</li> </ul>	<p><b>Nečerová výhoda</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spolupráce s dodavatelem autokosmetiky a dalšího zboží, ze které plynou úspory na objektivně za progrevenou logistiku</li> </ul> <p><b>Kanály</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Webové stránky</li> <li>• Sociální síť</li> <li>• Doporučení</li> </ul>	<p><b>Zákazníci</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lidé, kteří mají vztah ke svému vozu a chtějí ho mít v prestižní kondici po všech stránkách</li> <li>• Podnikatelé, majitelé firem nebo jednatelé společnosti, kteří se svým vozem prezentují</li> <li>• Autosalony, bazary a další prodejci vozů, leasingové společnosti, taxi služby, autoškoly, firemní vozy</li> </ul> <p><b>První vlastovky</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lidé v mém okolí vlastnící vůz, o který svěpomocí pečují</li> </ul>
<p><b>Struktura nákladů</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fixní náklady za pronájem prostor</li> <li>• Variabilní náklady na materiál</li> </ul>		<p><b>Toky příjmů</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pojištění, tvorba webových stránek, zálohy na sociální a zdravotní pojištění</li> <li>• Balíček služeb č.1</li> <li>• Balíček služeb č.2</li> <li>• Balíček služeb č.3</li> <li>• Udržovací balíček služeb</li> </ul>		

Zdroj: Vlastní zpracování v Canva.com

## 5. Závěr

Tvorba Lean Canvas modelu je velice kreativním způsobem zachycení podnikatelského nápadu. Dokáže budoucího podnikatele velmi dobře navést a stanovit, jaké oblasti budoucího činnosti by měl promyslet, na co se zaměřit, aby vytvořil minimálně životaschopný produkt a dokázal úspěšně zrealizovat svůj podnikatelský nápad.

Závěrem lze stanovit splnění všech cílů práce, které byly na začátku stanoveny. V teoretické části byla prostudována dostupná aktuální teorie k dané problematice. Bylo čerpáno přímo od autora Lean Canvas modelu Ash Maurya a jeho díla s názvem Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje a dále z jeho webových stránek [leanfoundry.com](http://leanfoundry.com), kde se dané problematice věnuje. Dále je porovnán tradiční podnikatelský záměr s Lean Canvas modelem.

V praktické části bakalářské práce je popsán do detailu vybraný začínající podnik SP Garage, jaké služby nabízí a cíle podniku, které má stanovené. Pro vytvoření Lean Canvas modelu na daný podnik, je vytvořena Lean Startup metoda, která pomáhá lépe porozumět potřebám zákazníků a jak jim efektivněji nabízet služby podniku. Z těchto informací je poté vytvořen a detailně zpracován Lean Canvas model.

Závěrem lze stanovit a vyzdvihnout jednoduchost tvorby modelu při dodržování daného postupu. Výhodou je podrobné zachycení struktury podniku, co se týče konverze od neplaticího zákazníka k platícímu. Co naopak je nevýhodou tohoto modelu je velmi obecné zachycení struktury nákladů a toků příjmů, což v pozdějších fázích podnikání je zapotřebí mít tyto dvě oblasti dobře podchycené a vypracované, jelikož podnik, který nemá nad těmito sekcemi plnou kontrolu nemůže produktivně dosahovat zisku z dlouhodobého hlediska. K tomu už je doporučeno využít tradiční struktury podnikatelského plánu a na tyto sekce se zaměřit.

Na základě této práce je možné aplikovat vytvořený Lean Canvas model na daný podnik a postupovat kroky k jeho realizaci.

## 6. Summary

The section discusses the creation of the Lean Canvas model as a creative means to develop a business idea. It highlights the model's capability to guide prospective entrepreneurs in considering essential aspects of a future business, including the creation of a minimum viable product and the realization of the business idea. The author of the Lean Canvas model, Ash Maurya, is referenced, and his work *Running Lean* is examined, along with his website content. The comparison between the traditional business plan and the Lean Canvas model is made. The practical part of the thesis details the services offered by a company and its objectives. The author utilizes the Lean Startup methodology to better understand customer needs and to refine the business's service offerings. The elaborated Lean Canvas model is the outcome of this process. Based on the thesis, the Lean Canvas model can be applied to actual businesses and steps towards their implementation can be taken.

Key words: Lean Canvas model, Entrepreneurship, Business model, Lean Startup methodology

## 7. Seznam použitých zdrojů

- Cockayne, D. (2019). What is a startup firm? A methodological and epistemological investigation into research objects in economic geography. *Geoforum*, 107, 77-87.  
<https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2019.10.009>
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (2016). Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu: úspěšné návyky vizionářských společností: překlad bestselleru *Built to last* (přeložil Martin ŠIKÝŘ). Grada Publishing.
- Ehsan, Z. (2021). Defining a Startup – A Critical Analysis. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.3823361>.
- Flynn, P. (2016). *Will It Fly? How to Test Your Next Business Idea So You Don't Waste Your Time and Money*. Flynnindustries, LLC.
- Fritscher, B., & Pigneur, Y. (2014, July). Visualizing business model evolution with the business model canvas: Concept and tool. In *2014 IEEE 16th Conference on Business Informatics (Vol. 1, pp. 151-158)*. IEEE.
- Gremler, D. D., Van Vaerenbergh, Y., Brügger, E. C., & Gwinner, K. P.. (2020). Understanding and managing customer relational benefits in services: a meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(3), 565–583.  
<https://doi.org/10.1007/s11747-019-00701-6>
- König, M., Ungerer, C., Baltés, G., & Terzidis, O. (2018). Different patterns in the evolution of digital and non-digital ventures' business models. *Technological Forecasting and Social Change*.
- Maurya, A. (2016). *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje* (přeložil Lukáš DUŠEK). BizBooks.
- Maurya, A. (2024). A Lean Canvas is NOT Enough to Replace a Business Plan. *Leanfoundry*. Získáno z <https://www.leanfoundry.com/articles/a-lean-canvas-is-not-enough-to-replace-a-business-plan>
- Maurya, A. (2024). *Business Models vs Business Plans*. *Leanfoundry*. Získáno z <https://www.leanfoundry.com/articles/business-models-vs-business-plans>

Maurya, A. (2024). What is a Lean Canvas? Leanfoundry. Získáno z <https://www.leanfoundry.com/articles/what-is-lean-canvas>

Muhtaroglu, F. C. P., Demir, S., Obali, M., & Girgin, C. (2013). Business model canvas perspective on big data applications. In 2013 IEEE International Conference on Big Data (pp. 32-37). IEEE.

Nidagundi, P., & Novickis, L. (2017). Introducing Lean Canvas Model Adaptation in the Scrum Software Testing. *Procedia Computer Science*, 104, 97–103.

<https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.01.078>

Nielsen, C., Lund, M., Schaper, S., Montemari, M., Thomsen, P., Sort, J., Roslender, R., Brøndum, K., Byrge, C., Delmar, C., Simoni, L., Paolone, F., Massaro, M., & Dumay, J. (2018). Depicting A Performative Research Agenda: The 4th Stage Of Business Model Research. *Journal of Business Models*, 6(2), 59-64.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.

Srpová, J., & kol. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada.

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

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

Šafrová Drážilová, A. (2019). *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Grada.

The Staff of Entrepreneur Media. (2015). *Write your business plan: Get your plan in place and your business off the ground*. Entrepreneur Press.

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

Zhang, L. (2021). Research on Multi-user Growth Strategy of Pinduoduo Based on AARRR Model. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.211215.049>.



## 8. Seznam obrázků

Obrázek 1 Cyklus build-measure-learn .....	12
Obrázek 2 Struktura Lean Canvas modelu .....	15
Obrázek 3 Postup vyplnění Lean Canvas modelu .....	21
Obrázek 4 Životní cyklus Lean Canvas modelu.....	22
Obrázek 5 Porovnání principů tradičního podnikatelského plánu s Lean Canvas modelem .....	24
Obrázek 6 Zákazníci a první vlašťovky .....	33
Obrázek 7 Problémy a existující alternativy .....	34
Obrázek 8 Unikátní hodnota nabídky a srozumitelný opis.....	35
Obrázek 9 Řešení.....	36
Obrázek 10 Kanály .....	37
Obrázek 11 Toky příjmů .....	43
Obrázek 12 Struktura nákladů.....	44
Obrázek 13 Klíčové ukazatele.....	45
Obrázek 14 Neférová výhoda.....	46
Obrázek 15 Lean Canvas model podniku SP Garage.....	47

## 9. Seznam tabulek

Tabulka 1 Počet aktivací .....	30
Tabulka 2 Kalkulace nákladů balíček č.1 .....	37
Tabulka 3 Kalkulace nákladů na balíček č.2.....	38
Tabulka 4 Kalkulace nákladů na balíček č.3.....	38
Tabulka 5 Varianty měsíčních tržeb .....	39
Tabulka 6 Varianta přímých nákladů na materiál vycházející z realistického scénáře poptávky....	40
Tabulka 7 Struktura vstupních nákladů.....	41
Tabulka 8 Plánované režijní náklady.....	41
Tabulka 9 Plánovaný výkaz zisku a ztráty za období 12 měsíců.....	42
Tabulka 10 Rozvaha plánovaná.....	42
Tabulka 12 Bod zvratu .....	43

## 10. Seznam grafů

Graf 1 Poptávka zákazníků během celého roku.....	41
--	----