

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC

Ústav managementu a marketingu

Podnikatelský záměr

Business Plan

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Petr Malčík

Vedoucí práce: Mgr. Marek Vaculík

Olomouc 2018

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jen uvedené informační zdroje. Tištěná verze textu práce je shodná s textem práce na CD nosiči a elektronickou verzí vloženou do IS/STAG.

V Mariánském Údolí dne 28. 3. 2018

Petr Malčík

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji svému vedoucímu práce Mgr. Marku Vaculíkovi za odborné vedení práce, za cenné rady, ochotu a vstřícnost v průběhu zpracování této práce.

Také poděkování patří mému otci Zdeňku Malčíkovi za jeho morální a finanční podporu, které si nesmírně vážím.

OBSAH

1	ÚVOD.....	7
2	Teoretická část	8
2.1	Podnikatelský záměr.....	8
2.1.1	Typy podnikatelských záměrů	9
2.1.1.1	Elevator pitch.....	9
2.1.1.2	Executive summary	10
2.1.1.3	Zkrácený podnikatelský záměr.....	11
2.1.1.4	Plný podnikatelský záměr.....	11
2.2	Business model.....	12
2.2.1	Metody pro tvorbu business modelu	13
2.2.2	Business Model Canvas	13
2.2.2.1	Zákaznické segmenty	14
2.2.2.2	Hodnotové nabídky	14
2.2.2.3	Kanály.....	15
2.2.2.4	Vztahy se zákazníky	15
2.2.2.5	Zdroje příjmů.....	16
2.2.2.6	Klíčové zdroje	16
2.2.2.7	Klíčové činnosti.....	17
2.2.2.8	Klíčová partnerství	17
2.2.2.9	Struktura nákladů.....	18
2.2.3	Lean Canvas	18
2.2.3.1	Zákazníci	19
2.2.3.2	Problém.....	19
2.2.3.3	Řešení	19
2.2.3.4	Unikátní nabídka hodnoty	20
2.2.3.5	Cenový model.....	20
2.2.3.6	Cesty k zákazníkům.....	20
2.2.3.7	Indikátory	21
2.2.3.8	Struktura nákladů.....	21
2.2.3.9	Neférová výhoda	21
2.2.4	Porovnání Business modelu Canvas a Lean Canvas.....	22
3	Praktická část	25

3.1	Úvod k praktické části	25
3.2	Titulní strana podnikatelského záměru.....	27
3.3	Vize společnosti Malcik model s.r.o.	28
3.4	Popis produktu.....	28
3.5	Představení modelů letadel FAI F5J.....	31
3.5.1	Popis kategorie FAI F5J.....	31
3.5.2	Pravidla pro stavbu modelu letadla FAI F5J.....	32
3.5.3	Další užitečné informace o modelech letadel FAI F5J	33
3.6	Charakteristika firmy	34
3.7	Zákaznické segmenty	34
3.8	Hodnotové nabídky	35
3.9	Kanály.....	36
3.10	Vztahy se zákazníky	37
3.11	Zdroje příjmů.....	38
3.12	Klíčové zdroje	39
3.13	Klíčové činnosti.....	40
3.14	Klíčová partnerství	40
3.15	Konkurence.....	41
3.15.1	Stávající konkurence	42
3.15.2	Nová konkurence	43
3.15.3	Vliv odběratelů.....	43
3.15.4	Vliv dodavatelů	43
3.15.5	Substituční produkty	43
3.16	Cenová politika.....	43
3.17	Struktura nákladů a výnosů	44
3.17.1	Nutné finanční prostředky k založení podniku	45
3.17.2	Finanční prostředky pro nákup oběžných aktiv	46
3.17.3	Finanční prostředky nutné k zahájení činnosti, měsíční náklady.....	46
3.17.4	Náklady za rok	48
3.17.5	Výnosy	49
3.17.6	Výsledky jednotlivých odhadů.....	50
3.17.7	Hospodářský výsledek	51
4	ZÁVĚR.....	52

5	ANOTACE	53
6	LITERATURA	54
7	ELEKTRONICKÉ ZDROJE	55
8	SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ.....	57
9	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	58
10	SEZNAM TABULEK	59
11	SEZNAM PŘÍLOHY	60

1 ÚVOD

Žijeme v době, která nám nabízí nejdelší mírové období na našem území za několik posledních století. Každý z nás má stejné příležitosti a možnosti, což se o minulosti říci nedalo. Podnikání nebylo nikdy snadnější než dnes. Vytvořit podnikání jde v řádu hodin či dnů, záleží jen na nás, jakou formu zvolíme. Proto by byla obrovská škoda nevyužít těchto atributů k tomu, abychom realizovali své originální nápady.

Primárním cílem této bakalářské práce je vytvořit podnikatelský záměr pro mé budoucí podnikání v oblasti modelů letadel. Sekundárním cílem bakalářské práce je vytvořit literární rešerši, která bude zaměřená na nástroje pro tvorbu business modelů.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části budu zpracovávat literární rešerši, která definuje podnikatelský záměr a jeho typy. Pokračovat budu s popisem nástrojů business modelu Canvas a Lean Canvas u kterých provedu vzájemnou komparaci.

Praktická část vychází z business modelu Canvas, jenž je zpracován v části teoretické. Na úvod představím pohnutky, které mě vedli k rozhodnutí proč začít podnikat. Pokračovat budu se samotným podnikatelským záměrem, který obsahuje kapitoly totožné s business modelem Canvas, doplňovat jej budou kapitoly představení produktu, konkurence, struktura nákladů a výnosů.

V závěru této bakalářské práce budu popisovat konkrétní výstupy, které vyplynou ze zpracování celé práce.

2 Teoretická část

2.1 Podnikatelský záměr

První problematika, které se budu věnovat v mé teoretické části bakalářské práce je podnikatelský záměr. Existuje mnoho definic podnikatelského záměru, které mají různé pohledy na tuto problematiku. Dle mého názoru je jednou z nejužitečnějších definic tato.

„Podnikatelský záměr je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.“¹

Jak vypadá odborná definice podnikatelského záměru, už tedy víme. Dovolím si ovšem tuto odbornou definici rozvinout několika postřehy v ostatních publikacích.

Podnikatelský záměr, anglicky „business plan“ lze tedy definovat jako písemný dokument, který charakterizuje působení podnikatelské jednotky a zároveň prezentuje pohled podnikatele na jeho podnikání. Tento dokument musí obsahovat všechny vnější a vnitřní faktory, které mohou ovlivňovat budoucí či stávající podnikatelskou jednotku. Mimo vnějších a vnitřních faktorů, které mohou ovlivňovat podnikatelskou jednotku, musí podnikatelský záměr obsahovat také cíle podniku, a to ve veškerých oblastech jeho působení.²

Podnikatelský záměr by měl obsahovat silné stránky firmy s tím, že upozorňuje na přednosti firmy a konkurenční výhody. Nesmíme opomenout ani na stránky slabé a hrozby, které mohou nastat.³

Pro zpracování podnikatelského záměru využívá podnikatel především své myšlenky a nápady, ale může také využít odborníky ve svých oblastech, jako jsou právníci, účetní, techničtí poradci atd.

Pro kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr je důležité neustále aktualizovat písemný dokument. Každé podnikání ovlivňuje hned několik faktorů, které danou

¹ SRPOVÁ, J., Svobodová, I., Skopal, P., Orlik, T. *Podnikatelský plán a strategie*, s. 14.

² VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*, s. 95.

³ FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*, s. 309.

podnikatelskou jednotku ovlivňují, proto jsou aktualizace nesmírně důležité. Odborná literatura také označuje podnikatelský záměr, jako živý dokument.

Uživatelé podnikatelského plánu mohou být následující. V první řadě si píšou podnikatelé svůj podnikatelský záměr sami pro sebe. Tento krok se všem začínajícím podnikatelům doporučuje z důvodů ujasnění myšlenek a také stanovení všech potřebných kroků. Následujícím interním uživatelem mohou být manažeři podniku, kterým pomáhá podnikatelský záměr se snížením neznámých rizik. Dalším uživatelem mohou být investoři. Pro ně je kvalita podnikatelského plánu jedním z faktorů rozhodování, zda podnikatelskému subjektu poskytnou své finanční prostředky. Následujícím uživatelem mohou být potenciální partneři či společníci. Ti se na základě informací obsažených v podnikatelském plánu rozhodují, zda budou s podnikatelskou jednotkou spolupracovat. Nesmíme zapomínat, že každého z těchto uživatelů zajímají jiné informace. Proto je důležité rozlišovat komu je podnikatelský záměr určen a na základě tohoto faktu upravit strukturu a obsah našeho podnikatelského plánu.⁴

2.1.1 Typy podnikatelských záměrů

Rozlišujeme čtyři základní typy podnikatelských záměrů. Každý z nich plní odlišnou funkci. První z těchto záměrů je Elevator pitch, který slouží především k zaujetí investorů. Následuje Executive summary, jenž představuje první písemný dokument, ve kterém jsou základní fakta o připravovaném podnikání. Dalším typem je Zkrácený podnikatelský záměr. Tento záměr rozvíjí Executive summary o další detaily, ale zároveň skrývá obchodní tajemství podniku. Poslední typ je Plný podnikatelský záměr, který obsahuje všechny informace.

2.1.1.1 Elevator pitch

Tento podnikatelský záměr je také označován jako prezentace ve výtahu. Jedná se o nejkratší typ podnikatelského plánu. Konkrétněji tento plán představuje ústní prezentaci, která slouží především k zaujetí investorů, ale také například k získání nových obchodních partnerů. Tato prezentace by měla být jednoduchá, krátká a dobře zapamatovatelná. Musí zaujmout, proto by neměla být delší jak jednu minutu. Základní struktura této prezentace by měla obsahovat odpovědi na následující otázky.

⁴ Mendelu. *Podnikatelský záměr* [online].

- Jaká je myšlenka podnikání?
- Jaké výhody nabízím oproti konkurenci?
- V jaké fázi se nachází podnikání?
- Kolik potřebuji finančních prostředků?
- Kde chci získat potřebné finanční prostředky?
- Co mohu nabídnout investorům? ⁵

2.1.1.2 Executive summary

Označován také jako výkonný plán, je další typ podnikatelského záměru. Od předchozího příkladu se odlišuje především formou, jakou je zpracován. Jedná se o písemný dokument. Výkonný plán představuje dokument podnikatelského záměru, který by neměl být delší jako dvě strany formátu A4. Tento podnikatelský záměr by měl být rozložený do několika odstavců. Doporučuje se přibližně 6 odstavců.

První odstavec by měl představit produkt podnikatelské jednotky a také její strukturu. Popis produktu by měl být již konkrétní a měl by obsahovat reálné informace, které chceme představit našemu potenciálnímu partnerovi. V dalším odstavci by mělo být zmíněno, co požadujeme. Například, když chceme získat investiční prostředky, musí zde být zmíněna výše těchto prostředků a jejich předpokládané rozdělení. Další odstavec by měl obsahovat informace o naší konkurenci, trhu, zákaznicích a naší konkurenční výhodě. V následujícím oddílu budou informace o našem finančním modelu, který chceme aplikovat na naše podnikání. Tyto informace musí obsahovat alespoň předpokládaný obrát, náklady a také předpokládaný zisk či ztrátu. Výhled těchto informací by měl pokrýt 3-5 let. Předposlední odstavec popisuje, v jaké fázi se naše firma nachází a kolik již bylo investováno finančních prostředků a času do podnikání. Následně by zde mělo být zmíněno, kolik potřebujeme času do uvedení produktu na trh. Poslední oddíl musí obsahovat kontaktní informace na podnikatelskou jednotku a také by měl obsahovat rekapitulaci toho, co od potenciálního partnera potřebujeme.⁶

⁵ Business info. *Co obsahuje podnikatelský plán Elevator pitch* [online].

⁶ I podnikatel. *Podnikatelský záměr* [online].

2.1.1.3 Zkrácený podnikatelský záměr

Za téměř úplný typ podnikatelského záměru můžeme označit zkrácený podnikatelský záměr. Tento typ vychází z tzv. "Executive summary". Stejně jako výkonný plán tak i zkrácený podnikatelský záměr se zabývá vlastním podnikáním a jeho produktem, konkurencí, trhem na kterém chceme působit, finančních prostředcích a v podstatě všech vnitřních a vnějších faktorů, které mohou ovlivňovat podnikatelskou jednotku. Rozdílnost ovšem nastává ve zpracování těchto plánů. Zkrácený podnikatelský záměr není omezen rozsahem, naopak měl by být zpracován podrobně.

Z jakého důvodu se tedy tento typ podnikatelského plánu nazývá zkrácený? Důvod je prostý. Některé podniky nebo podnikatelé jsou nositelé jedinečné myšlenky nebo technologie. Tyto jedinečné myšlenky nazýváme obchodním tajemstvím a toto obchodní tajemství ve zkráceném podnikatelském plánu nikdy nezmiňujeme.

Tento krok se dělá zejména proto, aby nebyl náš originální nápad zneužit investorem či partnerem. Proto se doporučuje podnikateli počkat do doby, kdy získá důvěru k potenciálně spolupracujícímu subjektu a poté mu může předložit Plný typ podnikatelského plánu.⁷

2.1.1.4 Plný podnikatelský záměr

Jak již název napovídá, plný podnikatelský záměr bude obsahovat veškeré informace o podnikatelské jednotce. Začínáme představením našeho podnikání, kde musí být zmíněná celá koncepce podniku. V tomto kroku můžeme zmínit silné stránky nejen podnikatele ale i podniku. Tento krok má za úkol zaujmout investora a představit mu co ho na následujících stránkách čeká. Používají se oba typy a je jen na nás, jak začneme náš plný podnikatelský záměr. V následujících částech podnikatel vychází buď, se svého Výkonného podnikatelského plánu nebo ze zkráceného podnikatelského plánu. Záleží na tom, zda podnikatel potřeboval zkrácenou verzi podnikatelského plánu, protože tento typ není nutný pro podniky, které nemají své obchodní tajemství. V tomto kroku je nezbytné rozvést veškeré informace, které jsou již zpracovány v předchozím typu podnikatelského plánu do nejmenších detailů. V poslední řadě nesmíme opomenout informace o vzdělání a specializacích celého týmu podnikatelské jednotky, pokud jsou tyto údaje důležité vzhledem k podnikání.⁸

⁷ Business info. *Co obsahuje podnikatelský plán Elevator pitch* [online].

⁸ I podnikatel. *Podnikatelský záměr* [online].

2.2 Business model

Tento pojem je poměrně obtížné definovat. Zabýval jsem se několika publikacemi a každá z nich měla společnou vlastnost, kterou vystihli ve své studii Chesbrough a Rosenbloom. „*Ačkoliv pojem business model, je v současnosti často používaným, avšak zřídka kdy je definován explicitně.*“⁹

V momentě kdy jsem se daným tématem zabýval více do hloubky, zjistil jsem, že autoři na toto téma mají dva úhly pohledu. První z nich mluví o business modelu konkrétně a říkají jaké má vlastnosti. Druhá skupina autorů naopak pouze zmiňuje nezbytné vlastnosti, které by měly být obsahem business modelu.¹⁰

Avšak jedna z moderních definic vysvětluje business model jasně a srozumitelně. Autorem je Alexandr Osterwalder, který svůj pohled vystihl následovně. „*Business model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu.*“¹¹

Díky této definici můžeme business model označit za systematický popis jednotlivých částí podnikání, které do sebe navzájem zapadají. Je však nesmírně důležité rozlišovat business model od strategie podniku. Zásadním rozdílem je, že business model nezohledňuje konkurenci. Může se zdát, že je tato interpretace chybná, ale opak je pravdou. Konkurenční výhoda sice vychází z business modelu jako takového, ale je zapotřebí spojení jak modelu, tak i strategie podniku, k tomu, aby právě konkurenční výhoda nebyla ztracena. Strategie podniku je tedy důležitý krok k vytvoření konkurenceschopného a udržitelného business modelu.

Základním kamenem pro tvorbu business modelu může být plátno neboli Canvas. Toto plátno obsahuje zcela jasně pochopitelný přehled včetně popisů celého modelu. Když budu poněkud podrobnější, plátno pro tvorbu business modelu zahrnuje hodnotovou nabídku, vysvětluje, z jakého důvodu podnikatel věří, že jeho model bude úspěšný a jaké má plány s průnikem na trh. Nesmím opominout ani klíčové zdroje a procesy, které také patří do plátna.¹²

⁹ Harvard Business School. *The role of the business model in capturing value from innovation* [online].

¹⁰ Flinders University. *Business Model* [online].

¹¹ OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*, s. 14.

¹² Business model alchemist. *Value proposition design* [online].

2.2.1 Metody pro tvorbu business modelu

Canvas neboli plátno, lze označit za moderní a populární metodu, která slouží k vytvoření business modelu. První možností, jak si vytvořit svoje plátno, a tedy i výborný základ pro business model je The Business Model Canvas. Toto plátno nás přímo a jasně odkazuje na devět stavebních prvků. Podrobněji je tento nástroj rozebrán v následující kapitole **Business Model Canvas**.

Dalším nástrojem, který se používá pro tvorbu fungujícího business modelu je Lean Canvas. Jedná se stejně jako v prvním příkladu o tzv. plátno. Tento nástroj se také skládá z devíti prvků, ale zásadním rozdílem je záměna čtyř prvků, které nahlíží na tvorbu business modelu jiným pohledem. Opět se ale tomuto nástroji budu věnovat v samostatné kapitole **Lean Canvas**, kde tento nástroj představím podrobněji.

Na úvod jsem představil dva nejpoužívanější nástroje pro tvorbu business modelů, které jsou založeny na tzv. plátně. Pro úplnost bych chtěl dodat, že existuje i třetí možnost, která vychází z tohoto prvku. Tento nástroj se jmenuje Product Canvas. Autorem této metody je Shardul Mehta pro kterého byla hlavní pohnutka nespokojenost s ostatními Canvas modely. Tento model není ovšem příliš známý a ani používaný.¹³

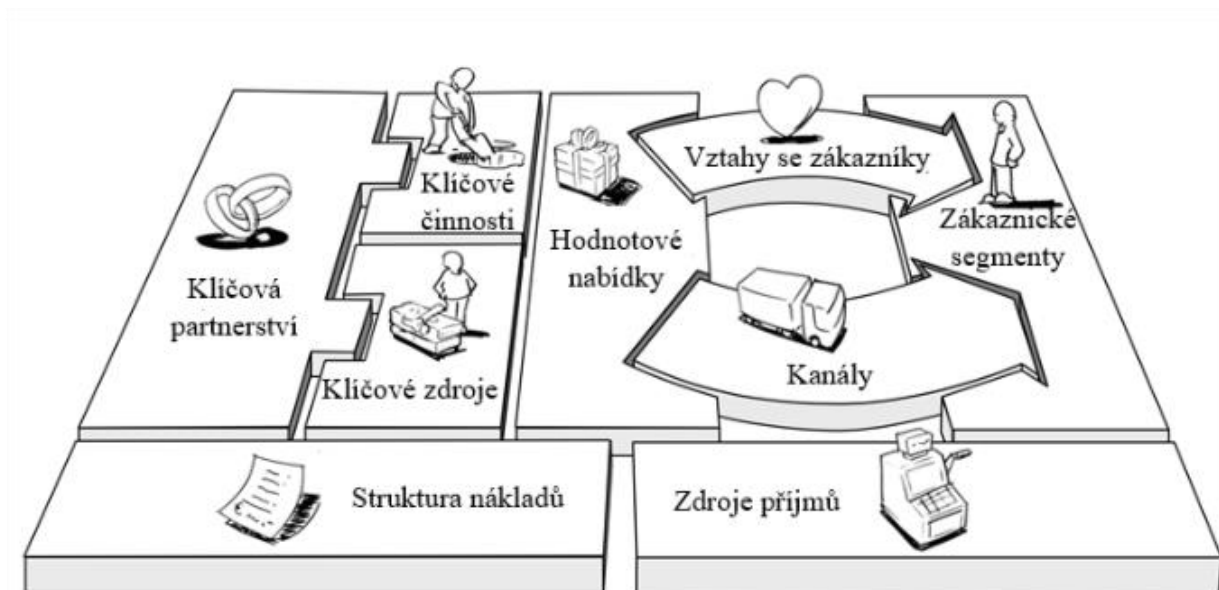
2.2.2 Business Model Canvas

Praktická část mé Bakalářské práce bude vycházet především z Business Modelu Canvas. Z tohoto důvodu jsem se rozhodl věnovat tomuto modelu větší rozsah, než jeho oponentům. Mnou vyplněný Canvas naleznete v příloze č. 1.

Business Model Canvas je úplný a jednoduchý nástroj pro navržení, analyzování a aktualizování business modelu. Autory tohoto modelu jsou Alexander Osterwald a Yves Pigneur. Business Model Canvas si lze představit jako plátno, které je rozděleno na devět částí. Každá z těchto devíti částí reprezentuje stavební prvek, který je potřeba vystavět na daném místě. Tento nástroj je vhodný pro začínající podniky, ale i větší zaběhnuté projekty, které mohou být studnicí nápadů.¹⁴ Na následujícím obrázku si představíme jednotlivé stavební prvky a jejich vzájemnou závislost.

¹³ Street smart product manager. *Product Canvas* [online].

¹⁴ Mám nápad. *Business model Canvas inovace byznys modelu snadno* [online].



Obrázek 1: Plátno Business Modelu Canvas

Zdroj: <https://sites.google.com/site/moocmodulesnls/marketing/the-business-model-canvas>

Jak můžeme vidět, jednotlivé stavební prvky do sebe zapadají. Proto musíme při tvorbě modelu myslet na to, že se stavební prvky navzájem ovlivňují a jsou tedy na sobě závislé. Nyní si představíme jednotlivé stavební prvky podrobněji.

2.2.2.1 Zákaznické segmenty

„Stavební prvek zákaznické segmenty definuje různé skupiny osob či subjektů, na které se chce podnik zaměřit.“

V každém podnikatelském modelu jsou zákazníci srdcem podnikání. Zákazník generuje firmě zisk, který je pro každou organizaci nezbytný k přežití. Zvýšení zisků může organizace dosáhnout za pomoci seskupení zákazníků do segmentů. Tyto segmenty se rozdělují na základě chování, potřeb nebo i jiných znaků. Business model musí určit velikost a množství zákaznických segmentů, na které bude organizace zacílena.

2.2.2.2 Hodnotové nabídky

„Stavební prvek hodnotové nabídky popisuje spojení výrobků a služeb, které vytvářejí hodnotu pro určitý zákaznický segment.“

Hodnotová nabídka je základní důvod, proč zákazník upřednostní jednu organizaci na úkor druhé. Hodnotové nabídky se zabývají zákaznickovou potřebou nebo problémem, který mají vyřešit. Tento stavební prvek obsahuje sloučení služeb nebo výrobků, které řeší potřeby zákaznického segmentu. Hodnotovou nabídku tedy lze specifikovat jako souhrn výhod, který nabízí organizace svým zákazníkům vůči organizaci druhé.

2.2.2.3 Kanály

„Stavební prvek kanály popisuje, jak firma komunikuje se zákaznickými segmenty a jak k nim přistupuje, aby jim předala hodnotovou nabídku.“

Prodejní kanály, distribuce a komunikace tvoří most mezi organizací a zákazníky. Kanály tedy lze chápat jako pilíře mostu. Když budou pilíře stabilní a kvalitní bude zákazník spokojený. V případě rozviklaných a částečně shnilých pilířů bude most na pokraji zhroutení a tím pádem bude zákazník nespokojený. Kanály lze rozdělit podle funkcí na následující kategorie.

- **Povědomí** má za úkol zvýraznit produkty a služby organizace zákazníkům.
- **Hodnocení** se zabývá oceněním hodnotové nabídky organizace pro zákazníky.
- **Nákup** nabízí možnosti koupit si produkt a službu.
- **Předání** má za úkol zvolit optimální distribuci výrobků a služeb k zákazníkovi.
- **Po prodeji** může zákazník využít zákaznickou podporu, servis.

2.2.2.4 Vztahy se zákazníky

„Stavební prvek vztahy se zákazníky popisuje typy vztahů, které si firma buduje s jednotlivými zákaznickými segmenty.“

Na začátku podnikání si každá organizace musí stanovit, jaký typ vztahu chce s určitým zákaznickým segmentem vytvořit. V průběhu podnikání musí organizace vztahy udržovat a u některých segmentů je i rozvíjet. Vztah mezi organizací a zákazníkem může být různý, od osobního, kde se prodejce setkává s kupujícím „face to face“ neboli tváří v tvář až po zcela automatizovaný. Vztahy k zákazníkovi vycházejí z různých motivací organizace, např.:

- zisk zákazníků,
- uchování zákazníků,
- zvýšení prodejů.

2.2.2.5 Zdroje příjmů

„Stavební prvek zdroje příjmů představuje hotovost, kterou firma generuje z každého zákaznického segmentu (ke zjištění zisku je ovšem od příjmů nutné odečíst náklady).“

Na začátku jsem zmínil zákazníky jako srdce podnikatelského modelu. Jestliže zákazníci představují srdce, tak zdroje příjmů reprezentují tepny, které spojují srdce a zbytek těla. Tento stavební prvek se zabývá jednoduchou otázkou: „Kolik je ochoten platit zákaznický segment za produkt či službu?“ Odpověď na tuto otázku vytváří jeden nebo více zdroj příjmů. Podnikatelský model může mít následující zdroje příjmů.

- **Jednorázové příjmy** tvoří jednorázové platby od zákazníků.
- **Opakující příjmy** vytváří opakované platby, které plynou buď z poskytnutí hodnotové nabídky zákazníkovi, nebo za udělení poprodejní podpory.

2.2.2.6 Klíčové zdroje

„Stavební prvek klíčové zdroje popisuje nejdůležitější aktiva, která jsou nutná k tomu, aby podnikatelský model fungoval.“

Pro každou organizaci jsou klíčové zdroje nesmírně důležité. Klíčové zdroje jsou základním kamenem pro vytvoření hodnotové nabídky, generování příjmů, průniku na trhy, a také pro udržování vztahů se zákazníky. Další důležitou věcí je rozeznávat typ podnikatelského modelu. Například výrobní strojírenský podnik bude potřebovat poměrně velké výrobní prostory a dost strojů k tomu, aby mohl generovat příjmy. Naopak organizace, které se zabývají poradenstvím, potřebují především lidský kapitál. Na těchto příkladech je znázorněna rozdílnost klíčových zdrojů vůči typu podnikatelského modelu. Obecně vzato můžeme klíčové zdroje rozdělit do těchto kategorií.

- fyzické,
- finanční,
- duševní,
- lidské.

2.2.2.7 Klíčové činnosti

„Stavební prvek klíčové činnosti popisuje nejdůležitější aktivity, které musí firma vykonávat, aby její podnikatelský model fungoval.“

Klíčové činnosti obsahuje každý business model. Pod těmito činnostmi si lze představit ty nejdůležitější procesy v organizaci, které zajišťují firmě úspěšné fungování. Shodně jako u klíčových zdrojů lze označit klíčové činnosti jako jeden ze základních stavebních prvků každého podnikatelského modelu, bez kterých organizace nemůže generovat příjmy. Klíčové činnosti jsou také závislé na typu podnikatelského modelu a mohou se výrazně odlišovat napříč podnikatelskou sférou. Lze je rozdělit do několika kategorií.

- výroba,
- řešení problému,
- platforma a její údržba.

2.2.2.8 Klíčová partnerství

„Stavební prvek „klíčová partnerství“ popisuje síť dodavatelů a partnerů, která je nutná k tomu, aby podnikatelský model fungoval.“

Organizace získávají klíčová partnerství hned z několika hledisek. Těmi primárními hledisky lze označit snížení rizika a nejistoty. Spolupracující organizace, si mohou navzájem vyjít vstříc a tím pádem mohou minimalizovat určitá rizika. Dalším hlediskem je zisk nových zdrojů. V reálném světě se téměř nevyskytuje organizace, která by vlastnila všechny zdroje potřebné k výrobě. Proto je nezbytné udržovat klíčová partnerství s vhodnými dodavateli, kteří jsou schopni organizaci zajistit všechny potřebné zdroje k výrobě. Posledním základním hlediskem, proč se udržují klíčová partnerství, jsou optimalizace nákladů a úspory z rozsahu. Celkově dělíme klíčová partnerství na několik typů.

- **Strategická partnerství** firem, které nejsou konkurencí.
- **Strategické spojenectví** firem, které jsou konkurencí.
- **Společenství podniků**, které chtějí vytvářet nové projekty.
- **Vztah mezi dodavatelem a kupujícím**, který je založen na spolehlivosti dodávek.

2.2.2.9 Struktura nákladů

„Struktura nákladů představuje veškeré náklady související s fungováním podnikatelského modelu.“

Struktura nákladů se zabývá náklady, které vznikají realizací podnikatelského modelu. Vývoj a prezentace nabídky každé organizace vytváří náklady stejně jako generování příjmů či udržování vztahů se zákazníky. Po vytvoření předchozích stavebních prvků (klíčové zdroje, klíčové činnosti a klíčových partnerství) lze poměrně snadno vyčíslit celkové náklady. Je ovšem zapotřebí rozlišovat podniky dle nabídky jejich produktů a služeb. Každý produkt nebo služba má jiný vztah k nákladům. Například nízkonákladové aerolinky založili své podnikání na nízkých nákladech. Nenabízí tak širokou nabídku služeb jako „normální“ aerolinky, ale pro uživatele těchto služeb je rozhodující primárně cena. Naopak existují zde i firmy, pro jejichž produkty či služby nejsou náklady důležité, proto aby vytvořili cenu. Vzhledem k tomu, že si zakládají na své prémiové přidané hodnotě. Typickým příkladem mohou být automobilky Audi či Mercedes. Obecně vzato rozlišuje dva modely.

- **Model, který motivují náklady.** Pro tento model je typické, že se snaží snížit veškeré náklady, které vznikají během fungováním podnikatelské jednotky.
- **Model, který motivuje hodnota.** Tento model charakterizují prémiové produkty nebo výrobky či služby s vysokou mírou personalitu.¹⁵

2.2.3 Lean Canvas

Jak jsem se již zmínil výše Lean Canvas je další z možností, jak vytvořit business model. Autorem toho nástroje je Ash Mauryi, který se inspiroval tvorbou Alexandera Osterwalda, ale měl na tvorbu business modelu jiný pohled. Poprvé byl tento nástroj představen v článku “How I Document my Business Model. Jak již název napovídá, využil opět tzv. plátno, zachoval stejný formát políček, ale zaměnil čtyři stavební prvky. Z těchto změn vyplývá, že Lean Canvas jde na sestavení business modelu obecněji. Tento nástroj je spíše vhodný pro začínající podniky, protože se zabývá otázkami, které vznikají při realizaci něčeho nového.

¹⁵ OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*, s. 20-41.

Vzhledem k tomu, že mám osobní zkušenost s vyplněním Lean Canvas, tak moc dobře vím, jak je důležité vědět co do kterého prvku napsat. Proto nyní představím devět prvků, ze kterých se skládá Lean Canvas. Mnou vyplněné plátno k nahlédnutí v příloze č. 2.

2.2.3.1 Zákazníci

Jako první segment uvádím zákazníky. Není to náhoda, jelikož autor publikace, ze které jsem čerpal Michal Andrea, uvádí, že je právě dobré začít tímto prvkem.

Jako první je zapotřebí si uvědomit rozdílnost mezi zákazníkem a uživatelem. Znalost terminologie je v tomto případě velice důležitá, jelikož zákazník je ten, kdo platí a uživatel je ten, kdo používá. Autor uvádí vhodný příklad na svačinách pro děti. V tomto případě jde zcela jasně vidět rozdíl mezi zákazníkem a uživatelem. Rodiče totiž kupují svačinky a tím pádem jsou zákazníky, ale uživatelem jsou děti, které je konzumují. Důležité je si uvědomit, že spokojený musí být jak rodič, tak i dítě, tedy zákazník i uživatel.

Je vhodné být konkrétní, tedy mít jasnou představu o svých zákaznících. Dále se doporučuje vyspecifikovat tzv. „první vlašťovky“. Za první vlašťovky lze označit zákazníky, kteří nebudou mít obavy otestovat produkt mezi prvními.

2.2.3.2 Problém

Další segmentem je charakteristika problému. Je důležité si uvědomit, že se nejedná o potíže našeho podnikání, ale problém zákazníků. Musíme mít na mysli jaký je jejich reálný problém a jak tento fakt můžeme pro ně vyřešit a pro nás zpeněžit. Nejhorší možný scénář totiž je, když investujeme peníze a čas do něčeho, co ve skutečnosti nikdo nepotřebuje a ani nechce.

Proto musíme v tomto prvku definovat díru na trhu, kterou chceme našim podnikáním zacelit. V tomto segmentu se dále nachází otázka, která se zabývá možností, jaké jsou existující alternativy. Tedy jak lidé řeší problém, který chceme svým podnikáním vyřešit. Tato otázka zde není náhodou. Může nás zachránit před hledáním již vymyšleného.

2.2.3.3 Řešení

Jako se třetím segmentem se doporučuje pokračovat s řešením problému. Řešení vychází z předcházejících dvou prvků, a to ze zákazníků a jejich problémů. V tomto

třetím prvku musíme vysvětlit, jaké řešení přinášíme a jak chceme odstranit problém zákazníků. V tomto bodě musíme dále popsat náš produkt, jeho přidanou hodnotu a vlastnosti, které přináší našim zákazníkům.

2.2.3.4 Unikátní nabídka hodnoty

Dalším krokem je jedna z nejdůležitějších částí celého Lean Canvasu. Jedná se o unikátní nabídku hodnoty, kterou přinášíme zákazníkovi. Pod tímto segmentem si lze představit i jednu nebo dvě věty, které použijeme na svém webu, případně je řekneme investorovi. Důležité je zaujmout a odlišovat se od ostatních firem. Autor dále doporučuje být konkrétní a zasadit produkt do širšího kontextu.

Dále do této kapitoly patří srozumitelný opis. Tato podkapitola nám pomáhá přemýšlet nad naším produktem. Musíme přiblížit náš produkt již existujícímu. Tedy když chceme například dělat burgery pro vegany, můžeme říci, že jsme McDonald pro vegany. Je vhodné zkrátka použít existující příklad pro názornou ukázkou toho, co děláme a chceme dělat.

2.2.3.5 Cenový model

Následující segment se zabývá cenou našeho produktu, proto ho nazýváme cenový model. Jak již název napovídá, tak se zde budeme zabývat tvorbou ceny našeho produktu. Máme dvě možnosti jak na to. První z nich je nákladově orientovaná cena. Tato metoda spočívá v tom, že spočítáme celkové náklady za materiál a práci a k této hodnotě přičteme marži, o které se domníváme, že je dostatečná k tomu, aby naše podnikání prosperovalo. Druhá z možností je tzv. hodnotový přístup. Tento přístup tkví v tom, že se snažíme najít horní hranici ceny, kterou je zákazník ochoten zaplatit. Tato metoda se využívá nejčastěji u produktů, které přináší jedinečný zážitek nebo nový životní styl.

2.2.3.6 Cesty k zákazníkům

Šestým krokem jsou cesty k zákazníkům. Jinak řečeno v tomto kroku se budeme zabývat marketingovou strategií. Především jak se dostaneme k zákazníkům, jak oznámíme, že připravujeme nový produkt, a především z jakého důvodu se o něj mají zajímat.

Autor publikace uvádí, že se máme zaměřit na konkrétní kroky. Je vhodné uvést, jaké nástroje použijeme, např. reklama v televizi, roznáška letáků, workshopy a jiné. Dále

je vhodné nemyslet jen na placené reklamní prostředky, ale také co můžeme udělat, abychom se dostali do povědomí lidí, kteří můžou mít pro naše podnikání potenciál.

2.2.3.7 Indikátory

Sedmým prvkem jsou indikátory. Pod tímto pojmem si představme kritéria, která povedou k úspěšnému podnikání. Musí mít určený cíl a dále cesty, které k němu vedou. Dále je důležité postupně vyhodnocovat, zda k cíli míříme. Za dobře specifikovatelný cíl můžeme považovat tržby, obrat, počty zákazníků nebo i spokojenost s produktem. Jinak řečeno není důležité, jaký cíl si zvolíme. Je důležité, zvolit si takový parametr, který bude pro nás snadno vyhodnotitelný a ukáže nám správnou zpětnou vazbu.

2.2.3.8 Struktura nákladů

Jako osmý krok je vhodné zařadit strukturu nákladů. Do toho kroku tedy patří cokoli, z čeho pro nás plyne výdaj. Autor publikace upozorňuje na fakt, že nesmíme opomínat ani čas, který stráví podnikatel nad tvorbou svého podnikání. Dalším nákladem může být provoz automobilu, mobilu, nebo také propagace podniku formou letáků a jiných nástrojů. Důležité je, sepsat co nejvíce nákladů, které mohou plynout z našeho podnikání. Dobře stanovené náklady nám umožní vytvořit přesné kalkulace, které mají vypovídající hodnotu.

2.2.3.9 Neférová výhoda

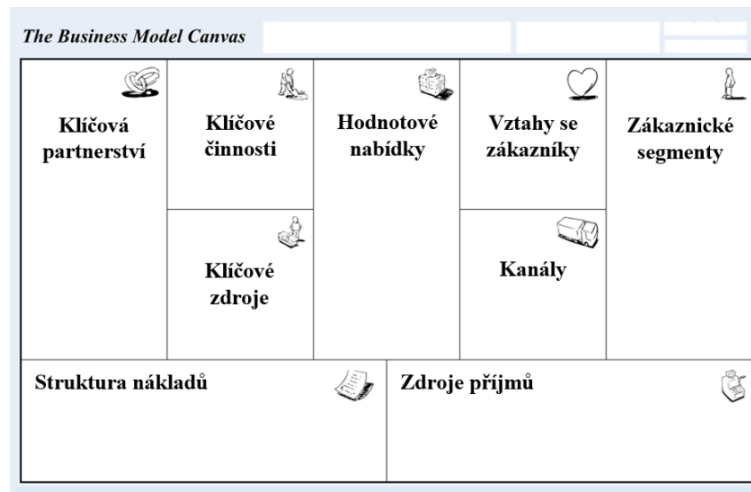
Závěrečným krokem je kapitola s názvem Neférová výhoda. V tomto kroku si musíme uvědomit jaká je naše výhoda oproti konkurenci a co nás před ní chrání. Pod pojmem nefér výhoda si můžeme představit něco, co není lehké okopírovat nebo koupit. Konkrétněji tento pojem může zastupovat originální recepturu, znalost jedinečné technologie, distribuce surovin atd. Další velkou výhodou pro nás může být i fakt, že se známe osobně se zástupci firmy, se kterou chceme spolupracovat. Anglická literatura hovoří o pojmu Networking. Tedy o vzájemné výměně informací a udržování osobních vztahů. Já osobně tomuto typu nefér výhody přikládám velkou váhu, protože v dnešní době nám mohou známosti vhodných lidí, kterým důvěřujeme pomoci nejen v podnikání.¹⁶

¹⁶Magazin story us. *Lean Canvas jak jej správně vypracovat* [online].

2.2.4 Porovnání Business modelu Canvas a Lean Canvas

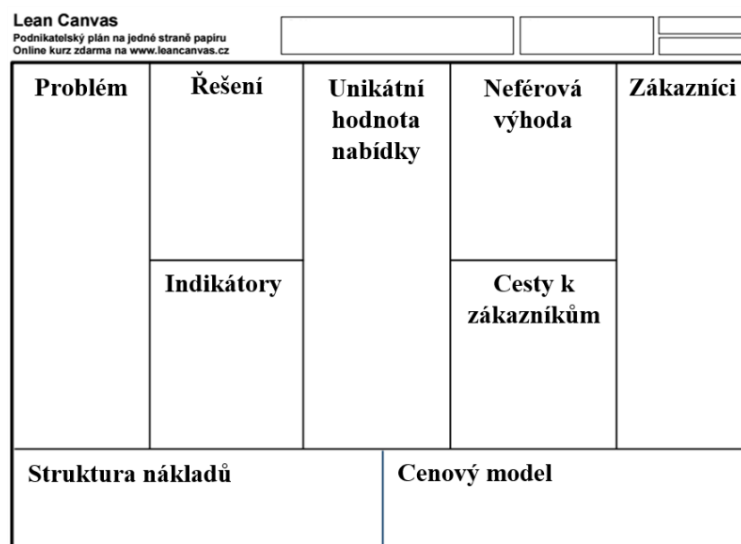
Vzhledem k tomu, že se také nacházím v začátcích podnikání a nebylo mi zcela jasné, který nástroj je vhodnější k tomu, abych vytvořil fungující business model, rozhodl jsem se zařadit tuto kapitolu, kde se zaměřím na porovnání rozdílů mezi Business modelem Canvas a Lean Canvas.

Na úvod této kapitoly se zaměřím na prvky, ze kterých jsou stvořeny plátna pro tvorbu business modelu.



Obrázek 2: Struktura Business Modelu Canvas

Zdroj: <http://www.businessdesigntools.com/portfolio-items/business-model-canvas/>



Obrázek 3: Struktura Lean Canvas

Zdroj: <https://magazin.storyous.com/cz/lean-canvas-vs-business-plan-kdy-staci-planovat-sve-podnikani-na-jeden-list-papiru/>

Na první pohled si můžeme všimnout, že oba nástroje mají totožnou strukturu. Co ovšem není totožné, je složení jednotlivých prvků v plátnu. V Lean Canvasu jsou nahrazeny tyto prvky: klíčová partnerství za problém, klíčové procesy za řešení, klíčové zdroje za indikátory a vztahy se zákazníky na neférovou výhodu. Autor těchto inovací Ash Maurya obhajuje tyto změny především jako zefektivnění cesty od teoretického k praktickému plánu. Cílem těchto kroků je eliminovat co nejvíce nejistých prvků, které nás mohou v začátcích podnikání potkat.

Vzniká tedy otázka, který z daných nástrojů použít pro tvorbu business modelu? Ash Maurya na ni odpovídá, že si každý podnikatel musí vybrat, který nástroj je pro něj příjemnější. Oba nástroje jsou totiž určeny pro jednoduché a rychlé zaznamenání obchodního modelu, které se mohou dále diskutovat a sdílet s dalšími subjekty na trhu.

Dále ovšem uvádí, že je vhodné použít oba nástroje. Pro začátek doporučuje použít Lean Canvas, který se více zaměřuje na předmět podnikání a řešení problému zákazníků, které chce podnik svým produktem vyřešit. Následně je ale vhodné použít druhý z nástrojů, a to Business model Canvas, který se naopak více zaměřuje na vztahy s externími subjekty.¹⁷

¹⁷ Blog Lean Stack. *How to document your business model on 1 page* [online].

Tabulka č. 1: Porovnání Business modelu Canvas a Lean Canvas

Prvky	Business model Canvas	Lean Canvas
Cílová skupina	Začínající a existující podniky	Začínající podniky
Zaměření	Investor, Zákazník, Podnikatelé	Podnikatelé
Pohled na zákazníky	Veškeré zákaznické segmenty, kanály a vztahy se zákazníky.	Nedává příliš velký důraz na segmenty zákazníků, protože je tento model určen začínajícím podnikům.
Přístup k podnikání	Zabývá se infrastrukturou, příjmy a zdroji pro financování podniku.	První je problém, následně se navrhuje jeho řešení a poté se vyčíslí náklady a předpokládané příjmy.
Pohled na konkurenci	Soustředí se na hodnotovou nabídku z kvantitativního i kvalitativního hlediska.	Řeší „nefér“ výhodu oproti ostatním podnikům a jak ji využít pro maximalizaci zisku.
Použití	Podporuje porozumění, kreativní myšlení, diskusi a konstruktivní analýzu.	Zabývá se řešením problému krok po kroku.

Zdroj: <http://canvanizer.com/how-to-use/business-model-canvas-vs-lean-canvas>

Z tabulky je patrné, že Lean Canvas je vhodný pro začínající podniky. Zabývá se více řešením problému zákazníků, tedy je více zaměřený na produkt. Toto zaměření slouží především k eliminaci rizik pro začínající podnikatele. Uživatel informací z Lean Canvasu by měl být především podnikatel. Může být použit i pro jednání s investory ale nedoporučuje se to. Business model Canvas na obchodní model pohlíží rozdílněji. Vychází z toho, že víme, co bude mít za produkt, a proto je více zaměřený na externí subjekty a vztahy s nimi. Uživatel informací může být jakýkoliv subjekt, který si ho chce prohlédnout, prodiskutovat či sdílet dále.

3 Praktická část

3.1 Úvod k praktické části

Praktická část této práce popisuje můj podnikatelský záměr. Z tohoto důvodu jsem zařadil na úvod krátkou kapitolu, která vysvětlí proč jsem se rozhodl podnikat.

V první řadě mě k tomuto nápadu přivedl fakt, že mým koníčkem jsou modely letadel. V tomto koníčku patřím mezi nejužší světovou špičku. Vím tedy, co od modelů letadel vyžadují a co potřebují proto, aby byla úspěšná. Druhým faktem, který mě přivedl k tomuto rozhodnutí je, že kategorie F5J se stává největší a nejrozšířenější sérií závodů na světě v oblasti rádiem řízených větroňů. Vidím tedy v této kategorii velký potenciál. V současné době se tato kategorie létá na všech kontinentech mimo Antarktidu.

Tuto situaci, která nastává v mém případě, vhodně vystihl autor Chris Guillebeau v publikaci *Startup za pakatel*. Kde ji popisuje jako prolínání dvou kruhů. První kruh představuje něco, co rádi děláme, nebo to co nám jde dobře (pravděpodobně obojí). Druhý kruh představuje to, o co se zajímají také další lidé.¹⁸



Obrázek 4: Prolínání

Zdroj: (GUILLEBEAU, Ch. 2013, s. 29)

Právě tento průnik dvou kruhů, který můžeme vidět na tomto obrázku se stal pro mě prvním impulsem k tomu, abych se začal zajímat o podnikání.

Poté jsem začal přemýšlet, nakolik je reálné začít podnikat v mých podmínkách. V tomto úsilí mi hodně pomohla publikace od pana Zdeňka Součka *START UP Od*

¹⁸ GUILLEBEAU, Ch., *Startup za pakatel: objevte způsob, jak pracovat na sebe a žít se tím, co vás baví*, s. 28.

nápadu k efektu. V této knize popisuje tzv. disponibilní potenciály, které jsou potřebné k podnikání. Prvním z nich je lidský potenciál, následuje hmotný potenciál, finanční potenciál a také sociální potenciál. V první řadě jsem řešil, zda zvládneme podnikat s modely letadel jen ve dvou, alespoň pro začátek. Odpověď se dala zjistit jen tím, že prostě začneme. Následně bylo zapotřebí zjistit, zda máme veškerý potřebný hmotný potenciál. Odpověď byla snadná, máme. Díky našemu hlavnímu partnerovi disponujeme vším, co potřebujeme. Co se týče finančního potenciálů, tak disponujeme potřebným množstvím finančních prostředků k našemu podnikání. Není zapotřebí cizí zdroj financování, ale v případě nutnosti mám možnost získat další zdroje financování.

Posledním potřebným potenciálem, který je dobré vlastnit, je sociální. Vzhledem k úspěchům na soutěžích, kterých bylo dosaženo ať už mnou, mým bratrem nebo i otcem v posledních pěti letech, má naše jméno velkou váhu mezi piloty, kteří jezdí na soutěže. Mimo dobré jméno, máme dobré osobní kontakty a víme, jak se dostat k potřebným informacím. Dále známe spoustu soutěžních pilotů, kteří mohou být naši potenciaální zákazníci.¹⁹

Jak je z následujícího odstavce patrné, disponujeme veškerým potenciálem, který je zapotřebí. Proto jsme již začali dělat první kroky. Jediné, co momentálně potřebuji je ukončit úspěšně studium na Moravské vysoké škole Olomouc, abych se mohl začít věnovat podnikání naplno.

¹⁹ SOUČEK, Z. *Start up: od nápadu k efektu*, s. 14.

3.2 Titulní strana podnikatelského záměru

Název firmy:

Malcik model s.r.o.

Adresa sídla firmy:

Olomoucká 364, 783 65 Mariánské Údolí

Odpovědný vedoucí:

Petr Malčík

Adresa vedoucího firmy:

Příční 385, 783 65 Mariánské Údolí

Kontaktní údaje:

Telefon: + 420 724 965 232

Email: malcajunior@icloud.com

Forma podnikání: Společnost s ručením omezeným

3.3 Vize společnosti Malcik model s.r.o.

Firma Malcik model s.r.o. chce oslovit zákazníky především konkurenci schopným závodním modelem letadla kategorie F5J. V prvním roce podnikání vsadíme na tento produkt, kde pro nás bude klíčové zvládnout sériovou výrobu a vytvořit si zákaznickou základnu na tuzemském trhu. V tomto roce bude pro nás klíčové prodat prvních 10 kusů a získat dostatečnou zpětnou vazbu. V případě, že bude zpětná vazba pozitivní, plánujeme expandovat především na západní trhy. V druhém roce, podnikání chceme zahájit přípravy na rozšíření produktového portfolia o další modely letadel. Plánujeme stavby menších kompozitních modelů a jednoho konstrukčního modelu letadla z balsového dřeva. Od tohoto rozšíření produktové nabídky si slibujeme širší základnu zákazníků, kterou budou tvořit i rekreační piloti.

Sídlo a provozovna naší firmy bude v prostorách Truhlářství Malčik v Mariánském Údolí. Pro začátek podnikání disponujeme s dílnou o přibližné velikosti 30 m². Do budoucna a v případě úspěchu můžeme naši dílnu zvětšit až 6 násobně.

3.4 Popis produktu

Produktem naší firmy Malcik model s.r.o. bude model letadla. Přesněji se jedná o model letadla kategorie FAI F5J. Tento model letadla je rádiem řízené bezpilotní zařízení, které se vyrábí speciálně pro účely této kategorie. Konkrétní popis, o co v kategorii FAI F5J jde, naleznete v další kapitole. Na začátku produkce chceme vycházet z principu vytvoř - vyhodnot' – pouč se. Tento princip vysvětluje Eric Ries ve své publikaci. Jde o to, proměnit myšlenku v produkt, vyhodnotit odezvu zákazníků a udělat rozhodnutí, zda pokračovat v produkci nebo ukončit výrobu.²⁰

Nyní se ovšem budu věnovat konkrétněji našemu produktu. Naše letadlo prozatím nemá jméno, je to z důvodu lepšího utajení našeho projektu. Jméno bude letadlu přiděleno až před oficiálním uvedením výrobku na trh. Co se týče technických specifikací, náš model letadla bude vyroben z uhlíkových vláken. Tento materiál zaručuje vysokou pevnost při nízkých hmotnostech, i proto je naprostá většina moderních závodních speciálů modelů letadel vyráběna právě z toho materiálu.

²⁰ RIES, E. *Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*, s. 15.

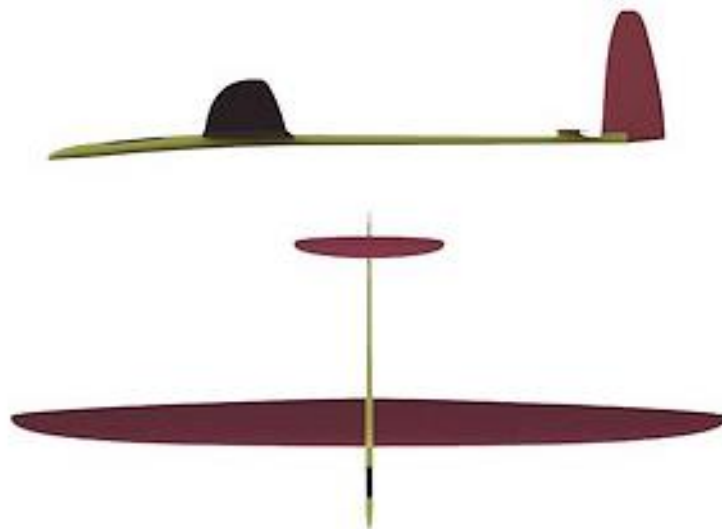


Obrázek 5: Uhlíková vlákna, část křídla modelu F5J

Zdroj: Vlastní

Nyní představím konkrétní technické specifikace našeho modelu letadla:

- Rozpětí křidel: 360 cm
- Délka: 170 cm
- Plocha: 74,9 dm²
- Nabízené letové hmotnosti: 1200 g // 1500 g // 1750 g



Obrázek 6: Schéma modelu letadla kategorie F5J

Zdroj: <http://www.f3j.com/dynamic.htm>

Vzhledem k tomu, že náš model letadla prozatím nebyl oficiálně představen, vypůjčil jsem si od naší konkurence obrázek pro názornou ukázkou toho, jak výsledný produkt naší firmy může vypadat.

Mimo jiné bude náš produkt nabízen s dvěma možnostmi výběru ocasních plot. První z možností bude tzv. do „X“. Druhá z možností bude tzv. do „V“. I když tedy v počátcích podnikání budeme nabízet pouze jeden produkt. Zákazník bude mít možnost výběru ze dvou druhů ocasních ploch a tří druhů hmotností. Co se týče druhu ocasních ploch, tak každý pilot preferuje něco jiného. Nedá se říct, která varianta je lepší či horší je to zkrátka jen o osobních preferencích.



Obrázek 7: Ocasní plochy do "X" a do "V"

Zdroj: Vlastní

Když se vrátím k váze modelů, tak ty už svou důležitost mají. Nejlehčí nabízená letová hmotnost bude 1200 g. Letadla o této hmotnosti létají ve větru 0 – 4 m/s, ale jsou náchylná k poškození. Momentálně jsou ale obrovským trendem, protože tyto letadla jsou schopna stoupat i v nejslabších termických proudech. Osobně je ale nedoporučuji méně zkušeným pilotům. Vyšší váhová kategorie 1500 g je skvělá volba, jelikož tento stroj je velmi univerzální. Tento model je schopný létat ve velmi slabém větru a vyrovnat se i lehčím modelům, ale ve výškách pod 40 m je už s tímto typem modelu lehký deficit. Tento model letadla bude připravený pro přídavná závaží, která umožní letadlo navážit až na 2 kg. Díky této zátěži je letadlo schopno aktivního létání až do 10 m/s. Posledním typem letadla, které budeme nabízet je nejtěžší a nejpevnější stroj. Tento model má základní letovou hmotnost 1750 g. Tento stroj je určený do nejextrémnějších podmínek,

jelikož je možno přidat dalších 750 g závaží. Letadlo vážící 2,5 kg je schopno aktivního létání ve stabilním větru 12 m/s a je schopno odolávat daleko vyšším větrným nárazům. Osobně jsem tuhle situaci zažil jednou v životě, a to na soutěži v Las Vegas, kde se létalo prakticky uprostřed Nevadské pouště. Teploty přes 40 °C a vítr v nárazech až 17 m/s. Byl jsem opravdu rád, že mám modely, které snesou tolik přídatné zátěže.



Obrázek 8: Přídavná zátěž

Zdroj: Vlastní

3.5 Představení modelů letadel FAI F5J

Vzhledem k tomu, že naším produktem bude model letadla kategorie FAI F5J dovolím si tyto letadla a fakta s nimi související, představit podrobněji. Konkrétněji se jedná o model rádiem řízeného větroně, tedy letadla. Pokračovat budu v následujících kapitolách, nejdříve seznámím čtenáře s pravidly závodů, aby bylo jasné, co je cílem soutěží. Následně představím nejdůležitější pravidla, která jsou nesmírně důležité pro výrobu závodního modelu letadla a poté obecné zvyklosti, ze kterých budu vycházet. Tyto informace jsem se rozhodl zařadit z důvodů lepší představy.

3.5.1 Popis kategorie FAI F5J

Tato kategorie je určena pro elektricky poháněné modely letadel termických větroňů. Tyto letadla ovládá pilot ze země, pomocí rádiového vysílače. Letadla jsou vybavená baterií, která je zdrojem energie pro elektromotor pohánějící vrtuli, díky které je letadlo schopno získat výšku. Dále jsou v letadle umístěny servomotory, které pohybují se směrovými kormidly. Díky těmto kormidlům pilot ovládá směr letu, ale také je

schopen měnit zakřivení profilu tedy rychlost letu v kluzu. Dále je letadlo vybaveno výškoměrem. Tento výškoměr funguje na principech barometru.

Cílem této kategorie je nalétat maximální čas 9 minut 59 sekund, pokud možno z co nejmenší výšky a přesně přistát. Na zvukový signál startuje 5 - 15 pilotů současně. Piloti mají 30 s na nabrání výšky, ale můžou vypnout motor i dříve. Výšku si každý pilot určuje sám. Je to strategický prvek, jelikož do 200 m výšky má hodnotu jeden výškový metr 0,5 trestných bodů, ale nad tuto hranici jeden výškový metr má hodnotu 3 trestných bodů, tedy je krajně nevýhodné překročit tuto hranici. Výškoměr 10 s po vypnutí motoru zaznamená výšku na displej výškoměru. Následně letadla přechází do klouzavého letu a nesmí již zapnout motor. Úkolem pilota je najít termické proudy (teplý vzduch), ve kterých letadla získávají výšku. Díky termice je letadlo schopno nabrat výšku i bez použití motoru. Ke konci pracovního času odpočítává čas buď pomocník, který je s pilotem na letové ploše, nebo se může orientovat pomocí zvukových signálů z reproduktorů. Pilot musí přistát s letadlem přesně na bod, který je umístěn na zemi. Zároveň musí přistát před koncem pracovního času, který oznámí zvukový signál. Když pilot přeletí pracovní čas je penalizován. Nejlepší přistání je ohodnoceno 50 body a za každý metr navíc se odečítá 5 bodů. Nejhorší přistání je za 0. Když pilot přistane dále jak 75 m od přistávacího bodu, je z letu diskvalifikovaný.

Když to tedy zrekapituluji, cílem je dosáhnout pracovního času 9 minut 59 s, s přistáním za 50 bodů a vypnout motor v nízké výšce. Jen pro představu, nejlepší piloti atakují hranici 10 m. K dosažení této vypínací výšky, je zapotřebí ideálního počasí. Tedy slabý vítr až bezvětří, slunečno a vysokých teplot. Bez těchto aspektů rostou vypínací výšky a je obtížnější nalétat maximální čas.

3.5.2 Pravidla pro stavbu modelu letadla FAI F5J

Pro to aby soutěžila letadla podobných vlastností, je stanoveno několik kritérií. Rozpětí křídel nesmí přesáhnout 4 m, letová hmotnost nesmí přesáhnout 5 000 g, plocha letadla nesmí být větší než 150 dm². Plošné zatížení musí být v rozmezí 12 – 75 g/dm².

3.5.3 Další užitečné informace o modelech letadel FAI F5J

Jak si můžeme povšimnout, pravidla stanovují pouze něco jako mantinely v našem sportu. Je tedy poměrně široký prostor pro výběr vhodného letadla, a především jeho hmotnosti. Skutečnost je ovšem taková, že se nejčastěji využívají letadla o rozpětí 3,5 – 3,8 m a o hmotnostech 1 200 – 2 000 g. Dalším důležitým faktorem je cena modelu letadla. Částky se pohybují v rozmezí 500 – 3000 €. Levnější modely jsou vyrobeny především z dřevěných materiálů. Dá se dosáhnout nízké hmotnosti, ale pevnostní hodnoty se nemohou vyrovnat následujícímu typu letadla. Tento typ letadel je dražší, ale je vyroben především z uhlíkových vláken. Materiál se vyznačuje vysokou pevností, nízkou hmotností, ale je poměrně křehký a náchylný k poškození. Tyto letadla (nová) nelze pořídit pod hranici 1000 €. Díky těmto materiálům se dříve „hračky“ letadel proměnily ve špičkovou techniku, která posunula tento sport na absolutní hranice lidských možností, při pilotáži, ale i při konstrukci letadel.



Obrázek 9: F5J model letadla

Zdroj: Vlastní

3.6 Charakteristika firmy

Tento podnikatelský záměr je připraven pro firmu Malcik model s.r.o., která se bude zabývat návrhem a výrobou závodních modelů letadel. Firma bude sídlit v Mariánské Údolí. Naše působnost bude ve střední Evropě, v případě úspěchu plánujeme rozšíření působnosti do více států. Název naší firmy již napovídá, že jsme se rozhodli pro společnost s ručením omezeným. Hlavní důvody tohoto rozhodnutí jsou následující. V první řadě je to výše počátečního vkladu. Vzhledem k tomu, že již spolupracujeme s našimi hlavními partnery, tak nemáme momentálně zapotřebí skládat počáteční vklad ve větší míře, než je zákonné minimum a to 1 Kč. Dalším důvodem, proč preferujeme tuto formu podnikání, je forma ručení. Konkrétněji myslím fakt, že tento typ právnického subjektu ručí za své závazky pouze do výše splaceného vkladu.

Co se týče financování naší firmy, vycházíme především z vlastních zdrojů. Pro lepší představu tuto situaci popíši. Naše hlavní klíčové partnerství je s Truhlářstvím Malčík. Název již napovídá rodinnou příslušnost. Náš otec se rozhodl, že do nás investuje finanční prostředky pro začátek podnikání. Takže v tento moment disponujeme vším, co potřebujeme pro rozjezd podnikání. Máme nakoupeny základní oběžná aktiva, disponujeme výrobní technikou jako je cnc fréza (příloha č. 5), pec pro vypékání kompozitů (příloha č. 4) atd. Máme již i své výrobní prostory. Disponujeme i základním finančním majetkem, který přesahuje půl milionu Kč. Jediné, co potřebujeme je naučit se výrobním technologiím. Výrobní procesy nejsou příliš známé, a tak je poměrně složité zjistit potřebné informace. Máme ovšem své zdroje, které bych nechtěl jmenovat, protože jsou pro nás nesmírně důležité a nechci ať už přítomné nebo budoucí konkurenci nic ulehčovat. Jsme jen momentálně ve fázi, že na základě pokusu a omylu implementujeme teoretické informace do praxe.

3.7 Zákaznické segmenty

Máme poměrně jasno v tom, na jakém trhu chceme působit. V první řadě bych chtěl zmínit, že v naprosté většině našich prodejů bude zákazníkem i uživatelem. Množství prodejů, kdy se tato rovnice bude rovnat, odhaduji na 95 %. Tohoto faktu chceme využít především v začátcích podnikání, kde nám umožní získat zpětnou vazbu přímo od zákazníků.

V začátcích podnikání pro nás bude klíčový tuzemský trh. Chceme spolupracovat s piloty, které známe osobně. Slibujeme si od tohoto kroku usnadněný zisk zpětné vazby.

V případě, že získaná zpětná vazba od tohoto segmentu bude pozitivní a naše letadlo bude splňovat základní parametry výdrže, budeme pokračovat s produkcí a oslovíme ostatní segmenty trhu. Především chceme oslovit západní a jižní státy, jako jsou Francie, Německo, Španělsko, Nizozemí a Rakousko. Cílovou skupinou pro nás budou závodní piloti, se kterými se pravidelně setkáváme na soutěžích po celé Evropě. S velkou částí těchto pilotů se znám osobně. Důvod proč se chceme zaměřit především na tyto státy, je jejich ekonomická síla. Z osobní zkušenosti vím, že zákazníci ze západu jsou ochotni platit až 3x tolik za stejný produkt, jako zákazníci z České republiky nebo Slovenska.

Nyní se ovšem vrátím k tomu, co když po oslovení tuzemského trhu bude zpětná vazba negativní. Dle mého názoru bude nesmírně důležité vyhodnotit z jakého důvodu je negativní. To znamená zjistit, v čem jsou příčiny našeho neúspěchu. Problémy mohou nastat následující. Pevnost konstrukce, grafické zpracování modelu, špatná ovladatelnost modelu, ale i jiné. Žádný ze jmenovaných problémů není fatální a dá se odstranit. Využijeme zpětné vazby, kterou získáme od tuzemského trhu a tu následně implementujeme do nového návrhu letadla.

3.8 Hodnotové nabídky

Hodnotová nabídka bude v naší firmě upravena na míru především závodním pilotům. Je pro nás důležité vytvořit konkurence schopný model letadla, který bude v našich rukou pravidelně na předních pozicích všech soutěží. Věříme, že na základě našich zkušeností vytvoříme model letadla a především jeho „ideální nastavení“, ze kterého budou naši zákazníci těžit. Jak jsem již zmínil v úvodu, chceme se zaměřit na závodní piloty. Soutěžní pilot z pravidla objíždí několik soutěží za měsíc. Někdy se stane srážka modelů ve vzduchu či se letadlo poškodí při transportu. V tento moment přijde naše unikátní hodnotová nabídka. Chceme našim zákazníkům nabídnout okamžitý odběr náhradních dílů, které si mohou vybrat na našem webu. V tento moment tuto službu nikdo z konkurentů nenabízí. Další hodnotovou nabídku, kterou chceme nabídnout našim zákazníkům, je pocit vítězství. V současnosti já a můj bratr patříme do nejužší světové špičky v kategorii F5J. Pravidelně se umísťujeme na předních pozicích a ze zkušenosti vím, že lidé chtějí létat s modely letadel, které vítězí. Dle mého názoru je více důležité správné nastavení letadla, zkušenosti a spousta tréninku, než mít vítězný model. Z reálného světa ovšem vím, že lidé se rádi přirovnávají k úspěšným lidem, a proto našim zákazníkům chceme nabídnout pocit vítězství i když nikdy nevyhrají.

Do hodnotové nabídky naší firmy bude patřit především model letadla kategorie F5J. V případě úspěchu s tímto modelem plánujeme inovace, které budou vznikat z nově získaných zkušeností. Tento prvek znamená, že chceme neustále inovovat a nabízet zákazníkům naše nejnovější poznatky. Proto se domnívám, že mohu zařadit inovace a vývoj do naší hodnotové nabídky. Do budoucna plánujeme také rozšířit naši produkci o několik dalších typů produktů z naší výroby, podrobněji se plánovaným novinkám v případě úspěchu našeho podnikání zmiňuji v kapitole Zdroje příjmů.

3.9 Kanály

Pod pojmem kanály si lze představit spoustu možností, jak firma může komunikovat se svým okolím, a to ať už z důvodů prodeje, rozšíření povědomí či distribuce zboží. Já si dovolím tuto kapitolu rozdělit do tří částí, které jsou dle mého názoru nejdůležitější.

Na úvod bych chtěl začít s představením prodejních kanálů. Z pohledu zákazníka na nákupní kanál. Chci využít především tyto 3 možnosti. První z nich je osobní prodej. Vzhledem k tomu, že jezdíme po velkém množství závodů v období od dubna do září, počet soutěží přesahuje číslo dvacet, je pro nás tato varianta více než vhodná. Na soutěžích je poměrně dost času věnovat se diskuzím a objednávkám od zákazníků. A jelikož chceme prodávat naše výrobky celoročně, je zapotřebí další možnost, jak uskutečnit prodej. V začátcích našeho podnikání chceme využít webu, kde se zákazník dozví veškeré informace o našich produktech, ale samotnou objednávku uskuteční přes email. Komunikace je možná v českém a anglickém jazyce. Po několika týdnech či měsících bych chtěl investovat do konfigurátoru, který umístím na náš web. Tato možnost umožní zákazníkovi vybrat si design, váhu, a další specifikace letadla. Od toho kroku si slibuji usnadnění objednávek nejen pro zákazníky, ale i pro nás jako firmu. Vše bude jasné a přehledné a tím pádem omezíme komunikační šum.

Distribuce je dalším důležitým procesem pro naši firmu. Jak jsem se zmínil v předchozím odstavci, chceme zákazníkům nabídnout osobní prodej, ale i osobní distribuci. Tuto možnost chceme zrealizovat následujícím způsobem. Na náš web umístíme seznam soutěží, kam v daném roce pojedeme a díky tomu bude zákazník vědět, kde bude mít možnost se s námi setkat. Tato možnost je pro zákazníka výhodná, protože bude bezplatná. Zákazník ušetří peníze za platbu poštovního a my mu zaručíme bezpečné doručení letadla na danou soutěž. Vzhledem k tomu, že my na soutěže jezdíme prozatím

jen jako závodníci, tak chceme spojit příjemné s užitečným. Zákazník dostane maximální pohodlí a my využijeme potenciál soutěží nejen k soutěžení, ale i k podnikání. Další možnost, jak chceme uskutečnit distribuci našich produktů je využít specializovaných organizací, jako jsou společnosti DHL a PPL. U této možnosti přepravy nastává jedna velká nevýhoda. Kvůli tomu, že naše letadlo bude mít rozpětí křídel přibližně 3,7 m a bude rozložitelné pouze na 2 kusy. To znamená, že jedna polovina křídla bude mít délku 1,85 m, když přičteme pár centimetrů na přepravní box, tak jsme bezmála na 2 m. Tento fakt znamená znatelný příplatek za přepravu nadrozměrného zboží. Nevnímáme tuto záležitost jako problém, ale počítáme s ní a náklady spojené s touto přepravou budou účtovány konečnému zákazníkovi.

Nyní se dostáváme ke komunikačním kanálům. V předchozích odstavcích jsem zmínil možnosti, jako osobní prodej a webové stránky. Obě tyto varianty chci použít pro komunikaci s okolím. V první řadě komunikace „face to face“ je velice důležitá. Vzhledem k tomu, že naši potencionální zákazníci jsou z poměrně úzké komunity lidí, tak s velkou částí z nich se již znám osobně a není problém si o čemkoliv pohovořit ať už v českém či anglickém jazyce. Tuto možnost komunikace budu uplatňovat především na soutěžích kategorie F5J. Další možnost, kterou jsem již zmínil, jsou webové stránky. Tento nástroj považuji za nesmírně důležitý pro podnikání ve 21. století a od počátku našeho podnikání ho budeme využívat. Pro tvorbu webu využiji webového editoru. Jedná se o jednoduchou a levnou variantu, jak si vytvořit vlastní web a případně i koupit svou doménu. V případě potřeby zákazníkovi odkáže web na náš email, který bude nabízet technickou podporu. Další nástroj, který chci využít ke komunikaci, jsou sociální sítě. Chci využít především sociální síť Facebook. Na Facebooku budeme informovat zákazníkovi o novinkách a úspěších našich modelů, a také oni nám můžou napsat své pocity a zkušenosti s létáním.

3.10 Vztahy se zákazníky

Vztahy se zákazníky jsou pro nás nesmírně důležité. Díky faktu, že budeme působit na trhu, který je velmi specifický. Náš potencionální trh jde nazvat i komunitou. Není příliš velký a bavíme se zde o několika desítkách tisíc potencionálních zákazníků v Evropě. Celkově co se týče vztahů se zákazníky, chceme si zakládat na férovém, pravdivém a upřímném vztahu. Je pro nás opravdu nesmírně důležité být seriózní. Spousta lidí nám důvěřuje. Tuto důvěru se nám podařilo získat díky výsledkům, kterých

bylo dosaženo v posledních pěti letech. Celkově chceme využívat zpětné vazby zákazníků, kterou nám poskytnou. Chceme naslouchat zákazníkům a jejich dobré nápady použít pro naše podnikání. Mimo jiné chceme udržovat vztahy i pomocí sociálních sítí, které nám umožní navázat a udržovat vztah i se zákazníky, které nepotkáme na soutěžích.

3.11 Zdroje příjmů

Zdroje příjmů jsou klíčové ve většině podnikání a my nejsme výjimkou. Příjmů chceme dosahovat pomocí jednorázových zákaznických plateb. Dále chceme, aby byl u nás zákazník spokojený s kvalitou výrobků, vrátil se k nám pravidelně i v budoucnu. Na začátku podnikání vsadíme na jeden produkt, a to je model letadla kategorie F5J, což je kompozitový závodní speciál s téměř 4 metry rozpětí křídel. Přejeme si, aby se tento produkt stal pro nás dojnou krávou i do budoucích let. Takže začátek podnikání je zcela závislý na úspěchu či neúspěchu právě tohoto typu letadla. Do budoucna chceme nabídnout i náhradní díly, které budou okamžitě k dispozici na našem webu. Momentálně tuto možnost nikdo z konkurentů nenabízí. V případě, že se nám podaří chytout na trhu, tak připravíme další produkty, které budou pro nás zdroje příjmů. Dalším zdrojem příjmů by měl být model letadla kategorie F3K což je opět kompozitní závodní speciál modelu letadla. Následně chceme připravit menšího model letadla, který bude vycházet z předchozího typu. Tento menší model bude určený pouze pro zábavu. Následně chceme představit stavebnici modelu letadla, který bude především z balsového dřeva. Tento produkt chceme zařadit do našeho portfolia především díky tomu, že bude dostupný pro větší kvantitu potencionálních zákazníků. Předchozí typy letadel, a tedy i zdroje příjmů jsou poměrně drahé a specializované a pro nesoutěžní piloty jsou téměř zbytečné. Chtěl jsem jen nastínit naše možnosti a vize do budoucích let.

V poslední řadě nesmím opomenout ani prodej doplňků k modelům letadel, které mohou představovat další zdroj příjmů. Do budoucna tento zdroj příjmů budeme určitě také zvažovat. Nyní ovšem není na pořadu dne, a to z důvodů, že velkoobchodní prodejci prodávají většinu potřebných zařízení pouze ve velkých sériích a ty vyžadují i statisícové investice. Z mého pohledu je tato investice velmi riziková na začátku podnikání nevhodná. Do budoucna to ale vnímám jako další možný přivýdělek. Jen pro představu uvedu několik příkladů doplňků pro modely letadel: střídavé motory, servo motory, rámečky pro servo motory, vrtule, kužely, přijímače signálu, regulátory napětí, výškoměry atd.

Zdrojů příjmů chceme dosahovat především na Evropském trhu. Tyto příjmy si chceme zabezpečit pomocí vlastních sil. Ovšem kdyby se firmě dařilo, tak bych rád proniknul i na americký trh. Osobně znám dva obchodní zástupce, kterých bych se dalo využít. Na americkém trhu totiž neexistuje přímý výrobce a prakticky všechny modely letadel se dovážejí z Evropy.

3.12 Klíčové zdroje

Klíčových zdrojů bude zapotřebí hned několik. V první řadě jsou to materiály, se kterými budeme pracovat. Za klíčové materiály musím označit uhlíková vlákna, pryskyřice a tužidla. Tyto materiály nelze koupit v běžných stavebninách, a proto jsou pro nás tak důležitá. Momentálně máme zajištěný přístup k těmto materiálům od dvou subjektů. První z nich je Havel Composites CZ s.r.o., tato firma sídlí ve Svědlicích což je obec přibližně 10 km od našeho sídla firmy. Dostupnost je tedy vynikající a nemusíme řešit dopravu a poštovné. Záložní zdroj těchto materiálů máme firmu Samba model, se kterou už nyní spolupracuji jako pilot. Létám s jejími produkty.

Za další klíčový zdroj nutno označit lidský kapitál. Do začátku podnikání vstupujeme já a můj bratr. S tím, že já jsem zodpovědný za cnc frézování forem z umělého dřeva a také pěnových jader. Můj bratr má na starosti laminování a všechny práce s tím spojené. Na začátek podnikání je tento stav dostačující. Do budoucna, kdyby se ukázalo, že jsem schopni rozjet sériovou výrobu, tak máme předjednaného člověka, který má velké zkušenosti s laminováním a uhlíkem. Tento člověk by byl pro nás velkou posilou. Do budoucna vidím nábor nových zaměstnanců jako velký problém, protože se jedná o velmi specifický typ práce a mnoho lidí nemá zkušenosti. Bude zapotřebí si vychovávat své zaměstnance a tomu uzpůsobit nábor a výběr lidí.

Nyní se budu věnovat finančním zdrojům. V současné době vlastníme vše, co potřebujeme pro výrobu modelů letadel. Není tedy zapotřebí žádných velkých investic. Máme k dispozici cnc frézu, která je klíčová pro toto podnikání. Také vlastníme veškerá oběžná aktiva k tomu, abychom vyrobili několik jednotek kompletních letadel. Finančně nás podporuje náš otec, který do nás investoval a investuje finanční prostředky z jeho podnikatelských aktivit. Je to pro nás klíčový partner. V současné době tedy disponujeme vším potřebným.

3.13 Klíčové činnosti

Naprostá většina našich klíčových činností je orientovaná na vývoj a výrobu. Velkou naší výhodou je fakt, že jsme si schopni zajistit jak vývoj a grafické návrhy tak i samotnou výrobu. První důležitou činností je navržení modelu letadla v konstrukčním systému a následné vygenerování cnc kódů, které nám umožňují z našich myšlenek a návrhů udělat fyzický model. V současné době máme celý model překreslený tak, že jsme schopni vyrobit veškeré formy (příloha č. 3, 6), které pro sériovou výrobu potřebujeme. Máme již vyrobeny formy pro trup a ocasní plochy. Na těchto formách testujeme výrobní postupy a snažíme se nalézt optimální způsob výroby. V současné době jsme schopni vyrobit letuschopné ocasní plochy, ale stále chceme vylepšit strukturu povrchu. Co se týče trupu, dospěli jsme k názoru, že bude vhodné změnit výrobní technologii. Původní technologie nabízela výrobu trupu v jednom kuse, ale naše zkušenosti nejsou prozatím dostatečné k zvládnutí výroby. Proto naše rozhodnutí je, že vyrobíme trup ve dvou kusech, kde je zvládnutí výrobní technologie jednodušší. V momentě kdy, budeme vědět, že zvládneme vyrobit ocasní plochy a trup, pustíme se do výroby forem na křídla a jejich výrobu. Je ovšem nesmírně důležité naučit se výrobní postupy a technologie nutné k výrobě na menších kusech, protože uhlíková tkanina je poměrně drahý materiál. Je rozdílné, jestli v začátcích vyrábíme zmetkovitou výrobu za stokoruny nebo za tisíce.

Z předchozího odstavce je tedy patrné, že již máme navržený model letadla. Nyní pracujeme na zvládnutí veškerých technologií, které k jeho výrobě potřebujeme. Do našich klíčových činností patří nejen návrh, ale i výrobní činnosti jako jsou frézování, laminování, separování forem, ruční broušení a další modelářské práce.

3.14 Klíčová partnerství

Již v předchozích kapitolách jsem se zmínil o našem hlavním partnerovi Truhlářství Malčík. Jedná se o naši rodinnou firmu, která nám na úplném začátku hodně pomohla, a i nyní hodně pomáhá. Tato firma nám nabízí své zázemí. Pod pojmem zázemí si lze představit prostory, ve kterých můžeme pracovat. Nyní máme dílnu velkou přibližně 30 m² a do budoucna můžeme zvětšit své prostory několika násobně. Rodinná firma nám nabízí nejen prostory ale i technické zázemí. Máme k dispozici několik desítek nástrojů, které nám ulehčují spoustu věcí, a i díky tomuto faktu nemusíme investovat do drobných

nástrojů a především dřevěných materiálů. Mimo jiné nám toto partnerství pomáhá po finanční stránce, která je také nesmírně důležitá.

Prostory a výbavu pro podnikání tedy již vlastníme. Nyní zmíním dalšího důležitého partnera. Tím je Havel Composites CZ s.r.o. Tato firma je pro nás velmi důležitá z pohledu materiálů, které používáme ke stavbě modelů letadel. Firma prodává kompozitní materiály, jako jsou uhlíkové tkaniny. Další důležité materiály, která tato firma nabízí, jsou pryskyřice, tužidla, pigmentové materiály atd. Ve firmě máme svůj kontakt, který s námi spolupracuje a spoustu věcí jsme s ním již konzultovali. Tento kontakt je pro nás nesmírně důležitý, proto nebudu konkrétně jmenovat spolupracující osobu. Je to z důvodů znalostí a know-how, kterými tato osoba disponuje a my je považujeme za obchodní tajemství.

V případě, že z jakéhokoliv důvodu předchozí firma s námi přestane spolupracovat, máme další variantu, kde získat potřebné materiály. Samba model je naše náhradní varianta. Jedinou nevýhodu, které toto partnerství nabízí, je, že tato firma je pro nás také konkurentem. Jedná se o jednu z nejúspěšnějších firem na našem trhu, ale v případě nouze věřím, že by nás právě tato firma podpořila, protože my tuto firmu již několik let úspěšně reprezentujeme s jejich modely letadel. Vyhráli jsme několik světových pohárů a firma má díky našim úspěchům nepochybně profit. Mimo jiné se znám poměrně blízce s vedením této firmy a mohu je označit za přátele.

3.15 Konkurence

Pro analýzu konkurence jsem se rozhodl použít Porterův model pěti konkurenčních sil. Tento model slouží k analýze odvětví, ve kterém firma působí a jeho rizik. Porterův model pracuje s pěti prvky, kde základem této metody jsou prognózy vývoje konkurenční situace. Prognóza má za úkol odhadnout chování konkurenčních subjektů na našem trhu a rizika, která hrozí naší firmě. Jen pro úplnost dodám, že tento nástroj je často využíváný a užitečný pro analyzování oborového okolí podniku.²¹

²¹ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie v praxi.*, s. 53.

3.15.1 Stávající konkurence

Zajímavým faktem je, že modely letadel kategorie FAI F5J jsou nyní velmi populární po celém světě, ale většina výrobců sídlí do 400 km vzdušnou čarou od našeho sídla firmy. Zároveň je zajímavé, že všichni výrobci jsou z Evropy.

Nan models je dle mého názoru největší světový výrobce. Jedná se o Bulharskou společnost, ale působí celosvětově. Nabízí jedny z nejoblíbenějších F5J strojů, které se nazývají Explorer. Tyto stroje patří mezi nejlepší, co se týká letových vlastností a pevnosti konstrukce. Kde vidím menší slabinu těchto modelů letadel, je grafické zpracování. Jinak tohoto konkurenta musím označit za stabilního výrobce, který má své silné piloty, díky kterým se nedá očekávat přílišná změna chování na trhu.

Samba model je dalším velice silným hráčem na trhu. Se stroji této firmy momentálně také létám. Tato firma je číslem 2 na Evropském a Severo Americkém trhu. Na ostatních trzích jsou také silní, ale jde vidět, že jasně preferují zmíněné 2 trhy. Firma sídlí nedaleko Litomyšle. Silnou stránkou této firmy je, že majitelé jsou také závodní piloti a jsou neustále v kontaktu se svými zákazníky. Další silnou stránkou, kterou disponují, je jejich konstruktér. Tento člověk se jmenuje Philip Kolp a spousta lidí ho vidí jako nejlepšího ve svém oboru. Slabinu této firmy vidím jako konstrukci jejich nejnovějších modelů. Již několikrát jsem tohoto výrobce upozornil na nedostatečnou pevnost trupů. Výrobce s tím ovšem nic neudělal. Další slabinu vidím v tom, že já a můj bratr se pravidelně umísťujeme na předních pozicích ve všech světových žebříčcích. V momentě, kdy přestaneme létat s jejich produkty, se dá očekávat drobný odliv zákazníků. Pro firmu by to nemělo být fatální, ale znatelné rozhodně.

Vladimir's Model je dalším z „velké trojice“ výrobců. Ovládá především východní trh. V Evropě můžeme vidět několik jejich strojů, ale řádově se jedná pouze o 10 % modelů letadel na soutěžích. Jejich velkou výhodou je vývoj. Jako jedni z prvních přinášejí nová technická řešení a hlavně mají výborný přístup k uhlíkovým materiálům. Jejich slabinou je příliš vysoká cena. Produkty této firmy dosahují z pravidla dvojnásobných prodejních cen. I z tohoto důvodu neočekávám rozšíření této firmy na Evropském trhu.

Infinity je nový slovenský projekt, který mě osobně dost motivuje. Slovenský pilot Bohuslav Majerčík vymyslel model letadla, kde se jeho technické zpracování náramně povedlo. Letadlo je pěkné na pohled a příjemné k pilotáži. Osobně jsem měl možnost několik desítek minut pilotovat toto letadlo. Co vidím jako velkou slabinu je fakt, že

letadlo zatím nedosáhlo velkých úspěchů. S tímto letadlem létají spíše průměrní piloti. Navzdory menších úspěchů v soutěžích, predikují této firmě úspěšnou budoucnost.

3.15.2 Nová konkurence

Konkurence v tomto oboru nevzniká příliš často. Bariér na vstupu do tohoto odvětví je totiž mnoho. Je zapotřebí znát výrobní postupy, disponovat výrobní technikou a v poslední řadě je nesmírně důležité mít kvalifikované pracovníky. Nechci potencionální nově vzniklou konkurenci podcenit, ale domnívám se, že nových hráčů na našem trhu nebude mnoho.

3.15.3 Vliv odběratelů

Na Evropském trhu bude našim odběratelem zákazník. Jeho vliv bude velký, protože je důležité uspokojit jeho přání. Konkrétnější specifikace našeho zákazníka je následující. Soutěžní pilot ve věku 18 - 70 let a jedná se pouze o muže.

V případě úspěchu chceme proniknout i na Severo Americký trh, kde našim odběratelem budou obchodní partneři nikoli zákazník.

3.15.4 Vliv dodavatelů

Naším hlavním dodavatelem bude Havel Composites CZ s.r.o. Tato firma je pro nás nesmírně důležitá, protože dodává všechny potřebné materiály k naší produkci. Z tohoto důvodu máme nachystanou i záložní variantu a víme také o záloze zálohy. A tak nechci tuto stránku podcenit.

3.15.5 Substituční produkty

Substituty nabízí především výrobci z Číny. Jejich velkou výhodou je nižší cena produktů. Ze zkušenosti vím, že jejich produkty nedosahují výkonosti kompozitních letadel a prozatím neznám výrobce z východu, který by ovládal výrobní technologie tohoto typu.

3.16 Cenová politika

Pro rozvinutí myšlenek o cenové politice, je nezbytné stanovit cenu produktu. Pro určení ceny našeho produktu využiji metodu kalkulace úplných nákladů. Vzhledem

k tomu, že na začátku podnikání bude model letadla kategorie F5J našim jediným produktem, je pro mě důležité přesné stanovení nákladů a marže na produkt.

Tabulka č. 2: Kalkulace úplných nákladů na model F5J letadla

Položka	Hodnota
Přímý materiál	7 600 Kč
Přímé mzdy	8 000 Kč
Ostatní přímé náklady	2 000 Kč
Výrobní režie	500 Kč
Vlastní náklady na výrobu	18 100 Kč
Zásobovací a správní režie	500 Kč
Vlastní náklady na výkon	18 600 Kč
Odbytová režie	800 Kč
Úplné náklady	19 400 Kč
Zisk	15 600 Kč
Cena	35 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Výslednou cenu jsem stanovil na 35 000 Kč. Naše cenová politika ovšem bude rozdělovat několik typů zákaznických segmentů. V první řadě chceme oslovit tuzemský trh. Pro tento trh chceme stanovit cenu 20 000 – 35 000 Kč. Výši této ceny bude ovlivňovat typ známosti se zákazníkem. V počátcích chceme nabídnout letadla s nižší počáteční cenou, za výměnu podrobné zpětné vazby. Tento krok plánujeme přibližně u 5 zákazníků. Následně bude cena stanovena na 30 000 – 35 000 Kč pro tuzemský trh. Po několika měsících chceme proniknout na západ Evropy. Pro zákazníky z tohoto regionu chceme nastavit vyšší ceny a to konkrétně 35 000 – 40 000 Kč. Cena zákazníkovi bude oznámena individuálně, a to osobně nebo emailem.

3.17 Struktura nákladů a výnosů

Pro podnikatelský záměr je důležité vytvořit rozpočet, který slouží především podnikateli, proto aby získal jasnou představu o výši nákladů a výdajů, které jej čekají před zahájením podnikání a také v jeho průběhu. Do rozpočtů patří následující kapitoly.

3.17.1 Nutné finanční prostředky k založení podniku

Vzhledem k tomu, že jsme již zahájili přípravy pro podnikání, rozhodl jsem se rozdělit potřebné finanční prostředky do dvou tabulek. Jedna z tabulek obsahuje již investované finanční prostředky a druhá stanovuje výši potřebných finančních zdrojů.

Tabulka č. 3: Investované finanční prostředky

Položka	Hodnota
CNC frézka, 3 osy	240 000 Kč
Nástroje k obrábění	10 000 Kč
Materiály na výrobu forem (hliník, umělé dřevo)	40 000 Kč
Pec k vypékání kompozitů (vlastní výroba)	15 000 Kč
Úprava dílny (elektroinstalace, osvětlení)	7 000 Kč
Nábytek	5 000 Kč
Oběžná aktiva	40 000 Kč
Celkem	357 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tyto finanční prostředky jsou již investovány. Hradil je náš klíčový partner Truhlářství Malčík a je také vlastníkem dlouhodobého majetku.

Tabulka č. 4: Náklady nutné k založení podniku

Položka	Hodnota
Založení s.r.o.	16 000 Kč
Webové stránky, doména	20 000 Kč
Reklama na sociální síti	3 000 Kč
Vizitky	1 000 Kč
Celkem	40 000Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že již pracujeme na startu podnikání, tak následující náklady nejsou vysoké jako u většiny podnikatelských záměrů. Tyto prostředky hradí především naši propagaci a náklady spojené se založením právnické osoby.

3.17.2 Finanční prostředky pro nákup oběžných aktiv

Tabulka č. 5: Struktura oběžných aktiv

Položka	Hodnota
Uhlíkové tkaniny	6 000 Kč
Epoxidy	400 Kč
Tužidla	250 Kč
Mikrobalony	100 Kč
Sklo	700 Kč
Separční látky	150 Kč
Celkem	7 600 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Z této tabulky je patrné, že z pohledu oběžných aktiv potřebujeme 7 600 Kč pro výrobu jednoho modelu letadla kategorie F5J.

3.17.3 Finanční prostředky nutné k zahájení činnosti, měsíční náklady

Tabulka č. 6: Mzdové náklady

Položka	Hodnota
Petr Malčík	30 000 Kč
Radek Malčík	30 000 Kč
Sociální pojištění (25%)	15 000 Kč
Zdravotní pojištění (9%)	5 400 Kč
Celkem	80 400 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro začátek podnikání jsme se rozhodli ve dvou osobách. Díky tomuto rozhodnutí nejsou naše mzdové náklady příliš vysoké.

Tabulka č. 7: Ostatní měsíční náklady

Položka	Hodnota
Nájem	1 Kč
Energie (elektrina, vytápění, voda)	10 000 Kč
Internet	300 Kč
Telefon	800 Kč
Náklady na provoz automobilu	2000 Kč
Celkem	13 101 Kč
Pravidelné měsíční náklady + mzdy	93 501 Kč
Pravidelné měsíční náklady + mzdy (ročně)	1 122 012 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Měsíční náklady se nám podařilo výrazně snížit díky tomu, že můžeme využívat prostory Truhlářství Malčík jen za symbolickou cenu a také díky tomu, že můžeme využívat automobilů, které máme v osobním vlastnictví. Z tohoto důvodů nejsou pro nás zátěží půjčky a jiné zdroje financování.

Tabulka č. 8: Finanční prostředky nutné pro první měsíc podnikání

Položka	Hodnota
Založení s.r.o.	16 000 Kč
Webové stránky, doména	20 000 Kč
Reklama na sociální síti	3 000 Kč
Vizitky	1 000 Kč
Mzdy včetně sociálního a zdravotního pojištění	80 400 Kč
Oběžný majetek pro výrobu 5 modelů letadel F5J	38 000 Kč
Ostatní měsíční náklady	13 101 Kč
Celkem	171 501 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato tabulka ukazuje výši potřebných financí pro první měsíc podnikání. V současné době disponujeme na svých účtech finančním majetkem přes půl milionu korun, takže dle mého názoru máme dostatek financí pro začátek podnikání.

3.17.4 Náklady za rok

Tabulka č. 9: Celková výše nákladů na jeden rok

Položka	Hodnota
Oběžný majetek	456 000 Kč
Mzdy	964 800 Kč
Nájem	12 Kč
Ostatní pravidelné náklady	157 200 Kč
Celkem	1 578 012 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka ukazuje výši nákladů potřebné pro první rok podnikání. Do výpočtů jsem zařadil očekávaný objem produkce ve formě oběžného majetku, který představuje 5 letadel měsíčně.

3.17.5 Výnosy

V následujících třech tabulkách jsem se pokusil nastínit čtyři možné situace pro podnikání. V počátku odhaduji maximální výrobní kapacitu na 8 letadel měsíčně. Pro následující výpočty je tedy klíčové množství zakázek a průměrná cena za letadlo. Vynásobením těchto dvou cifer jsem dostal měsíční tržby. V momentě kdy měsíční tržby vynásobím 12 krát, výsledkem jsou tržby za rok.

Tabulka č. 10: Kalkulace tržeb, optimistický odhad

Položka	Data
Počet zakázek za měsíc	8
Průměrná cena	35 000 Kč
Tržby za měsíc	280 000 Kč
Tržby za rok	3 360 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 11: Kalkulace tržeb, očekávaný odhad

Položka	Data
Počet zakázek za měsíc	5
Průměrná cena	35 000 Kč
Tržby za měsíc	175 000 Kč
Tržby za rok	2 100 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 12: Kalkulace tržeb, pesimistický odhad

Položka	Data
Počet zakázek za měsíc	2
Průměrná cena	35 000 Kč
Tržba za měsíc	70 000 Kč
Tržba za rok	840 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 13: Kalkulace tržeb, bod zlomu

Položka	Data
Počet zakázek za měsíc	4
Průměrná cena	35 000 Kč
Tržba za měsíc	140 000 Kč
Tržba za rok	1 680 000Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

3.17.6 Výsledky jednotlivých odhadů**Tabulka č. 14: Výsledek řešení, optimistický odhad**

Položka	Hodnota za měsíc	Hodnota za rok
Příjmy	280 000 Kč	3 360 000 Kč
Výdaje	154 301 Kč	1 851 612 Kč
Zisk/ztráta	Zisk = 125 699 Kč	Zisk = 1 508 388 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 15: Výsledek řešení, očekávaný odhad

Položka	Hodnota za měsíc	Hodnota za rok
Příjmy	175 000 Kč	2 100 000 Kč
Výdaje	131 501 Kč	1 578 012 Kč
Zisk/ztráta	Zisk = 43 499 Kč	Zisk = 521 988 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 16: Výsledek řešení, pesimistický odhad

Položka	Hodnota za měsíc	Hodnota za rok
Příjmy	70 000 Kč	840 000 Kč
Výdaje	108 701 Kč	1 304 412 Kč
Zisk/ztráta	Ztráta = -38 701 Kč	Ztráta = -464 412 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 17: Výsledek řešení, bod zlomu

Položka	Hodnota za měsíc	Hodnota za rok
Příjmy	140 000 Kč	1 680 000 Kč
Výdaje	123 901 Kč	1 486 812 Kč
Zisk/ztráta	Zisk = 16 099 Kč	Zisk = 193 188 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulkách jsem nastínil několik možných scénářů vývoje. Maximální možnou výrobní kapacitou je momentálně 8 modelů letadel měsíčně. Kritickým bodem je pro nás produkce 4 modelů letadel měsíčně, které nám zaručují profitabilní a udržitelné podnikání.

3.17.7 Hospodářský výsledek

Pro výpočet hospodářského výsledku jsem použil očekávané varianty mých odhadů.

Tabulka č. 18: Hospodářský výsledek

Roční výnosy	2 100 000 Kč
Roční výdaje	1 578 012 Kč
Hospodářský výsledek	521 988 Kč
Základ daně	522 000 Kč
Daň z příjmů PO (19%)	99 180 Kč
Hospodářský výsledek po zdanění	422 808 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

4 ZÁVĚR

Primárním cílem bakalářské práce bylo vytvořit podnikatelský záměr pro mé budoucí podnikání, v oblasti modelů letadel. Sekundárním cílem bakalářské práce bylo vytvořit literární rešerši, která byla zaměřená na nástroje pro tvorbu business modelů.

Bakalářskou práci jsem rozdělil na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsem zpracoval literární rešerši, která definuje podnikatelský záměr a jeho typy. Dále jsem popsal nástroje business model Canvas a Lean Canvas, u kterých jsem provedl vzájemnou komparaci.

Praktická část vycházela z business modelu Canvas, který jsem zpracoval v části teoretické. Na úvod jsem představil myšlenky, které mě vedli k rozhodnutí proč začít podnikat. Pokračoval jsem samotným podnikatelským záměrem, který obsahuje kapitoly totožné s business modelem Canvas a doplnil jsem je o kapitoly představení produktu, analýzu konkurence pomocí Porterova modelu a následující kapitola je struktura nákladů a výnosů. V této kapitole jsem pomocí kalkulace úplných nákladů určil cenu našeho produktu a následně jsem stanovil cenovou politiku naší firmy. Poté jsem provedl několik finančních analýz, jejich cílem bylo stanovit hranici, kdy je pro mě podnikání profitabilní a udržitelné. Tato hranice představuje 4 modely letadel měsíčně, což tvoří 50 % naší výrobní kapacity.

Finanční analýza ukázala, že můžeme v prvním roce dosáhnout zisku. Navíc je velmi pravděpodobné, že podnikání bude mít v dalších letech velký potenciál růstu. Na základě informací obsažených v této bakalářské práci soudím, že jsem dosáhl předem stanovených cílů. Vytvořený podnikatelský záměr je založen na základě reálných a pravdivých informací, díky kterým ho mohu označit za akceschopný.

5 ANOTACE

Jméno a příjmení:	Petr Malčík
Název školy:	Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s
Název bakalářské práce:	Podnikatelský záměr
Název práce v anglickém jazyce:	Business Plan
Vedoucí bakalářské práce:	Mgr. Marek Vaculík
Počet stran:	64
Počet příloh:	6
Rok obhajoby:	2018
Klíčová slova v českém jazyce:	podnikatelský záměr, podnikatelský model, plátno, model letadla, partner, zdroje, náklady, zákazník, firma, materiál
Klíčová slova v anglickém jazyce:	business plan, business model, canvas, plane model, partner, resources, costs, customer, company, material

Bakalářská práce se zabývá vytvořením podnikatelského záměru pro mé budoucí podnikání v oblasti modelů letadel. V první části jsem definoval následující pojmy: podnikatelský záměr, business model Canvas a Lean Canvas. Ve druhé části práci jsem se zaměřil na hlavní cíl práce. Kde jsem Zpracoval podnikatelský záměr na základě pravdivých informací. V této části jsou kapitoly z business modelu Canvas, které doplňují Porterův model konkurenčních sil. V poslední části práce jsem se zaměřil na finanční analýzu podnikání.

This thesis deals creation of business plan for my future business with plane models. Definitions for these words: business plan, business model Canvas and Lean Canvas is in first part of this thesis. In second part of this thesis is situated main goal for this thesis. This business plan offers true information. In this part of my thesis are chapters from business model Canvas and Porter's model five forces. Last part of my thesis offers financial analysis.

6 LITERATURA

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.

GUILLEBEAU, Chris. *Startup za paketel: objevte způsob, jak pracovat na sebe a žít se tím, co vás baví*. V Brně: Jan Melvil, 2013. s. 308. ISBN 978-80-87270-59-2.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav.; VYKYPĚL, Oldřich., *Strategické řízení: Teorie v praxi.*, 2. vydání Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN: 80-7179-453-8

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. V Brně: BizBooks, 2012. s. 288. ISBN 978-80-265-0025-4.

RIES, Eric. *Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. Přeložil Lukáš DUŠEK. Brno: BizBooks, 2015. s. 280. ISBN 978-80-265-0389-7.

SOUČEK, Zdeněk. *Start up: od nápadu k efektu*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2016. s. 45. ISBN 978-80-7455-053-9.

SRPOVÁ, J., Svobodová, I., Skopal, P., Orlík, T. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

7 ELEKTRONICKÉ ZDROJE

Nápad roku. *Jak napsat podnikatelský plán* [online]. [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <https://napadroku.cz/blog/jak-sepsat-podnikatelsky-plan/>

Mendelu. *Podnikatelský záměr* [online]. [cit. 2018-02-08]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=46838

Business info. *Co obsahuje podnikatelský plán Elevator pitch* [online]. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/co-obsahuje-podnikatelsky-plan-elevator-pitch-3741.html#pp61>

I podnikatel. *Podnikatelský záměr* [online]. [cit. 2018-02-23]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Podnikatelsky-zamer/typy-podnikatelskeho-zameru.html>

Harvard Business School. *The role of the business model in capturing value from innovation* [online]. [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/01-002_07351ae8-58be-44e5-a6d8-205cbf5b4424.pdf

Flinders University. *Business Model* [online]. [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <http://www.flinders.edu.au/sabs/business-files/research/papers/2003/03-05.pdf>

Business model alchemist. *Value proposition design* [online]. [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <http://businessmodelalchemist.com/?author=516f30aee4b06825f93a8ed6>

Mám nápad. *Business model Canvas inovace byznys modelu snadno* [online]. [cit. 2018-01-18]. Dostupné z: <http://www.mamnepad.cz/business-model-canvas-inovace-byznys-modelu-snadno/>

Magazin story us. *Lean Canvas jak jej správně vypracovat* [online]. [cit. 2018-01-24]. Dostupné z: <https://magazin.storyous.com/cz/lean-canvas-jak-jej-spravne-vypracovat/>

Blog Lean Stack. *How to document your business model on 1 page* [online]. [cit. 2018-01-29]. Dostupné z: <https://blog.leanstack.com/how-to-document-your-business-model-on-1-page-a6c91ab73efd>

Street smart product manager. *Product Canvas* [online]. [cit. 2018-03-07]. Dostupné z:
<http://streetsmartproductmanager.com/product-canvas/>

8 SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ

FAI	Fédération Aéronautique Internationale (Světová federace leteckých sportů)
F5J	Termické větroně s elektrickým pohonem a výškoměrem
F3K	Rádiem řízené kluzáky startované hodem z otočky
atd.	A tak dále
tzv.	Takzvaně
např.	Například
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
g	Gramy
kg	Kilogramy
cm	Centimetr
m	Metr
m ²	Metr čtvereční
dm ²	Decimetr čtvereční
g/dm ²	Gramy na decimetr čtvereční
m/s	Metr za sekundu
%	Procenta
Kč	Koruna česká
€	Eura

9 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Plátno Business Modelu Canvas	14
Obrázek 2: Struktura Business Modelu Canvas	22
Obrázek 3: Struktura Lean Canvas	22
Obrázek 4: Prolínání	25
Obrázek 5: Uhlíková vlákna, část křídla modelu F5J	29
Obrázek 6: Schéma modelu letadla kategorie F5J	29
Obrázek 7: Ocasní plochy do "X" a do "V"	30
Obrázek 8: Přídavná zátěž	31
Obrázek 9: F5J model letadla	33

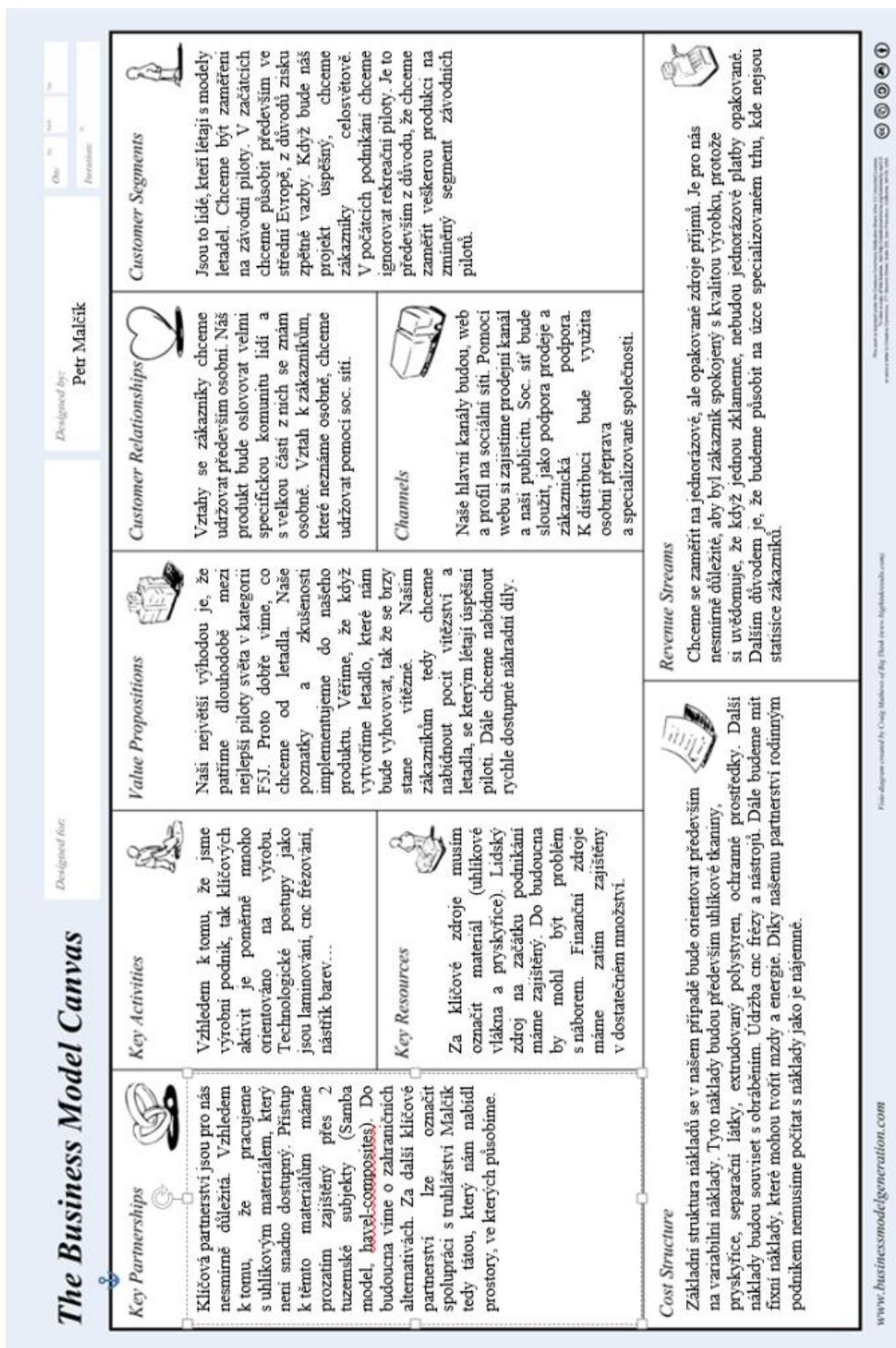
10 SEZNAM TABULEK

Tab., č. 1: Porovnání Business modelu Canvas a Lean Canvas	24
Tab., č. 2: Kalkulace úplných nákladů na model F5J letadla	43
Tab., č. 3: Investované finanční prostředky	44
Tab., č. 4: Náklady nutné k založení podniku	45
Tab., č. 5: Struktura oběžných aktiv	45
Tab., č. 6: Mzdové náklady.....	46
Tab., č. 7: Ostatní měsíční náklady.....	46
Tab., č. 8: Finanční prostředky nutné pro první měsíc podnikání	47
Tab., č. 9: Celková výše nákladů na jeden rok	47
Tab., č. 10: Kalkulace tržeb, optimistický odhad	48
Tab., č. 11: Kalkulace tržeb, očekávaný odhad	48
Tab., č. 12: Kalkulace tržeb, pesimistický odhad	48
Tab., č. 13: Kalkulace tržeb, bod zlomu	49
Tab., č. 14: Výsledek řešení, optimistický odhad.....	49
Tab., č. 15: Výsledek řešení, očekávaný odhad.....	49
Tab., č. 16: Výsledek řešení, pesimistický odhad.....	49
Tab., č. 17: Výsledek řešení, bod zlomu.....	50
Tab., č. 18: Hospodářský výsledek	50

11 SEZNAM PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Business model Canvas	60
Příloha č. 2: Lean Canvas	61
Příloha č. 3: Formy z umělého dřeva, ocasní plochy	62
Příloha č. 4: Pec pro vypékání kompozitů	62
Příloha č. 5: CNC frézka v obráběcím procesu	63
Příloha č. 6: Výroba hliníkové formy	63

Příloha č. 1: Business model Canvas



<p>Lean Canvas Podnikatelský plán na jedné straně papíru Online kurz zdarma na www.leancanvas.cz</p>		<p>Projekt: modely letadel</p>	<p>Autor: Petr Malčík</p>	<p>Datum: 6.11.2016 Verze # 3</p>
<p>Problém Jaké jsou 1-3 nejpalčivější problémy vašich zákazníků?</p> <p>Zákazníci chtějí vítězný typ modelu letadla pro kategorii F5J. Snadnou kompletaci a ovladatelnost. Dostupné náhradní díly.</p>	<p>Řešení Jaká vlastnost vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků?</p> <p>Chceme vytvořit snadno sestavitelný a vítězný typ modelu letadla pro kategorii F5J. Pomocí moderních webových stránek chceme nabídnout zákazníkovi okamžitý přístup k náhradním dílům.</p>	<p>Unikátní nabídka hodnoty Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaká je výjimečná hodnota pro zákazníka?</p> <p>Naše jméno má váhu v oblasti pilotů F5J díky našim výsledkům, (opakovaně vyhráváme, nebo se umísťujeme v popředí světových žebříčků) a lidé se chtějí stotožnit s nejlepšími. Budou létat se STEJNÝM typem letadla jako nejlepší.</p>	<p>Neférová výhoda Co vám nemůže snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli obliat zrovna vy?</p> <p>Naši největší výhodou je, že já (Petr Malčík) a můj bratr (Raděk Malčík) se umísťujeme pravidelně mezi nejlepšími ve všech světových žebříčcích. Víme co soutěžní pilot potřebuje od soutěžních letadel a naše dlouholeté poznatky chceme implementovat do našich produktů.</p>	<p>Zákazníci Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé?</p> <p>Jsou to lidé kteří létají s modely letadel. Chceme být zaměřeni na závodní piloty. V začátcích chceme působit především ve střední Evropě, z důvodů zisku zpětné vazby. Když bude náš projekt úspěšný chceme zákazníky celosvětově. (Mám již řadu kontaktů.)</p>
<p>Indikátory Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká data říkáte jsou pro vás nejdůležitější (závazce, objednávky, tržby, doporučení)?</p> <p>Prvním bod, který budeme považovat za úspěch je vytvoření letadla, které bude opakovaně umístěné v TOP 3 na soutěžích. (Vlastní pilotáž) Následně je pro nás důležité dosáhnout pravidelných tržeb.</p>	<p>Srozumitelný opis Jak jednoduše optičte vaše řešení pomocí je znovujících?</p> <p>Chceme být ručními křídly mezi letadly.</p>	<p>Cesty k zákazníkům Jak se dostanete ke svým zákazníkům?</p> <p>Využijeme osobních známostí s piloty, z celého světa. Setkání na soutěžích, kde jim předvedem náš produkt. Nesmím ani opominout moderní nástroje jako web a sociální sítě.</p>	<p>První vlašťovky S kým můžete začít nejříve?</p> <p>Závodní piloti, se kterými jsem pravidelně v kontaktu především osobním na soutěžích. Širší okruh reprezentace CR.</p>	
<p>Existující alternativy Jak zákazníci řeší své problémy dnes?</p> <p>Existují 3 velké subjekty na trhu a několik menších. Žádný z nich nenabízí možnost okamžitého odběru náhradních dílů, nebo postrádají jejich kompletaci jejich produktů.</p>	<p>Struktura nákladů Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše hlavní a variabilní náklady?</p> <p>Máme výhodu v tom, že můžeme využít prostorů rodinné firmy, bez platby nájmu. Tudiž nám odpadá jeden z větších fixních nákladů. Dalším fixem budou energie, mzdy. Variabilní náklady budou mnohem obsáhlejší. Především uhlíkové tkaniny, pryskyřice, extrudovaný polystyren atd...</p>	<p>Nový model Jak nasazíte vaše řešení problémů?</p> <p>Na začátku chceme nastavit flexibilní cenový model. Pod tímto pojmem si představte, že vycházíme jak z nákladově orientované ceny, tak i z hodnotově orientované. V první fázi využijeme první metodu, kdy je pro nás důležité proniknout na trh a následně zdražíme (využijeme možnosti trhu).</p>		

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

Příloha č. 3: Formy z umělého dřeva, ocasní plochy



Příloha č. 4: Pec pro vypékání kompozitů



Příloha č. 5: CNC frézka v obráběcím procesu



Příloha č. 6: Výroba hliníkové formy

