

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Sestavení business modelu na projekt AdGo**

**Vojtěch Sommer**

© 2018 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Vojtěch Sommer

Podnikání a administrativa

Název práce

**Sestavení business modelu projektu**

Název anglicky

**Business Model for a Project**

---

### Cíle práce

Cílem práce je sestavit business model pro plánovaný projekt

### Metodika

Teoretická část je sestavena na základě literární rešerše zabývající se business modely. Na základě těchto poznatků autor v praktické části aplikuje nejvhodnější business model na plánovaný projekt, který následně vyhodnotí.

## Doporučený rozsah práce

30 – 50 stran

## Klíčová slova

Business model, podnikatelský plán, podnikatelský záměr, podnikání.

---

## Doporučené zdroje informací

OSTERWALDER, A. – PIGNEUR, Y. – CLARK, T. *Osobní business model : jednoduchá metoda, jak vylepšit svůj život a nastartovat kariéru*. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0075-9.

OSTERWALDER, A. – SMITH, A. – PIGNEUR, Y. *Tvorba business modelů : příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. V Brně: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0025-4.

ŘEHOŘ, V. – SRPOVÁ, J. *Základy podnikání : teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4103-1.

---

## Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Gabriela Kolářková, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 1. 3. 2018

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 3. 2018

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2018

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Sestavení business modelu na projekt AdGo" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. Březen 2018

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Gabriele Koláčkové Ph.D. za metodické vedení práce a veškerou pomoc poskytnutou při práci na bakalářské práci.

# Sestavení business modelu na projekt AdGo

## **Abstrakt:**

Předmětem této bakalářské práce je vytvoření konkrétního business modelu reálného projektu. Teoretická část práce se zabývá problematikou sestavení business modelu. Určuje výhody, které plynou ze sestavení business modelu, rozebírá tři možnosti tvorby business modelů. V praktické části bakalářské práce je vybrán takový business model, který je základě stanovených kritérií nejvhodnější k sestavení business modelu pro plánovaný projekt.

**Klíčová slova:** Podnikatelský model, podnikatelský záměr, podnikání, Business Model Canvas.

# Creation of Business Model in project AdGo

## **Abstract**

This bachelor thesis is the creation of a concrete business model of a real project. The theoretical part deals with the building a business model. It shows the benefits of building a business model and analyze three types of business models. In the practical part of the bachelor's thesis is chosen one business model, which is most suitable with set criteria for the compilation of the business model for the planned project.

## **Keywords:**

Business Model, Business Plan, Business, Business Model Canvas



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
3.1 Úvod do podnikání.....	14
3.1.1 Definice podnikání.....	14
3.1.2 Cíl podnikání.....	15
3.1.3 Záměr podnikání .....	18
3.2 Business model.....	19
3.2.1 Business model dle Srpové a kolektivu .....	20
3.2.2 Business model dle Svobodové a Andery.....	23
3.2.3 Business Model dle Osterwaldera.....	24
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>35</b>
4.1 Výběr business modelu .....	35
4.2 Projekt AdGo .....	36
4.3 Business Model Canvas projektu AdGo .....	37
4.3.1 Zákaznické segmenty.....	37
4.3.2 Hodnotové nabídky.....	39
4.3.3 Kanály .....	39
4.3.4 Vztahy se zákazníky .....	40
4.3.5 Klíčové aktivity.....	41
4.3.6 Klíčoví partneři .....	42
4.3.7 Klíčové zdroje.....	43
4.3.8 Zdroje příjmů .....	43
4.3.9 Náklady.....	47
4.4 Předpokládaný zisk projektu AdGo .....	50
<b>5 Výsledky a diskuse .....</b>	<b>52</b>
5.1 Finanční stránka projektu .....	52
5.2 Přínos vytvoření Business Modelu Canvas .....	52
<b>6 Závěr .....</b>	<b>54</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>55</b>
7.1 Internetové zdroje.....	55
7.2 Knižní zdroje.....	56

## 8 Přílohy ..... 57

### Seznam tabulek

Tabulka 1 - srovnání business modelů .....	36
Tabulka 2 - počet zákazníků služby Uber .....	44
Tabulka 3 - příjmy z bannerů .....	45
Tabulka 4 - příjmy z videoreklamy .....	45
Tabulka 5 - příjmy ze seznamu restaurací a jiných zařízení .....	46
Tabulka 6 - příjmy ze seznamu slev .....	46
Tabulka 7 - příjmy z odeslaných pohledů .....	47
Tabulka 8 - celkové příjmy služby AdGo .....	47
Tabulka 9 - vstupní náklady projektu AdGo .....	48
Tabulka 10 - měsíční náklady 20 vozidel .....	48
Tabulka 11 - měsíční náklady 100 vozidel .....	49
Tabulka 12 - měsíční náklady 200 vozidel .....	49
Tabulka 13 - celkové příjmy služby AdGo .....	50
Tabulka 14 - měsíční náklady všech variant .....	50
Tabulka 15 - zisk všech variant .....	51

### Seznam příloh

Obrázek 1 - Business Model Canvas .....	57
Obrázek 2 - sestavený Business Model Canvas na projekt AdGo .....	58

# 1 Úvod

Cestováním člověk, ač chce, nebo ne, stráví mnoho času, ať už je to cesta do práce či na nákup. Například autor této bakalářské práce stráví cestováním denně v průměru dvě hodiny a to jen po jeho rodném městě. Někteří obyvatelé cestují městskou hromadnou dopravou, někteří výhradně svým vozidlem. Trendem dnešní doby, která se snaží zaměřit na lepší životní prostředí, je upřednostňování hromadné dopravy. Zóny placeného parkování se rozrůstají po celém městě a mnohdy je nemožné zaparkovat svým vozem tak, aby to bylo alespoň z části komfortní. Pro obyvatele, kteří se nechtějí dopravovat hromadnou dopravou, je zde možnost využití taxislužeb. Po příchodu nadnárodní společnosti Uber na trh České republiky se využívání taxislužeb stalo všedním i pro takové obyvatele, kteří služby taxi do té doby nevyužívali. Ačkoli je cestování za pomoci taxislužeb či služeb Uber rychlejší než hromadnou dopravou, stále člověk cestováním stráví poměrně velkou část svého dne. Autora této bakalářské práce napadlo využít tento strávený čas na vytvoření funkčního business modelu a zároveň zpříjemnit čas strávený ve vozidle zákazníkům využívajících služby Uber.

Projekt zabývající se tímto tématem se jmenuje AdGo. Myšlenka projektu AdGo je založena právě na základě využití času stráveného cestováním. Záměrem je instalovat do vozidel Uber tablety s multimediálním systémem, který nabídne určité výhody pro cestující a zároveň bude generovat příjem z inzertních ploch umístěných napříč systémem. Zakladatel projektu si je ovšem vědom jakési averze skoro každého člověka na všude přítomné reklamy, proto se chce zaměřit na vývoj takového systému, který nebude obtěžovat zákazníka, ale naopak zákazníkovi zpříjemní čas strávený ve vozidle.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je výběr a sestavení ideálního business modelu na projekt AdGo. Sestavením nejvhodnějšího typu business modelu chce autor zjistit, zda je projekt AdGo životaschopný a bude generovat zisk.

### 2.2 Metodika

Téma bakalářské práce bylo vybráno autorem na základě předešlé práce na projektu AdGo v podnikatelském inkubátoru České zemědělské univerzity Point One a doporučení tématu manažerkou tohoto inkubátoru.

V teoretické části bakalářské práce se autor zabývá rozborem literatury, která se zabývá sestavením business modelu. Tyto informace jsou získané z odborných knižních publikací a ověřených internetových zdrojů. Základem rozboru této literatury je pohled na stejnou problematiku z více zdrojů tak, aby se porovnaly názory více autorů. Převzatý text je citován dle normy ČSN ISO 690.

V praktické části autor pracuje s daty získanými ze své praxe, které získal v průběhu 400 dokončených jízd pod službou Uber. Dále se pracuje s daty, které autor získal oslovením potenciálních partnerů. Tato data jsou poté přenesena do vybraného business modelu, který je sestaven na základě poznatků z teoretické části na projekt AdGo. K zjištění životaschopnosti projektu AdGo, bylo zapotřebí vypočítat předpokládaný zisk projektu, který se vypočítal odečtením měsíčních nákladů od měsíčních příjmů celého projektu.

Příjmy projektu AdGo jsou počítány ve třech variantách. První varianta označená jako optimistická, počítá s takovým příjmem, který odpovídá ideální situaci, kdy jsou příjmy tvořeny tak, jak je autor odhaduje dle jeho průzkumu. Druhá varianta označená jako realistická, je vypočítána pomocí vynásobení optimistické varianty a koeficientu 0,7. Poslední varianta je nazvaná pesimistická a vypočítána je vynásobením optimistické varianty a koeficientu 0,5.



## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Úvod do podnikání

„Podnikání neznamená jen založení nové firmy. Jedná se o identifikaci, ocenění a uchopení příležitosti. Podnikání je nezbytné pro všechny firmy – ať už malé, nebo velké, nové, nebo staré, založené za účelem zisku, nebo neziskové“ (Columbia Business School, 2008)

Podnikání je jakási nekonečná cesta, která nemá konce. Začátek je vždy u zrodu myšlenky podnikatele, který vidí na trhu určitou příležitost a začne podnikat. V případě správného uchopení příležitosti jeho firma roste. Ovšem důležité je, aby podnikatel v průběhu jeho podnikání nezapomněl stále podporovat svého podnikatelského ducha a hledat neustále nové příležitosti. V případě nehledání těchto příležitostí, firma začne stagnovat a růst firmy se zastaví. „Řídit firmu nestačí. A je jedno, jak je firma velká nebo jakou má historii.“ (Srpková, et al., 2010)

#### 3.1.1 Definice podnikání

Do roku 2014 se podnikáním zabýval Obchodní zákoník. Od roku 2014 se tímto tématem zabývá Nový občanský zákoník a Zákon o obchodu a korporacích. Podnikání, respektive podnikatel, je v Novém občanském zákoníku definováno takto: "Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele." Abychom správně pochopili výklad Nového občanského zákoníku, který nám vysvětluje, kdo je podnikatel, musíme si vysvětlit pár pojmů z výkladu. Srpková a Řehoř (Srpková, et al., 2010) tyto pojmy vysvětlují následovně:

- **Soustavnost** – znamená, že činnost musí být vykonávána opakovaně a pravidelně, ne příležitostně;
- **Samostatnost** – je-li podnikatelem fyzická osoba, jedná osobně; právnická osoba jedná prostřednictvím svého statutárního orgánu;
- **Vlastní jméno** – právní úkony činí podnikatel fyzická osoba svým jménem a příjmením, právnická osoba pod svým názvem (obchodní firmou);
- **Vlastní odpovědnost** – podnikatel (fyzická i právnická osoba) nese veškeré riziko za výsledky své činnosti;

- **Dosažení zisku** – činnost musí být vykonávána s úmyslem docílit zisku (nemusí být však dosažen). (Srpková, et al., 2010)

Dle Vebera (Veber, 2008) pojem podnikání v posledních letech zcela zdomácněl a samotné slovo podnikání interpretuje následovně:

- **Ekonomické pojetí** – podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamický proces vytváření přidané hodnoty.
- **Psychologické pojetí** – podnikání je činnost motivována potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, vyzkoušet si něco, něco splnit. Podnikání v tomto ohledu je prostředek k dosažení seberealizace, zbavení se závislosti, postavení se na vlastní nohy apod.
- **Sociologické pojetí** – podnikání je vytvářením blahobytu pro všechny zainteresované, hledáním cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytvářením pracovních míst a příležitostí.
- **Právnícké pojetí** – podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. (Veber, 2008)

Robert Hisrich naopak podnikání definuje takto: „proces vytváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychologických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení“. (Hisrich, 1996)

### 3.1.2 Cíl podnikání

„Činnost podniku začíná konkretizací podnikových cílů“ (Wöhe, 2007). Tímto výrokem Günter Wöhe vystihuje teorii Srpkové a Řehoře. Jejich teorie se zakládá na takové filosofii, kdy důvody k založení firmy, ať již je to snaha seberealizace, uspokojení určité potřeby či uplatnění vědeckého pokroku, se vždy promítnou do cíle podnikatelské činnosti. Na základě této teorie Srpková a Řehoř rozdělují tři základní typy cílů podnikání.

## **Zisk jako ekonomický cíl podnikání**

Jak již plyne z legislativního vymezení pojmu podnikání, konkrétně z Nového občanského zákoníku, účelem podnikání je soustavná činnost prováděná za účelem dosažení zisku.

Druhým pohledem na zisk se zabývá Srpová a kolektiv (Srpová, et al., 2010). Míru dosaženého zisku ve většině případech ovlivňuje spousta subjektů. Jsou to například zaměstnanci, dostupnost zdrojů, ale i infrastruktura země. Hlavním subjektem, který ovlivňuje zisk podniku, je pochopitelně zákazník, respektive jeho míra uspokojení potřeb. Jinými slovy je to skutečnost, zda si podnikem poskytovaný produkt najde na trhu zákazníky, kteří daný produkt vyžadují a jsou za něj ochotni zaplatit adekvátní cenu. Taková teorie předpokládá, že zákazník dostane produkt dobré kvality. V případě, kdy chce podnikatel dosáhnout zisku za každou cenu, může dojít k narušení naznačeného procesu a neuspokojení potřeb některých z aktérů. Například snížením platů by se snížila kvalita výrobku a tím by došlo ke snížení uspokojení zákazníka.

Zisk jako cíl podnikání je často kritizován z důvodů uvedených výše a také z důvodu, že je zisk v účetním vyjádření pouhým rozdílem výnosů a nákladů, které se podle Srpové a Řehoře (Srpová, et al., 2010) nemohou počítat jako ukazatel efektivnosti podniku, a to z těchto důvodů:

- Při prodeji vlastněného majetku (zařízení, budov, pozemků) dojde ke zvýšení zisku celého podniku, ale nedochází k uspokojení zákazníka. Podnik také může šetřit na kvalitě výrobku, či investicích do výzkumu a vývoje. Obě varianty mohou vést ke stagnaci podniku, ztrátě zákazníků či odchodu zaměstnanců.
- V případě nákupu materiálu před inflací a následném prodeji produktu po inflaci, je zisk na produktu vyšší. Z krátkodobého hlediska je to výhodná situace, která podniku zvýší zisk, ale po naskladnění materiálu za ceny po inflaci, se opět zisk zmenší.
- Zisk je také silně ovlivněn způsobem účetnictví, který firma vede. Jedná se o různé metody oceňování zásob, odepisování dlouhodobého majetku a tvorbě čerpání rezerv.

Srpová a Řehoř (Srpová, et al., 2010) tedy se ziskem jako cílem podnikání nesouhlasí hlavně z těchto důvodů



- Dosažený zisk nic neříká o stabilitě podniku a nedokazuje záruku v pokračování činnosti podniku, chybí zde časová dimenze.
- Zisk je lehce ovlivněn účetními postupy.
- Účetní zisk nezohledňuje míru rizika, s níž je zisk dosahován.

### **Tržní hodnota podniku jako ekonomický cíl podnikání**

Jako rozumný cíl podnikání z dlouhodobého hlediska se jeví tržní hodnota podniku. Do té se projevuje časová dimenze dosahovaných výsledků i riziko podnikání. Tržní hodnota představuje hodnotu podniku, za kterou by se mohl prodat, je ovšem velice těžké takovou cenu určit. Jako nejjednodušší se to jeví u akciové společnosti prostým vynásobením ceny akcie a počtem akcií. Reálná cena se z takového vzorce přesně určit nedá, jelikož cenu akcie ovlivňuje spousta dalších faktorů. (Srpková, et al., 2010)

### **Maximalizace hodnoty podniku a respektování zájmů stakeholderů jako cíl podnikání**

„Podnik představuje funkční celek, tvořený činnostmi a dovednostmi zaměstnanců podniku, který je schopen dlouhodobě přinášet užitek vlastníkům podniku.“ (Srpková, et al., 2010) Právě z přinášení užitku se vychází v případě určování celkové hodnoty podniku. Správný podnik přináší užitek všem, kdo se podílí na chodu firmy, takzvaným stakeholderům. Jednotliví stakeholderi a jejich očekávání od podniku:

- **Zaměstnanci** – očekávají stabilní zaměstnání a vysoké odměny, samozřejmostí jsou platby zdravotního pojištění a příspěvku na sociální zabezpečení.
- **Zákazníci** – požadují kvalitní produkty prodávané na úvěr s co nejdelší splatností za co nejmenší ceny.
- **Dodavatelé** – chtějí svoje produkty prodávat za co největší ceny a platby požadují v co nejkratší lhůtě.
- **Věřitelé** – s jistotou vrácení peněz požadují co nejvyšší výnos z jejich poskytnutí. Z důvodu jistoty požadují po firmě omezování rizika investic.
- **Stát** – zájem na co nejvyšších odvodech formou daní
- **Vlastníci** – snaží se o co nejvyšší růst hodnoty podniku k dosažení vysokého výnosu v případě prodeje podniku. To ovšem koresponduje s vysokou mírou rizika.

Zde nastává k určitým konfliktům zájmů stakeholderů, který se promítá na strategii podniku. Aby se vyhovělo v rámci možností všem, cílem podniku je „maximalizace

hodnoty podniku pro vlastníky s respektováním zájmů všech subjektů účastnících se podnikání (stakeholderů)“ (Srpková, et al., 2010). Celková hodnota podniku se dá interpretovat jako současná hodnota budoucích výnosů, které podnik vytvoří za dobu své existence. Výnosy vypočítáme jako peněžní příjem, od kterého odečteme explicitní<sup>1</sup> a implicitní<sup>2</sup> náklady spojené s podnikáním.

### 3.1.3 Záměr podnikání

Dle statistiky ministerstva průmyslu a obchodu (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017) v České republice podnikalo k datu 31.12.2016 celkem 2 433 765 osob. Z celkového počtu podnikajících osob je zastoupeno fyzickou osobou 1 996 337 a právnickou osobou 437 419. Ve výše uvedeném datu měla Česká republika celkem 10 572 427 obyvatel. Z těchto čísel plyne celkem zajímavá statistika, že téměř každý pátý obyvatel České republiky má živnostenské oprávnění, tudíž se může považovat za podnikatele. V porovnání s rokem 1996, kdy v ČR bylo zhruba stejně obyvatel, ale jen 1 301 818 fyzických osob a 169 027 právnických osob, je tu nárůst podnikajících osob o více než 65 %. Nastává zde tedy otázka, co vede tolik obyvatel k oproštění se od zaměstnání a postavit se takříkajíc na vlastní nohy. Na to má vysvětlení redaktor časopisu Monty Rich Milan Charvát (Charvát, 2014), který uvádí 10 důvodů, proč podnikat.

1. **Příběh** – v případě kdy se podnikatele kdokoli zeptá, čím se živí, vyzní často zajímavěji odpověď o podnikání než prostý zaměstnanecký poměr. Dotyčný chce často více slyšet o celém podnikání, jelikož se zde nachází více zajímavostí o rozjetí celého podniku, úspěchu podniku a podobně. Od prostého manažera v bance se příliš zajímavých skutečností o jeho zaměstnaneckém poměru dotazovaný nedozví.
2. **Hrdost** – jako podnikatel může být hrdý na to, co vybudoval prakticky z ničeho.
3. **Schopnosti** – majitel podniku musí vědět o většině dění ve firmě, od marketingu, obchodu až po finanční stránku celého podniku. Tím, že si většinu těchto věcí

---

<sup>1</sup> Explicitní náklady – nákup a nájem výrobních faktorů, zjistíme je v účetních výkazech.

<sup>2</sup> Implicitní náklady – ušlý příjem z výrobních faktorů, které jsou ve vlastnictví podniku a mohli bychom je využít na jiný způsob podnikání.

projde sám, nabude podnikateli tolik schopností, které by jako zaměstnanec nikdy nenabyl.

4. **Vlastní řízení času** – zaměstnanec si může vybrat čas dovolené, tu dotyčnou ale musí schválit nadřízený. Podnikatel ve své firmě ale nadřízeného nemá a proto je jen na podnikateli, kdy si na sebe udělá čas.
5. **Networking** – v průběhu podnikání potká podnikatel spoustu zajímavých osobností.
6. **Vytváření pracovních míst** – v případě, že je podnik natolik velký a zaměstnává další lidi, může být podnikatel hrdý za poskytnutí možnosti ostatním pracovat.
7. **Budování vlastní značky** – podnikatele ve svém okolí lidé považují za guru v oboru
8. **Jistota místa** – podnikatele nikdo nemůže vyhodit z důvodu restrukturalizace podniku nebo krácení rozpočtu.
9. **Dědictví** – zaměstnanec nemůže svým dětem zanechat pozici ve firmě, kde pracujete. Podnikatel svoji firmu dětem přenechat může.
10. **Vůle měnit svět** – většina podnikatelů jde do businessu z důvodu změny dosavadních pravidel v okolí. Jako podnikatel tedy můžete být ten, který mění svět a své okolí. (Charvát, 2014)

S teorií Charváta z části souhlasí i Hastings (Hastings, 2011), který pomocí svého výzkumu zjistil hlavní důvod, který spočívá v touze lidí podnikat. Na prvním místě se v dotazníku umístil názor, který koresponduje s celou Charvátovou teorií, lidé nechtějí pracovat pro jiné lidi, ale chtějí své úsilí směřovat k rozvoji něčeho, co si mohou přivlastnit. (Hastings, 2011)

### 3.2 Business model

Přesná definice pojmu business model není dána žádným zákonem a každý si tento pojem definuje po svém. Jen těžko se termín business model může definovat jednou definicí. Osterwalder ji definuje následovně: „Business model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu“ (Osterwalder & Yves, 2017). Drucker business model definoval velmi široce jako „předpoklady o tom, za co dostává podnik zapláceno.“ (Drucker, 2008). Magretta definuje business model jako „příběhy, které vysvětlují, jak společnosti fungují“. Ovšem dále dodává, co by měl správný business model obsahovat. Jsou to odpovědi na dvě základní otázky: Komu chce podnik jeho produkty prodávat a co

přesně tento zákazník požaduje? Jak produkt doručit zákazníkovi za takovou cenu, aby byl zákazník schopný za produkt zaplatit? (Magretta, 2002). Webový portál BPlan má na business model vcelku radikální názor: „Pokud nedokážete vysvětlit business model v 10 slovech, tak nemáte business model. Například eBay: „zpoplatňujeme zalistování položky a provizi prodeje““ (BPlan, 2017).

Ač je spousta definicí, spojuje je jedna myšlenka. Business model jako takový dává dohromady hlavní myšlenku podnikání firmy, ve které se uvádí všechny základní informace o fungování vybraného podniku.

Důvodů pro sestavení business modelu je mnoho. Hlavním důvodem dle Srpové (Srpová, et al., 2011) je ověření celkové reálnosti a životaschopnosti projektu. Dále dodává, že důvodů pro sestavení business modelu je více. Příkladem může být snaha získat potřebné finanční prostředky, nalezení společníka nebo dobrá informovanost jak obchodních partnerů tak i zaměstnanců.

### 3.2.1 Business model dle Srpové a kolektivu

Jak je řečeno výše, dle Srpové (Srpová, et al., 2011) je sestavení business modelu nedílnou součástí zakládání podniku. Business model může fungovat jako jakési vodítko při rozjezdu podnikání. Po nakouknutí do business plánu podnikatel lehce zjistí, jaké kroky ještě zbývají k úspěšnému rozjetí podnikání, jak oslovit zákazníky či jak se odlišit od konkurence a na kterém trhu nabízet svůj produkt.

„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější a 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.“ (Srpová, et al., 2011)

Celková forma business modelu není jasně dána. Podnikatel může využít základní textové programy, příkladem může být Microsoft Word, ale také může využít programy pro sestavení prezentace, například Microsoft PowerPoint, či jiné nástroje a jiné formy zpracování business modelu. Při rozhodování podnikatele, jakou formu má zvolit, záleží

především na prvotním účelu sestavování business modelu. Mnozí investoři preferují z důvodu ušetření času klasickou prezentaci, zatímco banky a jiné finanční instituce vyžadují detailní business model zpracovaný v textovém souboru a často vyžadují další dokumenty a informace. (Srpková, et al., 2011)

Obsahem business modelu dle Srpkové (Srpková, et al., 2011) jsou tyto části:

1. Titulní list
2. Obsah
3. Úvod, účel a pozice dokumentu
4. Shrnutí
5. Popis podnikatelských příležitostí
6. Cíle firmy a vlastníků
7. Potenciální trhy
8. Analýza konkurence
9. Marketingová a obchodní strategie
10. Realizační projektový plán
11. Finanční plán
12. Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu
13. Přílohy

Po sestavení business modelu čeká podnikatele jeho prezentování a následné hodnocení z druhé strany. Kritéria hodnocení se dle Srpkové (Srpková, et al., 2011) dělí na všeobecné a specifické podle posuzovatele.

#### 3.2.1.1 Všeobecná kritéria hodnocení

Všeobecná kritéria hodnocení business modelu platí ve skutečnosti u všech hodnotitelů. Jedná se tedy o investory, věřitele i obchodní partnery. Dle Srpkové (Srpková, et al., 2011) jsou těmito kritérii právě:

- Jasnost a zřetelnost podnikatelského nápadu
- Komplexnost informací o oboru a konkurenci
- Kvalita a zkušenosti zakladatele a kvalitu týmu
- Propracovanost obchodní a marketingové strategie
- Finanční atraktivita plánu

- Možnosti ochrany myšlenky
- Promyšlenost prvních kroků
- Důvěra podnikatele ve vlastní podnikatelský plán
- Míra rizika a plány jejich omezení
- Společenský přínos plánu

Ač jsou toto základní kritéria hodnocení samotného business modelu, každý z hodnotitelů klade na každou položku jinak větší důraz. Jeden hodnotitel klade větší důraz na promyšlenost prvních kroků, naopak druhý na společenský přínos plánu. Je tedy dobré, aby si podnikatel před svou prezentací projektu prošel tyto body a zkontroloval si tak svůj plán. (Srpková, et al., 2011)

### 3.2.1.2 Specifická kritéria hodnocení

Hodnotitelem podnikatelského plánu jsou tři základní strany: autor, věřitelé a investoři.

Jako autor hodnotitel, by se podnikatel měl zaměřit na finanční stránku projektu. Častokrát po projetí business modelu podnikatel zjistí, že náklady na rozjezd jsou větší než zprvu očekával a musí tak přemýšlet, jak získat další finanční prostředky na rozjezd onoho podnikání. Opakem je přehodnocení nákladů, kdy po detailním zkoumání business modelu podnikatel zjistí za pomoci diskuze s ostatními společníky nebo sám, že podnik může rozběhnout v pilotní verzi, která bude jednodušší a finančně méně náročná. (Srpková, et al., 2011)

Věřitelé při hodnocení postupují více formálně. Základním prvkem hodnocení je obzvláště kvalita zpracování podnikatelského plánu, prověření poskytovaných informací a reálnost finančního plánu. Každý subjekt má svojí jasnou metodiku posuzování. (Srpková, et al., 2011)

Naopak komunikace s potencionálním investorem je spíše neformální a investorův přístup je založen spíše na základě selského rozumu a vztahem mezi podnikatelem. Investor nenabízí jen finanční prostředky, ale od investora se očekává také získání rad a kontaktů. S větší mírou rizika pro investora se ovšem váže vyšší očekávaný výdělek než u finančních institucí. (Srpková, et al., 2011)

### 3.2.2 Business model dle Svobodové a Andery

Důvod k vypracování business modelu může být opravdu různý. Podnikateli může odpovídat na vícero otázek, například podnikateli může utřídit myšlenky o svém podnikání, spočítat, zda se alespoň vrátí finance vložené do podnikání, či zkrátka aby podnikatel mohl oslovit potenciálního investora nebo požádat finanční instituce o úvěr. (Svobodová & Andera, 2017)

„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelskou činností.“ (Svobodová & Andera, 2017)

Dle Svobodové a Andery (Svobodová & Andera, 2017) se podnikatelský plán sestavuje na začátku podnikání, ale i v průběhu rozjetého podniku, který chce zavést zásadní změnu v působnosti firmy na trhu. Plán je složen především z různých predikcí a odhadů, tudíž není jasné, zda se plán setká se skutečností. Důležité u vytváření podnikatelského plánu je co nejvíce informací ověřit a eliminovat tak nereálné cíle, aby byl plán co nejvíce spojen se skutečností.

Důvodů proč se podnikatelský plán sestavuje, je několik. Zde je uvedeno pár příkladů:

- Podnikatel za pomoci podnikatelského plánu zjistí, kolik finančních prostředků je potřeba na rozjetí podniku.
- Podnikatel je za pomoci podnikatelského plánu schopen odhadnout budoucí příjmy a poté je porovnat s očekávanými výdaji.
- Podnikatel může posoudit, zda investice, které plánuje, budou stačit na udržení kapacitních možností, nebo zda nebude muset investovat více.
- Za pomoci podnikatelského plánu, se podnikatel může rozhodnout, zda nejít do podnikání raději se společníkem, z důvodu větší náročnosti než se původně zdálo.
- Dále si podnikatel může zjistit, co všechno musí zařídit než začne podnikat, zda má vůbec takový nápad na reálném trhu místo či jak výnosný tento nápad může být.

Svobodová uvádí užitečnost sestavení podnikatelského plánu na profesionální tenistce, která si chtěla založit tenisovou školu. Díky podnikatelskému plánu zjistila, že je tenisová škola finančně zajímavý business model, ale také velice časově náročný. Časovou náročnost si ovšem uvědomila až po sestavení podnikatelského plánu a po tomto zjištění si

uvědomila, že pro ni takový druh podnikání nemá význam z důvodu velkého časového vytížení. (Svobodová & Andera, 2017)

Business model se sestavuje dle Svobodové při zahájení podnikání, změně strategie podniku, při velkém růstu podniku, před vstupem dalšího vlastníka či v období větších změn v podniku. Modelování business modelu jednoduše není omezeno časovým horizontem a jeho vypracování se dá provést prakticky kdykoli. (Svobodová & Andera, 2017)

Dle Svobodové (Svobodová & Andera, 2017) musí podnikatelský plán podnikateli odpovědět na tyto tři otázky:

1. Kde se nyní nacházím?
2. Kam se chci dostat?
3. Jak toho chci dosáhnout?

Dobře zpracovaný business model má odpovídat na tyto 3 otázky. Struktura takového podnikatelského plánu není přísně daná a liší se od způsobu využití plánu. Je tedy časté, že jeden podnik má několik podnikatelských plánů, které využívá u jiných příležitostech. Například podnikatelský plán doplněný o splátkový kalendář podnikatel přednese finanční instituci, u které žádá o úvěr. Naopak pro investora si podnikatel připraví stručnější podnikatelský plán, který je často přizpůsoben investorovým požadavkům. (Svobodová & Andera, 2017)

Jak je řečeno výše, podnikatelský plán dle Svobodové (Svobodová & Andera, 2017) nemá jasně určenou formu, ale každý podnikatel by se měl snažit o to, aby byl podnikatelský plán přehledný a důvěryhodný. Přehlednosti podnikatel dosáhne využíváním tabulek, odrážek nebo obrázků. Každý podnikatelský plán spoléhá na odhady podnikatele, je tedy dobré, aby tyto odhady byly alespoň z části podloženy reálnými zkušenostmi či fakty. Tím podnikatel dosáhne větší důvěryhodnosti.

### 3.2.3 Business Model dle Osterwaldera

Alexander Osterwalder přišel s myšlenkou business modelu, který nazval Business Model Canvas a detailně jej popisuje v knize „Tvorba Business Modelů“. Business Model Canvas není určený jen pro nové podniky a podnikatele, ale i pro stávající firmy, které například



chtějí uvést na trh nový produkt či novou službu. Díky Business Modelu Canvas se dá lehce vysvětlit záměr podnikání, a to zákazníkům, investorům, zaměstnancům, konzultantům a jiným. (Canvanizer.com, 2017)

Velká výhoda Modelu Canvas je jeho stručnost. Celý plán je uspořádán na jedné straně a graficky rozdělen do devíti částí. Z každé části můžeme vyčíst jiné informace důležité pro chod podniku. Jak vypadá skutečný Business Model Canvas je uvedeno v příloze označené jako Obrázek 1.

Celý Business Model Canvas je sestaven z devíti rozdílných částí, které jsou společně různou hloubkou propojeny. Jedná se o zákaznické segmenty, hodnotovou nabídku, kanály, vztahy se zákazníky, zdroje příjmů, klíčové zdroje, klíčové vlastnosti a strukturu nákladů. (Osterwalder & Yves, 2017)

#### 3.2.3.1 Zákaznické segmenty

„Stavební prvek zákaznické segmenty definuje různé skupiny osob či podniků, na které se chce podnik zaměřit“ (Osterwalder & Yves, 2017)

Zákaznický segment se nachází v pravém rohu Business Modelu Canvas. Bezpochyby zákazníci jsou jakýmsi jádrem každého businessu, bez zákazníků, kteří podniku zajišťují samotný zisk, nemůže žádná firma dlouho přežít, ať už se jedná o business to business nebo business zaměřený na konečné spotřebitele. Cílem podniku je zaměřit na takové zákazníky, kteří jsou ochotni za určitý produkt zaplatit požadovanou částku. V rámci lepšího zaměření na zákazníky se firma může rozhodnout o rozdělení zákazníků na více různých segmentů podle potřeb, chování či jiných atributů zákazníků. Po této specifikaci se firma musí rozhodnout, na jaké segmenty bude zaměřena. Hlavní výhodou rozdělení na segmenty je jednodušší práce s těmito skupinami. Vždy je jednodušší, efektivnější, mířit na určitou skupinu se společnými znaky než na jednu velkou skupinu zákazníků s jinými zájmy. (Osterwalder & Yves, 2017)

Důležitým aspektem je nejdříve rozlišit mezi zákazníkem a uživatelem. Příkladem může být dítě, kterému matka koupila sendvič k svačině. V tomto případě není zákazníkem dítě, které tento sendvič sní, ale je to matka, která za tento sendvič utratila peníze. Dítě je pouze

uživatel. Samozřejmostí je, že spokojené musejí být obě strany, jak zákazník tak i uživatel. (Andera, 2016)

Dvě základní otázky, které si podnik musí položit při vytváření zákaznického segmentu jsou podle Osterwaldera „Pro koho vytváříme hodnotu?“ a „Kdo jsou naši nejdůležitější zákazníci?“

Zákaznických segmentů je spousta, zde je několik případů:

- **Masový trh** – Trh který nerozlišuje zákazníky na segmenty, nýbrž se zaměřuje na velkou skupinu zákazníků s podobnými potřebami a problémy. Jedná se například o sektor spotřební elektroniky.
- **Nikový trh** – trh zaměřující se na specifické a specializované zákaznické segmenty. Produkt je uzpůsobený specifickým požadavkům cíleného trhu. Osterwalder nabízí příklad firmy, která dodává součástky do automobilových závodů. Jednodušší příklad na vztazích mužů a žen ovšem uvádí John Williams. Není možný být takovým mužem, abyste přitahoval všechny ženy, vždy budete přitahovat jen některé z nich. Zákazník, který si koupí produkt určité firmy, musí k této firmě cítit silnou přitažlivost, je tedy efektivnější se zaměřit v případě muže jen na ženy, kterým se opravdu líbíte než na všechny najednou. (Williams, 2012)
- **Segmentace** – vytvoření více segmentů využívá například retailová sekce banky Credit Suisse. Ta rozlišuje zákazníky, jejichž aktiva jsou do výše 100 000 amerických dolarů a na ty, kteří vlastní aktiva ve výši přesahující 500 000 amerických dolarů. I když jsou potřeby těchto dvou segmentů podobné, přeci jen mají jiný nárok na služby poskytované společností. Efektivnější je tedy pro firmu rozlišovat tyto skupiny a nabízet jim trochu jiné služby.
- **Diverzifikace** – business model založený na diverzifikaci zákazníků je zaměřený na dva rozlišné zákaznické segmenty s možným využitím stejných zdrojů. Příkladem může být webový prodejce Amazon, který se zabývá provozem maloobchodního prodeje, ovšem v roce 2006 vstoupil do zcela jiného segmentu prodeje online úložného prostoru a využitím serveru na vyžádání. Zaměřuje se tak na dva zákaznické segmenty, ale u obou využívá stejnou IT infrastrukturu.
- **Vícestranné platformy** – firmy, zaměřující se na takový segment, obhospodařují dva či více vzájemně provázaných zákaznických segmentů. Tyto segmenty mají

společné to, že potřebují ke svému fungování jeden druhého. Firma poskytující kreditní služby potřebuje ke svému fungování zákazníky využívajících jejich karet, ale i obchodníky přijímající tyto karty. (Osterwalder & Yves, 2017)

### 3.2.3.2 Hodnotové nabídky

„Stavební prvek hodnotové nabídky popisuje spojení výrobků a služeb, které vytvářejí hodnotu pro určitý zákaznický segment“ (Osterwalder & Yves, 2017)

Zákazník, který si vybere právě produkt nabízený podnikem, měl k vybrání určitý důvod, něco, čím ho tento produkt zaujal více než produkt ostatních firem. Právě tímto důvodem byla hodnotová nabídka, která se snaží vyřešit určitý problém nebo potřebu zákazníka. Hodnotová nabídka se cílí pomocí spojení výrobku a služeb na požadavky specifického zákaznického segmentu. Dá se říct, že je to balíček služeb či výhod, kterou podnik poskytuje navíc od ostatních konkurenčních firem a jasně se jim tímto balíčkem odlišuje. Tyto hodnoty se rozdělují na kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativním je například cena nebo rychlost služby. Kvalitativním znakem je například design nebo kvalita zpracování, zkrátka vše, co vede k lepší spokojenosti zákazníka. Jedná se například o design produktu, status naší značky jako luxusní, velká dostupnost produktu a v neposlední řadě je tím samozřejmě cena. (Osterwalder & Yves, 2017)

Základní otázky, na které se odpovídá v sekci hodnotové nabídky jsou: “Jakou hodnotu zákazníkovi poskytujeme? Který z problémů zákazníka pomáháme vyřešit? Které potřeby zákazníka uspokojujeme? Jaká spojení výrobků a služeb nabízíme každému zákaznickému segmentu?“ (Osterwalder & Yves, 2017)

Příkladem hodnotové nabídky je například **novost**. V případě, že na trh firma uvede produkt, který definuje zcela nové odvětví, pochopitelně ho do této doby zákazníci nepotřebovali nebo nepocítovali potřebu vlastnit tento produkt. To ale firma změnila uvedením produktu na trh, kdy si lidé uvědomí, že tento produkt uspokojí jejich potřeby. Tímto motem se celý svůj život řídil například Steve Jobs, zakladatel dnes světoznámé společnosti Apple. Jeho citátem, který toto vystihuje, je následující „Je těžké vytvářet produkty na základě skupinové diskuze. Lidé většinou nevědí, co chtějí, dokud jim to neukážete.“ (Jobs, 1998)

Dalším příkladem, jak může podnik přidat hodnotovou nabídku je **výkon**. Produkt, který chce firma uvést na trh nemusí být nutně nový nebo jedinečný, stačí tento stávající produkt vylepšit. Takto to už dlouho dobu funguje ve světě počítačů a jejich hardwarového vybavení. Každým rokem se na trh uvádí nový hardware, který je výkonnější než byl předtím. Ovšem po určitém čase vylepšování produkt dosáhne svého momentálního maxima a jeho vylepšování již nevede ke zvyšování poptávky po tomto produktu. Toto se stalo právě u počítačů, kdy neustále stoupá životnost a s tím spojená doba užívání jednotlivých počítačů. Výkon, který měl počítač před pěti lety bohatě dostačuje k tomu, abychom ho mohli stále využívat a nemáme tak jako zákazník potřebu kupovat nový.

**Přizpůsobením** produktu neboli specifikací produktu pro určitou část zákazníků nezvýšíme hodnotovou nabídku všem zákazníkům, naopak některým ji naopak snížíme, ale zvýšíme ji právě těm, kteří tuto specifikaci produktu vyžadují. Touto specifikací získáme určitou výhodu oproti ostatním firmám působící na našem trhu. (Osterwalder & Yves, 2017)

### 3.2.3.3 Kanály

„Stavební prvek kanály popisuje, jak firma komunikuje se zákaznickými segmenty a jak k nim přistupuje, aby jim předala hodnotovou nabídku“ (Osterwalder & Yves, 2017)

Kanály jsou jakousi cestou a metodou podniku k oslovení zákazníků. S ohledem na tyto kanály a jejich funkčnost, budou zákazníci spokojeni s našimi službami, nebo naopak zklamáni. Toto je důvod, proč jsou kanály tak důležitou částí Business Modelu Canvas a hrají zde velkou roli. Jednou z hlavních funkcí kanálů je udržovat a zvyšovat povědomí zákazníka o produktech a službách poskytnutých společností. Zvyšování povědomí pomáhá k tomu, aby potenciální zákazník více uvažoval o koupi produktu tohoto podniku. Další důležitou rolí kanálů je následná post prodejní podpora zákazníka, který podnik může doporučit dalším. (Deresky, 2014)

Základní otázky, na které se při tvorbě Business Modelu Canvas u kanálů odpovídá, jsou: „Které kanály naše zákaznické segmenty preferují? Které kanály využívám nyní? Jak jsou

naše kanály integrovány? Které fungují nejlépe? Které jsou nákladově nejefektivnější? Jak je harmonizujeme se zvyklostmi zákazníků?“ (Osterwalder & Yves, 2017)

Kanály zahrnují pět fází, které jsou na sebe navazují.

1. **Povědomí** – zvyšování povědomí o produktu a službách poskytovaných zákazníkům podniku.
2. **Hodnocení** – pomáhání zákazníkům porozumět hodnotě produktu a benefitům, které firma nabízí.
3. **Nákup** – Metoda, kterou zákazník objedná a zaplatí za produkt.
4. **Předání** – Skutečný převod služby nebo produktu zákazníkovi.
5. **Po prodeji** – Služby poskytované zákazníkovi po prodeji produktu. Jedná se o zpětnou vazbu ohledně objednávky, opravy a servis a podobné.

#### 3.2.3.4 Vztahy se zákazníky

„Stavební prvek vztahy se zákazníky popisuje typy vztahů, které si firma buduje s jednotlivými zákaznickými segmenty“ (Osterwalder & Yves, 2017)

Vztahy se zákazníky jsou budovány mezi podnikem a zákazníkem. Příkladem může být komunikace z očí do očí, společná tvorba obsahu, vztah založený na předávání informací, automatický servis, personální asistence a podobně. (Osterwalder & Yves, 2017)

Vztahy se zákazníky jsou ubírány několika směry, zacílení na získávání nových zákazníků, udržení stávajících zákazníků nebo zvýšení prodeje. (Osterwalder & Yves, 2017)

Jsou zde další motivační směry se vztahy k zákazníkům. V business to business podnikání je to budování vztahu s partnery, které poté mohou vést k novým obchodům mezi partnery. Spolupráce s partnerem a následná akvizice tohoto partnera může být motivací. Příkladem může být velmi úzká spolupráce mezi Nokií a Microsoftem. Tyto dvě firmy měly z počátku velmi úzký vztah v podnikání, který skončil akvizicí mobilní divize Nokie Microsoftem. „Mnoho spojení selže... mnoho také skončí převzetím“ (Deresky, 2014)

V podnikání zaměřeném na cílové zákazníky jde o dlouhodobé udržení dobrých vztahů se zákazníky a zlepšování kvality značky a služeb k zákazníkům.

Ať už firma podniká v oblasti business to business, nebo podnikání se zaměřením na cílové zákazníky, je vždy dobré udržovat dobré vztahy mezi dodavateli a odběrateli a být otevřený v budování nových vztahů. V případě nedodržování se mohou utvářet problémy, které mohou zapříčinit špatný chod podniku. (Osterwalder & Yves, 2017)

### 3.2.3.5 Klíčové aktivity

Klíčové aktivity jsou brány jako procesy uvnitř firmy, které produkují přidanou hodnotu produktů. Tyto procesy zvyšují cílovou cenu produktu a tím také možné zvýšení příjmů. Klíčové aktivity sice popisují interní aktivity podniku, ovšem zahrnují i externí aktivity. Jsou velmi úzce spojené se segmentem klíčových zdrojů a hodnotovou nabídkou, jelikož jsou klíčové aktivity jakýmsi nástrojem, který nám zvyšuje hodnotou nabídku a pomáhá nám nabízet náš produkt. (Osterwalder & Yves, 2017)

Jak popisuje Osterwalder (Osterwalder & Yves, 2017) ve své knížce, klíčové aktivity můžeme rozdělit na několik kategorií. Příkladem je produkce, řešení problému a platforma.

- **Produkce** – podniky zabývající navrhováním, výrobou a dodávkou produktů nebo služeb v určitém množství a kvalitě. Produkční aktivity převládají v manufakturních firmách oproti podnikům, které se zabývají prodejem služeb.
- **Řešení problémů** – jsou to aktivity, které se zaměřují na vyřešení individuálních zákaznických problémů. Tyto aktivity vyžadují vysokou znalost řízení, aktivní učení a schopnost organizace zázemí podniku. Typickým příkladem podniků, které využívají právě řešení problémů, jsou nemocnice nebo konzultační firmy.
- **Platforma** – tyto podniky spoléhají na své klíčové zdroje, kterým je právě platforma. Klíčové aktivity v této kategorii se týkají především propagací obchodní platformy, její správu a poskytování služeb. Příkladem je Alibaba, Blizzard Entertainment nebo online pokerové stránky.

### 3.2.3.6 Klíčoví partneři

„Sekce klíčových partnerů popisuje propojení dodavatelů a partnerů, kteří vytváří business model funkčním“ (Osterwalder & Yves, 2017)

Dle business slovníku jsou klíčoví partneři jednotlivci nebo firmy, které na určité business úrovni spolupracují s jinou organizací. Pojem klíčový partner lze definovat mnoha způsoby, tím nejběžnějším je osoba, která spolu s dalším partnerem hraje svou roli ve vedení a vytváření společnosti. Příkladem jsou dva nejlepší kamarádi, kteří spolu začali podnikat. (Dictionary, 2017)

Spolupráce s jinou společností či jednotlivcem často vede k jakémusi nerozlučitému partnerství, kdy obě strany potřebují jeden druhého. Důvodů ke spolupráci s jinou firmou je spousta. Partnerstvím lze snížit ekonomické náklady a zvýšit tak efektivnost podniku. V jiném případě přinese partnerství podniku výhodu nad konkurencí v podobě vyšší kvality poskytovaných služeb či možnost orientovat se i na jiný trh, na který by podnik bez partnerství s jiným partnerem nedosáhl. Skvělým příkladem partnerství je Walmart a FedEx. (Lambert, 2014)

Dle Osterwaldera jsou v partnerství tři rozdílné aspekty, které vedou podnik k uzavření určitého partnerství.

1. Optimalizace a úspory z rozsahu
2. Snížení risku a nejistoty
3. Získávání konkrétních zdrojů a aktivit

(Osterwalder & Yves, 2017)

### 3.2.3.7 Klíčové zdroje

Klíčové zdroje jsou tu pro umožnění vytváření klíčových aktivit. Příkladem klíčových zdrojů jsou lidské zdroje, finanční situace, dostupné vybavení a spousta dalších fyzických i informačních zdrojů. (Chaffey, 2013)

Není pravidlem, aby firma zabývající se podobným business modelem, měla vždy stejné zdroje. Některé společnosti se zaměřují spíše na informační zdroje (knihy, patenty,

budování značky), naopak jiná firma s podobným business modelem se bude spoléhat na fyzické zdroje. Přestože se podnik spoléhá na jiné zdroje, vždy se musí zaměřit na dva hlavní, tím jsou lidské zdroje a finanční zdroje. „Klíčové zdroje jsou nejdůležitější prostředky potřebné k vytvoření funkčního business modelu.“ (Osterwalder & Yves, 2017)

Klíčové zdroje jsou propojeny s klíčovými aktivitami a klíčovými partnery. Klíčový partneri mohou poskytnout některé klíčové zdroje, které jsou později potřebné ke klíčovým aktivitám. Tímto způsobem je Business Model Canvas schopen propojit nápad do systematického přehledu o podniku. (Osterwalder & Yves, 2017)

#### 3.2.3.8 Zdroje příjmů

„Zdroje příjmů reprezentují příjem, který podnik generuje z každého zákaznického segmentu (náklady musí být odečteny od výnosů k vytvoření příjmů)“ (Osterwalder & Yves, 2017). Ovšem zdroje nemusí podnik získat jen prodejem, ale také pomocí partnerů či státní finanční podporou. (Osterwalder & Yves, 2017)

Dle Chaffeyho (Chaffey, 2013) je zdroj příjmů kanál, kterým vytváří podnik příjem. Chaffey se zabývá zdrojem příjmů v online businessu, kde podnik může vytvářet příjem pomocí reklam, předplatného služeb, prodejem fyzických a virtuálních produktů, pomocí affiliate marketingu, licencováním či poskytováním leasingu. (Chaffey, 2013)

V případě porovnání Chaffeyho a Osterwalderova definice zdroje příjmů je zřejmé, že na tento blok se lze dívat dvěma pohledy, první zaměřující se na zdroje příjmů v online businessu a druhý pohled, který se na zdroje příjmů dívá více obecně. Blok zdroje příjmů je propojený se zákaznickým segmentem, kdy je ve snaze najít optimální cenu, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit za produkt, který podnik nabízí. To vede k tomu, že podniky mají více způsobů k vytváření příjmů, které se odvíjí od jedinečnosti každého zákaznického segmentu. (Chaffey, 2013)

Některé způsoby generující příjem jsou: prodej produktu, poplatek za užívání, předplatné, pronájem/leasing/půjčovné, licencování pomocí provizí z prodeje či reklamou. (Osterwalder & Yves, 2017)



### 3.2.3.9 Náklady

„Různé nákladové prvky by měly být kryty činnostmi a zdroji. Náklady jsou klasicky rozděleny na fixní, variabilní a náklady z rozsahu.“ (Chaffey, 2013)

Náklady jsou velmi důležitou částí pro celkový pohled na business model podniku. Spolu s příjmy společnosti náklady definují profitabilitu podniku. Pomocí sekce nákladů v Business Modelu Canvas lze zjistit, kde může podnik zredukovat náklady a tím zvýšit profitabilitu podniku.

Náklady se dělí do jednotlivých segmentů, vytváří se tím několik kategorií s různými náklady, které se liší hodnotovou nabídkou, vztahy se zákazníky, klíčovými aktivitami a podobně. Některé náklady z těchto kategorií jsou nákladově řízené a některé hodnotově řízené. Náklady mají určité charakteristiky: fixní náklady, variabilní náklady, náklady z rozsahu a podobně. (Osterwalder & Yves, 2017)

#### **Nákladově řízené náklady**

Nákladově řízené business modely se snaží minimalizovat veškeré své náklady, kde je to jen trochu možné. Tyto podniky využívají ve velké míře automatizovanou výrobu a outsourcingu. Ovšem redukováním veškerých nákladů klesá hodnotová nabídka produktu. Takto řízený podnik spoléhá na velkoobjemový prodej svých produktů, příkladem je školní jídelna nebo výrobce zubní pasty. (Osterwalder & Yves, 2017)

#### **Hodnotově řízené náklady**

Hodnotově řízené business modely zaměřují své aktivity směrem ke zvyšování hodnotové nabídky produktu a ignorují tím možné zvýšení svých nákladů. Takový podnik nabízí takzvané luxusní zboží zaměřené na velký užitek zákazníka. Proto jsou často tyto produkty vyráběné na míru zákazníka. Příkladem je luxusní restaurace, výrobce exkluzivního nábytku či soukromá nemocnice. (Osterwalder & Yves, 2017)

Na náklady se lze také dívat z výrobního hlediska, kde jsou rozděleny na přímé a nepřímé náklady výroby. K těmto nákladům se poté přičtou náklady na prodej a obecné

administrativní náklady. Po přidání k těmto nákladům provizi se získá konečná cena produktu. (Hiroyuki, 2014)

## 4 Vlastní práce

V praktické části této bakalářské práce se autor věnuje podnikatelskému projektu, na kterém nyní pracuje. Cílem praktické části práce je sestavení takového business modelu, který autorovi pomůže v počátku podnikání. Sestavením tohoto modelu se zjistí životaschopnost tohoto projektu.

V případě, že se nepotvrdí životaschopnost tohoto projektu, ušetří autorovi sestavení business modelu spoustu zbytečné práce a peněz investovaných do projektu. V druhém případě, kdy se potvrdí životaschopnost projektu, autor může za pomoci vypracovaného business modelu oslovit investory a získat tím finance do začátku podnikání, oslovit partnera, který by byl ochoten na projektu spolupracovat nebo může vypracovaný business model jednoduše využít ke kontrole vlastní práce na projektu.

### 4.1 Výběr business modelu

Autor si k porovnání vybral tři možnosti business modelů. První možností je business model podle Srpové a kolektivu, druhou business model podle Svobodové a Andery a třetím business modelem je model dle Osterwaldera.

K výběru business modelu se využilo čtyř parametrů, na základě kterých se následně vybere příhodný business model.

**Využití** – možnost využít sestavený business model k vícero účelům, aniž by se musel sestavovat další business model. Účelem může být oslovení investora, oslovení partnera, seznámení zaměstnance s business modelem a podobně.

**Struktura** – Nabízí business model jednotnou strukturu?

**Přehlednost** – Pro seznámení s business modelem budoucích zaměstnanců a jiných partnerů je potřeba sestavit takový business model, který je přehledný.

**Stručnost** – parametr zabývající se stručností celého business modelu.

**Oslovení banky** – možnost podniku oslovit banku pomocí sestaveného business modelu.

**Tabulka 1 - Srovnání business modelů (Zdroj: vlastní analýza)**

<b>Parametr hodnocení</b>	<b>Business model dle Svobodové</b>	<b>Business model dle Srpové</b>	<b>Business model dle Osterwaldera</b>
Využití	Částečné	Částečné	ANO
Struktura	NE	NE	ANO
Přehlednost	Částečné	Částečné	ANO
Stručnost	Částečné	Částečné	ANO
Oslovení banky	ANO	ANO	NE

Na základě předešlého srovnání se autor rozhodl k využití business modelu vytvořený Alexanderem Osterwalderem pojmenovaný Business Model Canvas. K prvotnímu kontaktu s investory či k jednoduchému vysvětlení business modelu podniku je nejlepší možností využít právě tento model, jelikož má jednotnou strukturu a je stručný, ale zároveň obsáhlý s velkou informační schopností.

## 4.2 Projekt AdGo

O projektu AdGo autor přemýšlí již delší dobu. Jako student vysoké školy si vydělával brigádami a jedna z těchto brigád byla řidič alternativní taxislužby Uber. Uber je aplikace, která spojuje nezávislé řidiče a zákazníky, kteří potřebují odvoz, ale nechťejí ztrácet čas s taxi službou. Autora ihned napadlo, že by mohl z této práce vydělat mnohem víc peněz. Autem Uber řidiče projde opravdu spousta lidí. Cestující jsou z České Republiky i ze zahraničí. Autora napadlo využít těchto různorodých zákazníků a nabízet jim nejen služby Uber ale i další. Nejdříve byla možnost rozdávat vizitky do restaurací či poukazy na slevy do takových zařízení. Poté si autor uvědomil, že tento nápad lze rozvinout do mnohem větší podoby a nabízet tyto služby v každém voze Uber, ale i dalších alternativních taxi služeb jako je Taxify či Liftago (dále jen Uber). K docílení takového pokrytí bylo zapotřebí přejít z nápadu vizitek na multimediální systém. Systém, který je nainstalovaný v tabletu přichyceném na sedadle spolujezdce tak, aby svým displejem směřoval na zákazníka služby Uber sedícího na pravém zadním sedadle. Zákazníci z cizích zemí se často ptají, kam by jim řidič doporučil zajít večer na večeři nebo kam si zajít užít pateční noc. Tento multimediální systém funguje jako průvodce pro cizince a českým zákazníkům nabízí například slevy do restaurací a jiných zařízení a informační systém, který zobrazuje trasu a jiné údaje o cestě. Samozřejmostí je provázanost systému a tak není problém, aby

český zákazník využil průvodce a cizinec využil slevu do restaurace. Příjmy služby AdGo pocházejí z reklamních bannerů umístěných v systému, automaticky přehrávajících se reklamních videí, z provize využitých slev a voucherů, z poplatků za umístění restaurací a jiných zařízení v seznamu AdGo a na závěr možností pro cizince zaslat dopis do své rodné země během jízdy Uberem.

### 4.3 Business Model Canvas projektu AdGo

V následujících řádcích je definovaná každá z devíti částí Business Modelu Canvas na projektu AdGo. Vypracovaný Business Model Canvas na projekt AdGo v tabulkové formě je k nalezení v příloze a označen jako Obrázek 2.

#### 4.3.1 Zákaznické segmenty

„Stavební prvek zákaznické segmenty definuje různé skupiny osob či podniků, na které se chce podnik zaměřit“ (Osterwalder & Yves, 2017)

Jak popisuje Michal Andera, je velký rozdíl mezi uživateli a zákazníky. Ne každý podnik má uživatele, ale každý má zákazníka. V případě projektu AdGo hrají svou roli zákazníci i uživatelé. (Andera, 2016)

##### 4.3.1.1 Uživatelé

Uživatelem projektu AdGo je zákazník služby Uber, Taxify a Liftago. Jinak řečeno uživatelem nemůže být nikdo jiný než zákazník těchto služeb. Druhou podmínkou je, aby zákazník této služby seděl na zadním sedadle vozidla. Zde jsou uvedeni typičtí zákazníci služby Uberu na základě mých zkušeností ze 400 úspěšně projetých jízd touto službou.

**Cizinci** – přibližně 30 % zákazníků (pro službu AdGo uživatelů) jsou cizinci, kteří jsou ve většině ochotni v Praze utratit více peněz v restauracích a jiných zařízeních než průměrný Čech. Ale na druhou stranu nejsou tolik informováni o svých možnostech a často uvítají každé doporučení.

**Lidé otevření novým věcem a ochotni platit za služby** – v České republice je těžké přesvědčit potenciálního zákazníka, aby zaplatil za provedenou službu určitou částku. Službu AdGo využívají jen uživatelé, kteří se nebojí využívat nové technologie a navíc jsou zvyklí si za služby zaplatit. Takový uživatel je ideálním konzumentem nabízené reklamy.

**Studenti a mladí lidé** – V hojném počtu jsou uživatelé také studenti vysokých škol a ostatní mladí lidé.

#### 4.3.1.2 Zákazníci

Zákazníky služby AdGo můžeme rozdělit do tří skupin. První skupinou jsou inzerenti, díky kterým služba AdGo vytváří své příjmy. Druhá a třetí skupina je velice podobná, jsou to samostatní řidiči Uberu a dále flotily fungující jako spravovatelé řidičů, kteří nemají oprávnění k provozování přepravy osob.

**Inzerenti** – služba AdGo je zainteresována na několik skupin inzerentů.

1. V první řadě jsou to restaurace, bary, kavárny a jiné zařízení, kterým nabízí služba AdGo prostor ve svém seznamu doporučených míst, které v Praze navštívit.
2. Druhým typem inzerentů jsou firmy, podniky, služby, ale také i restaurace, kteří se chtějí zviditelnit pomocí banneru, který bude zákazníkovi stále na očích. Ty samé podniky mají také možnost inzerovat pomocí automaticky vyskakujících videí, během využívání služby AdGo.
3. Výrobci či distributoři sladkostí a jiných drobných pochutin.

#### **Samostatní řidiči pod službou Uber**

Jedná se o takzvané freelancer řidiče, kteří využívají služeb Uber na „svoje triko“ pod svým živnostenským listem. Tito řidiči mají své auto a jezdí zhruba 5-6 týdně cca 9 hodin denně. Za jeden měsíc v tomto nasazení dokončí přibližně 450 jízd.

#### **Flotily zaměstnávající řidiče**

Pro službu AdGo jsou flotily výhodnější než samostatní řidiči, jelikož mají 3x větší využitelnost jednoho auta. Za jeden měsíc jedno vozidlo dokončí cca 1400 jízd.

### 4.3.2 Hodnotové nabídky

„Stavební prvek hodnotové nabídky popisuje spojení výrobků a služeb, které vytvářejí hodnotu pro určitý zákaznický segment“ (Osterwalder & Yves, 2017)

#### 4.3.2.1 Hodnotová nabídka pro uživatele

Nesmírným přínosem pro uživatele služby AdGo je využití stráveného času ve vozidle Uber jiným způsobem než jen komunikací s řidičem. Díky systému AdGo může uživatel získat nová doporučení na restaurace, sportovní zařízení, či kavárny anebo se také jednoduše může podívat na hudební a jiné kulturní akce probíhající v nejbližší době v Praze. V případě, že uživatel nemá chuť na přísun nových informací, může využít sekci slev a poukazů.

#### 4.3.2.2 Hodnotová nabídka pro zákazníky

**Inzerent** – pro inzerenta služba AdGo přináší na rozdíl od jiných reklamních ploch jednu hlavní výhodu, uživatel i když nechce, tak reklamu musí zaregistrovat. Průměrně uživatel stráví jednou jízdou 12 minut a tablet umístěný přímo před ním na 100 % upoutá jeho pozornost. Další výhodou jsou samostatní uživatelé, kteří jsou složeni z turistů, kteří jsou připraveni utratit finanční prostředky právě zde v Praze a poté jsou to Češi, kteří jsou zvyklí platit za služby.

**Řidiči a flotily** – bezesporu největší hodnotou pro řidiče i flotily je možnost zvýšit svoje příjmy jen za pomoci tabletu umístěného v jejich voze. Řidiče ani flotilu využívání služeb AdGo prakticky nestojí žádné úsilí a zvýší si tak svoji profitabilitu.

### 4.3.3 Kanály

„Stavební prvek kanály popisuje, jak firma komunikuje se zákaznickými segmenty a jak k nim přistupuje, aby jim předala hodnotovou nabídku“ (Osterwalder & Yves, 2017)

Bezesporu obrovská výhoda služby AdGo je, že jako podnikatel nemusím tvořit základnu uživatelů. Uživatelé jsou zákazníci služeb Uber a jakýmsi kanálem k získání uživatelů jsou řidiči a flotily.

#### 4.3.3.1 Samostatní řidiči

Samostatní řidiči využívající služeb Uber k přivýdělků či obživě jsou často registrováni ve skupinách na sociální síti Facebook. Tito řidiči se jednoduše osloví soukromou zprávou právě na Facebooku či veřejným příspěvkem ve skupině. Další možností je oslovení řidiče při jízdě Uberem jako zákazník.

#### 4.3.3.2 Flotily

Flotily využívajících služeb aplikace Uber ke svému podnikání v České Republice není mnoho. Manažery a vlastníky těchto flotil neoslovím PR kampaní ani reklamou na internetu či v jiných médiích. Uber na svých stránkách uvádí kontakty pro nové řidiče, kteří chtějí jezdit pod flotilou. Díky těmto kontaktům je možné tyto flotily oslovit a domluvit se na případné schůzce.

#### 4.3.4 Vztahy se zákazníky

„Stavební prvek vztahy se zákazníky popisuje typy vztahů, které si firma buduje s jednotlivými zákaznickými segmenty“ (Osterwalder & Yves, 2017)

##### 4.3.4.1 Uživatelé

I přes to, že je aplikace AdGo veřejně přístupná a může ji ve svém tabletu využívat prakticky kdokoli, veřejně se aplikace nepropaguje. Uživatel se s ní tedy setká jen při využívání služeb Uber při právě probíhající jízdě. Uživatel může při probíhající jízdě jednoduše ohodnotit aplikaci, přidat názor či ohodnotit řidiče. V případě, že využije služeb zaslání dopisu, dojde ke komunikaci skrz e-mail.

##### 4.3.4.2 Zákazníci

**Inzerenti** – Před každou kampaní je nutné sjednat schůzku s každým inzerentem a vysvětlit, co služba AdGo nabízí a jaký způsob inzerce je pro podnik nejlepší. V průběhu inzerce, díky statistickému měření, aplikace každý týden vyhodnotí, kolik uživatelů ji využilo, zda to byli cizinci nebo lidé z České republiky, co přesně si prohlíželi a jak dlouhou dobu prohlížením strávili. Tyto statistické údaje se poté zpracují a ve srozumitelné



formě se předají (pošlou na e-mail) inzerentovi. V případě zájmu je možné domluvit schůzi.

**Řidič** – Se samotnými řidiči je snaha udržet kontakt co nejvíce přes e-mail a jen v závažných důvodech se domluvit na schůzce. Řidič má možnost kontaktovat firmu na zákaznickém e-mailu určeném pro řidiče, kde se řidičovi dostane rychlé odpovědi.

**Flotila** – Jelikož jsou flotily důležitou součástí celého business modelu služby AdGo, každá flotila má kontakt na obchodního zástupce AdGo, a to jak telefonní číslo, tak i e-mail adresu. V případě potřeby obchodní zástupce navštíví kancelář flotily a problém vyřeší.

Návštěva v kanceláři AdGo probíhá jedině po předešlé domluvě.

#### 4.3.5 Klíčové aktivity

Klíčovými aktivitami se rozumí takové aktivity, na kterých musí zakladatel projektu pracovat, aby mohl vytvářet zisky.

##### 4.3.5.1 Vývoj aplikace

Neustálým vývojem a zlepšováním aplikace, chce firma AdGo zlepšit uživatelský zážitek pro zákazníky Uberu. Neustále se pracuje na lepší statistické odezvě pro lepší zpracování údajů o užitelích služby AdGo. Další snahou je ulehčit práci řidiče se spuštěním a nastavením aplikace, které musí být v budoucnu co nejjednodušší. Neustálá práce na inzertních plochách dodává systému větší efektivnost umístěné reklamy a inzerentům nabízí výhodnější službu.

##### 4.3.5.2 Hledání inzerentů

Inzerenti jsou největším zdrojem příjmů služby AdGo a tak jejich hledání a nabízení služeb potenciálním inzerentům je jedna z nejdůležitějších aktivit, která firma AdGo musí provádět.

#### 4.3.5.3 Najímání řidičů a flotil

Přestože vozidla využívající služeb AdGo přímo nepřinášejí žádné zisky, jejich důležitost pro firmu AdGo je nesporná.

#### 4.3.5.4 Vyhodnocování reklamních kampaní

Poskytování statistických údajů reklamní kampaně je velice důležité pro zlepšování služeb z pohledu AdGo, ale statistické údaje také mohou posloužit při schůzce s inzerentem jako nástroj k přesvědčení inzerenta k využití služeb AdGo. V neposlední řadě je to důležitý informační nástroj pro inzerenta již využívajících služeb AdGo.

#### 4.3.5.5 Vyplácení příjmu řidiče

Každý řidič si vytvoří využíváním AdGo aplikace určitý příjem a tento příjem firma AdGo jednou měsíčně vyplácí.

### 4.3.6 Klíčové partneri

„Sekce klíčových partnerů popisuje propojení dodavatelů a partnerů, kteří vytváří business model funkčním“ (Osterwalder & Yves, 2017)

#### 4.3.6.1 Vývojář aplikace

Aplikace AdGo je základem celého podnikání této firmy. Důležitým partnerem je tedy vývojář této aplikace. Nutností je neustálá spolupráce, která je důležitá k neustálému zlepšování celé aplikace.

#### 4.3.6.2 Řidiči a flotily

Dalšími partnery jsou řidiči a flotily, kteří využívají aplikace AdGo. Jelikož aplikace není veřejně propagována, řidiči a flotily se starají o jediný kontakt uživatelů s naší aplikací. Nebýt řidičů a flotil, aplikace by neměla žádné využití.

#### 4.3.6.3 Point One

Univerzitní podnikatelský inkubátor České Zemědělské Univerzity poskytuje firmě AdGo jakési zázemí s možností využití kanceláří. Zároveň firmě poskytuje nezávislý pohled a poradenství dalších kroků.

#### 4.3.6.4 Česká pošta

Službu, kterou provádí firma AdGo, je také zaslání pohledu do rodné země cizince, který Prahu navštívuje. Tento pohled obsahuje fotku, kterou si sám uživatel zvolí ze svého telefonu. Kvůli zjednodušení pro firmu AdGo je pro tuto službu důležitým partnerem právě Česká pošta, která nabízí aplikaci do telefonu, přes kterou firma AdGo vše zařídí.

#### 4.3.7 Klíčové zdroje

„Klíčové zdroje jsou nejdůležitější prostředky potřebné k vytvoření funkčního business modelu.“ (Osterwalder & Yves, 2017)

##### 4.3.7.1 Aplikace

Celý business model firmy AdGo stojí na jedné aplikaci. Bez této aplikace by služba jednoduše nemohla fungovat. Díky existenci aplikace získá služba uživatele a díky uživatelům může firma AdGo vytvářet příjmy z inzerce. Je tedy zřejmé, že základním kamenem fungování firmy je právě aplikace.

##### 4.3.7.2 Vozidla jezdící pro Uber

Bez řidičů, kteří si vydělávají prováděním přepravy osob pod službou Uber, by se i přes svou existenci aplikace nedostala mezi uživatele. Aplikace bez uživatelů ovšem nemá žádnou cenu. Řidiči jsou jakousi „cestou“ k uživatelům aplikace.

#### 4.3.8 Zdroje příjmů

„Zdroje příjmů reprezentují příjem, který podnik generuje z každého zákaznického segmentu (náklady musí být odečteny od výnosů k vytvoření příjmů)“. (Osterwalder & Yves, 2017)

Pro vypočítání příjmů je zapotřebí si ze začátku spočítat, kolik uživatelů aplikace obslouží. Počet uživatelů si rozdělíme na tři skupiny a to při využití 20 vozidel, 100 vozidel a 200 vozidel.

Jedno vozidlo jezdící pod flotilou, která má tři směnný provoz, rozveze denně přibližně 35 zákazníků. Jelikož vozidlem nejedí jen jeden člověk, vozidlo je využíváno každý den, tedy všech 7 dní v týdnu. Z toho plyne, že jedno vozidlo dokončí přibližně 1000 jízd za měsíc. Bohužel pro aplikaci AdGo, ne každý zákazník Uberu si sedá na zadní sedadlo. Z mého průzkumu vyplívá, že 8 z 10 zákazníků sedí na zadním sedadle. Počet zákazníků Uber je detailně rozebrán v Tabulce 2.

**Tabulka 2 - Počet zákazníků služby Uber (Zdroj: vlastní analýza)**

Počet vozidel	Zákazníků za den	Zákazníků za měsíc	Zákazníků sedící vzadu	Cizinci	Češi
<b>1</b>	35	1000	800	250	550
<b>20</b>	700	20 000	16 000	5 000	11 000
<b>100</b>	3 500	100 000	80 000	25 000	55 000
<b>200</b>	7 000	200 000	160 000	50 000	110 000

#### 4.3.8.1 Příjmy z umístěných bannerů

Bannery jsou umístěné na hlavní stránce a dále na každé podstránce umístěné vespod obrazovky. Tyto bannery zaujmou každého cestujícího. Nejsou závislé na tom, zda uživatel používal aplikaci nebo ne. Tablet umístěného před zákazníkem si není možné nevšimnout a tak banner shlédne každý zákazník sedící na zadním sedadle.

Cena využití jednoho banneru je 0,15 Kč za jednoho uživatele. Na banneru se střídají dvě reklamy. Příjmy z bannerů jsou znázorněny v Tabulce 3.

**Tabulka 3 - Příjmy z bannerů (Zdroj: vlastní analýza)**

Počet vozidel	Počet uživatelů	Optimista	Realista	Pesimista
<b>20</b>	16 000	4 800 Kč	3 360 Kč	2 400 Kč
<b>100</b>	80 000	24 000 Kč	16 800 Kč	12 000 Kč
<b>200</b>	160 000	48 000 Kč	33 600 Kč	24 000 Kč

#### 4.3.8.2 Příjmy z video reklamy

Videoreklama se přehrává každé tři minuty automaticky, bez ohledu na to, zda zákazník aplikaci využívá nebo ne. Cena jedné videoreklamy je 0,5 Kč na uživatele a v přehrávání se střídají dvě videa. Jeden uživatel tedy vidí jedno video zhruba 2x, jedno přehrání stojí tedy 0,25 Kč. Příjmy z videoreklamy jsou znázorněny v Tabulce 4.

**Tabulka 4 - Příjmy z videoreklamy (Zdroj: vlastní analýza)**

Počet vozidel	Počet uživatelů	Optimista	Realista	Pesimista
<b>20</b>	16 000	16 000 Kč	11 200 Kč	8 000 Kč
<b>100</b>	80 000	80 000 Kč	56 000 Kč	40 000 Kč
<b>200</b>	160 000	160 000 Kč	112 000 Kč	80 000 Kč

#### 4.3.8.3 Příjmy z restaurací a jiných zařízeních umístěných v průvodci

Za určitý poplatek je možné umístit restauraci či jiné zařízení do doporučených institucí, které má zákazník navštívit během pobytu v Praze. Tato sekce je určena především cizincům, kteří tráví určitý čas v Praze, ale neví, kam zajít například na večeři nebo kde strávit páteční noc.

Cena se platí paušálně za „pronájem“ jednoho místa v seznamu. V každé kategorii je umístěno maximálně 20 institucí, v některých kategoriích ale i méně. Celkem je 5 placených kategorií a průměrná cena umístění na seznam je 40 Kč za vozidlo. Ovšem s více vozidly klesá cena umístění produktu na jedno vozidlo. Příjmy ze seznamu restaurací a jiných zařízení jsou znázorněny v Tabulce 5.

**Tabulka 5 - Příjmy ze seznamu restaurací a jiných zařízení (Zdroj: vlastní analýza)**

Počet vozidel	Počet uživatelů	Optimista	Realista	Pesimista
<b>20</b>	16 000	40 000 Kč	28 000 Kč	20 000 Kč
<b>100</b>	80 000	175 000 Kč	122 500 Kč	87 500 Kč
<b>200</b>	160 000	300 000 Kč	210 000 Kč	150 000 Kč

#### 4.3.8.4 Příjmy ze seznamu slev

Sekce slev je určena pro uživatele z ciziny i pro uživatele z České republiky. V této sekci se zobrazují slevy, které může uživatel využít a jsou určeny jen pro uživatele AdGo systému. Není zde omezení jen na restaurace, inzerovat zde můžou i módní značky a podobně.

Efektivnost a cena se odvíjí od prokliku na určitou slevu. Inzerent tak neplatí za slevu, která není využita. Cena prokliku je 1 koruna a v průměru na jednu slevu klikne uživatel jedenkrát. Příjmy ze seznamu slev jsou znázorněny v Tabulce 6.

**Tabulka 6 - Příjmy ze seznamu slev (Zdroj: vlastní analýza)**

Počet vozidel	Počet uživatelů	Optimista	Realista	Pesimista
<b>20</b>	16 000	16 000 Kč	11 200 Kč	8 000 Kč
<b>100</b>	80 000	80 000 Kč	56 000 Kč	40 000 Kč
<b>200</b>	160 000	160 000 Kč	112 000 Kč	80 000 Kč

#### 4.3.8.5 Příjmy z odeslaných pohledů

Posledním zdrojem příjmů je služba odeslání pohledu s fotkou uživatele. Uživatel si díky QR kódu nalezne na svém telefonu web s formulářem, kde vyplní požadované informace a zašle fotku, kterou vyžaduje na úvodní straně pohledu. Tato služba stojí firmu AdGo 50 Kč včetně poštovního a účtuje si za službu pro uživatele 4,90 euro, tedy zhruba 125kč.

Předpoklad je, že službu využije každý stý cizinec. Cizinci tvoří jednu třetinu uživatelů. Potenciální příjmy z odeslaných pohledů jsou znázorněny v Tabulce 7.

**Tabulka 7 - Příjmy z odeslaných pohledů (Zdroj: vlastní analýza)**

Počet vozidel	Počet uživatelů	Optimista	Realista	Pesimista
20	16 000	3 600 Kč	2 520 Kč	1 800 Kč
100	80 000	18 000 Kč	12 600 Kč	9 000 Kč
200	160 000	36 000 Kč	25 200 Kč	18 000 Kč

#### 4.3.8.6 Celkové příjmy

Sečtením všech příjmových kanálů se spočte celkový příjem, který je pro podnikatele nejdůležitější. Sečtené celkové příjmy jsou uvedené v Tabulce 8.

**Tabulka 8 - Celkové příjmy služby AdGo (Zdroj: vlastní analýza)**

Počet vozidel	Počet uživatelů	Optimista	Realista	Pesimista
20	16 000	80 400 Kč	56 280 Kč	40 200 Kč
100	80 000	402 000 Kč	281 400 Kč	201 000 Kč
200	160 000	804 000 Kč	652 800 Kč	402 000 Kč

#### 4.3.9 Náklady

„Různé nákladové prvky by měly být kryty činnostmi a zdroji. Náklady jsou klasicky rozděleny na fixní, variabilní a náklady z rozsahu.“ (Chaffey, 2013)

##### 4.3.9.1 Vstupní náklady

Vstupní náklady se neliší od počtu vozidel, které používají službu AdGo. Tablety na kterých služba AdGo funguje, nejsou ve vlastnictví AdGo, ale ve vlastnictví řidičů, využívající tyto služby.

Do vstupních nákladů tedy patří finance vynaložené na vývoj aplikace, práce zakladatele projektu, příprava smluv pro řidiče a inzerty a vývoj webové stránky. Vstupní náklady jsou vyobrazeny v Tabulce 9.

**Tabulka 9 - Vstupní náklady projektu AdGo (Zdroj: vlastní analýza)**

Náklad	Cena
Vývoj aplikace	250 000 Kč
Práce zakladatele	30 000 Kč
Příprava Smluv	4 000 Kč
Webové stránky	3 500 Kč
<b>Celkem</b>	<b>287 500 Kč</b>

Celkové vstupní náklady vyjádřené v Tabulce 9 jsou 287 500 Kč.

#### 4.3.9.2 Měsíční náklady

Měsíční náklady projektu AdGo se samozřejmě liší od vývojového stupně, ve kterém se služba AdGo nachází. Je tedy pochopitelné, že na startu projektu jsou fixní náklady jiné než při poskytování služeb ve stovce vozů Uber. Fixní náklady jsem tedy rozdělil podle počtu vozidel, ve kterých služba funguje.

#### **20 vozidel**

Při poskytování služeb ve dvaceti vozidlech se jedná o náklady na práci zakladatele projektu, pronájem inzertních ploch ve vozidlech a poplatků podnikatelskému inkubátoru České zemědělské univerzity v Praze Point One. Měsíční náklady při využívání 20 vozidel jsou vyobrazeny v Tabulce 10.

**Tabulka 10 - Měsíční náklady 20 vozidel (Zdroj: vlastní analýza)**

Náklad	Cena
Práce zakladatele projektu AdGo	12 000 Kč
Poplatek Point One	250 Kč
Pronájem inzertních ploch	20 000 Kč
Ostatní náklady	3 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>35 250 Kč</b>

Odhadované měsíční náklady projektu AdGo, při využití 20 vozidel dle Tabulky 10 je 35 250 Kč.



## 100 vozidel

Při poskytování služeb ve stovce vozidel se náklady ovšem nejen zvýší, ale je potřeba najmout obchodního zástupce či zástupkyni a pronajmout si regulérní kancelář. Měsíční náklady při využívání 100 vozidel jsou vyobrazeny v Tabulce 11.

**Tabulka 11 - Měsíční náklady 100 vozidel (Zdroj: vlastní analýza)**

Náklad	Cena
<b>Práce zakladatel projektu AdGo</b>	12 000 Kč
<b>Poplatek Point One</b>	250 Kč
<b>Pronájem inzertních ploch</b>	100 000 Kč
<b>Pronájem kanceláře</b>	10 000 Kč
<b>Obchodní zástupce</b>	30 000 Kč
<b>Ostatní náklady</b>	10 000 Kč
<b>Účetnictví</b>	5 000 Kč
<b>Celkem</b>	167 250 Kč

Celkový náklad při využití sta vozů je vypočten pomocí Tabulky 11 na 167 250 Kč měsíčně.

## 200 vozidel

Při poskytování služeb ve vozidlech v počtu 200 se do nákladů započítá další obchodník a především programátor, který by vylepšoval aplikaci a staral se o stabilizaci systému. Ovšem při takovém počtu již není potřeba být součástí Point One. Měsíční náklady při využívání 200 vozidel jsou vyobrazeny v Tabulce 12.

**Tabulka 12 - Měsíční náklady 200 vozidel (Zdroj: vlastní analýza)**

Náklad	Cena
<b>Práce zakladatel projektu AdGo</b>	25 000 Kč
<b>Pronájem inzertních ploch</b>	200 000 Kč
<b>Pronájem kanceláře</b>	10 000 Kč
<b>Obchodní zástupce (2x)</b>	60 000 Kč
<b>Ostatní náklady</b>	20 000 Kč
<b>Účetnictví</b>	8 000 Kč
<b>Celkem</b>	323 000 Kč

Tabulka 12 vykazuje při poskytování služeb ve 200 vozech Uberu předpokládané náklady na provoz firmy 323 000 Kč.

#### 4.4 Předpokládaný zisk projektu AdGo

K zjištění předpokládaného zisku projektu je zapotřebí porovnat náklady a příjmy celého projektu AdGo. K tomuto porovnání se využije Tabulka 13 celkových příjmů projektu a dále Tabulka 14, která znázorňuje náklady na měsíční provoz projektu a to ve variantách s 20, 100 a 200 vozidly. Tato tabulka obsahuje data z Tabulek 10,11 a 12.

**Tabulka 13 - Celkové příjmy služby AdGo (Zdroj: vlastní analýza)**

Počet vozidel	Optimista	Realista	Pesimista
<b>20</b>	80 400 Kč	56 280 Kč	40 200 Kč
<b>100</b>	402 000 Kč	281 400 Kč	201 000 Kč
<b>200</b>	804 000 Kč	652 800 Kč	402 000 Kč

V tabulce číslo 13 jsou porovnány celkové příjmy projektu AdGo, které se skládají z příjmů z videoreklamy, bannerů, ze seznamu slev a doporučených restaurací a z příjmů z odeslaných dopisů.

**Tabulka 14 - Měsíční náklady všech variant (Zdroj: vlastní analýza)**

Počet vozidel	Celkové náklady
<b>20</b>	35 250 Kč
<b>100</b>	167 250 Kč
<b>200</b>	323 000 Kč

Tabulka číslo 14 znázorňuje měsíční náklady projektu. Největší položkou nákladů je pronájem inzertních ploch, neboli platby řidičovi, který umístí tablet se systémem AdGo do svého vozidla. Jelikož se tyto platby platí individuálně řidičům, úspory z rozsahu nejsou tak velké, jak by se dalo očekávat v porovnání s jinými podnikatelskými záměry.

**Tabulka 15 – Měsíční zisk všech variant (Zdroj: vlastní analýza)**

Počet vozidel	Optimista	Realista	Pesimista
<b>20</b>	45 150 Kč	21 030 Kč	4 950 Kč
<b>100</b>	234 750 Kč	114 150 Kč	33 750 Kč
<b>200</b>	481 000 Kč	329 800 Kč	79 000 Kč

Tabulka číslo 15 znázorňuje měsíční zisk projektu AdGo. Ve všech variantách je projekt AdGo v kladných číslech a dá se označit za životaschopný.

## 5 Výsledky a diskuse

### 5.1 Finanční stránka projektu

Hlavním cílem sestavení Business Modelu Canvas na projekt AdGo bylo zjistit, zda je projekt AdGo životaschopný a zda je pro podnikatele výhodné pokračovat s plánováním projektu a následnou realizací. Životaschopnost projektu se posoudí na základě porovnání dvou částí Business Modelu Canvas. Těmito dvěma částmi je nákladová část a část zabývající se zdroji příjmů. Rozdíl mezi těmito tabulkami vyjadřuje zisk celého projektu.

Zisk projektu AdGo je odhadnut v Tabulce číslo 15. U všech možných variant vyšel potenciální zisk kladný.

Ovšem v případě, kdy projekt AdGo využívá jen 20 vozidel a příjem není takový, jak autor předpovídal a odpovídá pesimistické variantě příjmů, by návratnost úvodní investice, která dle Tabulky 9 vyšla na 287 500 Kč, trvala celých 59 měsíců. Tato varianta se tedy dá označit za nevýhodnou.

Dále je vhodné popřemýšlet, zda se vyplatí investovat čas a peníze na všechny zdroje příjmů. Jak je uvedeno v části se zdroji příjmů, příjmy jsou tvořeny několika kanály. Největším zdrojem příjmů je tvořen ze seznamu restaurací a jiných zařízení. V porovnání s příjmy z odesílání pohledů, jsou příjmy ze seznamu restaurací a jiných zařízení desetkrát větší. Je tedy nyní na autorovi projektu, zda se vyplatí investovat na počátku podnikání čas a peníze na vývoj a koordinaci odesílání pohledů, jelikož z pohledu příjmů tvoří minimální část.

### 5.2 Přínos vytvoření Business Modelu Canvas

Hlavním přínosem sestavení Business Modelu Canvas je zjištění velké problematiky celého projektu. Projekt není zaměřen jen na dvě strany zákazníků a dodavatelů, jak je u běžných business modelů zvykem, ale spoléhá na součinnost několika stran. Těmito stranami jsou uživatelé multimediálního systému, neboli zákazníci služeb Uber, řidiči služby Uber a třetí stranou jsou inzerenti, kteří generují veškeré příjmy. Je tedy zřejmé

a autor si toto zjištění uvědomil právě po sestavení tohoto Business Modelu Canvas, že zařídít součinnost těchto stran, nebude jednoduché.

Druhou stranou vytvoření Business Modelu Canvas, která se nezabývá momentálním přínosem, ale zabývá se budoucím vývojem projektu AdGo, je opěrný bod, který autor projektu může využívat po celou dobu práce na projektu. Takto sestavený business model může autor využít při prezentacích projektu, při oslovení budoucích zaměstnanců a v dalších situacích, kdy podnik bude potřebovat seznámit ostatním lidem s problematikou tohoto projektu.

## 6 Závěr

Cílem práce bylo vybrat vhodný typ business modelu, který autorovi pomůže získat detailní pohled na celý problém projektu AdGo a zároveň autor pomocí business modelu bude schopný vypočítat finanční stránku tohoto projektu.

V teoretické části byly objasněny základní pojmy podnikání a business model. Dále probíhal rozbor tří variant sestavení business modelu.

Autor se na základě teoretické části, kde se srovnávají tři typy business modelů, rozhodl využít Business Modelu Canvas. Business Model Canvas splňuje veškeré potřeby, které byly požadovány autorem od sestavení business modelu.

V praktické části se autor zabýval sestavením Business Modelu Canvas na projekt AdGo. Při sestavování tohoto business modelu pracoval autor s daty, které získal jako řidič služby Uber se 400 dokončenými jízdami.

Po vytvoření Business Modelu Canvas na projekt AdGo si autor této myšlenky uvědomil velkou složitost takového projektu. Spoléhat se na inzerenty, jako na jediný zdroj příjmů, je velice složitý a riskantní úkol. Dalším problémem je zařídit součinnost tří stran, které jsou zapotřebí k celému chodu projektu. Nicméně po vypočtení nákladů a příjmů vyšel zisk v kladném čísle a to i u pesimistického vývoje. Tento výsledek autora posouvá vpřed a i přes složitost projektu se pustí do vývoje aplikace a postupnému rozvoji celého projektu. Nicméně po vypracování Business Modelu Canvas autor vážně přemýšlí o spolupráci s partnerem, který je ochoten podstoupit riziko takového podnikání a byl by schopný spolupráce na projektu AdGo. Partnera autor může oslovit představením Business Modelu Canvas projektu AdGo a uvést ho tak do problematiky celého projektu.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Internetové zdroje

**Chaffey, Dave. 2013.** Summarising a business model for online startups. [Online] 2013. [Citace: 19. Prosinec 2017.] <http://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/online-businessrevenue-models/summarising-business-models-use-the-business-model-canvasdiagram/>.

**Canvanizer.com. 2016.** Canvanizer.com. [Online] 2016. [Citace: 3. Leden 2018.] <https://canvanizer.com/how-to-use/business-model-canvas-vs-lean-canvas>.

**Charvát, Mialn. 2014.** 10 dobrých důvodů, proč podnikat. [Online] 2014. [Citace: 17. Prosinec 2017.]

**Andera, Michal. 2016.** StoryOus. [Online] 2016. [Citace: 21. Leden 2018.] <https://magazin.storyous.com/cz/lean-canvas-jak-jej-spravne-vypracovat/>.

**BPlan. 2017.** BPlan.cz. [Online] 2017. [Citace: 20. Prosinec 2017.] <http://www.bplan.cz/business-model-vetsi-projekty>.

**Dictionary, Business. 2017.** Business Dictionary. [Online] 2017. [Citace: 29. Listopad 2017.] <http://www.businessdictionary.com/definition/business-partner.html>.

**Hiroyuki, Hirano. 2014.** ASPROVA. [Online] 2014. [Citace: 2. Leden 2018.] <https://www.asprova.jp/mrp/glossary/en/cat253/post-576.html>.

**Jobs, Steve. 1998.** *Bloomberg BusinessWeek*. 10. Červen 1998.

**Lambert, Elisabeth. 2014.** Power Retail. [Online] 2014. [Citace: 27. Listopad 2017.] <http://www.powerretail.com.au/news/walmart-and-fedex-new-spin-on-siteto-store-services/>.

**Magretta, Joan. 2002.** [Online] 2002. [Citace: 2. Únor 2018.] <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>.

**Ministerstvo průmyslu a obchodu. 2017.** Ministerstvo průmyslu a obchodu. [Online] 2017. [Citace: 27. Listopad 2017.] <https://www.mpo.cz>.

## 7.2 Literární zdroje

**Columbia Business School. 2008.** Columbia Business School . New York : autor neznámý, 2008.

**Deresky, Helen. 2017.** *International Management: Managing Across Borders and Cultures.* místo neznámé : Pearson Education Limited, 2017. 9788131759318.

**Drucker, Peter. 2012.** *The practice of managment.* místo neznámé : Routledge, 2012. str. 368. 9781136356216.

**Hastings, Robert. 2011.** *How to Start and Build a Small Business.* místo neznámé : Businessman 101, 2011. str. 206. 9781460977361.

**Hisrich, Robert. 1996.** *Založení a řízení nového podniku.* Praha : Victoria Publishing, 1996. str. 501. 9788085865073.

**Jobs, Steve. 1998.** *Bloomberg BusinessWeek.* 10. Červen 1998.

**Osterwalder, Alexander a Yves, Pigneur. 2017.** *Tvorba business modelů.* místo neznámé : BizBooks, Albatros Media a.s., 2017. str. 258. 9788026500889.

**Srpová, Jitka, a další. 2011.** *Podnikatelský plán a strategie.* místo neznámé : Grada Publishing a.s., 2011. str. 194. 9788024741031.

**Srpová, Jitka, Řehoř, Václav a Kolektiv. 2010.** *Základy podnikání.* místo neznámé : Grada Publishing a.s., 2010. str. 427. 9788024733395.

**Svobodová, Ivana a Andera, Michal. 2017.** *Od nápadu k podnikatelskému plánu: Jak hledat a rozvíjet příležitosti.* místo neznámé : Grada Publishing a.s., 2017. str. 232. 9788027104079.

**Veber, Jaromír. 2008.** *Podnikání malé a střední firmy - 2., aktualizované a rozšířené vydání.* místo neznámé : Grada Publishing a.s., 2008. str. 311. 9788024724096.

**Williams, John. 2012.** *Jak dělat, co vás baví, a dostat za to zapláceno.* místo neznámé : Grada Publishing a.s., 2012. str. 199. 9788024741642.

**Wöhe, Günter. 2007.** *Úvod do podnikového hospodářství.* místo neznámé : Nakladatelství C H Beck, 2007. str. 928. 9788071798972.



## 8 Přílohy

### Business Model Canvas Podnikatelský plán na jedné straně papíru

Projekt:  
AdGo

Autor:  
Vojtěch Sommer

Datum:

Verze #

Klíčový partneři	Klíčové aktivity	Nabídková hodnota	Vztahy zakazníků	Zákaznický segment
	Klíčové zdroje		Kanály	
Náklady			Zdroje příjmů	

Obrázek 1 - Business Model Canvas (Zdroj: Podnikatelský inkubátor České zemědělské univerzity Point One)

**Business Model Canvas**  
Podnikatelský plán na jedné straně papíru

Projekt: AdGo

Autor: Vojtěch Sommer

Datum:   
Verze #

<b>Klíčoví partneři</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>vývojář aplikace</li> <li>řidiči a flotily</li> <li>Point One</li> <li>Česká Pošta</li> </ul>	<b>Klíčové aktivity</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vývoj aplikace</li> <li>hledání inzerentů</li> <li>najímání řidičů a flotil</li> <li>vyhodnocení reklamních kampaní</li> <li>Vyplácení příjmů řidiče a flotil</li> </ul>	<b>Nabídková hodnota</b> <p><b>Pro uživatele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>využití času stráveného ve vozidle Uber</li> <li>Doporučení restaurací a jiných zajímavých míst</li> <li>Využití slev a poukazů pro zákazníky služby Uber</li> </ul> <p><b>Pro zákazníky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pro inzerenty efektivní místo pro reklamu, kterého si každý uživatel za svou jízdu všimne</li> <li>Pro řidiče a flotily nabízí služba AdGo možnost přivýdělku jen za umístění tabletu do jejich vozidla</li> </ul>		<b>Vztahy se zákazníky</b> <p><b>Uživatelé</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hodnocení aplikace, řidiče, či přidání názoru</li> </ul> <p><b>Zákazníci</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>inzerenti přes statistické údaje a poté osobní schůzkou</li> <li>řidiče přes email</li> <li>Flotila přes email a poté možnost schůzky</li> </ul> <p><b>Kanály</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Řidiči</li> <li>Flotily</li> </ul>	<b>Zákaznický segment</b> <p><b>Uživatelé</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zákazníci služeb Uber</li> <li>Cizinci</li> <li>Lidé otevření novým věcem a ochotní platit za služby</li> <li>Studenti a mladí lidé</li> </ul> <p><b>Zákazníci</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inzerenti</li> <li>Řidiči služby Uber</li> <li>Flotily</li> </ul>
	<b>Klíčové zdroje</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aplikace</li> <li>vozidla jezdící pro službu Uber</li> </ul>	<b>Náklady</b> <p><b>Vstupní náklady</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>vývoj aplikace</li> <li>práce zakladatele</li> <li>příprava smluv</li> <li>webové stránky</li> </ul> <p><b>Měsíční náklady</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>práce zakladatele</li> <li>pronájem inzerčních ploch</li> <li>poplatek Point One</li> <li>pronájem kanceláře</li> <li>účetnictví</li> <li>obchodní zástupci</li> </ul> <p><b>Zdroje příjmů</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Příjmy z umístěných bannerů</li> <li>příjmy z video reklamy</li> <li>příjmy ze seznamu restaurací a ostatních zařízení</li> <li>příjmy ze seznamu slev</li> <li>příjmy z odeslaných pohledů</li> </ul>			

Obrázek 2 - Sestavený Business Model Canvas na projekt AdGo (Zdroj: Podnikatelský inkubátor České zemědělské univerzity Point One)