

Podnikatelský plán pro uvedení nového produktu na trh (start-up)

Diplomová práce

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Podniková ekonomika

Autor práce:

Bc. Tetiana Kalnytska

Vedoucí práce:

doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu



Zadání diplomové práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Tetiana Kalnytska**
Osobní číslo: E17000378
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: N6208T085 – Podniková ekonomika
Zadávací katedra: katedra podnikové ekonomiky a managementu
Vedoucí práce: doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.
Konzultant práce: Michael Kabát
spoluzakladatel/vlastník společnosti StartUpStart

Název práce: **Podnikatelský plán pro uvedení nového produktu na trh (start-up)**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracování literární rešerše a tvorba metodiky řešení projektu start-up.
2. Realizace analýzy vnitřního a vnějšího prostředí ve vazbě na řešený problém pomocí start-up.
3. Vymezení podstaty podnikatelského záměru, tvorba vlastního návrhu projektu start-up.
4. Sestavení podnikatelského plánu.
5. Ekonomické vyhodnocení podnikatelského plánu.

Seznam odborné literatury:

- RIES, Eric. 2011. *The Lean Startup*. London: Penguin Books. ISBN 978-06-709-2160-7.
- GUILLEBEAU, Chris. 2013. *Startup za paketel*. Brno: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80- 872-7059-2.
- VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ, et al. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4520-6.
- SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4103-1.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: min. 65 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 1. října 2018
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2020



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D. (v.z.)
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS/STAG se shodují.

19. prosince 2019

Bc. Tetiana Kalnytska

Anotace

Diplomová práce se zabývá tématem start-upu mobilní aplikace Vyspo. Cílem diplomové práce je vyhodnotit současný stav této již fungující aplikace, a to jak z pohledu funkcionalit a přidané hodnoty, kterou uživatelům a ostatním subjektům poskytuje, tak zároveň z hlediska organizace projektu, ziskovosti a prostředí, ve kterém tato aplikace funguje. Na základě analýzy budou identifikována slabá místa a navrženy takové kroky, které by vedly k jejich eliminaci. Diplomová práce je rozdělena do tří hlavních částí. První část je rešerší nezbytných pojmů nutných pro porozumění zbytku práce. Jsou zde definovány pojmy start-up a jeho jednotlivé druhy, podnikatelský plán a model spolu s jejich strukturami, mobilní aplikace společně s možnými příjmy z nich a volnočasové aktivity. Druhá část práce se věnuje popisu současného stavu mobilní aplikace Vyspo, za použití analýz a technik popsanych v části první, jsou zde popsány jednotlivé funkcionality celé aplikace, princip jejího fungování jak z obchodního hlediska, tak i s ohledem na prostředí konkurence. Poslední třetí část se věnuje sestavení podnikatelského plánu, který v sobě zahrnuje optimalizace, jež byly navrženy na základě druhé kapitoly.

Klíčová slova

start-up projekt, financování start-up projektů, podnikatelský plán, mobilní aplikace, volnočasové aktivity

Annotation

This master thesis deals with the topic of start-up, mobile application Vyspo. The aim of this thesis is to evaluate the current state of this already functioning application, both in terms of functionality and added value, that this application provides to its users and other objects, as well as in terms of project organization, profitability and the environment, in which this application features. Based on made analysis, to identify weaknesses and propose steps, which would lead to their elimination. The thesis is divided into three main parts. In the first part, there is a review of the necessary terms to understand the rest of the work, specifically defined concepts of start-up and its individual types, business plan and model together with their structures, mobile applications together with possible income from them and leisure activities. The second part of the work describes the current state of the mobile application Vyspo, using the analysis and techniques described in the first part. Then there are described the individual functionalities of the whole application, the principle of operation from the business point of view and the competition environment. The last third part is devoted to the creating of the business plan, which already includes optimizations, which were designed on the basis of the second chapter.

Key words

Start-up project, financing of start-up projects, business plan, mobile application, leisure activities

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat doc. Ing. Petře Rydvalové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce a užitečné připomínky, které mi pomohly práci dokončit. Štěpánu Kvapilovi za cenné rady a informace, které byly poskytnuty. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině a kolegům, kteří mě podporovali během psání této práce a poskytovali mi zpětnou vazbu.

V Mladé Boleslavi dne 17. 12. 2019

Tetiana Kalnytska

Obsah

Seznam ilustrací.....	10
Seznam tabulek.....	11
Úvod	12
1 Start-up	14
1.1 Rozdělení start-upů podle Steva Blanky	17
1.2 Založení start-upu	19
1.2.1 Nápad.....	20
1.2.2 Projektový tým	21
1.2.3 Financování	22
2 Podnikatelský plán	26
2.1 Podnikatelský plán vs. model	27
2.2 Podnikatelský plán a jeho struktura	28
2.3 Podnikatelský model Canvas	29
3 Mobilní aplikace.....	35
3.1 Příjem z mobilních či webových aplikací.....	36
3.2 Příjem z reklamy	37
4 Volnočasové aktivity.....	40
5 Popis start-up projektu Vyspo	42
5.1 Funkcionality aplikace Vyspo	44
5.2 Popis aktuálního stavu projektu Vyspo	47
5.3 Analýza konkurence	54
5.4 SWOT analýza.....	56
5.5 Vyhodnocení současného stavu na základě provedených analýz	67
6 Podnikatelský plán	71
Závěr.....	87
Seznam použité literatury	89
Seznam příloh.....	93
Přílohy	94

Příloha A: Struktury podnikatelských plánů dle Srpové a Butlera.....	94
Příloha B: Češi a mobilní telefony	96

Seznam ilustrací

Obr. 1: Start-up – schéma dle Riese	16
Obr. 2: Plátno Canvas.....	30
Obr. 3: Úvodní stránka na webové stránce Vyspo.cz.....	43
Obr. 4: Vytvoření události v aplikaci Vyspo	46
Obr. 5: Rozhraní mobilní aplikace Vyspo	47
Obr. 6: Grafické porovnání aplikací Vyspo a Instagram.....	58
Obr. 7: Cena publika.....	73
Obr. B1: Češi a mobilní telefony.....	96

Seznam tabulek

Tab. 1: Poskytovaná hodnota podle Osterwaldera a Pigneura	31
Tab. 2: Canvas plátno pro projekt Vyspo	48
Tab. 3: SWOT analýza projektu Vyspo.....	56
Tab. 4: Konfrontační matice	64
Tab. 5: Výsledky	66
Tab. 6: Přehled průměrných nákladů pro různá období	69
Tab. 7: Odhadovaný výsledek hospodaření.....	69
Tab. 8: SWOT analýza	76
Tab. 9: Marketingový mix a strategie.....	78
Tab. 10: Rozpočet.....	80
Tab. 11: Zřizovací výdaje.....	81
Tab. 12: Přehled o plánovaných průměrných nákladech.....	82
Tab. 13: Plán tržeb – realistická varianta	83
Tab. 14: Plán tržeb – pesimistická varianta	83
Tab. 15: Plán tržeb – optimistická varianta	84
Tab. 16: Výsledek hospodaření – optimistická varianta.....	84
Tab. 17: Výsledek hospodaření – pesimistická varianta	85
Tab. 18: Výsledek hospodaření – realistická varianta.....	85

Úvod

Téma diplomové práce zvolila autorka z důvodu jeho aktuálnosti a zároveň použitelnosti v reálném životě, aby získala znalosti o založení start-upového projektu a aspektů spojených s tímto procesem. Tato diplomová práce se zabývá problematikou tvorby podnikatelského plánu pro začínající společnost typu start-up, která se chystá uvést na trh nový produkt. Novým produktem se rozumí nově vyvinutá mobilní aplikace, která umožní svým uživatelům jednoduše se spojit a domluvit se na společné sportovní aktivitě či cestovatelském zážitku. Pro zpracování podnikatelského plánu je potřeba vysvětlit, co vlastně firma start-up znamená, a co ji odlišuje od tradičního podnikání. Tyto náležitosti jsou zpracovány v prvních kapitolách práce. Dále je pro kvalitní zpracování podnikatelského plánu potřeba definovat a popsat jeho jednotlivé prvky. Vzhledem k tomu, že je práce zaměřena na uvedení mobilní aplikace na trh, je nutné popsat, co se rozumí pod pojmem mobilní aplikace a jaké elementy obsahuje. Právě tuto problematiku zahrnuje první část textu, kde je shrnut potřebný teoretický základ pro zpracování praktické části, a to pomocí odborné literární rešerše podložené reálnými případy z praxe. Ve druhé části diplomové práce je zpracována analýza současného stavu vybraného startupového projektu, jejímž záměrem je identifikovat slabé a silné stránky a celkové prostředí v okolí start-upu. Hlavním výstupem práce je podnikatelský plán pro nový produkt a zhodnocení jeho návratnosti spolu s dílčími opatřeními.

Metodika použitá pro zpracování praktické části vychází z odborného teoretického základu uvedeného v prvních kapitolách této práce.

Záměrem diplomové práce je vyhodnotit nově uvedený produkt na trh začínající společnosti z pohledu interních a externích faktorů a na základě provedeného vyhodnocení navrhnout případné optimalizace formou podnikatelského plánu. Jedná se o doplňkovou službu, určenou pro lidi žijící v České republice a podporující aktivní styl života. Tato služba bude nabízet a dodávat kompletní přehled o nabídce sportovních zařízení s možností najít si partnera na jakoukoliv sportovní, nebo jinou aktivitu. Autorka práce si klade za cíl, zjistit, zda má provozování této služby šanci generovat příjem při současném stavu start-upu a také po navrženém vylepšení.

V práci jsou vymezena nejprve teoretická východiska následujících klíčových pojmů: start-up podnikání, financování start-up projektů, podnikatelský plán, mobilní aplikace, volnočasové aktivity.

1 Start-up

Start-up nebo také startup je v současné době dost často užívaný výraz a lze se s ním setkat téměř v každém oboru. Neexistuje žádná mezinárodně uznávaná definice stanovující, co start-up je, v této kapitole jsou proto uvedeny různé úhly pohledu na tento pojem, společně s názory a myšlenkami úspěšných podnikatelů, kteří start-up založili sami.

Startup nebo start-up je založen jednotlivými zakladateli nebo podnikateli, kteří hledají opakovatelný a škálovatelný obchodní model. Přesněji řečeno, jedná se o nově vznikající podnikatelský záměr, jehož cílem je vytvořit životaschopný obchodní model, který by uspokojoval určitou potřebu nebo reagoval na problémy trhu. Zakládající zároveň navrhnou efektivní vývoj a validaci škálovatelného obchodního modelu (Katila, Chen, Piezunka, 2012).

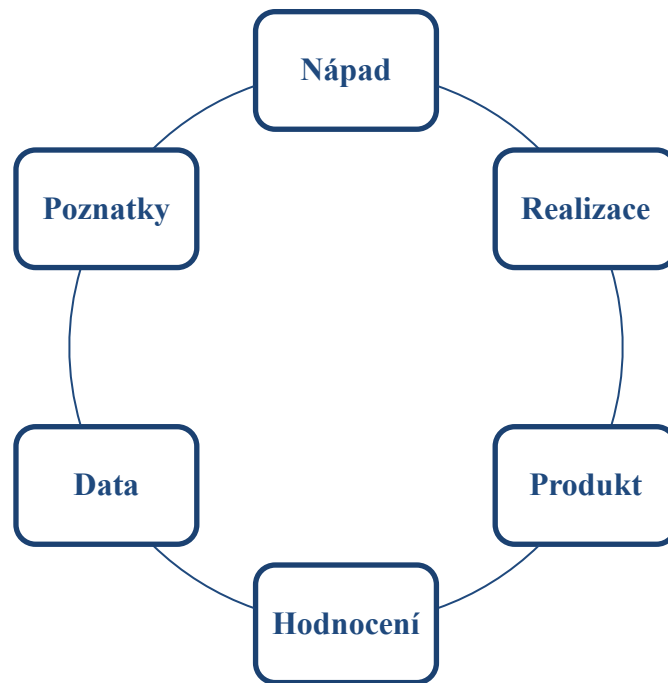
Paul Graham, vědec, podnikatel, venture kapitalista, autor a esejista je známý pro svou práci na Lisp, a pro svůj první start-up Viaweb a spoluzaložení počáteční kapitálové firmy Y Combinator. Podle slov Paula Grahama je start-up společností, která je založena za účelem rychlého růstu. Tvrdí, že založit novou společnost neznamená ještě založit start-up. Odkazuje se na to, že ve skutečnosti mají začínající start-up podniky jiný druh DNA, který je odlišuje od jiných podniků. Tím chce naznačit, že pro potřebu rychlého růstu je nutno vytvořit něco, co lze prodat na velký trh (Graham, 2012).

Pojem start-up se začal hojně používat v 2. pol. 90. let, v době kdy v USA v rámci internetového boomu vznikalo mnoho společností. Definice start-upu vyjadřuje podnikatelskou ideu, projekt či náplň pro začínající firmu s novým, většinou inovativním podnikatelským záměrem, který má potenciál být kapitalizován. Zároveň by měla být splněna podmínka inovativnosti, jinými slovy by měl start-up řešit situaci na trhu místně a v rámci daného času. Jak již bylo uvedeno výše, je důležité, aby byl součástí start-upu i potenciál rychlého růstu (z hlediska zákazníků a tržeb). V České republice se za start-up považuje podnikatelský záměr, který se nachází přinejmenším ve stádiu nápadu, který má potenciál být zpeněžen a který se snaží inovativně řešit situaci na trhu (eDotace, 2019).

Chris Guillebeau, americký podnikatel, cestovatel, blogger a spisovatel nonfiction literatury nahlíží na problematiku start-upu následovně – jeho vnímání start-upu je založeno na tom, že podnikání může založit i obyčejný člověk s poměrně malými prostředky (v mnoha případech konkrétně s jednou stodolarovkou). Podstatou jeho nahlížení na tuto problematiku je, že základním prvkem pro start-up je, aby lidé, kteří mají tu potřebu, dokázali proměnit svou vášeň či koníček v úspěšný, smysluplný a zábavný byznys (Guillebeau, 2013).

Ve své knize *The Lean Startup* Eric Ries popisuje americký podnikatel a publicista start-up jako organizaci, která má za cíl vytvořit či vyvinout něco nového v podmínkách nejistoty (Ries, 2012).

Eric Ries tvrdí, že základní činností start-upu je přeměňovat nápady na produkty, měřit, jak zákazníci na produkt reagují a pak prozkoumat, zda ve start-upu pokračovat nebo se vzdát. Jednou z jeho nejzásadnějších myšlenek je, že všechny úspěšné start-upy se především na začátku zaměřovaly na urychlení zpětné vazby, aby byl nabízený produkt nebo služba více „ušit na míru“ zákazníkům, což ve výsledku přinese produkt, který bude opravdu řešit problém na trhu. Podložil svoji teorii schématem, viz obrázek obr. 1. Na obr. 1 Eric Ries prezentuje, že všechno začíná nápadem, poté se ten nápad zrealizuje a vytvoří se nějaký produkt, následuje hodnocení, zda je tento produkt na trhu žádaný, nebo nikoliv, nebo zda není potřeba více ho přizpůsobit zákazníkovi, poté je na základě sesbíraných dat možno získat poznatky, které navedou podnikatelský záměr správnou cestou, a buď se původní nápad osvědčí, nebo bude potřeba se zamyslet nad jeho zlepšením nebo úplnou změnou (Ries, 2012).



Obr. 1: Start-up – schéma dle Riese

Zdroj: Ries, 2012, s. 81

Podle Jiřího Knesla má start-up dva významy: tento pojem lze chápat jako firmu, nebo jako business model, který má různé varianty, jako je třeba Lean Startup (Knesl, 2012).

Tuto kategorizaci sdílí i úspěšný podnikatel, autor a investor Steve Blank, který definuje malou firmu, jež není ve svém oboru dominantní, jako samostatný podnik postavený za účelem zisku. Na druhé straně jsou start-upy dočasnými organizacemi vytvořenými pro hledání opakovatelného a škálovatelného obchodního modelu (Blank, Dorf, 2012).

Každý odborník vnímá pojem start-up trochu po svém, ale dají se pozorovat společné prvky, které jednotlivé názory sjednocují. Především se jedná o ty aspekty, jež odlišují start-up od tradičního podnikání. Na rozdíl od tradičního podnikání se start-up na začátku své existence chová odlišným způsobem a je potřeba se zaměřit na jiné aspekty, než by bylo potřeba u standardního typu podnikání, počínaje záměrem podnikání až po volbu strategií růstu (Ries, 2012).

Z výše uvedených definic by se dalo shrnout, že start-up je nově založené podnikání, vyvíjející produkt či službu, které je místně aneb časově unikátní, individuálním a inovativním způsobem řeší specifický problém a má potenciál rychlého růstu z hlediska jak tržeb, tak zákazníků. Stojí především na zakladatelích a většinou pro svůj další růst a uvedení produktu na trh potřebuje větší investici.

Pro účely této diplomové práce vybrala autorka jako nejvhodnější definici start-upu vymezení podle Erica Riese, který vidí start-up zejména jako proces transformace nápadu na produkt, a to zároveň s důrazem na zpětnou vazbu od zákazníků, pomocí které de facto produkt samotný s jeho zakladatelem spoluvytvářejí. Jako druhou definici zvolila autorka náhled Steva Blanky, který tvrdí, že start-up je dočasná organizace, která hledá škálovatelný, opakovatelný, ziskový obchodní model. Z osobního hlediska souhlasí autorka s Chrisem Guillebeauem, který zastává názor, že úspěšnost start-upu je závislá na tom, zda je výsledná činnost start-upu zakladateli blízká a zda je součástí okruhu jeho zájmů.

1.1 Rozdělení start-upů podle Steva Blanky

Úspěšný podnikatel Steve Blank rozdělil start-upy na šest různých typů podle jejich charakteristických rysů (Blank, Dorf, 2012).

Start-upy životního stylu

Tento typ start-upu je vhodný pro začínající podnikatele, kteří ho budují na základě vlastních schopností. Podnikání v oblasti životního stylu je zaměřeno na podporu příjmů a osobních požadavků vlastníka, a nikoliv na maximalizaci výnosů. Cílem tohoto typu start-upu je vytvořit udržitelnou a příjemnou rovnováhu mezi prací a životem. Podnikatelský záměr by měl být natolik lukrativní, aby umožnil svému zakladateli udržet si takový životní styl, který si přeje, a to bez toho, aby musel obětovat svůj osobní život. Typ podnikání se v tomto případě většinou volí na základě osobního zájmu, což zajistí ve výsledku příjemně strávený čas v práci.

Start-upy malého podnikání

Drtivý počet podnikatelů dnešního světa se účastní toho, co lze nejlépe popsat jako tradiční malý podnik. Tato kategorie se skládá z podniků, které jsou hodnoceny jako poskytující stabilní, ale pomalý profil růstu. Obchodníci s potravinami, kadeřníci, finanční poradci, pojišťovací agenti, internetové prodejny, tesaři, instalatéři, elektrikáři aj. jsou příkladem takových podniků. Jsou to ti, kteří provozují svou vlastní firmu, aby mohli živit rodinu. Podnikání v malých podnicích není navrženo tak, aby se měnilo.

Takové podniky nejsou nadměrně ziskové. Jejich jediným dostupným kapitálem jsou jejich vlastní úspory, které si mohou vypůjčit od příbuzných a bank. Drobní podnikatelé nemají ambice stát se miliardáři, ale v absolutním měřítku jsou pro „podnikání“ mnohem reprezentativnější, než jsou podnikatelé v jiných kategoriích, a jejich podniky vytvářejí ve většině ekonomik převládající skupinu lokálních pracovních míst.

Škálovatelné start-upy

Pod pojmem škálovatelný start-up se rozumí podnikání, které začíná s výslovným úmyslem růstu do velkého podniku. Google, Uber, Facebook, Twitter jsou příklady škálovatelných start-upů. Základním rysem, kterým se tento typ start-upů od jiných liší, je to, že od počátku jeho zakladatelé věří, že změní svět. Takovéto začínající firmy jsou velmi atraktivní pro mladé a perspektivní uchazeče. Vždy vyhledávají opakovatelný a škálovatelný obchodní model. Pokud ho najdou, začínají hledat další rizikový kapitál, aby podpořili své podnikání. Často se takovéto škálovatelné začínající podniky shromažďují v inovačních seskupeních (Silicon Valley, Šanghaji, New York, Boston, Izrael aj.).

Start-upy na prodej

Jedná se o podniky, které jsou navrženy tak, aby je v budoucnu získaly větší společnosti. V současné chvíli je tento typ start-upů hojně využíván začínajícími firmami, které nabízejí řešení pro web či mobilní aplikace. Sdílejí několik charakteristik předchozí kategorie (externě financované, škálovatelné uvedení do provozu), avšak hlavním rozdílem je fakt, že jejich velikost cílového trhu není tak velká.

Často se podniky v této kategorii pokoušejí aplikovat osvědčený celosvětově úspěšný obchodní model na místní nebo specializovaný trh. Tento typ uvedení do provozu může být pravděpodobně prodán větší společnosti za nemalou částku peněz. Zakladatelé a investoři odcházejí však s miliony, nikoliv miliardami.

Start-upy velkého podnikání

Situace na trhu se pro velké podniky v posledních letech změnila, a to ovlivnilo i dobu životního jejich cyklu. Příčinou jsou změny v preferencích zákazníků, příchod nových technologií, změny v právních předpisech. Rychle se vyvíjející konkurence nutí velké společnosti tvořit nové inovativní produkty pro nové zákazníky na nových trzích (například společnosti Google a Android).

Sociální start-upy

Tento typ start-upů je odlišný od předchozích pěti tím, že prvotním cílem založení podnikatelského záměru není generování zisku a vydělávání milionů, ale vášeň udělat svět lepším místem. Inspirující start-upy většinou působí v oblasti sociálních inovací, sociálních změn a sociálního podnikání (Blank, Dorf, 2011).

1.2 Založení start-upu

Kultura start-upů začíná nabírat na popularitě a je plná lidí, kteří chtějí a snaží se start-up založit, ale nevědí, jak na to a jak dostat své podnikání od bodu A do bodu B. Bod A je brilantní myšlenka v mysli podnikatele a B je ten následný, očekávaný stav, kdy je podnik založen, zajištěn a přináší zisk. K vytvoření úspěšného start-upu je potřeba zaměřit se především na následující tři skutečnosti: šikovný a motivovaný tým, vybrat odvětví a předmět podnikání, o který je skutečný zájem, a utratit na to co nejméně peněz (Graham, 2005).

1.2.1 Nápad

Vzhledem k tomu, že definice start-upů není jednotná, není divu, že i doporučení k jednotlivým krokům založení start-upů se budou lišit. Paul Graham tvrdí, že nápad nemusí povinně být nějakým velkým objevem. To, co zakladatelům start-upů vydělává, je lepší technologie nebo vylepšení existujících produktů/služeb na trhu. Peter Cohan, zakladatel firmy Peter S. Cohan&Associates, zabývající se poradenstvím v oblasti financování podnikání, sestavil tzv. test úspěšnosti nápadu, součástí kterého jsou tato čtyři kritéria, která má nápad splňovat (Cohan, 2018).

1. Nápad má být cílen na vyřešení zákaznického problému „customer pain“, který ještě nikdo nevyřešil.

První kritérium je nejtěžší. Koneckonců je velmi těžké najít problém, který ostatní společnosti neidentifikovaly jako problém. Další výzvou je zjistit důvod, proč žádné společnosti zatím tento problém nevyřešily. Většinou se jedná o to, že nejde o dost velký problém, který by stál za to, aby se jím někdo více zabýval a uvedl na trh funkční řešení. Jinak řečeno něco, co by zákazník potřeboval, ale ve skutečnosti nepovažuje za dostatečně důležité, aby za to zaplatil.

2. Sdílení nadšení pro řešení daného problému u zakladatele a spoluzakladatelů.

K vybudování společnosti je někdy potřeba pracovat i 80 až 100 hodin týdně, a proto pokud nemají zakladatel a tým zájem o vyřešení problému zákazníků, který byl vybrán jako předmět podnikání, nikdy nebude možné pracovat natolik tvrdě, aby firma měla rychlý start. Z tohoto důvodu je nutné, aby tuto náruživost sdíleli všichni účastníci týmu.

3. Tržní příležitost ve výši nejméně 2 miliardy dolarů.

Pravidlem, které mnozí používají, je to, že start-up nemůže získat více než 10% podíl na trhu. Pro dosažení významného podílu je doporučováno zaměřit se na trh, který dosahuje nejméně 1 miliardy dolarů. Toto kritérium je uvedeno podle stávající situace na trhu a míry inflace ve Spojených státech. To znamená, že toto kritérium by mělo být přizpůsobeno podmínkám na trhu, na kterém má start-up působit. Dalším upřesněním je to, že toto kritérium neplatí pro veškeré typy start-upů (viz kapitola 1.2 Rozdělení start-upů podle Steva Blanka).

4. Proveditelnost nápadů.

Peter Cohan tvrdí, že mít dobrý nápad a tým nadšenců, ještě není všechno. Nesmí se zapomenout na to, že daný nápad musí nejen řešit problémy zákazníků, ale musí být i fyzicky proveditelný. To znamená, že funkční tým musí mít schopnost tento produkt či službu nejen navrhnout, ale i vytvořit a poté obsluhovat (Cohan, 2018).

1.2.2 Projektový tým

Výběr lidských zdrojů do týmu tradičního podniku je velmi důležitou součástí pro konečný úspěch firmy. Pro firmu typu start-up je ještě podstatnější. Aytakin Tank (2017), americký podnikatel a zakladatel společností JotForm, uvádí, že přijetí prvního zaměstnance je pro start-up obrovským krokem a při tvorbě projektového týmu by se měl podnikatel nebo náborový manažer řídit několika doporučeními (Tank, 2017).

Vybudovat image firmy s jasnou vizí a misí

V počátečních fázích nejsou ve většině případů finanční prostředky na to, aby se daly novým zaměstnancům nabízet velké honoráře. V případě, že zakladatel start-upu stojí o talentovaný tým, je nutné vytvořit a zveřejnit inspirující vizi a misi podniku.

Zaměstnávat sympatizanty

Zaměstnáním sympatizantů se rozumí najímání lidí, kteří se ztotožňují s nápadem, který firma/start-up nabízí a kteří v důsledku toho budou pracovat mnohem tvrději než běžní zaměstnanci. Přívrženci jsou také skvělí pro marketing typu „word-of-mouth“.

Přijetí zaměstnanců na home-office

Přijímání zaměstnanců na home-office znamená, že je k dispozici celý svět plný talentovaných zaměstnanců, z nichž se dá vybrat a vytvořit šikovný a talentovaný tým.

Zaměstnávat pro potenciál, a to nejen na základě minulých zkušeností případného kandidáta

Jedním z doporučení zkušených zakladatelů start-upů je dát přednost potenciálu před zkušenostmi uchazeče. Například společnost Software Advice nahlíží při výběru kandidátů na talent a ochotu více než na specifické pracovní zkušenosti. Z vlastní zkušenosti tvrdí, že někteří jejich špičkoví zaměstnanci ve skutečnosti pracovali ve chvíli, když je najali, jako například obslužný personál (Tank, 2017).

1.2.3 Financování

Počáteční kapitál (nazývaný také počáteční finance) se týká peněz, které jsou potřebné k zahájení nového podnikání, ať už jde o kancelářské prostory, povolení, licence, inventář, vývoj a výrobu produktů, marketing nebo jakýkoliv jiný náklad. Existuje více možností jak získat pro start-up financování. Jsou to bankovní úvěry, financování od investora, vládní grant nebo podnikatelský inkubátor. Každý z těchto zdrojů financování má specifické výhody a nevýhody, stejně jako kritéria, která se používají k vyhodnocení podnikání. Dále je popsáno 7 různých variant, kde zajistit financování pro firmu typu start-up (eDotace, 2019).

Vlastní investování

Jednou z variant financování je použití vlastních zdrojů. Při zahájení podnikání je výhodou, pokud je prvním investorem sám zakladatel společnosti, nebo spolek zakladatelů – buď z vlastních peněžních zdrojů, nebo se zajištěním majetku. Toto může být později při hledání externích zdrojů bráno jako klad, protože to dokazuje investorům a bankám, že máte ke svému projektu dlouhodobý závazek a že jste připraveni riskovat.

Zdroje ze známostí

V tomto případě zdroje ze známostí znamenají, že pocházejí od lidí, které známe. Takovým zdrojem bývají rodina nebo přátelé, kteří jsou ochotni poskytnout podnikateli finance k začínající činnosti. Jinak lze těmto zdrojům říkat „trpělivý kapitál“, protože vrácení poskytnutých zdrojů je možno domluvit až na chvíli, kdy podnikání přinese první příjmy.

Při půjčování tohoto typu, je potřeba vzít v potaz následující aspekty:

- Jak rodina, tak přátelé nejsou ve většině případů schopni nabídnout dostačující kapitál.
- Je pravděpodobné, že se poskytovatelé prostředků budou chtít podílet na příjmech z podnikání.
- Spojování osobních vztahů s pracovními často končí negativně.

Rizikový kapitál

Rizikový kapitál představují fondy nebo subjekty, které pomáhají poskytováním finančních zdrojů začínajícím nebo menším firmám. Prvním důležitým bodem při volbě financování pomocí rizikového kapitálu je to, že tyto fondy poskytují zdroje především pro odvětví, jejichž oblastí působnosti jsou informační technologie, komunikace a biotechnologie. Další podmínkou pro získání rizikového kapitálu je, že se u začínající firmy předpokládá výjimečný růstový potenciál.

Privátní investor

V anglickém jazyce se pro tento pojem používá slovo „Angels“, které napovídá, o jaký zdroj financování se jedná. Angels neboli privátní investor je většinou movitý člověk nebo bývalý podnikatel v důchodu. Tyto osoby disponují nejen peněžními zdroji, ale i velkými znalostmi v oblasti podnikání a řízení společnosti. V porovnání s fondem zajišťujícím rizikový kapitál je privátní investor schopen investovat o dost menší částku. Výměnou za investici prostředků do firmy očekává mít právo strategického rozhodování při řízení firmy nebo získat za určitých podmínek místo člena představenstva a zároveň zajištění transparentnosti.

Business inkubátory

Byznysové inkubátory nebo také akcelerátory se zaměřují na technologický sektor a poskytují podporu firmám na jakékoliv fázi jejich vývoje. Nicméně existují i inkubátory působící v konkrétních oblastech a zaměřující se na problematiku zaměstnání, revitalizace a služeb zaměřených na sdělení čehokoliv.

Ve většině případů nabízejí inkubátory možnost využití svého již funkčního zázemí pro výzkum, logistiku nebo administrativu. Například se může jednat o poskytování laboratoří za účelem rychlejšího a levnějšího vývoje, včetně testování produktů před plnohodnotnou objemovou produkcí. Obecně lze říct, že podpora ze strany inkubátoru může trvat až dva roky, později když je produkt plně vyvinut, jsou veškeré činnosti spojené s podnikáním provozovány samostatně.

Státní podpora a subvence

Státní podpora může být v podobě různých typů grantů a subvencí. Získání státního grantu pro podnikání je velice komplikovaný proces, během kterého je potřeba počítat s časovou náročností a rozsáhlým balíkem podkladů, který je potřeba připravit pro zařazení do podnikatelské soutěže. Každý stát stanovuje různé podmínky a kritéria, která mají být splněna pro získání státního grantu. Více informací je uvedeno v kapitole 1.5.

Bankovní úvěr

Bankovní úvěr je pro malé a střední byznys nejvíce používaným zdrojem financování. Každá banka nabízí různé podmínky a je potřeba se s nimi důkladně seznámit a rozhodnout se, zda tyto podmínky vyhovují pro financování konkrétního typu podnikání. Všeobecně však pro získání bankovního úvěru nestačí mít pouze dobrý nápad, ale musí se představit detailně vypracovaný podnikatelský plán s rozsáhlou finanční částí a zároveň se musí podnikatel za případně poskytnuté financování zaručit vlastním majetkem.

Crowdfunding

Crowdfunding znamená v překladu skupinové financování neboli davové financování. Jde o způsob financování, při němž přispívá k cílové částce více lidí menší sumou. Tento typ financování lze nalézt na tak zvaných crowdfundingových serverech nebo jak se jim jinak říká agregátorech, které umožňují konkrétní projekty vyhledat a zainvestovat do nich. Investování tohoto typu se dá rozdělit na 4 typy crowdfundingu: odměnový, podílový, charitativní a půjčkový. V případě odměnového si lidé vyberou projekt, finančně ho podpoří a za to dostanou produkt nebo službu, kterou tento daný projekt poskytuje. Odměny se samozřejmě mohou lišit dle velikosti zasláního příspěvku. Podílový crowdfunding znamená pro investora

získání podílu v jím podpořené společnosti a někdy i právo se v budoucnu podílet na zisku. Charitativní crowdfunding je využíván nejčastěji neziskovými organizacemi za účelem financování společensky prospěšných projektů. Lidé věří v přínos a podstatu projektu, a proto za svůj příspěvek neočekávají žádnou návratnost, ale pouze dobrý pocit. V rámci půjčkového crowdfundingu se může více lidí svými příspěvky skládat na půjčku, a tak se stávají věřiteli projektu či společnosti. Půjčky mají stanovený úrok a dobu trvání. Tento typ financování obchází klasické bankovní půjčky, protože umožňuje věřitelům půjčit právě těm, kteří o půjčku usilují.

V současné době se ve světě objevilo více crowdfundingových platforem, jedněmi z nich jsou Kickstarter nebo Indiegogo, v České republice vzniklo také v posledních letech několik platforem (Fundlift, Peněždroj, Startovač, HitHit, Nakopni.me). Takovéto weby si z každého úspěšného projektu berou provizi (většinou určité procento z vybrané sumy). Společně s tím vznikly v roce 2015 v ČR i weby zaměřené na dluhový crowdfunding, to znamená na přímé půjčky malým firmám či podnikatelům (peer-to-peer půjčky). Do tohoto seznamu patří například Pujcemefirme.cz nebo SymCredit. Zejména tyto platformy vyžadují po zájemcích o financování účetní závěrky za poslední 2 roky (což v případě start-upů zpravidla není proveditelné) a následné hrazení úroků v rozmezí od 6 do 30 %. Na podobném principu fungují na českém trhu i Zonky (Home Credit), platforma zprostředkovávající půjčky mezi fyzickými osobami (eDotace, 2019).

2 Podnikatelský plán

Josef Šiman a Petr Petera definují podnikatelský plán jako písemný dokument, jehož zaměření směřuje na budoucí vývoj podniku. Jeho význam vidí v získání, analýze a následném využití potřebných interních a externích informací. Podle jejich definice by měl plán obsahovat soupis a charakteristiku veškerých zásadních faktorů, a to jak externích, tak interních, souvisejících se založením a provozováním podniku, v některých případech i růstu. V podnikatelském plánu by měly být zahrnuty nejenom cíle, ale i podrobný popis včetně postupů jejich dosažení. Během přípravy podnikatelského plánu se rozpoznávají příležitosti a hrozby, stanovují se způsoby využití daných příležitostí a prevence hrozeb. Podnikatelský plán by se měl sestavovat a aktualizovat především při jednorázových a významných událostech (například při založení podniku, při zásadních změnách směru jeho působení, při značném rozšiřování činnosti podniku aj). Hlavním účelem tvorby podnikatelského plánu je podrobně a srozumitelně prezentovat představy vlastníků podniku o budoucím vývoji jejich podnikání a zároveň nastínit koncept dalšího vývoje podniku. Ve výsledku poskytuje podnikatelský plán informace pro majitele firmy pro podnikový management, pro banky a investory (Šiman, Petera, 2010).

Jiří Fotr v knize Podnikatelský plán a investiční rozhodování popisuje dva typy využití podnikatelského plánu, a to jednak jako vnitřního dokumentu, který má sloužit jako základ vlastního řízení firmy, za druhé může mít podnikatelský plán velký význam v případě, že firma hodlá využít investičního programu zčásti, nebo zcela s pomocí cizího kapitálu (Fotr, 1999).

Tvorba komplexního podnikatelského plánu je zaměřena na proces zodpovězení správných otázek, a čím podrobnější a konkrétnější tyto otázky jsou, tím je plán detailnější a vypracovanější. Většina lidí, kteří uvažují o koupi nebo založení podniku nebo o samostatné výdělečné činnosti, má velmi často pouze velmi obecnou představu o tom, čeho by chtěli dosáhnout. Typický plán může mít formu řady činností nebo možností, které mohou být nějakým způsobem spojeny nebo založeny na jednotném nápadu. Primární cíl (často nazývaný prohlášení o misi) podniku musí být jasně a konkrétně stanoven, stejně jako účel, pro který podnik existuje, a trh, na kterém bude fungovat (Butler, 2007).

2.1 Podnikatelský plán vs. model

Přestože lze spojení podnikatelský model, podnikatelský nápad a podnikatelský plán v rámci podnikatelského prostředí obecně vzájemně zaměnit, mělo by být zohledněno jejich rozlišení. Koncept podnikatelského modelu by neměl být zaměňován s obecnými pojmy podnikatelského záměru a podnikatelského plánu. Podnikatelský nápad se skládá z hrubě tvarovaného podnikatelského záměru, zatímco podnikatelský model představuje jeho formálnější konceptualizaci a důkazy životaschopnosti. Kromě toho poskytuje podnikatelský plán formální popis potenciálního podnikatelského modelu projektu nebo podniku a jeho obsah je mnohem širší. Podnikatelský plán reaguje detailněji na záležitosti, jako je cash-flow, strategické plány pro krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle, kapitálovou strukturu, manažerské náklady atd. (Mcgrath, 2010).

Abraham uvádí, že každá životaschopná organizace má obchodní model a tento model se mění s tím, jak organizace roste a reaguje na změny ve svém prostředí. Nástroje, jako je Business model Canvas, mohou podpořit pochopení aktuálního podnikatelského modelu a pomoci rozhodnout, zda je třeba model vylepšit nebo vyměnit. Dále přispívá k současné diskuzi názorem, že inovace podnikových modelů nenahradí strategickou analýzu. Obchodní model nebude pomáhat organizaci rozvíjet konkurenční výhodu nebo jeho snahu stát se silným konkurentem. Organizace potřebuje jak obchodní model, tak strategickou analýzu (Abraham, 2013).

Podnikatelský model je mechanismus, s jehož pomocí vytváří společnost svůj zisk, zatímco podnikatelský plán je dokumentem představujícím strategii společnosti a očekávanou finanční výkonnost v nadcházejících letech. Jinými slovy lze říci, že podnikatelský model je v centru podnikatelského plánu. Podnikatelský model popisuje, jak je společnost umístěna v hodnotovém řetězci svého odvětví a jak organizuje své vztahy s dodavateli, klienty a partnery, aby generovala zisk. Podnikatelský plán převádí toto umístění do řady strategických akcí a kvantifikuje jejich finanční dopad.

2.2 Podnikatelský plán a jeho struktura

„Podnikatelský plán 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“ (Orlík, 2011, s. 14).

Oficiálně stanovený obsah podnikatelského plánu není dán. Jednotlivé banky či investoři mají vlastní požadavky na jeho obsah a strukturu. Někteří z investorů již nevyžadují mnohastránkový detailní dokument, ale naopak preferují informace dodané formou stručné prezentace. Na druhé straně banky velmi často vyžadují kromě podnikatelského plánu i řadu dalších dokumentů, aby mohly zhodnotit, zda mohou podnikateli vyhovět.

Konkrétní příklad struktury podnikatelského plánu od Srpové a kolektivu se nachází v příloze A této práce.

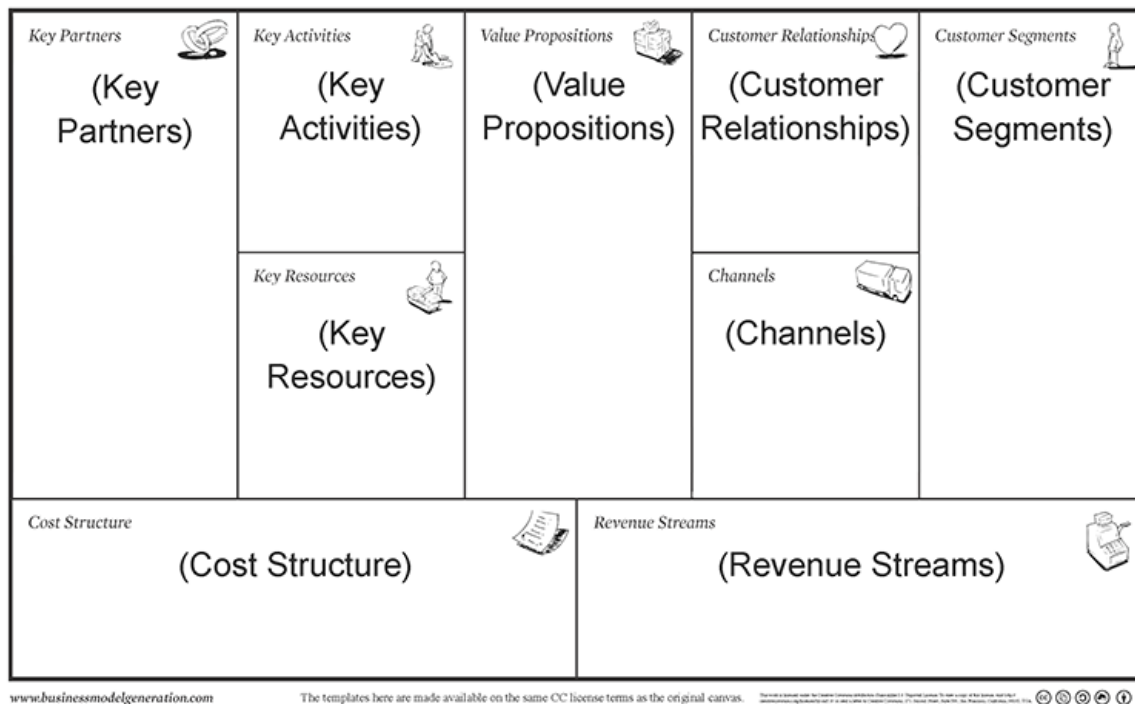
Butler tvrdí, že jedním z největších problémů standardizovaných obchodních plánů je to, že takové plány mají tendenci omezovat individuální výjimečnost podnikání, protože se zaměřují spíše na faktory, které jsou mezi firmami společné, místo aby se zaměřily na faktory odlišné nebo jedinečné pro konkrétní podnikání a odlišily jej od konkurentů. Dobrý rozpočtový plán a prognóza peněžních toků pro sledování vývoje firmy jsou nedílnou součástí jakéhokoliv podnikatelského plánu, ale ani ten nejlepší z nich nepomůže dodávat hodnotné produkty nebo služby zákazníkům (Butler, 2007).

Následující navrhované rozvržení podnikatelského plánu bylo sestaveno tak, aby byl plán dostatečně flexibilní a vyhovoval komplexnímu rozsahu aspektů, které je třeba řešit v případě oslovení banky nebo jiné finanční instituce za účelem financování podnikatelského záměru. Stejně jako u předchozí podnikatelské struktury se nejedná o jediné uspořádání, které je vhodné k dosažení tohoto účelu, ale jde o rámec, který může sloužit k inspiraci při tvorbě individuálního podnikatelského plánu. Struktura podnikatelského plánu se nachází v příloze A této práce (Butler, 2007).

2.3 Podnikatelský model Canvas

Protože se mění doba, mění se i pohled na business modely. Většina turbulentních změn na současném trhu práce je způsobena faktory jako recese, demografické změny, globální konkurence, růst internetově aktivních uživatelů, životní prostředí a jiné. Tyto změny nejsou ze strany podniků kontrolovatelné a zároveň hluboce ovlivňují business modely, jež podniky používají. Jelikož podniky nemohou změnit prostředí kolem sebe, musejí se soustředit na přizpůsobení podnikového modelu, někdy dokonce vytvořit nový, a to v případě, že si chtějí udržet konkurenceschopnost. Nové business modely ovlivňují pracoviště po celém světě. Podniky, které hodlají přežít, musejí své podnikatelské modely neustále měnit a vyhodnocovat. „*Na té nejzákladnější ekonomické úrovni je business model logikou, na jejímž základě si organizace zajišťuje finanční přežití,*“ tvrdí Olexandr Osterwalder ve své knize *Osobní business model* (2010, str. 15). Zjednodušeně řečeno lze business model chápat jako logiku, na které si podnik vydělává na své živobytí. Alexandr Osterwalder přirovnává podnikatelský plán k architektonickému plánu, který má sloužit jako vodítko při stavbě budovy, stejným způsobem navrhuje podnikatel business model, který používá při založení podniku (Osterwalder, 2010).

Podnikatelský model Canvas je šablona pro strategické řízení, štihlou startovací platformou pro vývoj nových nebo dokumentování existujících obchodních modelů. Tento model představuje vizuální graf, tabulku s prvky, které charakterizují nabídku, infrastrukturu, finance a zákazníky pro firmu nebo produkt. Svoji strukturou pomáhá model firmám při sladění jejich činnosti tím, že ilustruje potenciální kompromisy. Níže je uvedena kostra plátna Canvas.



Obr. 2: Plátno Canvas

Zdroj: Cowan, 2013

Lze tvrdit, že podnikatelský model Canvas neboli plátno podnikatelského modelu je účinnou technikou, která umožňuje udělat si obrázek o fungování organizace. Canvas obsahuje devět stavebních prvků, na jejichž základě poskytuje podnik zákazníkům hodnotu (Osterwalder, 2010). Těmito prvky jsou:

1. Zákaznické segmenty

Zákazník je pro organizaci klíčem existence. Žádná organizace nemá šanci přežít, pokud by neměla zákazníky, kteří jsou ochotni využívat firmou nabízený produkt. Organizace mají jednu nebo několik vymezených skupin zákazníků, na něž se chtějí zaměřit. Služby nebo produkt lze poskytovat jiným organizacím, tomuto jevu se říká B2B (business-to-business), nebo napřímo koncovým zákazníkům B2C (business-to-customer).

Dále lze zákazníky rozdělit na platící a neplatící. Valná většina uživatelů sítě Facebook nebo Instagram jejich provozovatelům za poskytované služby neplatí nic. V tomto případě to má svůj smysl, protože bez stovek tisíc neplatících uživatelů by tyto sociální sítě neměly co nabídnout platícím uživatelům, například zadavatelům reklam. To znamená, že i neplatící zákazník může být klíčem k úspěchu podnikatelského modelu.

2. Poskytovaná hodnota

Poskytovanou hodnotu lze chápat jako zákaznickou výhodu, která vznikne s koupí nebo použitím produktu či služby. Poskytování výjimečné hodnoty je klíčovým důvodem, proč se má zákazník rozhodnout pro určitý produkt před jiným. Tato složka vytváří hodnotu pro zákaznickou segmentaci prostřednictvím kombinace prvků, vyhovujících potřebám tohoto segmentu. Hodnoty mohou být kvantitativní (např. cena, rychlost služby) nebo kvalitativní (např. design, zkušenosti se zákazníky).

Existuje několik způsobů, jak je možno přispět k vytváření hodnoty pro zákazníka. Osterwalder a Pigneur uvádějí několik příkladů aspektů poskytované hodnoty, viz tab. 1.

Tab. 1: Poskytovaná hodnota podle Osterwaldera a Pigneura

Výkon	Zlepšení výkonu již existujících produktů nebo služby.
Produkt na míru	Přizpůsobení produktů a služeb konkrétním potřebám jednotlivých zákazníků nebo zákaznických segmentů.
Cena	Nabídka podobné hodnoty za nižší cenu je běžným způsobem, jak uspokojit potřeby cenově citlivých zákaznických segmentů, ale zároveň mají nízké ceny důležité důsledky pro zbytek obchodního modelu.
Design	Design je důležitý, ale nezvyklý prvek pro měření poskytované hodnoty. Produkt může vyniknout z důvodu zajímavého designu.

Značka/status	Zákazníci mohou sledovat hodnotu v prestižnosti nebo známosti značky a v tom, do jakého postavení je to může zařadit.
Komfort	Mnohdy zákazník ocení, jestliže produkt nebo služba jeho problém vyřeší za něj.
Přístupnost	Zpřístupnění produktů a služeb zákazníkům, kteří k nim dříve neměli přístup, je další působ, jak vytvořit hodnotu. To může vyplynout z podnikání modelové inovace, nové technologie nebo kombinace obou.
Snížení rizika	Snížení rizika hraje pro zákazníka značnou roli v případech, kdy se pro něj jedná o důležité věci.

Zdroj: Osterwalder, 2010, s. 23–25

3. Komunikační kanály

Tento prvek vysvětluje, jak podnik komunikuje nebo zprostředkovává hodnotu nabízenou produktem či službu dál ke svým zákazníkům, tj. plní komunikační, distribuční a prodejní funkci. Kanály slouží konkrétně k:

- zvyšování povědomí o společnosti,
- umožnění nakupování produktů a služeb zákazníkům,
- poskytování hodnotového návrhu zákazníkům,
- poskytování zákaznické podpory po nákupu.

4. Vztah se zákazníky

Podnik se musí rozhodnout, jaký typ vztahu se zákazníky preferuje, a to ve výsledku ovlivní jaký vztah a s jakými specifickými zákaznickými segmenty bude společnost podporovat. Vztahy se mohou pohybovat od osobních po automatizované. Vztahy se zákazníky mohou být poháněny následujícími motivacemi: získávání zákazníků, udržení zákazníků, podpora prodeje (vzestup).

Typy tvorby vztahu lze rozdělit na:

- osobní asistence – konzultace a poradenství při prodeji,

- samoobsluha – všechny prostředky, potřebné k pořízení hodnoty, jsou zákazníkovi k dispozici na libovolném místě v libovolnou dobu,
- komunity – založení komunit kolem produktů či značek; poskytování výhod jejich členům,
- spolupráce – zapojení zákazníků do tvorby a úprav poskytované hodnoty.

5. Zdroje příjmů

Tento blok představuje, jakým způsobem generuje společnost příjmy od jednotlivých zákaznických segmentů. Společnost se musí ptát sama sebe, za jakou poskytovanou hodnotu je každý zákaznický segment ochoten skutečně zaplatit. Správná odpověď na tuto otázku umožňuje firmám generovat příjmy. Každý zdroj příjmů může mít různé mechanismy stanovení cen; například fixované ceny, vyjednávání, dražby, ceny závislé na trhu nebo ceny, závislé na objemu. Podnikatelský model zahrnuje dva různé typy zdrojů příjmů:

- výnosy z transakcí, vyplývající z jednorázových plateb zákazníků,
- opakované příjmy, plynoucí z průběžných plateb za hodnotu poskytnutou zákazníkovi nebo poskytnutí poprodejní zákaznické podpory.

6. Klíčové zdroje

Tato část odpovídá za nejdůležitější zdroje či aktiva, potřebná k hlavní činnosti podniku, aby vše fungovalo. Potřebné zdroje jsou pro každý typ obchodního modelu odlišné. Patří sem fyzické zdroje, duševní zdroje, lidské zdroje a finanční zdroje.

7. Klíčové činnosti

Klíčové činnosti jsou stejně jako klíčové zdroje potřebné k tomu, aby mohl podnikatelský model fungovat, jak má. Každý obchodní model vyžaduje řadu klíčových aktivit. A stejně jako klíčové zdroje se liší klíčové činnosti v závislosti na typu obchodního modelu: výroba, řešení problému, platforma či síť.

8. Klíčové partnerství

Klíčové partnerství popisuje síť dodavatelů a partnerů, kteří pomáhají obchodnímu modelu fungovat. Společnosti vytvářejí aliance k optimalizaci svých obchodních modelů, ke snížení rizika nebo k získání zdrojů. Lze rozlišovat čtyři různé typy partnerství:

- strategické spojenectví mezi nekonkurenty,
- strategické partnerství mezi konkurenty,
- spolupráce pro rozvoj nových podniků,
- vztah mezi kupujícím a dodavatelem k zajištění spolehlivých dodávek.

9. Struktura nákladů

Blok struktury nákladů popisuje všechny vzniklé náklady spojené s provozováním obchodního modelu. Tento stavební blok popisuje nejdůležitější vzniklé náklady při práci v rámci konkrétního obchodního modelu. Tvorba a dodávka hodnoty pro zákazníka, udržování vztahů se zákazníky a generování výnosů – toto všechno generuje náklady. Ty lze vypočítat relativně snadno po definování klíčových zdrojů, klíčových aktivit a klíčových partnerství. Některé obchodní modely jsou však nákladově náročnější než jiné (Osterwalder, 2010).

3 Mobilní aplikace

Mobilní aplikace je softwarová aplikace, která je vytvořena speciálně pro chytré mobilní telefony, tablety a jiné mobilní přístroje. Při tvorbě mobilních aplikací se jejich tvůrci snaží co nejvíce využít možností uživatelského rozhraní nebo podporovaných funkcionalit, jako je třeba dotykové ovládání, které mobilní zařízení nabízejí. Jednou ze značných výhod mobilních zařízení je jejich tak zvaná přenositelnost. Mnoho zákazníků je má vždy u sebe, a z tohoto důvodu bude efekt reklamy dlouhodobější než třeba u statického zobrazení v tisku nebo na billboardech. Studie „Always Connected“ provedená společností IDC Research prokazuje, že celých 79 % lidí využívá chytrý telefon nejméně 2 hodiny denně. Zároveň poukazuje na zajímavou skutečnost, že pro 4 z 5 uživatelů je první věcí, kterou udělají po probuzení, otevření své nejpoužívanější mobilní aplikace. Tento fakt tvoří obrovský reklamní potenciál. Zatím s ním však pracuje pouze hrstka reklamních agentur, přitom tato skutečnost představuje nevyčerpanou reklamní kapacitu (Levitas, 2018).

Vzhledem k rostoucí oblíbenosti inovativních technologií a s tím i k rostoucímu počtu chytrých zařízení vznikají i různé mobilní aplikace jako například: webové aplikace, hybridní aplikace anebo nativní mobilní aplikace. Manažer portfolia koncových zařízení společnosti Vodafone Jakub Karlík tvrdí, že v současné době lze zaznamenat růst podílu chytrých telefonů na celkových prodejkách. Jedním z důvodů je častější výměna telefonů zákazníky, kterou lze spojit s celkovým růstem jejich prodeje v České republice. U společnosti Vodafone tvořil podíl chytrých telefonů v roce 2018 téměř 95 % prodejků telefonů. Další zajímavostí, kterou manažer Vodafone Karlík v posledních letech zaznamenal, je, jak se u zákazníků Vodafone mění preference operačních systémů, na nichž telefony běží, a právě růst dominance systémů Android a iOS. Dané trendy jsou zohledněny v příloze B (Karlík, 2019).

Webové aplikace fungují na všech platformách na principu webových stránek. Omezení webových aplikací je ale ve schopnosti spolupracovat s hardwarem mobilních zařízení. Výkon webových aplikací záleží na faktorech, které nejsou plně pod kontrolou vývojáře. Finanční náklady na tvorbu webových aplikací jsou nejnižší v porovnání s ostatními typy aplikací, ale za cenu omezené možnosti využití mobilního zařízení.

Nativní aplikace se od začátku vyvíjejí pouze pro jednu platformu např. iOS či Android. Pro každou další platformu je nutné vytvořit novou aplikaci bez ohledu na to, že se jedná o shodnou funkcionalitu. Nativní aplikace mají přístup k hardware mobilních zařízení. Výsledkem je okamžitá odezva a plné využití funkcí mobilního zařízení. Náklady na tvorbu tohoto typu aplikací a jejich následný provoz vyžadují nemalé investice, protože vývoj a provoz softwaru se zabezpečuje pro každou platformu zvlášť.

Hybridní aplikace jsou kombinací webových a nativních aplikací. Pomocí specializovaných nástrojů lze vytvořit na platformě webových technologií nativní aplikace zvlášť pro každý systém např.: iOS, Android nebo Windows Mobile. Hybridní aplikace mají většinu výhod nativních aplikací, ale pracují s podstatně nižšími náklady (Petrla, 2018).

3.1 Příjem z mobilních či webových aplikací

Způsob použití mobilních telefonů a internetového obsahu, který mobilní zařízení nabízejí, se za posledních deset let značně změnil, tvrdí Saurabh Bhatia, ředitel společnosti Chocolate, která se zabývá internetovou reklamou po celém světě. Mobilní uživatelé se postupně vzdali používání svých mobilních prohlížečů a zaměřili se na širokou škálu aplikací napříč různými oblastmi. Tento nově vyvinutý postoj k aplikacím změnil vnímání vývojářů aplikací vůči různým příjmovým strategiím (Bhatia, 2019).

Na celosvětovém mobilním trhu dominují bezplatné aplikace. Ať už se jedná o operační systém Android nebo iOS, zcela převyšují placené aplikace, a to jak z hlediska příjmů, tak z hlediska počtu stažení. Podle statistik Appstore and GooglePlay bylo v prvním čtvrtletí roku 2018 zařazeno 94,4 % mobilních aplikací do seznamu bezplatných aplikací. Pokud sdílejí tedy placené aplikace pouze 6 % celosvětového trhu s mobilními zařízeními, jak vydělávají ostatní bezplatné aplikace peníze? Každý vlastník firmy, který investuje do vývoje mobilních aplikací poprvé, se obvykle snaží najít na tuto otázku odpověď (Indiaappdevelopers.com, 2019).

Při výběru mobilní aplikace si skoro každý uživatel pravděpodobně vybere bezplatnou aplikaci před placenou aplikací v případě, že poskytuje stejné funkce jako mobilní aplikace placená od konkurentů. Prvním krokem je vždy zaujmout uživatele, aby stiskl tlačítko

„Stáhnout“. Tím, že uživatel nemusí okamžitě investovat žádnou částku, se posouvá o krok blíže k vybudování zdravého vztahu. Placené aplikace jsou výhodné pouze tehdy, pokud již existuje silná zákaznická základna. V případě, že se jedná o plně novou aplikaci, nemusí být placená aplikace nejlepším řešením.

Aktuálně existuje na trhu pro mobilní aplikace více modelů příjmů:

- reklama v mobilních aplikacích,
- placené stažení aplikace,
- nákupy v mobilních aplikacích,
- předplatné,
- e-mail marketing,
- kombinace více modelů (Indiaappdevelopers.com, 2019).

Podle ředitele společnosti Chocolate je mezi vývojáři aplikací reklama nejúčinnější metodou zpeněžení. Na konci letošního roku se předpokládá, že mobilní hry celosvětově vygenerují příjmy z reklamy ve výši 39,8 miliardu USD.

Vývojáři aplikací se začínají spoléhat na reklamy v aplikacích, aby generovali vyšší příjmy. 24 % spotřebitelů upřednostňuje reklamu ve srovnání s 13 %, kteří preferují nákupy v mobilních aplikacích, a 9 % dává přednost placenému stažení (Bhatia, 2019).

3.2 Příjem z reklamy

Jedním z nejjednodušších způsobů, jak vydělat peníze prostřednictvím mobilní aplikace, jsou reklamy. Její vlastník se musí pouze zaregistrovat v reklamní síti a zobrazovat reklamy. Většina dostupná v obchodě s aplikacemi používá reklamu jako svůj jediný model výnosů z aplikací. Reklama je ve skutečnosti první volbou vývojářů mobilních aplikací, přestože téměř 2/3 lidí na ni během používání mobilní aplikace nikdy neklikne. To však stále ponechává 1/3 publika, která pravděpodobně na reklamu klikne, a tím zajišťuje generaci příjmů prostřednictvím mobilní aplikace.

Důležitým bodem, aby mobilní aplikace mohla vydělávat peníze prostřednictvím reklamy, je velký zájem ze strany uživatelů. Model příjmů z reklamy funguje na principu „zobrazení a kliknutí“, proto je zásadní, aby se tyto reklamy zobrazovaly před širokým publikem, což je možné pouze tehdy, jestliže již disponuje silnou zákaznickou základnou (Indiaappdevelopers.com, 2019).

Zde jsou některé z běžně používaných formátů reklamy, ve kterých lze podle typu mobilní aplikace zobrazovat upoutávky:

- **Vsunuté reklamy**

Vsunuté reklamy se zobrazují v konkrétních přechodových bodech, jako je změna stránky, spuštění aplikace nebo načtení úrovně hry. Jelikož tyto typy reklam ovlivňují interakci uživatelů, obvykle se zobrazují s konzistentními přestávkami. Vsunuté reklamy používají tlačítko pro zavření, které reklamu uživateli odstraní z obrazovky. Tento typ reklam je optimální pro hry a zpravodajské aplikace, protože se zobrazují před uvedením určitého obsahu.

- **Bannerové reklamy**

Bannerové reklamy jsou menší velikosti a obvykle se zobrazují v horní nebo dolní části obrazovky. Vzhledem k tomu, že nepokrývají celou mobilní obrazovku zařízení, může uživatel s aplikací volně komunikovat, aniž by musel reklamu zavřít. Míra prokliku pro tyto aplikace je však poměrně nízká, protože je menší pravděpodobnost, že upoutají pozornost uživatele kvůli své menší velikosti.

- **Nativní reklamy**

Nativní reklamy jsou navrženy tak, aby vůbec nezasahovaly do zapojení uživatele. Automaticky se přizpůsobí designu aplikace a jsou zobrazeny v jejím obsahu. Tyto reklamy jsou nejvhodnější pro mobilní aplikace, jako jsou zprávy a informační aplikace, kde lze reklamu snadno v samotném obsahu zobrazit.

- **Videoreklamy v aplikaci**

Tyto reklamy jsou přitažlivější než jiné formáty reklamy, protože nabízejí uživateli reálný prospěch, například v mobilní hře mohou být videoreklamy zobrazovány výměnou za herní měny nebo za specifické herní předměty, jako jsou zbraně, štíty, dovednosti atd.

Doporučeným postupem pro zvýšení příjmu prostřednictvím reklamy je zkombinovat všechny výše uvedené formáty reklamy – zobrazovat různé reklamy v různých časových okamžicích, a zvýšit tak příjmy z mobilních aplikací (Lacko, 2017).

4 Volnočasové aktivity

Tato kapitola je určena k definici pojmů volnočasové aktivity. Na začátku je potřeba definovat, co pojem volný čas představuje. Ačkoli se obsah pojmu volný čas zdá být všem jasný, jeho význam může být různými jednotlivci chápán odlišně. S tím, jak se mění doba, mění se i názory jednotlivců na dění kolem nich. Do druhé světové války, kdy množství volného času bylo podstatně menší, byl význam pojmu volný čas velice odlišný od dnešního. Během padesátých let byla práce považována za hlavní a nejdůležitější činnost a volný čas byl brán jako doba přípravy na práci. V sedmdesátých a osmdesátých letech se tato tendence začala měnit a postupně začala práce ztrácet svoji pozici v životě lidí a do jejich povědomí se začal dostávat pojem jako osobní rozvoj. Na druhé straně ale rozvoj kapitalismu a otevřené možnosti podnikání způsobují u některých lidí návrat k práci jako k nejdůležitějšímu smyslu existence. V posledních letech se vnímání volného času velmi posunulo směrem ke zvýšení jeho hodnoty a lidé se více a více začali zabývat tím, jak ho trávit. Obecně platí, že vnímání volného času je individuální a je přímo ovlivněno sociálním prostředím, zaměstnáním či věkem jedince (Matoušková, Čevela, 2011).

V literatuře se uvádí dvojí základní chápání tohoto pojmu: negativní a pozitivní. Negativní vymezování volného času se vysvětluje jako mimopracovní nebo mimostudijní doba očištěná o uspokojení fyziologické potřeby a domácích povinností (úklid, péče o děti atd.) Pozitivní obsah pojmu je definován jako disponibilní časový prostor, který je jednotlivci chápán jako svoboda. Během této doby se může realizovat v jakýchkoli činnostech, k nimž není nikým nebo ničím nucen, a tím uspokojovat společenské nebo individuální potřeby, jiné než je produktivní činnost (Vážanský, Smékal, 1995).

Způsoby trávení volného času nebo jinak řečeno volnočasové aktivity lze podle míry formálnosti rozdělit na dva typy, a to na organizované a neorganizované. Organizované aktivity jsou obvykle koordinované institucemi jako školy, neziskové organizace, kroužky, kluby atd. Do této skupiny patří i pravidelné prázdninové aktivity a soutěže. K neorganizovaným aktivitám lze přiřadit takové aktivity, při nichž jednotlivci nebo skupiny využívají volně dostupné nebo soukromé zdroje (hřiště, příroda, zahrady atd.). Další rozdělení

volnočasových aktivit je podle počtů jednotlivců, kteří jsou do činnosti zapojeni: skupinové a individuální (Matoušková, Čevela, 2011).

Lidé mají k trávení volného času různé postoje, které se tvoří na základě jejich ekonomických možností, hodnoty volného času v životním stylu, zkušeností atd. Důležité je také zmínit, že u některých jednotlivců může dojít k tzv. nevyužívání volného času, a to z více důvodů:

- nedostatek volného času,
- workoholismus,
- neschopnost zorientovat se v nabídce,
- nízká motivace/nemožnost vykonávání aktivity jednotlivcem (Matoušková, Čevela, 2011).

Posledním bodem se bude autorka zabývat více v praktické části diplomové práce, neboť na řešení tohoto problému je start-up Vyspo také zaměřen.

5 Popis start-up projektu Vyspo

Projekt Vyspo vymysleli dva mladí studenti, kteří chtěli jeho prostřednictvím vyřešit problém, s nímž se často setkávali, a věřili, že nejsou jediní. Jde o to najít si rychle a jednoduše společníka pro volnočasovou aktivitu, sportovní nebo jinou interaktivní činnost. Například kancelářský pracovník, který pracuje a nemá stálý sportovní koníček, se rozhodne začít chodit na tenis či badminton a setká se s problémem, že ve svém okolí nezná nikoho, koho by to mohlo bavit a byl by ochoten s ním svůj volný čas touto konkrétní aktivitou trávit. Dalším problémem, který takového jednotlivce může potkat, když už se mu podaří někoho najít, může být fakt, že dny nebo časy, kdy chtějí oba sportovat, se neshodují. Právě problémy tohoto typu má projekt Vyspo řešit. Zároveň je ambicí autorů sdružovat pomocí projektu lidi a nadchnout je pro společné trávení času aktivním způsobem, a to místo trávení času mimo jiné na sociálních sítích.

Vzhledem k současným trendům a růstu podílu chytrých telefonů, jak bylo popsáno v kapitole 3, se zakladatelé rozhodli pro realizaci svého nápadu pomocí chytré mobilní aplikace, která bude běžet na operačních systémech Android a IOS. Zakladatelé aplikace museli pro realizaci svého nápadu využít služeb profesionálního programátora, který jejich nápad a jejich požadavky uskutečnil za cca 200 tis. korun. Po vynaložení prvotních nákladů následují každý měsíc další výdaje na vylepšení aplikace.

První verze aplikace byla uvedena na trh pro operační systém Android koncem roku 2018, byla to ovšem verze pracovní. Pro uživatele se objevila pro operační systém Android a iOS v srpnu roku 2019. Aplikace má i svoje webové stránky, viz obr. 3, na nichž může případný zájemce nalézt základní informace o jejích funkcích a kontakty.



Obr. 3: Úvodní stránka na webových stránkách Vyspo.cz

Zdroj: VYSPO, 2018b

Každý uživatel, který si aplikaci stáhne, si může vybrat z okruhu, o který má právě zájem. Následně je potřeba vytvořit aktivitu, uvést místo, čas konání a čekat na společníka či společníky, až se k vytvořené události připojí. Není nutné, aby uživatel akce sám zakládal, ale může si rovněž prohlížet akce již vytvořené někým jiným a vybrat si, které z nich se chce zúčastnit. Prozatím obsahuje aplikace 35 různých sportů, a to jak kolektivních, tak i pro jednotlivce, včetně těch nejoblíbenějších, jako je fotbal, tenis, běh nebo jízda na kole. Mobilní aplikace nezahrnuje pouze sporty, ale také i různorodé další kategorie zábavy, jako jsou deskové hry, cestování či kategorii „jiné“, kde si uživatel může vytvořit jakoukoliv aktivitu, kterou by chtěl dělat.

Tato aplikace funguje po celé České republice. Po dokončení vývoje začali autoři šířit informace mezi kamarády a rodinou v Libereckém a Ústeckém kraji a podle slov zakladatelů byly ohlasy velice pozitivní, a to hlavně na intuitivní prostředí aplikace a její fungování.

Od momentu zpřístupnění aplikace ke stažení se za 3 měsíce uskutečnilo:

- více než 3 tisíce stažení, nejvíce v Liberci a okolí, což je zapříčiněno největší reklamou v tomto regionu,
- nejoblíbenější kategorie pro vytváření společných aktivit jsou „běh“, „fitness“, „cyklistika“ a „jiné“.

Statistické údaje o tom, kolik uživatelů se ve výsledku potkalo a společně trávilo čas, nejsou k dispozici.

Pro uzákonění zprostředkování této služby vybrali zakladatelé právní formu podniku – společnost s ručením omezeným, dále jen s.r.o. V obchodním rejstříku je firma vedena pod jménem Vyspo App s.r.o. Tento typ právní formy zvolili autoři z důvodu jednoduššího vedení firemního účetnictví.

Název a logo

Tvorba názvu netrvala autorům dlouho. Jeden z nich o tom říká: *„Alespoň trochu jsme chtěli, aby název evokoval sport. Dvouslabičný jsme ho zvolili hlavně pro rychlé zapamatování“* (Šujan, 2019).

Nejprve si stanovili body, které chtěli, aby název splňoval: dvouslabičný název, volná doména jak „cz“, tak „com“, celosvětový název, aby mohla mít aplikace stejný název jak v ČR, tak v budoucnu po celém světě, sportovní nádech „VY SPOlu“ „VYber SPOrt“ „VYSPOrtuj se“. Po vymyšlení názvu byl zadán úkol designérovi, který měl vytvořit logo. Jediným požadavkem bylo, aby bylo jednoduché a název dobře čitelný.

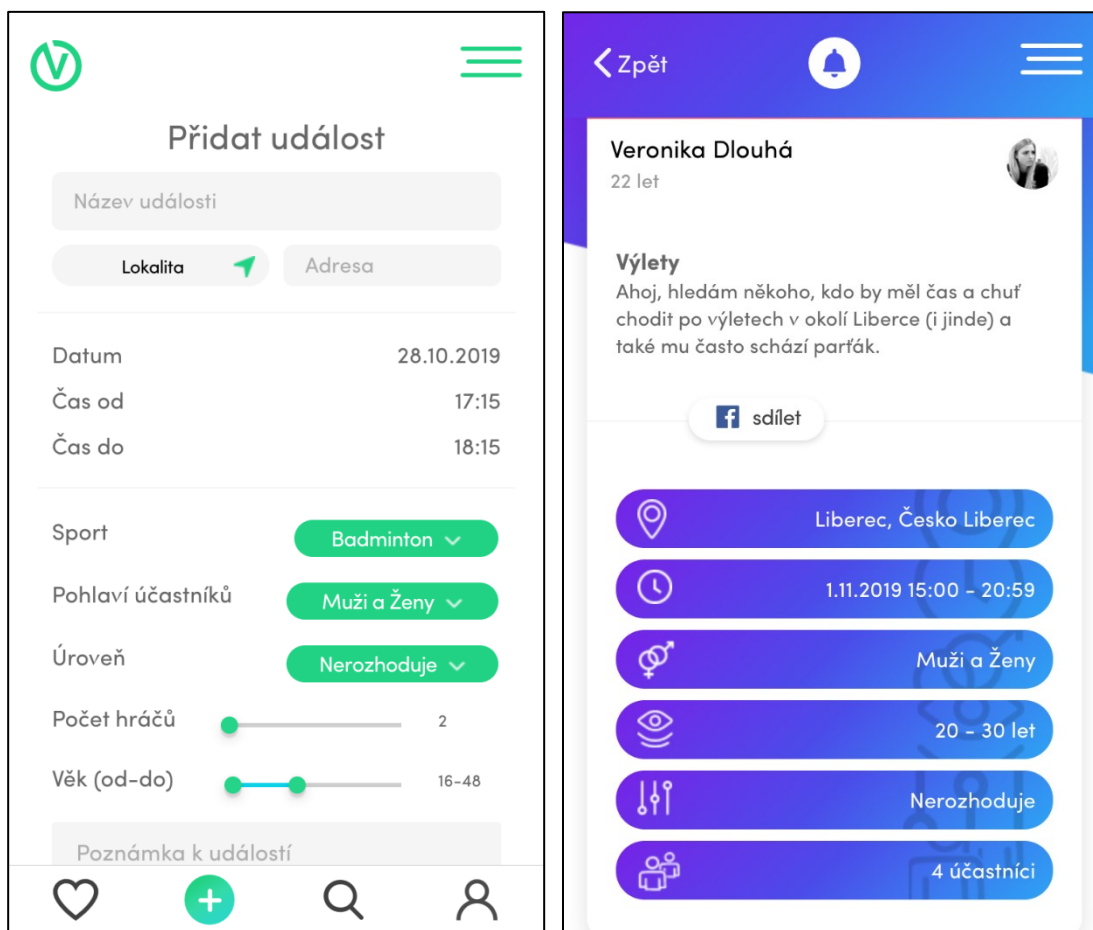
5.1 Funkcionality aplikace Vyspo

Aby mohl zájemce začít využívat služeb aplikace Vyspo, je třeba mít chytrý telefon, fungující na operačním systému IOS nebo Android. Nejdříve si uživatel musí stáhnout aplikaci z Google store nebo Apple store v závislosti na operačním systému. Ihned po spuštění si aplikace vyžádá vytvoření profilu, kde může uživatel ručně zadat potřebné údaje nebo použít přihlášení pomocí již existujícího účtu ze stránky Facebook. Jedná se o následující údaje: jméno uživatele, datum narození, oblíbené aktivity. U oblíbených aktivit si uživatel může

vybrat úroveň: začátečník, amatér, poloprofesionál a profesionál. Informace o těchto úrovních bude následně dostupná jiným uživatelům a vystihuje schopnosti jednotlivců u konkrétních aktivit. To znamená, že pokud nějaký uživatel bude hledat společníka pro hru tenis na amatérské úrovni, pravděpodobně vyhledá nápomocnou informaci o tom, zda ten, s kým se dohodne na společné hře, je amatér nebo profesionál. Po vytvoření účtu následuje jednoduchý průvodce, který uživateli vysvětlí, jaké další kroky má udělat. Podle toho, jakou službu chce využít, může buď vytvořit vlastní událost, ke které by chtěl pozvat jiné zájemce, nebo může vyhledat událost, kterou již vytvořili jiní uživatelé a hledají společníka/ky k trávení volného času nějakou konkrétní aktivitou.

Chce-li uživatel založit novou událost, stačí zadat termín, čas, druh sportu či aktivity, počet hráčů a doporučený věk a čekat, jestli se někdo rozhodne se zúčastnit. Ve chvíli, když se někdo k události přihlásí, přijde uživateli, který tu událost vytvořil, notifikace. S uživateli se komunikuje skrze událost, do níž lze psát komentáře. Touto cestou upozorní aplikace pomocí notifikace na to, že se k ní připojil nový účastník nebo někdo přidal komentář.

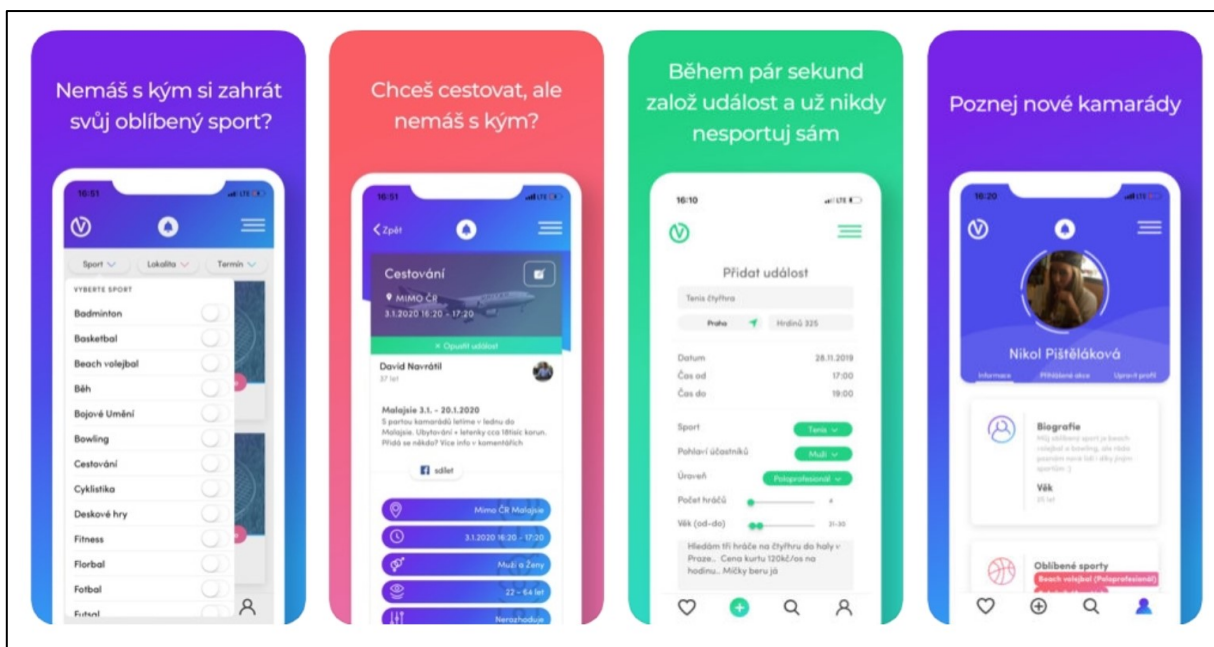
Prostřednictvím komentářů probíhá komunikace a dohoda na upřesňujících informacích. Zakladateli je doporučeno nechat si potvrdit účast tímto způsobem, protože samotné připojení k akci ještě neznamená, že uživatel, který účast v aplikaci potvrdil, dorazí. Na obr. 4 je vidět, jak průběh vytvoření události v aplikaci vypadá a jak se poté tato událost zobrazuje jiným uživatelům.



Obr. 4: Vytvoření události v aplikaci Vyspo

Zdroj: VYSPO, 2018a

V případě, že uživatel nechce vytvářet vlastní, může vyhledávat mezi již vytvořenými událostmi jiných uživatelů. Na hlavní stránce aplikace je zobrazen seznam vytvořených událostí, které jsou roztříděny podle časové posloupnosti, od nejbližšího termínu k tomu nejpozdnějšímu. Vyhledávat se dá pomocí nabízeného filtru, kde může uživatel podle typu aktivit, lokality (u tohoto filtru se nabízí možnost místo zadávání konkrétního místa zvolit „najít událost poblíž“ a aplikace pomocí GPS, dostupného v chytrém telefonu, nabídne události v blízkosti) a termínu, viz obr. 5. U filtru termín lze vybrat jak konkrétní den, tak i rozpětí „od – do“.



Obr. 5: Rozhraní mobilní aplikace Vyspo

Zdroj: VYSPO, 2018b

5.2 Popis aktuálního stavu projektu Vyspo

Tento typ projektu lze zařadit podle kategorizace Stevena Blanka, popsané v kapitole 1.1, do kategorie start-up životního stylu. Vyspo lze do této kategorie zařadit z následujících důvodů:

- Zakladatelé vybrali odvětví na základě svých zálib.
- Podnikatelský záměr má za cíl pomáhat jeho zákazníkům, aniž by přinášel majiteli vysoké zisky.
- Zakladatelé se starají o podnik při stávajícím zaměstnání.

Cílem start-upu není pouze maximalizace zisku. Pro souhrnný přehled činností a aktivit podniku zvolila autorka canvas plátno, kde popsala stávající fungování firmy, viz tab. 2.

Model canvas byl zvolen z důvodu stručnosti a zároveň pokrytí veškerých důležitých aspektů, které efektivně vystihují směr podnikání a popisují, jak každá oblast funguje. Plátno poskytuje kompletní přehled o všech oblastech aktuálně nastaveného systému na jedné stránce. Jednou z hlavních výhod tohoto přístupu je provázanost finančních toků na jednotlivé prvky

modelu, a lze jasně stanovit, které činnosti přinášejí příjmy a které činnosti generují náklady. Plátno obsahuje 9 částí: klíčová partnerství, klíčové činnosti, poskytovaná hodnota, vztahy se zákazníky, zákaznický segment, klíčové zdroje, distribuční kanály, struktura nákladů a zdroje příjmů. Vyplněné plátno canvas je uvedeno v tab. 2.

Tab. 2: Canvas plátno pro projekt Vyspo

Klíčová partnerství partnerství s dodavateli: programátor, marketingová agentura, právní kancelář agentura digitálního marketingu E-shop sportovního oblečení	Klíčové činnosti údržba platformy, vylepšení aplikace, hledání nových uživatelů a podpora stávajících	Poskytovaná hodnota Pohodlnost a jednoduchost – nabízená služba se snadno ovládá a používá Aktivní styl života – aplikace podporuje sportovně a aktivně založené uživatele Sdružování lidí se zájmem o aktivní trávení volného času	Vztahy se zákazníky Model samoobsluhy – uživatel má k dispozici všechny prostředky k pořízení hodnoty v libovolnou dobu	Zákaznický segment Uživatelé mobilních aplikací s touhou trávit volný čas aktivně, kterým chybí společník – neplaticí uživatel Zákazníci se liší věkově, demograficky, zájmy.
	Klíčové zdroje Fyzické zdroje – počítačové zařízení, internet, Google a Apple účty, doména Lidské zdroje – autorský tým s potřebnými znalostmi a dovednostmi, programátor Finanční zdroje – vlastní zdroje		Komunikační kanály Google store, Apple store Informace o produktu se distribuuje pomocí internetových článků, příspěvků na Facebooku a Instagramu	
Struktura nákladů založení s.r.o. – 10 tis. Kč design aplikace – 15 tis. Kč web – 10 tis. Kč Právní služby – 8 tis. Kč další náklady (vizitky, letáky, propagační materiál, atd..) – 15 tis. Kč programování – 250 tis. Kč celkové náklady – 298 tis. Kč od založení do 1. 11. 2019		Zdroje příjmů nebo výnosů Reklama v mobilní aplikaci – různé druhy		

Zdroj: Vlastní zpracování

Klíčová partnerství

Oblast klíčové partnerství popisuje vztah firmy s různými partnerstvími, sem patří partnerství mezi dodavateli a odběrateli, strategická partnerství atd.

Do klíčových partnerství firmy Vyspo s.r.o patří především partnerství s dodavateli: partnerství s programátorem a marketingovou agenturou. Komunikace s programátorem probíhá na týdenní bázi od samého počátku projektu od začátku roku 2018. Partnerství začalo představením úkolu a zadáním konkrétního požadavku na funkčnost mobilní aplikace programátorovi. Prvotní požadavek na vývoj aplikace se postupně měnil a modifikoval pro vylepšení vzhledu aplikace, přidání funkcionalit a programátor se těmto změnám přizpůsobil. V současné době, kdy aplikace běží a je dostupná uživatelům, probíhají různá dílčí vylepšení za běhu. Na služby programátora vynaložila firma již 240 tis. Kč.

Dalším klíčovým partnerem je právní kancelář, jejíž služby byly využity při výběru právní formy a při zakládání společnosti.

Marketingová agentura zajišťuje marketingovou analýzu trhu, na základě které nabídne vhodný marketingový mix, který definuje marketingovou kampaň. Tato agentura se zaměřuje především na marketing sportovních akcí a sportovního inventáře. Cílem efektivně definované marketingové kampaně je během 3 měsíců zajistit povědomí o aplikaci Vyspo a s její pomocí získat co nejvíce zákazníků. Tato marketingová kampaň je naplánována na leden 2020 a potrvá 3 měsíce.

Agentura digitálního marketingu používá rozhraní mobilní aplikace Vyspo jako reklamní plochu a podle počtu aktivních uživatelů si účtuje poplatek za počet zobrazení reklamy.

Novým partnerem pro firmu se stal e-shop se sportovním oblečením a inventářem, top4sport.cz, který je propagován v mobilní aplikaci pomocí nativní reklamy.

Klíčové činnosti

Tato část business modelu popisuje soubor aktivit, které se vykonávají za účelem doručení poskytované hodnoty zákazníkům pomocí distribučních kanálů a udržování stanovených vztahů se zákazníky. Klíčovými činnostmi projektu Vyspo je údržba mobilní aplikace

a zajištění rychlé zpětné reakce na požadavky a námitky zákazníků pro zajištění bezproblémového běhu aplikace a vylepšení již existujících funkcí aplikace. Další stěžejní činností je rozšiřování počtu zákazníků, čímž se zajišťuje růst hodnoty aplikace ve smyslu: čím více uživatelů bude aplikaci aktivně využívat, tím větší přínos je aplikace zákazníkům schopna nabídnout.

Klíčové zdroje

Tento prvek modelu představuje aktiva, která jsou nutná k fungování modelu, a jsou přímým předpokladem pro dodání hodnoty zákazníkům. Do klíčových zdrojů jsou zařazeny mezi fyzické zdroje:

- *počítačové zařízení* – na kterém se programuje mobilní aplikace,
- *internet* – prostředek ke stahování aplikací a provozu,
- *Google a Apple store* – na těchto platformách je aplikace uložena a nabízena ke stahování uživatelům,
- *doména* – internetová IP adresa pro webové stránky Vyspo.cz/Vyspo.com, kde je mobilní aplikace prezentována a kde jsou dostupné základní informace o projektu.

Mezi lidské zdroje jsou zařazeny:

- *autorský tým* – k autorskému týmu patří dva zakladatelé projektu: Štěpán Kvapil a Aleš Benek, role v týmu nejsou oficiálně rozděleny,
- *programátor* – osoba, která zajišťuje veškeré programátorské služby.

Finanční náklady projektu Vyspo jsou zajištěny pouze z vlastních zdrojů.

Zákaznický segment

Oblast modelu věnovaná zákaznickým segmentům popisuje jeden nebo více typů součástí, na něž se poskytovaná hodnota, vztah se zákazníky a komunikační kanály orientují. Zákaznický segment, na který je poskytovaná hodnota zaměřena, se dá popsat těmito charakteristickými rysy:

- *Aktivně založený styl života* – aplikace nabízí službu, která podporuje aktivní trávení času.

- Podpora moderních technologií – aplikace je dostupná pouze pro chytré telefony a je zaměřena na lidi, kteří aktivně používají chytré mobilní aplikace.
- Komunikativnost a společenskost – principem aplikace je pomoci uživatelům najít společníka na nějakou konkrétní činnost.
- Otevřenost novým známostem – aplikace umožňuje seznamovat se s novými lidmi a dohodnout se na společném trávení času.
- Obyvatelé České republiky – aplikace nabízí svoje služby zatím pouze na území České republiky, a to v českém jazyce.

De Pelsmacker, Geuens a Van den Bergh v knize Marketingová komunikace uvádí 5 typů marketingových strategií, které se liší tím, jakým způsobem nabízejí produkt a jakým zákaznickým segmentům. Autorka práce tvrdí, že v případě projektu Vyspo se jedná o strategii „Produktová specializace“. Produktová specializace spočívá v tom, že společnost vyrábí jeden produkt, který nabízí v několika tržních segmentech. Vyspo nabízí jeden typ služby více zákaznickým segmentům.

Vztahy se zákazníky

Oblast modelu věnovaná vztahům se zákazníky má za cíl popsat, jakým způsobem komunikuje firma se zákazníkem před, v průběhu a po poskytnutí hodnoty. V závislosti na povaze nabízeného produktu a zákaznického segmentu, tedy toho, jakého cíle chce firma dosáhnout prostřednictvím komunikace, by měl být určen typ komunikace. Vyspo nabízí mobilní aplikaci, která je dostupná každému, kdo má chytrý telefon a přístup k internetu, to znamená, že povaha nabízeného produktu umožňuje tak zvanou samoobslužnou komunikaci, kdy zákazník, aniž by přišel s někým do osobního kontaktu, může být informován o produktu a zároveň si tento produkt může jednoduše pořídit. Cílem firmy pro současnou etapu vývoje je vzbudit pomocí komunikace povědomí o produktu, získat nové zákazníky a udržet stávající. Pro tyto účely zvolili zakladatelé Vyspo komunikaci prostřednictvím sociálních sítí: Facebook a Instagram, které vystupují jako komunikační kanály.

Komunikační kanály

Předchozí odstavec byl věnován tomu, jaký typ vztahu se zákazníkem firma podporuje a jaký typ komunikace praktikuje. Tento prvek modelu upřesňuje, jakými nástroji a jakou formou komunikace se zákazníky probíhá. Při volbě komunikačních kanálů je důležité zvážit, jaké kanály konkrétní zákaznický segment preferuje a které kanály jsou pro zvolený produkt vhodné. Jako hlavní komunikační kanál, který využívá Vyspo, vystupují sociální sítě: Facebook a Instagram. Prostřednictvím těchto sítí informují zakladatelé stávající zákazníky o novinkách v mobilní aplikaci či propagují aplikaci jako takovou. Zákazník má na těchto sociálních sítích prostor pro vyjádření svých nápadů ke zlepšení aplikace nebo pro dotazy, které ho ohledně aplikace zajímají.

Dalším komunikačním kanálem jsou Google store a Apple store, místo, kde může uživatel mobilní aplikaci stáhnout a stejně jako u předchozích komunikačních kanálů zde má možnost přispět komentářem či dotazem. Prostřednictvím těchto kanálů může zákazník také aplikaci zhodnotit pomocí hvězdiček – 1 až 5, 1 – nejméně, 5 – nejvíce. Tímto způsobem zjišťují zakladatelé zpětnou vazbu na mobilní aplikaci. Momentálně je aplikace hodnocena 4,2.

Poskytovaná hodnota

Oblast plátna modelu věnovaná poskytované hodnotě znázorňuje, co zákazník získá při použití nabízeného produktu, jaký problém produkt řeší či jakou zákaznickou potřebu je schopen uspokojit. Mobilní aplikace Vyspo nabízí uživatelům možnost rychle a jednoduše si najít společníka na jakoukoliv aktivitu. Používáním aplikace zákazník získává:

Pohodlnost a jednoduchost – nabízená služba se snadno ovládá a používá. Mobilní aplikace je velmi intuitivní a jednoduchá. Rozhraní menu v aplikaci je srozumitelné a strukturované. Před prvním užitím aplikace se každému uživateli automaticky spouští stručný návod k použití.

Aktivní styl života – aplikace podporuje sportovně a aktivně založené uživatele. Obsahuje více než 35 druhů sportů, které může uživatel zvolit jako kritérium pro hledání společníka na vybraný sport. Vyspo nabízí nejen sportovní činnosti, ale umožňuje také vymyslet jakoukoliv jinou činnost, na kterou hledá uživatel společníka.

Sdružování lidí se zájmem o aktivní trávení volného času. Touto poskytovanou hodnotou nabízí aplikace řešení problému osamělosti. Na rozdíl od sociálních sítí podporuje aplikace místo elektronické komunikaci reálnou, která může probíhat zároveň s nějakou aktivitou.

Cena – stažení a použití aplikace je zcela zdarma.

Struktura nákladů

Tento prvek obchodního modelu znázorňuje veškeré náklady, spojené s prvky, představenými v horní části plátna, a to právě s klíčovými partnerstvími a zdroji, s klíčovými činnostmi, se vztahy se zákazníky a s komunikačními kanály, se zákaznickou segmentací a poskytovanou hodnotou. Od založení projektu použili zakladatelé k financování veškerých nákladů pouze vlastní zdroje.

Struktura nákladů v Kč je následující:

- založení s.r.o. – 10 tis.,
- design aplikace – 15 tis.,
- založení webových stránek – 10 tis.,
- právní služby – 8 tis.,
- služby programování - 240 tis.,
- další náklady (vizitky, letáky, propagační materiál, atd.) – 15 tis.

Celkové náklady tvořily ke konci měsíce října 2019 298 tis. Kč.

Autorský tým také investoval vlastní volný čas, který přesáhl od vymyšlení nápadu po jeho realizaci 1000 hodin.

Zdroje příjmů

Poslední oblastí obchodního modelu Canvas je oblast odpovídající za zdroje příjmů. V této oblasti se uvádějí způsoby a možnosti, jakými zákazníci platí za poskytnutí hodnoty. Autoři projektu Vyspo plánují získávat příjem pomocí reklam, umístěných v aplikaci: nativní reklamy, vsunuté reklamy a bannerů. Nativní reklama bude zakomponována přímo do aplikace, aby působila jako integrální součást aplikace a zároveň nerušila uživatele. Vsunuté reklamy jsou pro uživatele viditelnější, a to způsobuje vyšší míru prokliknutí. Bannery jsou

reklamy, jež lze zakomponovat do horní či dolní části obrazovky, Podle odhadů zakladatelů, stanovených podle současných cen na trhu platí, pokud si každý aktivní uživatel mobilní aplikace během použití zobrazí různé typy reklam 5krát denně, musí si aplikaci stáhnout aspoň 7 tisíc uživatelů k dosažení průměrného výdělku ve výši 21–25 tisíc Kč měsíčně. To znamená, že je podle stávajícího obchodního modelu příjem z produktu závislý na počtu aktivních uživatelů.

Model Canvas poskytuje informace o obchodním modelu podniku nebo, jinými slovy řečeno, uvádí, jaký produkt a jakým způsobem dodává. Na druhou stranu má model i svoje omezení, bez kterých nelze objektivně posoudit životaschopnost podniku. Například nezahrnuje hledisko konkurence, kde je potřeba zohlednit, zda existují substituty poskytované hodnoty a do jaké míry jsou schopny nahrazovat produkt vybrané firmy. Zároveň Canvas neposkytuje časové hledisko, to znamená, že popisuje fungování firmy pouze v konkrétním okamžiku, a tím pádem není zohledněn například rozvoj podnikání.

5.3 Analýza konkurence

Před začátkem realizace projektu provedli autoři krátkou analýzu konkurence pomocí zkoumání nabídky na internetu a dospěli k závěru, že přímá konkurence zatím neexistuje, ale existuje více konkurentů, kteří nabízejí velmi podobný produkt, o některých by se dalo tvrdit, že je stejný, ale žádný z nich není nabízen pomocí mobilní aplikace, ale prostřednictvím webových stránek. Autorka práce se rozhodla vyzkoumat, o jaké nepřímé konkurenty se jedná, a popsat je v této kapitole detailněji.

Sportpartner je webová stránka, která funguje spíše na principu seznámek, to znamená, že uživatel musí založit vlastní profil s fotkou, uvést jméno, pohlaví, věk a typy sportu, které jsou předem stanoveny v nabídce, celkem může vybrat z 19 druhů sportu, jedná se o sporty, které lze dělat i jen ve dvou. Také lze při zakládání profilu vybrat, zda uživatel chce dostávat zprávy od nezadaných nebo ne. Po založení profilu, může uživatel vyhledávat mezi profily založených uživatelů ve vybrané lokalitě a kontaktovat je pomocí osobních zpráv, na rozdíl od aplikace Vyspo, kde může vyhledávat mezi založenými konkrétními aktivitami a komunikace probíhá. Tato webová stránka existuje již 10 let a propaguje se jako sportovní seznamka.

Na sportpartner.com se uživatelům nabízí připlatit si za prémiový účet, mezi jehož výhody patří: první pozice při zobrazování členů, přednostní upozornění na nové členy a údajně více doručených zpráv od ostatních uživatelů. Prémiový účet při koupi na jeden měsíc stojí 299 Kč, na 3 měsíce 239 Kč za měsíc a na 6 měsíců 179 Kč za měsíc. Podobný princip služeb nabízejí seznamky eDarling, Be2, Badoo a mnoho dalších. Mobilní aplikace Vyspo je zatím zcela zdarma.

Dalším nepřímým konkurentem je *Mevyo*. Stejně jako u předchozího konkurenta se jedná o webovou stránku, propagující se stejným způsobem jako aplikace Vyspo, a právě jako služba, která pomáhá najít společníky na jakoukoliv aktivitu. Pro využití služeb na *Mevyo.com* je potřeba vytvořit profil, kde lze uvést jakékoliv zájmy, není předdefinovaný výběr zájmů či druhů sportů jako u Vyspo. Ve svém profilu na *mevyo.com* lze uvést na rozdíl od předchozího konkurenta výšku, váhu, povolání. Navíc jsou v uvedené informaci v profilu uživatele oproti Vyspo údaje o hodnocení profilu ostatními uživateli, hodnotí se spolehlivost, přívětivost, sympatie a aktivita. Tato služba nabízí uživatelům možnost vyhledávání jak mezi již založenými uživateli, tak i mezi vytvořenými aktivitami. Na rozdíl od Vyspo může uživatel jiné uživatele anonymně přizvat k vytvořeným událostem. V profilu se ukládá informace, jakých aktivit se uživatel již zúčastnil a které aktivity vytvořil. Při tvorbě aktivity se vyplňují stejně informace, jako se uvádějí v mobilní aplikaci Vyspo. Oproti Vyspo lze na *mevyo.com* přidat vlastní fotku k aktivitě a přidat navíc kromě adresy i polohu na mapě, kde se bude aktivita konat. Co se týká ceny, nabízí tato webová stránka výše popsané služby zdarma a za příplatek ve výši 95 Kč – 145 Kč za měsíc v závislosti na době používání lze přikoupit účet *Mevyo+*, který zahrnuje následující výhody: přednostní zobrazení aktivit, zvýšení kapacity aktivit z 10 na 20, zrušení anonymity k hodnocení profilu uživatele. *Mevyo* funguje již od roku 2016.

K nepřímým konkurentům zařadila autorka také webový portál *Vaše liga*, který je známý, jako největší amatérská liga v České republice. Produkt je cílený pouze na konkrétních 8 druhů týmových sportů. Uživatel musí při registraci zvolit, o jaký sport má zájem, a poté mu budou přiděleni 4 různí soupeři nebo bude přiřazen do již existujícího týmu. Po 1 měsíci mu budou podle výsledků her přiřazeni buď silnější, nebo slabší soupeři. Sportovní hry, které se konají, jsou systematické a hrají se 4 hry měsíčně, 3 sezóny ročně. Členství v lize stojí 555 Kč za

sezónu. Pro příslušníky platí 50% sleva na kurty u 80 partnerů po celé republice, kteří *Vaši ligu* podporují.

Na základě provedené analýzy lze tvrdit, že přímý konkurent neexistuje, tím je myšleno, že na trhu není mobilní aplikace, která by nabízela stejnou službu jako Vyspo, ale existuje řada nepřímých konkurentů, kteří nabízejí podobný produkt prostřednictvím webových stránek a jsou na trhu už déle než jeden rok. Existují i některé odlišnosti, které by zakladatelé Vyspo mohli použít i pro svoji aplikaci. Různorodým vylepšením se autorka bude podrobněji věnovat v kapitole 5.5.

5.4 SWOT analýza

Z těchto důvodů je nutno pro zohlednění stavu projektu doplnit údaje k podnikatelskému projektu, a to pomocí analýzy SWOT. V rámci ní byla vyhodnocena dostupná zjištění formou matice, která je znázorněna v tab. 3.

Tab. 3: SWOT analýza projektu Vyspo

	Pozitivní faktory	Negativní faktory
Interní faktory	<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • jedinečnost produktu • jednoduchost použití a designu aplikace • jednoduše geograficky škálovatelný model • pro uživatele snadné a dostupné • mladý tým s potřebnými znalostmi a dovednostmi 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • financování pouze vlastními zdroji • slabá příprava před spuštěním • zaměření se jen na lidi, kteří používají chytré telefony. • fungování aplikace je přímo závislé na počtu stažení • nezkušený tým po stránce podnikatelských dovedností
Externí faktory	<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • možnost implementace do jiných zemí • rostoucí trend aktivního životního stylu • snadný vstup na trh včetně rozšíření portfolia služeb • vznik komunity uživatelů • spolupráce se sportovními zařízeními, trenéry a zájmovými kluby 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • zatím jen česká mutace • nedostatečný počet uživatelů • únik osobních dat uživatelů, práce s citlivými údaji (GDPR) • vznik nové konkurence • nezájem o spolupráci ze strany potenciálních obchodních partnerů

Zdroj: Vlastní zpracování

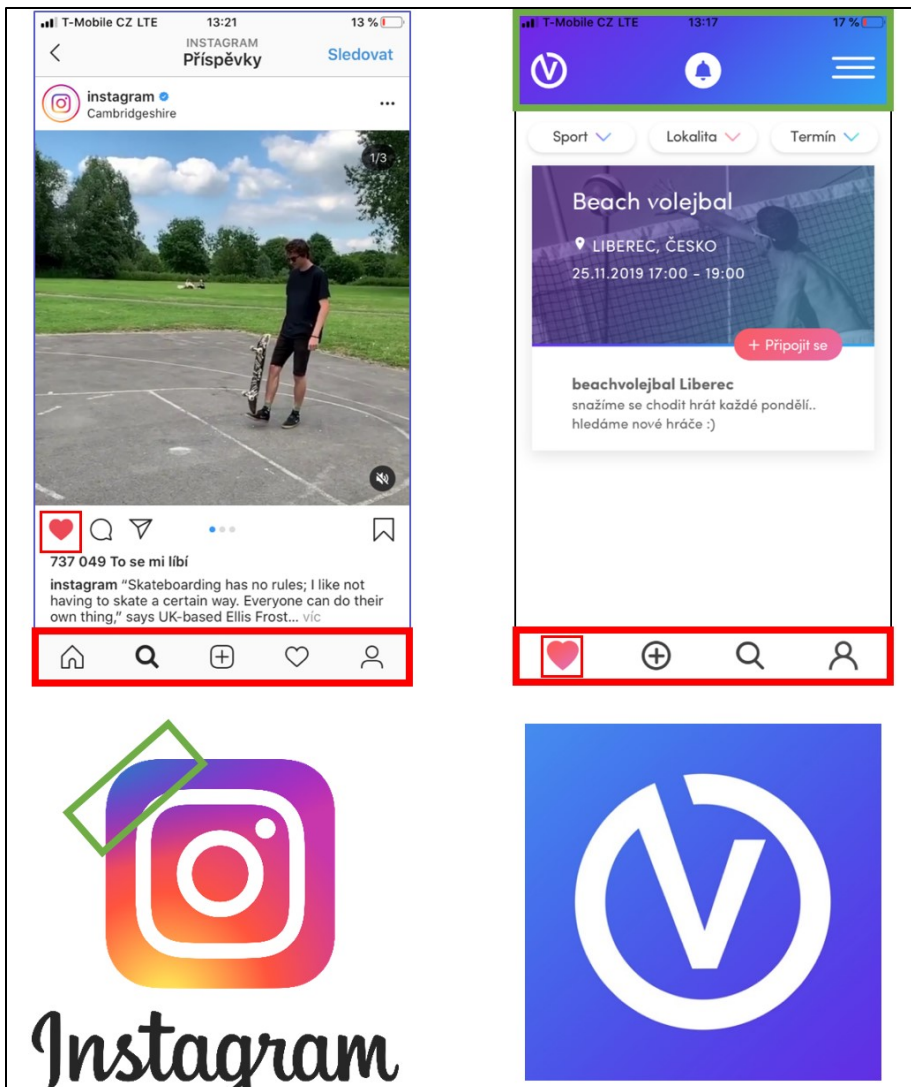
SWOT analýza je rozdělena na vliv interních faktorů – silné stránky a slabé stránky a vliv externích faktorů – příležitosti a hrozby. K silným stránkám projektu Vyspo patří:

Jedinečnost produktu

Jak již bylo zmíněno výše, produkt, který nabízí projekt Vyspo, je jedinečný a zatím neexistuje žádný přímý, stoprocentní substitut, který by ho mohl nahradit. Autorka to vidí jako jeden z nejsilnějších aspektů projektu, na kterém lze zakládat mimo jiné i argumentaci k získání financování.

Jednoduchost použití a designu aplikace

Design mobilní aplikace je vytvořen s použitím moderního stylu a barev již uživateli známých z aplikace Instagram. Menu aplikace rovněž obsahuje velmi podobnou logiku, která je použita v aplikaci Instagram, například seřazení fotografií uživatelů (Instagram) a seřazení událostí (Vyspo), tímto se pro běžného uživatele Instagramu může zdát orientace v aplikaci Vyspo povědomá a jednoduchá. Dá se také odpozorovat podobnost v použitých barvách rozhraní. Porovnání rozhraní těchto dvou aplikací je znázorněno na obr. 6. Červenou barvou je zvýrazněna podoba menu a zelenou barevný odstín loga a rozhraní aplikace.



Obr. 6: Grafické porovnání aplikací Vyspo a Instagram

Zdroj: Vlastní zpracování

Jednoduše geograficky škálovatelný model

Zatím jsou veškeré aktivity spojené s projektem zaměřeny pouze na uživatele v České republice, ale záměrem zakladatelů je provozovat aplikaci Vyspo i v dalších státech, proto ji od začátku tvořili tak, aby implementace služby, kterou aplikace nabízí, do dalších států byla co nejjednodušší.

Jednoduché škálovatelnosti je dosaženo díky tomu, že aplikace není přímo vztažena ke konkrétní oblasti, nicméně oblasti pro sport tvoří uživatelé aplikace sami. Aplikaci není potřeba nijak zásadně (kromě jazykových mutací) ze strany programátorů upravovat, aby ji bylo možno používat po celém světě.

Pro uživatele snadné a dostupné

Nabízený produkt je snadno dosažitelný pro uživatele chytrých telefonů. Aplikace se nabízí zdarma prostřednictvím Google store a Apple store.

Mladý tým s potřebnými znalostmi a dovednostmi

Projektový tým tvoří dva mladí studenti z Liberce, kteří tráví rádi svůj čas sportovními aktivitami. Mladý projektový tým vidí autorka jako silnou stránku projektu z více důvodů: jsou znalí současných trendů a podoby mobilních aplikací a tyto znalosti mohou využít při rozvoji aplikace Vyspo. Zároveň vzhledem k tomu, že autoři ještě nemají práci na plný úvazek, mohou tomuto projektu věnovat dostatek energie a času.

K slabým stránkám projektu autorka zařadila:

Financování pouze vlastními zdroji

Veškeré financování projektu Vyspo je založeno pouze na vlastních zdrojích zakladatelů projektu. Financování vlastními zdroji je vnímáno jako slabá stránka, protože existuje nemalé riziko, že peníze na provoz projektu, potažmo provoz mobilní aplikace, nestačí, a tímto zakladatelé potencionálně ohrožují budoucnost aplikace. Další nevýhodou financování z vlastních zdrojů v případě, že se zakladatelé spolehnou na budoucí příjmy z aplikace, je přímá závislost financování jakýchkoliv nákladů spojených s aplikací na výši vydělaných příjmů. Zároveň nese financování vlastními zdroji riziko toho, že autoři nejsou pod tlakem externího investora, což může vést i k neefektivnímu zacházení s investicemi, jelikož nemusejí svůj investiční záměr před nikým obhajovat.

Slabá příprava před spuštěním

Jednou z nejzásadnějších slabých stránek projektu je podle názoru autorky nedostatečná příprava před začátkem realizace nápadu a samotným uvedením produktu na trh. Projektový

tým provedl analýzu konkurence, při které zjistil, že přímá konkurence k plánované mobilní aplikaci neexistuje a pomocí internetového dotazníku se vzorkem 1000 osob zjistili, zda by o takovou aplikaci mohla společnost jevit zájem. Vzorek respondentů byl tvořen převážně obyvatelstvem města Liberec, což mohlo ovlivnit výsledek, který finálně nelze použít například v jiných městech České republiky. K projektu nebyl vytvořen ani obchodní model ani podnikatelský plán, které by zakladatelům projektu mohly být nápomocny pro mapování všech důležitých odvětví pro fungování projektu. Tyto základní kroky jsou pro úspěch projektu velmi důležité, a proto se jimi bude autorka detailněji zabývat v dalších kapitolách.

Zaměření jen na lidi, kteří používají chytré telefony

Jako další slabou stránku, uvádí autorka práce úzkou zaměřenost pouze na lidi, kteří vlastní chytrý telefon a používají mobilní aplikace. Tím, že aplikace nenabízejí pro svůj produkt webové rozhraní, fakticky přicházejí o jiný zákaznický segment, který buď nemá chytrý mobilní telefon, nebo není aktivním uživatelem chytrých mobilních aplikací.

Fungování aplikace je přímo závislé na tom, kolik uživatelů si ji stáhlo

Mobilní aplikace Vyspo funguje na principu spojování lidí v konkrétním místě, v konkrétním čase, za konkrétním účelem a samotní uživatelé jsou tvůrci obsahu aplikace. Z toho vyplývá, že když nebude mít dostatečný počet uživatelů se stejnými zájmy a stejnými plány k trávení volného času, nebude schopna díky malému počtu událostí plnit svůj účel, a tím si pokazí první dojem použití aplikace.

Nezkušený tým po stránce podnikatelských dovedností

Některé charakteristiky autorského týmu byly zařazeny mezi silné stránky: flexibilita, znalost oborů atd. Zároveň lze zakladatele projektu charakterizovat jako málo zkušené v podnikatelském oboru a v řízení projektů. Tato skutečnost byla již popsána mezi silnými stránkami, ale nezřídka se stává, že stejná vlastnost může mít jak pozitivní, tak i negativní stránku.

Mladý tým, řídicí projekt Vyspo, je nadšený do práce, ale jejich nezkušenost v oboru hraje negativní roli, která by podle názoru autorky mohla ovlivnit kvalitu přípravy před odesláním produktu na trh.

K příležitostem projektu Vyspo patří:

Možnost implementace do jiných zemí

V případě, že se zájem o aplikaci potvrdí ve městech ČR, lze uvažovat i o rozšíření mobilní aplikace do dalších států, například Slovensko, Polsko. Implementace do jiných zemí, jak z technické, tak ani z finanční stránky, neznamená velký rozdíl oproti dodání služby do jedné země.

Rostoucí trend aktivního životního stylu

Vzhledem k tomu, že se objem volného času zvyšuje a zároveň se zvyšuje i životní úroveň obyvatelstva, tráví lidé svůj čas mimo práci více a více sportem, tak aby podpořili svoje zdraví.

Spolupráce se sportovními zařízeními, trenéry a zájmovými kluby

Jednou z ambicí projektu je poskytovat uživatelům přehled veškerých sportovních zařízení, dostupných ve zvolené lokalitě. Plánem je také zapojit do projektu i jednotlivce, jako jsou sportovní trenéři, kteří chtějí pomocí aplikace nabízet své služby. S touto aktivitou lze spojit i reklamní aktivity ve sportovištích.

Snadný vstup na trh včetně rozšíření portfolia služeb

Jednou z charakteristik trhu mobilních aplikací je snadný vstup na trh. Náklady na uvedení aplikace na trh nejsou vysoké a k provozování mobilní aplikace nejsou ani překážky ze strany legislativy. V současné době nabízí Vyspo s.r.o prostřednictvím mobilní aplikace pouze jednu službu. Jako jednu z příležitostí lze využít rozšíření portfolia služeb. Zakladatelé mohou uvažovat buď nad tvorbou úplně nového produktu, nebo nad vylepšením stávajícího produktu a přidáním služeb k mobilní aplikaci, jako je nabídka sportovních zařízení, nabídka trenérů či učitelů.

Vznik komunity uživatelů

Mezi příležitostmi aplikace Vyspo patří vznik komunity uživatelů, kteří ji budou pravidelně používat. Zde se skrývá potenciál ve dvou následujících aspektech: prvním je větší loajalita

uživatelů aplikace. Díky tomu, že budou s aplikací spokojeni, se seznámí s dalšími uživateli, s kterými se budou pravidelně scházet při nějaké sportovní aktivitě. Druhou příležitostí je fakt, že členové této komunity budou s největší pravděpodobností svoji dobrou zkušenost sdílet se svými známými a kamarády, a tudíž mohou potenciálně rozšířit řady uživatelů.

K hrozbám projektu Vyspo patří:

Zatím jen česká mutace

Produkt Vyspo se momentálně nabízí pouze v České republice a jenom v české jazykové mutaci. Pokud by se tento produkt v ČR neuchytil, nebo by byl vyvinut přímý substitut, který by uživatele Vyspo přebíral, hrozí mu ztráta veškerých příjmů, jelikož nemá diverzifikované riziko do více zemí.

Nedostatečný počet uživatelů

Nejzásadnější hrozbou, která může napřímo ovlivnit úspěch aplikace, je počet uživatelů, kteří si aplikaci stáhnou a skutečně budou využívat jejích služeb. Čím více uživatelů bude aplikaci využívat, tím je větší pravděpodobnost, že se úspěšně dohodnou na společném trávení volného času. Na množství uživatelů závisí také i výše potenciálního příjmu z aplikace. Jak je uvedeno v kapitole 3.2, záleží příjem z mobilních aplikací na počtu stažení či počtu uživatelů, kteří aplikaci skutečně používají.

Vznik nové konkurence

Podle informací uvedených na internetových stránkách statista.com na rok 2019 připadá 2.47 milionů mobilních aplikací dostupných na Google store a 1.8 milionů dostupných na Apple store. Ty pokrývají nejrůznější oblasti života člověka: nakupování, cestování, zábavu, zdraví, sport atd. Tato rozmanitost mobilních aplikací ztěžuje proces prosazení se na trhu a může odvádět pozornost potenciálních zákazníků aplikace Vyspo.

Růst popularity chytrých telefonů a poměrně nízké náklady na vývoj mobilních aplikací způsobuje razantní nárůst počtu mobilních aplikací (Clement, 2019). Ten může způsobit vznik nové konkurence, a tím vyvolat pokles uživatelů a ovlivnit budoucnost aplikace.

Riziko nespolupráce ze strany partnerů

Jednou z příležitostí projektu je implementovat přehled o sportovních zařízeních a trenérech a navázat s těmito subjekty spoluprací. Předběžný výzkum či dotazování potenciálních partnerů neproběhl, to znamená, že není jistota, že o tento typ spolupráce budou mít zájem a existuje riziko, že zakladatelé v získávání nového partnerství neuspějí. Pro domluvu úspěšného partnerství musí být model spolupráce zajímavý pro obě strany a vyhovovat podmínkám obou partnerů.

Únik osobních dat uživatelů, práce s citlivými údaji (GDPR)

Toto riziko se v dnešním světě stává pro všechny aplikace, které zacházejí s osobními údaji, větším a důležitějším, jelikož jsou osobní údaje a jejich možné úniky daleko citlivěji sledovány, a to jednak ze strany koncových uživatelů, kteří více pečují o své soukromí, a také díky tomu, že se za pomoci internetu mohou dostat uniklé osobní informace do rukou někoho, kdo by je mohl zneužít, tak také ze strany zákonodárců, kteří definují regulace, omezení a zákony pro nakládání s osobními údaji, jako např. GDPR. V případě úniku dat hrozí aplikaci kromě ztráty uživatelské důvěry a uživatelů obecně i značné pokuty.

Nezájem o spolupráci ze strany potenciálních obchodních partnerů

Mezi další hrozby je zařazeno riziko nezájmu o spolupráci ze strany potenciálních obchodních partnerů, jako jsou například sportovní centra či trenéři. Toto riziko je způsobeno tím, že aplikace má momentálně nízký počet aktivních uživatelů, a proto se pro potenciální partnery může jakýkoliv druh spolupráce jevit jako nezajímavý a bezvýznamný.

Pro vyhodnocení SWOT analýzy zvolila autorka práce konfrontační matici. Tato matice hodnotí vzájemné vazby mezi vybranými komponenty vnitřního a vnějšího prostředí. Zjištěný vztah se ohodnocuje následovně:

- Vzájemné působení parametrů je velmi příznivé: „+ +“.
- Vzájemné působení parametrů je velmi nepříznivé: „- -“.
- Vzájemné působení parametrů je příznivé: „+“.
- Vzájemné působení parametrů je nepříznivé: „-“.
- Parametry spolu nesouvisejí: „0“.

Tab. 4: Konfrontační matice

		Silné stránky					Slabé stránky					
Příležitosti	Možnost implementace do jiných zemí	+	+	++	+	+	-	-	-	++	-	2
	Rostoucí trend aktivního životního stylu	0	0	+	0	0	0	0	-	+	0	1
	Snadný vstup na trh včetně rozšíření portfolia služeb	+	+	++	++	+	-	-	+	+	-	5
	Vznik komunity uživatelů	+	+	+	++	+	0	0	-	+	0	6
		Jedinečnost produktu	Jednoduchost použití a designu	Jednoduše geograficky škálovatelný model	Pro uživatele snadné a dostupné	Mladý tým s potřebnými znalostmi a dovednostmi	Financování pouze vlastními zdroji	Slabá příprava před spuštěním	Zaměření se jen na lidi, co používají chytré telefony	Fungování aplikace je přímo závislé na počtu stazení	Nezkušený tým po stránce podnikatelských dovedností	Kalkulace výsledků

	Spolupráce se sportovními zařízeními, trenéry a zájmovými kluby	++	+	+	++	+	--	--	-	-	-	0
Hrozby	Zatím jen česká mutace	+	0	+	+	+	-	-	-	--	0	0
	Nedostatečný počet uživatelů	+	+	+	+	0	-	-	-	--	-	-2
	Únik osobních dat uživatelů, práce s citlivými údaji (GDPR)	0	0	-	-	0	0	-	-	0	-	-5
	Vznik nové konkurence	-	0	+	0	+	-	--	-	-	--	-6
	Nezájem o spolupráci ze strany potenciálních obchodních partnerů	+	+	+	+	+	--	-	-	-	--	-2
	Kalkulace výsledků	6	7	10	9	7	-9	-11	-10	-2	-9	

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tab. 4 vycházejí následující výsledky, které určují pořadí faktorů, na základě kterého lze sestavit strategický program podniku.

Tab. 5: Výsledky

Pořadí	Interní faktory	Skóre	Externí faktory	Skóre
	<i>Silné stránky</i>		<i>Příležitosti</i>	
1	Jednoduše geograficky škálovatelný model	10	Vznik komunity uživatelů	6
2	Pro uživatele snadné a dostupné	9	Snadný vstup na trh včetně rozšíření portfolia služeb	5
3	Jednoduchost použití a designu	7	Možnost implementace do jiných zemí	2
4	Mladý tým s potřebnými znalostmi a dovednostmi	7	Rostoucí trend aktivního životního stylu	1
5	Jedinečnost produktu	6	Spolupráce se sportovními zařízeními, trenéry a zájmovými kluby	0
	<i>Slabé stránky</i>		<i>Hrozby</i>	
1	Slabá příprava před spuštěním	-11	Vznik nové konkurence	-6
2	Zaměření se jen na lidi, co používají chytré telefony	-10	Únik osobních dat uživatelů, práce s citlivými údaji (GDPR)	-5
3	Financování pouze vlastními zdroji	-9	Nedostatečný počet uživatelů	-2
4	Nezkušený tým po stránce podnikatelských dovedností	-9	Nezájem o spolupráci ze strany potenciálních obchodních partnerů	-2
5	Fungování aplikace je přímo závislé na počtu stažení	-2	Zatím jen česká mutace	0

Zdroj: Vlastní zpracování

5.5 Vyhodnocení současného stavu na základě provedených analýz

V této kapitole je uveden souhrn provedených analýz současného stavu projektu Vyspo. Autorka práce využila obchodní model Canvas ke znázornění fungování společnosti v současnou chvíli a SWOT analýzu k odhalení slabých a silných stránek projektu a zároveň nevyužitých příležitostí a hrozeb, které mohou nastat. Jedná se o již běžící projekt s produktem, jenž byl před rokem uveden na trh.

Po sestavení obchodního modelu Canvas, popsaného v kapitole 5.2, odhalila autorka následující mezery, které budou následně zařazeny do podnikatelského plánu, jenž původně zakladatelé projektu nevytvořili.

Klíčová partnerství

Do klíčových partnerství navrhuje autorka zařadit spolupráci se sportovními zařízeními, trenéry a zájmovými kluby. Toto znamená navázání kontaktů se sportovními zařízeními, jako jsou bazény, sportovní areály, posilovny. Spolupráce bude založena na vzájemně prospěšném vztahu – aplikace bude poskytovat reklamu sportovním zařízením tím, že bude ukládat informaci o těchto zařízeních, a uživatelům to pomůže najít místo pro sportování, a v aplikaci se tím založí nová pro uživatele prospěšná funkce. V případě trenérů se jedná o stejný princip spolupráce. Změny týkající se klíčových činností autorka nenavrhuje.

Klíčové zdroje

Jako hlavní nevýhodu klíčových zdrojů vidí autorka mezeru ve financování a lidských zdrojích. V současnou chvíli probíhá financování výdajů pouze pomocí vlastních zdrojů zakladatelů. Podle Hrtúsové a Nováka patří mezi tři hlavní důvody neúspěchu start-up projektů nedostatek financí, kterému lze zamezit pomocí využití cizího kapitálu.

V kapitole 1.2.3 je popsáno více druhů externího financování. Autorka práce doporučuje pro tento typ startupového projektu zajistit externí financování pomocí Crowdfundingu, protože je nejvíce vhodný z důvodu jednoduchosti přípravy podkladů a má větší šanci na úspěch

vzhledem k tomu, že rozhodujícím článkem jsou jednotlivci, kteří mohou přispívat různou výší částek.

Zákaznický segment

Aplikace nabízí jak předvolené oblasti, jako je například konkrétní druh sportu nebo cestování, tak má uživatel možnost si aktivitu vymyslet. Může jí být v podstatě libovolná aktivita, ať už se jedná o sport, nebo i například nakupování nebo hledání partnerů. Autorka vidí v rozsahu služeb, jež aplikace nabízí, potenciální problém v nejasném stanovení targetingu a positioningu produktu. V případě zákazníků Vyspo se jedná více než o jeden zájmový segment, protože zákazník, který se zajímá o sport, nemusí být vášnivý cestovatel a naopak. Z toho vyplývá, že se například aktivity na přilákání těchto dvou typů zákazníků budou lišit – umístění reklamních příspěvků, komunikační kanály atd. Totožná pravidla platí i pro positioning produktu, který udává směr, s čím si má zákazník nabízený produkt spojovat. Doposud byla aplikace Vyspo propagována spíše, jako aplikace zaměřená na sport, tím pádem zákazníci, kteří by rádi využili jiných služeb aplikace, nebyli dostatečně osloveni. Výsledkem komunikace zaměřené spíše na sportovní segment zákazníků je, že aplikace je již spojována mnohem víc se sportem, než třeba s cestováním. Oslovování více zákaznických segmentů také znamená větší výdaje na marketingovou kampaň. Aby nedocházelo k inkonzistenci komunikace či nárůstu výdajů spojených s marketingovou komunikací, doporučuje autorka zaměřit se na zákaznický segment, který se zajímá o sportovní aktivity a veškeré úsilí spojené s propagací produktu zaměřit na tuto cílovou skupinu.

Vztahy se zákazníky a komunikační kanály

K již existujícím nástrojům vztahů se zákazníky doporučuje autorka přidat online dotazníky spokojenosti s aplikací, jejichž prostřednictvím budou uživatelé vyzváni k hodnocení aplikace a kde mohou uvádět podněty k jejímu zlepšení. Poskytovaná hodnota zůstává beze změn.

Struktura nákladů a zdroje příjmů

Současný stav obchodního modelu projektu Vyspo hodnotí autorka jako vyhovující, ale v čase neudržitelný, a to z důvodu typu financování, které je vlastní, a také z důvodu pouze jednoho

zdroje příjmů, a to z reklamy. Pro znázornění životaschopnosti modelů, je v tab. 6 uveden přehled průměrných nákladů pro různá období a v tab. 7 odhadovaný výsledek hospodaření.

Tab. 6: Přehled průměrných nákladů pro různá období

Položka	Částka (Kč) 6 měs.	Částka (Kč) 1 rok	Částka (Kč) 2 rok
vývoj mobilní aplikace – jednorázový naklad	250 000,-	-	-
propagace aplikace	100 000,-	150 000,-	150 000,-
vylepšení a provoz aplikace	150 000,-	150 000,-	100 000,-
doména, Google účet, Apple účet	2500,-	2500,-	5000,-
služby účetnictví	750,-	750,-	1500,-
služby agentury digitálního marketingu	1 000,-	5 000,-	7 000,-
Celkem	504 250,-	308 250,-	263 500,-

Zdroj: Vlastní zpracování

V tomto obchodním modelu se počítá s průměrnou cenou za reklamu 6 Kč za 1000 zobrazení.

Tab. 7: Odhadovaný výsledek hospodaření

Položka	Částka 6 měs. (Kč)	Částka 1 rok (Kč)	Částka 2 rok (Kč)
	5 tis. uživ.	25 tis. uživ.	50 tis. uživ.
tržby	5 400,-	54 750,-	109 500,-
náklady	504 250,-	308 250,-	263 500,-
VH	-498 850,-	-234 500,-	-104 000,-

Zdroj: Vlastní zpracování

V tab. 7 je znázorněn realistický výsledek hospodaření společnosti Vyspo, s.r.o ve stávajícím obchodním modelu. Pro výsledek hospodaření použila autorka průměrné roční náklady na údržbu aplikace za předpokladu, že žádné potřebné aktivity ze strany autorského týmu nejsou placeny. Náklady se liší rok od roku, protože některé položky jsou závislé na počtu uživatelů a některé na fázi projektu. To znamená, že náklady na vylepšení aplikace budou v prvním roce vyšší než v roce dalším. Výše příjmů se odvíjí od počtu aktivních uživatelů. Tendenci nárůstu počtu uživatelů zvolila autorka na základě statistiky počtu stažení aplikace v čase. Z výpočtu

v tabulce je patrné, že je výsledek hospodaření záporný a stávající obchodní model by nepřinesl zakladatelům výdělek.

Z důvodu neživotaschopnosti stávajícího obchodního modelu navrhuje autorka provést vylepšení pomocí změn v oblasti zdrojů příjmů a zajistit další zdroj, který by pomohl projektu vydělat. Jedním z návrhů je spustit placený prémiový účet, který bude uživatelům poskytovat různé výhody, které nejsou dostupné v neplacené verzi aplikace. Tímto se pokryje jen malá část uživatelů, ale zároveň se vytvoří nový zákaznický segment – placící uživatel. Dalším nevyužitým zdrojem příjmů je možnost spolupráce se sportovními zařízeními a trenéry. Spolupráce by spočívala ve vzájemně prospěšném vztahu. Informace o sportovních zařízeních a trenérech by byla součástí databáze aplikace, tím způsobem bude zajištěna jejich reklama a v aplikaci přibude pro uživatele užitečná funkce. Více informací o zdrojích příjmů včetně ekonomického zhodnocení návrhu bude popsáno v rámci podnikatelského plánu.

Jednou z provedených analýz byla i SWOT analýza, na základě které jsou navržena následující opatření:

- Zajistit pro další vývoj aplikace a financování činnosti společnosti externí finanční zdroje.
- Vytvořit pevnou základnu uživatelů, kteří budou tvořit komunitu.
- Rozšířit stávající rozsah služby, nabízené v mobilní aplikaci.
- Rozšířit okruh znalostí o podnikání u autorského týmu.

Detailnější rozpracování navržených opatření bude zapracováno do podnikatelského plánu.

Výstupem provedené SWOT analýzy je seřazení veškerých faktorů podle významnosti. Na první místo patří mezi silné stránky „jednoduše geograficky škálovatelný model“, mezi slabé stránky „slabá příprava před spuštěním“. U nejvýznamnějších příležitostí je podle pořadí na první místo zařazen „vznik komunity uživatelů“. Nejrizikovějším faktorem externího prostředí je „vznik nové konkurence“. Výsledky této analýzy budou zohledněny v navrženém podnikatelském plánu v kapitole 6.

6 Podnikatelský plán

Tento podnikatelský plán je zpracován za účelem zohlednění podnikové činnosti firmy Vyspo s.r.o., a pomocí podnikatelského plánu si autorka práce klade za cíl předložit návrh na zlepšení, která by měla firmě pomoci v dalším rozvoji a zajistit vyšší příjmy. Podnikatelský plán reflektuje současný stav projektu a zahrnuje i úpravy a opatření, navržené autorkou práce. V některých oddílech podnikatelského plánu je odkaz na konkrétní kapitoly této práce, protože problematika popisovaná v podnikatelském plánu byla již probrána v rámci jiných témat. Struktura podnikatelského plánu je zvolena na základě povahy projektů a produktu, který nabízí. Autorka práce se inspirovala podnikatelskými plány autorů Korab a spol. v knize „Podnikatelský plán“ a plánem uvedeným autorkou Srpovou v knize „Podnikatelský plán a strategie“.

Úvod

Společnost Vyspo, s.r.o. byla založena za účelem provozování mobilní aplikace Vyspo. a zrodila se díky nápadu dvou studentů z Liberce, kteří chtěli svoji myšlenku co nejrychleji zrealizovat. Studenti Aleš Benek a Štěpán Kvapil si dali za cíl vytvořit produkt, který by pomáhal jednotlivcům hledat společníky pro aktivní trávení času: od sportu po cestování a nákupy. Příprava projektu od prvotní myšlenky po spuštění služby na trh trvala bezmála rok. Za tuto dobu se zakladatelé rozhodli, že bude nabízena pomocí mobilní aplikace a externí programátor zrealizoval jejich nápad. Produkt Vyspo se nabízí na trhu mobilních aplikací od srpna roku 2019 a má už i svoje zákazníky, kterých však není mnoho.

V podnikatelském plánu je zahrnuta základní informace o firmě a produktu, analýza současné vnitřní a vnější situace, ekonomické ohodnocení včetně pesimistické a optimistické varianty.

Produkt

Produktem společností Vyspo s.r.o. je chytrá mobilní aplikace, jejíž podstatou je sdružovat lidi na základě podobných zájmů. Zákazníci mohou pomocí aplikace vytvářet různé aktivity, například – „*Fotbal, 12. 12. 2019. 12:00–15:00, 11 hráčů, Fotbalové hřiště Vratislavice*“ a pokud mají jiní uživatelé aplikace zájem, mohou se přihlásit k vytvořené události. To znamená, že uživatel může buď vytvářet aktivity a čekat, než se k nim někdo přihlásí, nebo

vyhledávat mezi již vytvořenými událostmi. Více informací o současných funkcionalitách a vzhledu mobilní aplikace je uvedeno v kapitole 6.

Mobilní aplikace Vyspo patří momentálně k bezplatným mobilním aplikacím s plánovanou možností dokoupení prémiového účtu, který bude nabízet zákazníkům více funkcionalit. Pomocí prémiového účtu dostane uživatel slevu do 10 % na vstup do různých sportovních zařízení a 5 % za služby trenérů. Slevy budou zajištěny pomocí slevových kuponů generovaných v aplikaci. Dále bude prémiový účet umožňovat zákazníkům pohybovat se nejen mezi vytvořenými aktivitami, ale i mezi uživateli, jež bude moci přizvat k aktivitě. Další výhodou prémiového účtu je absence reklam, které jsou součástí neplacené verze. Zároveň bude mít uživatel přístup k informacím o sportovních zařízeních a trenérech podle vybraných lokalit v České republice. Tato možnost bude dostupná jak pro placenou, tak pro neplacenou verzi. To znamená, že prémiový účet je jedním ze způsobů monetizace služeb mobilní aplikace. Pro obchodní partnery, jako jsou sportovní zařízení a jednotliví trenéři, bude aplikace Vyspo sloužit jako reklamní zprostředkovatel, pro potenciální zákazníky a pro uživatele bude aplikace zároveň informačním zdrojem o sportovních zařízeních a trenérech.

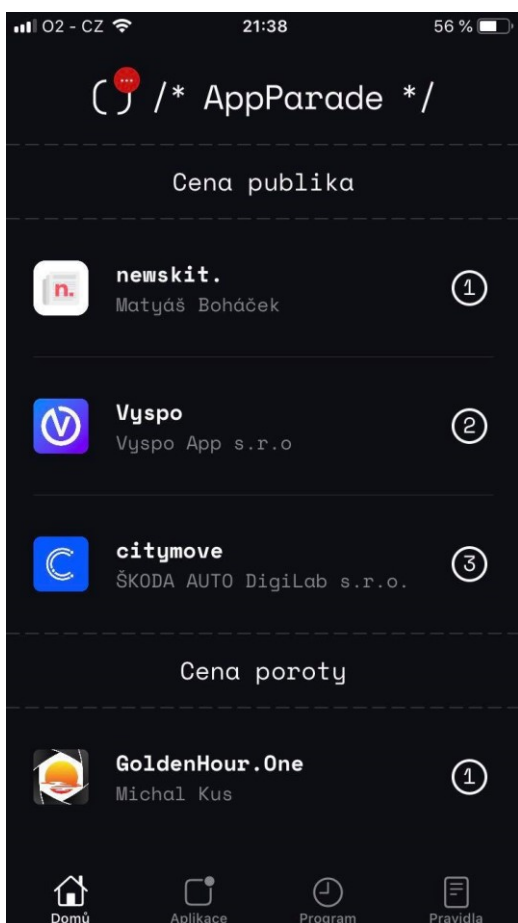
Pro zákazníky spočívá přidaná užžitná hodnota v pohodlnosti a jednoduchosti použití aplikace, která se snadno ovládá. Další přidanou hodnotu, kterou produkt Vyspo nabízí, je aktivní styl života a družení se pomocí sportu s novými lidmi. Podrobněji o poskytované hodnotě je vysvětleno v kapitole 5.2.

Produkt je na trhu mobilních aplikací jedinečný a zatím neexistují přímé substituty, viz kapitola 5.3.

Autoři chytré aplikace Vyspo se 25. 11. 2019 zúčastnili soutěže českých a slovenských mobilních aplikací AppParade. Tuto soutěž již třetí rok pořádá společnost SYNYTECH zabývající vývojem mobilních aplikací. Cílem soutěže je vybrat nejprospěšnější a nejzajímavější chytrou aplikaci, která zároveň odpovídá předem stanovenému tématu soutěže.

Aplikace hodnotí jak odborná porota, tak publikum. Mobilní aplikace Vyspo se dostala na druhé místo v kategorii cena publika (více než 300 diváků), čímž předčila mimo jiné i aplikaci

vyvíjenou externí inovativní společností jednoho z předních výrobců vozidel ŠKODA – ŠKODA AUTO Digilab s.r.o. s její aplikací citymove (Synetech, 2018).



Obr. 7: Cena publika

Zdroj: Synetech, 2018

Analýza vnitřního a vnějšího okolí

Analýza okolí zahrnuje analýzu makrookolí a mikrookolí. Analýza makrookolí je relevantní pro větší firmy se zaměřením na globální trh. Do této analýzy se řadí ekonomické, sociokulturní, politické a technologické faktory. V případě mobilní aplikace zaměřené na český trh není tato analýza nutná. Analýza mikrookolí vysvětluje, kde se může podnik uplatnit a jaké jsou podmínky na cílovém trhu.

Společnost Vyspo s.r.o. působí na trhu mobilních aplikací. Podle Václava Bedřicha, spoluzakladatele CzechCrunch, se trend růstu popularity mobilních aplikací potvrdil i v roce 2018, stejně jako to bylo rok před tím. Za chytré aplikace se v roce 2018 na operačním systému Android i IOS utratilo přibližně 1,7 bilionů korun a počet stažení přesáhl 113 miliard. Tato čísla přesahují statistiku pro rok 2017 o 10 %. Nejpopulárnějším modelem monetizace aplikací, stažených v roce 2018, byl především model Premium předplatné (Bedřich, 2018).

Z tohoto důvodu byl tento model zvolen zakladateli i pro aplikaci Vyspo. Více informací o trhu mobilních aplikací je uvedeno v kapitole 3.

Analýza mikrookolí obsahuje informace o zákaznících, dodavatelích a konkurenci. Zákaznické segmenty aplikace Vyspo lze rozdělit podle více typů: demograficky, geograficky a psychologicky. Cílovými zákazníky aplikace Vyspo jsou ženy a muži ve věku od 15 do 45 let, aktivní uživatelé chytrých telefonů, žijící na území České republiky, kteří jsou otevření novým znalostem, spíše extrovertního charakteru, podporují aktivní styl života a rádi sportují či pro ty, co chtějí začít. Jednou z dalších charakteristik zákazníků je nedostatek společníků a známých, kteří by chtěli trávit čas stejným způsobem a ve stejnou dobu. Podrobněji o zákaznickém segmentu pojednává kapitola 5.2.

Mezi hlavními dodavateli, s kterými Vyspo spolupracuje, jsou: externí programátor, který zajišťuje vývoj mobilní aplikace a realizuje její zlepšení již za běhu aplikace, a marketingová agentura, která zajišťuje reklamní kampaň a marketingovou strategii firmy.

Budoucími partnery aplikace budou sportovní zařízení a sportovní trenéři po celé České republice. Jejich vztah bude založen na vzájemně prospěšné spolupráci a propagaci.

Analýza konkurence společnosti neobjevila přímé konkurenty, ale na trhu existují nepřímé substituty, které jsou zde již delší dobu a mají své zákaznické základny. Analýza konkurence je popsána v kapitole 5.3.

K mikroanalýze okolí lze zahrnout i SWOT analýzu. Základ SWOT analýzy představený v tab. 8 je vzat z kapitoly 5.4 a je doplněn o vylepšení navržená autorkou práce. Při optimalizačním návrhu bylo cílem zaměřit se co nejvíce na eliminaci slabých a na využití silných stránek k realizaci příležitostí. Dalším faktorem, kterým se autorka řídila,

bylo zaměřeno se na výsledky konfrontační matice. Faktory analýzy, které jsou zvýrazněny podtržením, vycházejí z původní analýzy a faktory, zvýrazněné kurzívou, jsou nové či upravené. Zvýrazněné slabé stránky by se s časem měly eliminovat pomocí navržené optimalizace a příležitosti se mohou zrealizovat. V optimalizačním návrhu nejsou zohledněny všechny faktory vycházející z hodnocení konfrontační matice.

Podle ní je nejvýznamnější silnou stránkou geografická škálovatelnost modelu. Tento faktor se autorka práce rozhodla v optimalizačním návrhu nezohledňovat, vzhledem k neživotaschopnosti stávajícího modelu v České republice. Je doporučeno zaměřit strategii společnosti prvotně na vylepšení obchodního modelu, fungujícího na českém trhu a později se zaměřit i na vstup na další trhy. K nejrizikovějším hrozbám patří podle matice vznik nové konkurence. Tento faktor je způsoben vnějším okolím a nejde jednoduše ovlivnit, proto se zakladatelé aplikace musejí co nejvíce zaměřit nad zlepšením silných stránek projektu a na využití příležitostí, aby případné riziko vzniku nové konkurence firmu výrazně nezasáhlo.

Tab. 8: SWOT analýza

	Pozitivní faktory	Negativní faktory
Interní faktory	<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • jedinečnost produktu • jednoduchost použití a designu aplikace • jednoduše geograficky škálovatelný model • pro uživatele snadné a dostupné • <i>mladý tým s potřebnými znalostmi a dovednostmi v potřebném oboru a podnikání</i> • <i>diverzifikované zdroje příjmů</i> 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>financování pouze vlastními zdroji</u> • <u>slabá příprava před spuštěním</u> • zaměření se jen na lidi, co používají chytré telefony • fungování aplikace je přímo závislé na počtu stažení • <u>nezkušený tým po stránce podnikatelských dovedností</u>
Externí faktory	<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • možnost implementace do jiných zemí • rostoucí trend aktivního životního stylu • snadný vstup na trh včetně rozšíření portfolia služeb • <u>vznik komunity uživatelů</u> • <u>spolupráce se sportovními zařízeními, trenéry a zájmovými kluby</u> 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • zatím jen česká mutace • nedostatečný počet uživatelů • únik osobních dat uživatelů, práce s citlivými údaji (GDPR) • vznik nové konkurence • nezájem o spolupráci ze strany potenciálních obchodních partnerů

Zdroj: Vlastní zpracování

Marketingový plán

Jednotlivé marketingové plány mají určité charakteristické uspořádání a vlastní strukturu v závislosti na povaze firmy, produktu, který firma nabízí, a preferencích autora. Tento marketingový plán bude rozdělen na 4 dílčí části: shrnutí, marketingové cíle, marketingový mix a strategie, rozpočet. Pro vytvoření struktury marketingového plánu našla autorka práce inspiraci u D. Jakubíkové a upravila ji podle potřeb společnosti (Jakubíková, 2013).

Shrnutí

Základní informace o firmě, její oblasti působení a charakteru produktu již byly shrnuty v kapitole 5.

Vizí společnosti Vyspo je vyřešit problém zákazníků s hledáním společníka pro aktivní trávení času místo pasivního, a to na území celé České republiky a s pomocí chytré mobilní aplikace, a spravovat informační obsah o sportovních zařízeních a trenérech, fungujících po celé České republice. Poslání – motto: „Už nikdy nesportuj sám“ (Vyspo, 2018b).

Marketingové cíle

Hlavním cílem marketingového plánu je zvýšení počtu uživatelů na 70 tis. do 31. 12. 2021 a udržení vztahu se stálými zákazníky. Pro dosažení tohoto cíle vymezila autorka další jednotlivé záměry, pomocí kterých se může společnost přiblížit k cíli hlavnímu, kterým je zvýšení povědomí o produktu u potenciálních zákazníků, up-sell stálým zákazníkům, dosažení tržeb z reklamy, vygenerování zájemců o obchodní spolupráci, tj. sportovních zařízení a trenérů.

Marketingový mix a strategie

Marketingovým mixem se rozumí soubor nástrojů, pomocí kterých se realizuje marketingová strategie nutná k dosažení vytčených marketingových cílů. Marketingový mix je představen 4C modelem, viz tab. 9.

Tab. 9: Marketingový mix a strategie

Řešení potřeb zákazníka	Náklady pro zákazníka
Zajištění rychlého a jednoduchého řešení pro vyhledávání společníka na sport či jinou aktivitu pomocí mobilní aplikace Vyspo	Základní služba je nabízená zdarma Prémiové výhody budou dostupné za 70,- Kč/měsíc
Dostupnost řešení	Komunikace
Vyspo je dostupné ke stažení pouze pro chytré mobilní telefony na Google store pro operační systém Android a na Apple store pro IOS	Propagace v sociálních sítích a na webové stránce Propagace na tematických fórech a blozích Kontextová reklama: Sklik, Google Adwords Vytvoření krátkého propagačního videa Push notifikace

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro zvýšení povědomí o aplikaci a zvýšení počtu uživatelů bude marketingová strategie pracovat s následujícími nástroji.

Propagace v sociálních sítích: Facebook, Instagram. Tento typ reklamy bude zajištěn publikací příspěvků o funkcích aplikace a o její užitečnosti pro zákazníky. Vzhledem k cílovému zaměření na sportovně orientované lidi budou obsahem příspěvků i rady a novinky z oblasti sportu. Dalším nástrojem, který lze využít na sociálních sítích, je reklama od influencerů, působících na českém trhu.

Propagaci na relevantních tematických fórech a blozích zajistí šíření informací o aplikaci mezi cílové zákaznické segmenty. Vlastníci blogu budou požádáni o publikaci recenzí nebo o tiskové zprávy o aplikaci Vyspo.

Kontextová reklama: Google adds, Sklik. Ve vyhledávačích Google a Seznam.cz se bude objevovat odkaz na webové stránky mobilní aplikace v souvislosti s obsahem dané podstránky, k tomu bude docházet na základě shody klíčových slov, podle kterých budou uživatelé Google a Seznam.cz vyhledávat. Inzerce bude tím pádem zapadat do kontextu uvedených informací. Tento způsob marketingové komunikace umožňuje dozvědět se o aplikaci jak uživatelům vyhledavačů, tak i návštěvníkům tematických stránek.

Tvorba krátkého reklamního videa s vtipným a zajímavým podtextem posílí povědomí o aplikaci a podpoří positioning. Videoklip bude zpracován vlastními silami autorského týmu.

Push notifikace jsou krátké textové zprávy zobrazující se na obrazovce mobilního telefonu a jejich funkcí je vzbudit zájem k používání aplikace u neaktivních uživatelů a zvýšit interakci s aplikací. Příklad zprávy: „Ve vašem okolí je 15 zájemců o společníka na tenis“. Tato zpráva by se ukázala uživatelům na základě jimi předem vybraných sportů, o které mají zájem, a podle jejich aktuální polohy.

Rozpočet

Rozpočet na marketingovou komunikaci je zpracován v tab. 10. Ceny za služby jsou uvedeny podle aktuálních cen na trhu.

Tab. 10: Rozpočet

Způsob propagace	Výdaje (Kč)
Webová stránka	0,-
Vlastní příspěvky na sociálních sítích	0,-
Propagace na tematických fórech a blozích	0,- až 5000,-
Příspěvky od českých influencerů na sociálních sítích	1 000,- až 20 000,-
Kontextová reklama: Sklik	Pro seznam.cz 60,- za 1000 zobrazení Pro seznam.cz/sport 30,- za 1000 zobrazení
Kontextová reklama Google Adwords	40,- za 1000 zobrazení
Propagační videoklip	0,-
Vývoj push notifikací	10 000,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Finanční plán

Finanční plán převádí cíle představené v předchozích částech podnikatelského plánu do peněžní podoby. Účelem tohoto finančního plánu je ekonomické zhodnocení optimalizačního návrhu. Součástí finančního plánu jsou přehledy: zřizovací výdaje, průměrné měsíční náklady, plán tržeb a plán výsledku hospodaření.

Současné financování běhu aplikace a veškeré výdaje společnosti jsou hrazeny pomocí vlastních zdrojů jejích autorů. Není to zcela optimální typ financování, proto je doporučeno využít crowdfundingové společnosti Startovač, kde bude založena crowdfundingová kampaň v rozsahu 3 měsíců, pomocí které lze zajistit financování ve výši 300 000,- Kč v případě, že bude kampaň úspěšná a lidé budou ochotni na tento projekt přispět. Dále bude ve finančních přehledech s touto částkou počítáno.

Zřizovací výdaje jsou představeny v tab. 11.

Tab. 11: Zřizovací výdaje

Položka	Částka (Kč)
Vývoj mobilní aplikace	250 000,-
Design mobilní aplikace	15 000,-
Založení s.r.o	10 000,-
Doména, Google účet, Apple účet	2500,-
Právní služby	8 000,-
Celkem	285 500,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrné měsíční náklady jsou zpracovány pro 3 období, prvních 6 měsíců, jeden rok a druhý rok. Každé z těchto období je charakterizováno počtem uživatelů aplikace a potřebným rozpočtem na marketingovou komunikaci, který je za účelem účinnosti odlišný pro každé období. Největší položkou průměrných měsíčních nákladů jsou náklady na vývojová vylepšení aplikace a na marketingovou komunikaci. Přehled o plánovaných průměrných nákladech je zohledněn v tab. 12.

Tab. 12: Přehled o plánovaných průměrných nákladech

Položka	Částka (Kč)	Částka (Kč)	Částka (Kč)
	6 měs.	1 rok	2 rok
Náklady na programátora	30 000,-	15 000,-	15 000,-
Náklady na propagaci na tematických blozích	3 000,-	2 000	-
Náklady na kontextovou reklamu: Google Adwords	20 000,-	20 000,-	20 000,-
Náklady na kontextovou reklamu: Sklik	10 000,-	10 000,-	10 000,-
Náklady na influencery	10 000,-	5 000,-	-
Služby účetnictví	125,-	125,-	125,-
Náklady na služby digitálního marketingu	1 000,-	5 000,-	10 000,-
Doména, Google účet, Apple účet	208,-	208,-	208,-
Náklady na dary pro přispívatele z crowdfundingové agentury Startovač	12 500	12 500 do vyčerpání	-
Celkem	86 333,-	69 833,-	55 333,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Navrhované zdroje příjmů společnosti jsou popsány v kapitole 6.5. Ve finančním plánu popisuje autorka detailní číselný rozklad, který je navržen na základě současné situace na trhu a osobního odhadu.

Jedním ze zdrojů příjmů bude pro společnost Vyspo služba „Prémiový účet Vyspo“. Cena předplatného za prémiový účet bude pro uživatele stanovena na 59 Kč za měsíc. V plánu tržeb se počítá s tím, že tuto službu bude ochotno si pořídit 5 % ze všech uživatelů. Dalším zdrojem budou poplatky od sportovních zařízení a trenérů za vystavení těchto objektů v databázi aplikace. Poplatek bude stanoven na 50 Kč měsíčně. Tento typ obchodního partnerství je doporučeno nastavit ve chvíli, kdy bude aplikace disponovat větším počtem uživatelů. Také v případě koupě permanentky do sportovního zařízení, jejíž cena je stanovena na základě průměrů tržních cen na 450 Kč měsíčně, s použitím slevového kuponu, dostupného pro prémiové uživatele, bude sportovní zařízení přispívat z každé takové transakce 3 % společnosti Vyspo. Tento typ obchodního partnerství bude zajištěn smlouvou a podmínky se mohou lišit partner od partnera. Posledním zdrojem, sice nejméně přínosným, ale jistým, je pronájem reklamní plochy v aplikaci. Příjem z reklamy je přímo závislý na počtu uživatelů

a pro tento finanční plán se počítá s příjmem 5 Kč za 1000 impresí s počtem uživatelů do 50 000 a 6 Kč za 1000 impresí s počtem 50 000 uživatelů a výše. Plánované tržby jsou přímo závislé na počtu aktivních uživatelů aplikace, proto je přehled tržeb také rozdělen na 3 období, pro která je charakteristická změna počtu uživatelů, když je pro každé období uveden jejich průměrný počet. Plány tržeb jsou rozděleny na pesimistickou, optimistickou a realistickou variantu, viz tabulky 13, 14, 15.

Tab. 13: Plán tržeb – realistická varianta

Položka	Částka (Kč) 6 měsíců 8 tis. uživatelů	Částka (Kč) 1 rok 32 tis. uživatelů	Částka (Kč) 2 rok 56 tis. uživatelů
<i>Prémiový účet</i>			
- poplatky uživatelů	19 600,-	78 400,-	137 200,-
- bonus od sportovišť	2 700,-	10 800,-	18 900,-
Reklamy	1 200,-	4 867,-	10 220,-
Databáze trenérů	-	7 500,-	15 000,-
Databáze sportovišť	-	25 000,-	37 500,-
Celkem	23 500,-	126 567,-	218 820,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 14: Plán tržeb – pesimistická varianta

Položka	Částka (Kč) 6 měsíců 5 tis. uživatelů	Částka (Kč) 1 rok 20 tis. uživatelů	Částka (Kč) 2 rok 35 tis. uživatelů
<i>Prémiový účet</i>			
- poplatky uživatelů	12 250,-	49 000,-	85 750,-
- bonus od sportovišť	1 688,-	6 750,-	11 813,-
Reklamy	750,-	3 042,-	6 388,-
Databáze trenérů	-	7 500,-	15 000,-
Databáze sportovišť	-	25 000,-	37 500,-
Celkem	14 688,-	91 292,-	156 450,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 15: Plán tržeb – optimistická varianta

Položka	Částka (Kč) 6 měsíců 10 tis. uživatelů	Částka (Kč) 1 rok 40 tis. uživatelů	Částka (Kč) 2 rok 70 tis. uživatelů
<i>Prémiový účet</i>			
- poplatky uživatelů	24 500,-	98 000,-	171 500,-
- bonus od sportovišť	3 375,-	13 500,-	23 625,-
Reklamy	1 500,-	6 083,-	12 775,-
Databáze trenérů	-	7 500,-	15 000,-
Databáze sportovišť	-	25 000,-	37 500,-
Celkem	29 375,-	150 083,-	260 400,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Faktor počtu uživatelů přímo ovlivňuje výši tržeb, proto je tento faktor vzat jako proměnná, která určuje, zda se jedná o pesimistickou, optimistickou či realistickou variantu. Pesimistická varianta počítá s o 50 % méně uživatelů než optimistická varianta a v realistické variantě je o 20 % uživatelů méně.

Na základě průměrných nákladů a plánu tržeb v tabulkách 16, 17, 18 je uveden plánovaný výsledek hospodaření před zdaněním.

Tab. 16: Výsledek hospodaření – optimistická varianta

Položka	Částka (Kč) 6 měsíců 10 tis. uživatelů	Částka (Kč) 1 rok 40 tis. uživatelů	Částka (Kč) 2 rok 70 tis. uživatelů
Náklady	520 998,-	762 996,-	663 996,-
Tržby	176 250,-	1 800 996,-	3 124 800,-
VH	-344 748,-	1 038 000,-	2 460 804,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 17: Výsledek hospodaření – pesimistická varianta

Položka	Částka (Kč) 6 měsíců 5 tis. uživatelů	Částka (Kč) 1 rok 20 tis. uživatelů	Částka (Kč) 2 rok 35 tis. uživatelů
Náklady	520 998,-	762 996,-	663 996,-
Tržby	88 128,-	1 095 504,-	1 877 400,-
VH	-432 870,-	332 508,-	1 213 404,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 18: Výsledek hospodaření – realistická varianta

Položka	Částka (Kč) 6 měsíců 8 tis. uživatelů	Částka (Kč) 1 rok 32 tis. uživatelů	Částka (Kč) 2 rok 56 tis. uživatelů
Náklady	520 998,-	762 996,-	663 996,-
Tržby	141 000,-	1 518 804,-	2 625 840,-
VH	-379 998,-	755 808,-	1 961 844,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě finančního plánu a výpočtu plánovaného výsledku hospodaření lze tvrdit, že optimalizační návrh na zlepšení, předložený autorkou práce, je možno hodnotit jako přínosný.

Rizika

Každý začínající podnikatelský záměr může být ohrožen různorodými riziky, proto je součástí podnikatelského plánu hodnocení rizik.

Riziko nízkého zájmu o nabízenou službu může způsobit generování nízkých příjmů a časem i zánik mobilní aplikace. Nesprávně zvolená marketingová komunikace či chybně provedená segmentace může být důvodem nízkého počtu aktivních uživatelů.

Riziko vstupu konkurenčního produktu je pravděpodobné v případě, že se u koncových zákazníků nepotvrdí zájem o mobilní aplikaci a konkurenti přijdou se substitučním či podobným řešením.

Riziko špatně nastavené cenové politiky může být rovněž jedním z důvodu nízkého počtu uživatelů, nebo může zapříčinit neochotu ke spolupráci u obchodních partnerů, která tvoří nemalou část plánovaných příjmů.

Závěr

V dnešním světě, kdy se člověk nezabývá již pouze prací, ale má možnost věnovat svůj čas i volnočasovým a sportovním aktivitám a zároveň má přístup k moderním technologiím, jako je chytrý telefon a internet, je výhodné, pokud mu nějaký produkt dokáže pomoci při realizaci těchto aktivit a nalezení partnera na sport. Touto myšlenkou se zabývá mobilní aplikace Vyspo, která je předmětem této diplomové práce.

K tomu, aby však mohl tento projekt poskytovat přidanou hodnotu svým uživatelům, musí být životaschopný a dostatečně rentabilní, v opačném případě by byl dříve či později donucen zkrachovat. Autorka se v diplomové práci zabývala analýzou současného stavu projektu a nastavení takových opatření, aby byl projekt z dlouhodobého hlediska funkční.

První kapitola je věnována nezbytnému teoretickému základu a jsou zde popsány základní principy start-upu. Na začátku kapitoly je popsána definice start-upů, dle popisů několika odborníků, kteří se tímto tématem zabývají. V práci je detailněji rozebrán pohled Erica Riese a rozdělení start-upů dle Steva Blanko. Dále je zde popsán proces založení start-upu včetně možných principů financování.

Druhá kapitola popisuje, co to je podnikatelský plán, jakožto nedílná součást nejenom start-upu, ale úspěšného podniku obecně. Dále zde autorka popisuje rozdíly mezi podnikatelským plánem a modelem, strukturu podnikatelského plánu, podnikatelský model - plátno canvas, jakožto jednoduchý nástroj strategického řízení.

Třetí kapitola poskytuje základní informace ohledně mobilních aplikací, jejich celkovém počtu, četnosti používání ze strany uživatelů a prostředí, v kterém jsou mobilní aplikace provozovány. Největší část této kapitoly je věnována způsobům monetizace mobilních aplikací, pomocí několika druhů reklam. V poslední čtvrté kapitole teoretického základu jsou popsány volnočasové aktivity a jejich jednotlivé typy spolu s problémy, proč je volný čas v některých případech nevyužit.

Pátá kapitola popisuje princip fungování aplikace Vyspo, která má za cíl spojovat lidi se zájmem o aktivní způsob života. Jsou zde detailně popsány jednotlivé funkcionality mobilní aplikace Vyspo, popis aktuálního stavu projektu za pomoci Canvas plátna, analýza

konkurence, SWOT analýza, která je vyhodnocena za pomoci konfrontační matice. Poslední subkapitola této části je věnována vyhodnocení a souhrnu zjištění z jednotlivých analýz, společně s doporučením autorky pro optimalizaci fungování projektu Vyspo. V této kapitole je i finanční zhodnocení celého projektu, kde je vidět, že v současném stavu je značně ztrátový.

V poslední šesté kapitole se autorka zabývá podnikatelským plánem projektu Vyspo, v kterém jsou již zapracované dílčí doporučení vycházející z analýz v páté kapitole. Podnikatelský plán je zde rozpadnut do popisu produktu, analýzy vnitřního a vnějšího prostředí (SWOT), marketingového plánu, spolu s náklady na marketingové aktivity. Dále je zde zpracovaný finanční plán, rozpadnutý z časového pohledu na stav po 6 měsících, 1 a 2 letech fungování aplikace na základě optimalizačních návrhů. Finanční plán obsahuje veškeré potřebné náklady a 3 varianty (pesimistická, realistická, optimistická) tržeb. Ve všech třech variantách je projekt v rámci prvních 6 měsíců ztrátový, nicméně od 1 roku dále je již profitabilní. Podnikatelský plán je zakončen riziky, s kterými je potřeba v rámci tohoto projektu pracovat, tak aby bylo možné naplnit maximální možný potenciál projektu.

Na základě navržených opatření v této diplomové práci by mělo dojít, nejenom ke zlepšení rentability tohoto projektu, ale zároveň ke zvětšení přidané hodnoty pro koncového uživatele, a ostatní spolupracující partnery, což napřímo ovlivňuje i samotné finanční výnosy.

Seznam použité literatury

ABRAHAM, S. 2013. Will business model innovation replace strategic analysis?. *Strategy & Leadership* [online]. 41(2), 31-38 [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/10878571311318222>

BEDRICH, V.-2018. Za mobilní aplikace na Androidu a iOS se letos utratí 1,7 bilionu korun. Počet stažení překročí 113 miliard. In: *Czechcrunch.cz* [online]. 21. 12. 2018 [cit. 2019-11-23]. Dostupné z: <https://www.czechcrunch.cz/2018/12/za-mobilni-aplikace-na-androidu-a-ios-se-letos-utrati-17-bilionu-korun-pocet-stazeni-prekroci-113-miliard/> v textu

BHATIA, S. 2019. How can App Developers Maximize their Revenue?. In: *Entrepreneur.com* [online]. 11. 1. 2019 [cit. 2019-07-26]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/326139>

BLANK, S. and B. DORF. 2012. *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. Pescadero: K&S Ranch Publishing Division. ISBN 978-0-9849993-0-9.

BUTLER, D. 2007. *Business Planning: A Guide to Business Start-Up*. London: Routledge. ISBN 9781136423482.

CLEMENT, J. 2019. Mobile app usage - Statistics & Facts. In: *Statista.com* [online]. 1. 8. 2019 [cit. 2019-11-18]. Dostupné z: <https://www.statista.com/topics/1002/mobile-app-usage/>

COHAN, P. 2018. Think You Have a Great Startup Idea? Make Sure It Passes These 4 Tests. In: *Inc.com* [online]. 19. 7. 2018 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://www.inc.com/peter-cohan/think-you-have-a-great-startup-idea-make-sure-it-passes-these-4-tests.html>

COWAN, A. 2013. Business Model Canvas Made Easy. In: *Alexandrcowan.com* [online]. 6. 2. 2013 [cit. 2019-08-26]. Dostupné z: <https://www.alexandercowan.com/business-model-canvas-templates/>

DOSTÁL, D. 2018. Startupy mají v Česku těžké začátky. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 5. 1. 2018 [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/startupy-maji-v-cesku-tezke-zacatky-rozjezd-jim-komplikuje-byrokracie-101889.html>

- eDotace. 2019. Start-up: pojem současnosti. *Edotace.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <http://www.edotace.cz/clanky/start-up-pojem-soucasnosti>
- FOTR, J. 1999. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-7169-812-8.
- GRAHAM, P. 2005. How to start a start-up. In: *Paulgraham.com* [online]. March 2005 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <http://www.paulgraham.com/start.html>
- GRAHAM, P. 2012. Want to start a startup? In: *Paulgraham.com* [online]. Září 2012 [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <http://www.paulgraham.com/growth.html>
- GUILLEBEAU, C. 2013. *Startup za pakatel*. Brno: Jan Melvil Publishing. ISBN 9788087270592.
- INDIAAPPDEVELOPERS.COM. 2019. How do Free Mobile Applications Generate Revenue? *Indiaappdevelopers.com* [online]. 17. 1. 2019 [cit. 2019-08-26]. Dostupné z: <https://indiaappdevelopers.com/how-do-free-mobile-applications-generate-revenue/>
- JAKUBÍKOVÁ, D. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-802-4746-708.
- KARLÍK, J. 2019. Tisková zpráva. In: *Vodafone.cz* [online]. 18. 3. 2019 [cit. 2019-11-23]. Dostupné z: <https://www.vodafone.cz/o-vodafone/o-spolecnosti/pro-media/tiskove-zpravy/detail/vodafone-comeback-se-nekona-podil-hloupych-mobilni/>
- KATILA, R., E. L. CHEN and H. PIEZUNKA. 2012. All The Right Moves: How Entrepreneurial Firms Compete Effectively. *Strategic Entrepreneurship Journal* [online]. 6, 116-132 [cit. 2019-02-23]. ISSN 116–132. Dostupné z: <http://web.stanford.edu/~rkatila/new/pdf/KatilaSEJ12.pdf>
- KNESL, J. 2012. Co je startup. In: *Knesl.com* [online]. Srpen 2012 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <http://www.knesl.com/co-je-startup>
- KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ a J. PETERKA. 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. ISBN 978-802-5116-050.

- Kurzy.cz. 2019. Vyspo App s.r.o. , Liberec IČO 06911170 - Obchodní rejstřík firem. *Rejstřík-firem.kurzy.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-11-17]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/06911170/vyspo-app-sro/>
- LACKO, L. 2017. *Mistrovství - Android*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-4875-4.
- LEVITAS, D. 2018. Always Connected: How Smartphones And Social Keep Us Engaged. In: *Academia.edu* [online]. 2018 [cit. 2019-08-20]. Dostupné z: https://www.academia.edu/7042070/Always_Connected_How_Smartphones_And_Social_Keep_Us_Engaged
- MATOUŠKOVÁ, E. a V. ČEVELA. 2011. Studie Modřice. In: *Mim.cemotel.cz* [online]. 2011 [cit. 2019-11-17]. Dostupné z: <http://mim.cemotel.cz/e/modrice/studie-1109/28.htm>
- MCGRATH, R. G. 2010. Business Models: A Discovery Driven Approach. *Long Range Planning* [online]. 43, 247-261 [cit. 2019-03-07]. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.005. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/3f08/b47c049a84fb440caaf6ee3a44c0af4e3fef.pdf>
- OSTERWALDER, A. 2010. *Business model generation*. New Jersey: John Wiley. ISBN 978-0470-87641-1.
- PELSMACKER, P. de, M. GEUENS a J. van den BERGH. 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 80-247-0254-1.
- PETRLA, K. 2018. Jaký typ mobilní aplikace zvolit? In: *Wdt.cz* [online]. 20. 12. 2018 [cit. 2019-07-26]. Dostupné z: <https://www.wdt.cz/inovace/jaky-typ-mobilni-aplikace-zvolit-a5c2c98739b6b771792730fda>
- RIES, E. 2011. *The Lean Startup*. London: Penguin Books, ISBN 9780670921607
- SRPOVÁ, J. a kol. 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4103-1.
- SYNETECH. 2018. AppParade 33. *Appparade.cz* [online]. 2018 [cit. 2019-11-22]. Dostupné z: <https://appparade.cz/historie>
- ŠIMAN, J. a P. PETERA. 2010. *Financování podnikatelských subjektů: Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-117-8.

ŠUJAN, K. 2019. Nová aplikace pomůže najít partáky na sport i cestování. In: *Denik.cz* [online]. 4. 8. 2019 [cit. 2019-11-18]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/ekonomika/nova-aplikace-pomuze-najit-partaky-na-sport-i-cestovani-20190804.html>

TANK, A. 2017. 9 Ways to Recruit the Best Talent for Your Startup. In: *Entrepreneur.com* [online]. 15 February 2017 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/287574>

VÁŽANSKÝ, M. a V. SMÉKAL. 1995. *Základy pedagogiky volného času*. Brno: Paido. ISBN 80-901-7379-9.

VYSPO. 2018a. Mobilní aplikace Vyspo. *Vyspo.cz* [online]. 2018 [cit. 2019-11-22]. Dostupné z: <http://www.vyspo.cz/>

VYSPO. 2018b. O nás. *Vyspo.cz* [online]. 2018 [cit. 2019-11-22]. Dostupné z: <http://www.vyspo.cz/o-nas>

Seznam příloh

Příloha A: Struktury podnikatelských plánů dle Srpové a Butlera.....	94
Příloha B: Češi a mobilní telefony	96

Přílohy

Příloha A: Struktury podnikatelských plánů dle Srpové a Butlera

Struktura podnikatelského plánu podle Srpové:

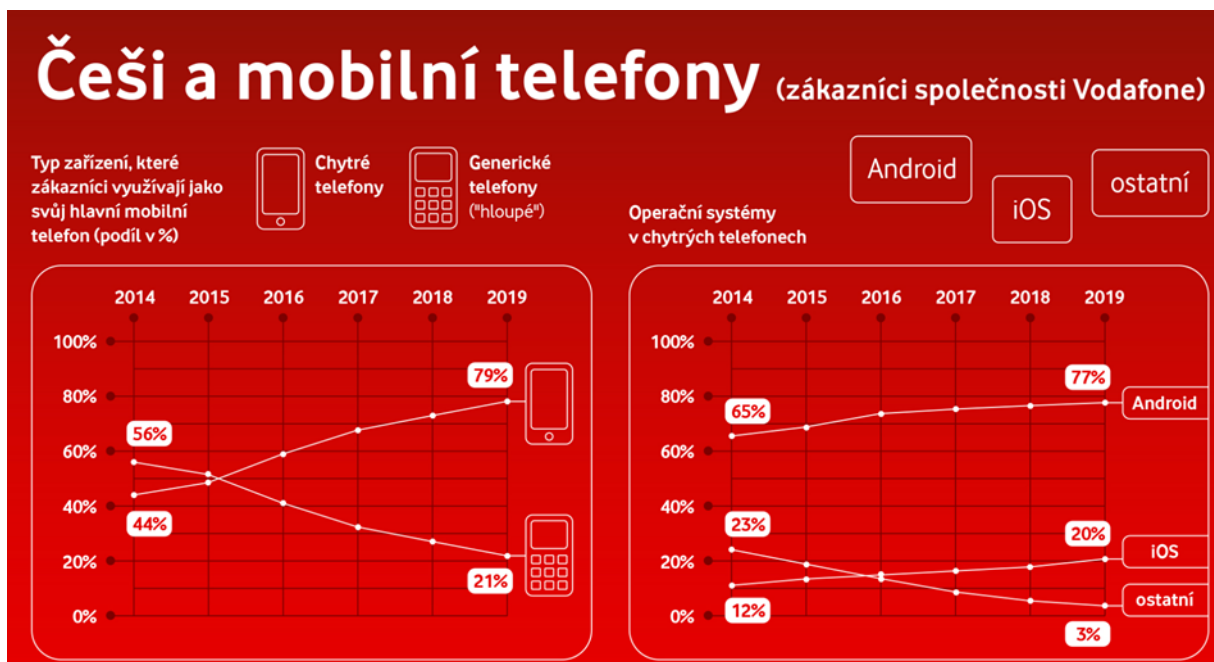
1. Titulní list.
2. Obsah.
3. Úvod, účel a pozice dokumentu.
4. Shrnutí.
5. Popis podnikatelské příležitosti.
6. Cíle firmy a vlastníků.
7. Potenciální trhy.
8. Analýza konkurence.
9. Marketingová a obchodní strategie.
10. Realizační projektový plán.
11. Finanční plán.
12. Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu.
13. Přílohy (Srpová, 2011).

Struktura podnikatelského plánu dle Butlera:

1. Podnikatelský nápad.
 - 1.1 Typ navrhovaného podnikání a popis nabízené/ho služby/produktu.
 - 1.2 Způsob provozu.
 - 1.3 Místo podnikání a provozní oblast.
 - 1.4 Tržní a zákaznický segment.
 - 1.5 Prohlášení o životaschopnosti.
2. Majitelé podniku.
 - 2.1 Klíčový personál.
 - 2.2 Příčina výběru konkrétního podnikatelského záměru.
 - 2.3 Osobní dovednosti a zkušenosti, relevantní pro vybraný podnikatelský záměr.

3. Potřebné zdroje.
 - 3.1 Seznam nutného zázemí, zařízení a materiál v čase.
 - 3.2 Transport.
 - 3.3 Personál.
 - 3.4 Pojištění.
4. Finanční plán.
 - 4.1 Rozpočet a plán cash-flow.
 - 4.2 Popis plánovaného rozpočtu.
 - 4.3 Plánované zisky.
 - 4.4 Dostupný kapitál a zdroje.
 - 4.5 Další potřebné finance a možné zdroje finančních prostředků.
 - 4.6 Vybrané zdroje financování a důvody pro jeho výběr.
5. Marketing.
 - 5.1 Cílový trh a provozní oblast.
 - 5.2 Výzkum vybraného trhu.
 - 5.3 Popis tržního segmentu.
 - 5.4 Analýza konkurence.
 - 5.5 Marketingový plán.
 - 5.6 Marketingový popis produktu.
 - 5.7 Platební model.
 - 5.8 Příklady reklamy a propagačních materiálů.
 - 5.9 Prohlášení o standardech kvality a politice.
6. Provoz podnikání.
 - 6.1 Právní postavení firmy.
 - 6.2 Klíčové fáze implementace.
7. Monitoring a kontrolní systémy.
 - 7.1 Controlling finance.
 - 7.2 Controlling kvality produktů a zákaznické spokojenosti.
8. Shrnutí (Butler, 2007).

Příloha B: Češi a mobilní telefony



Obr. B1: Češi a mobilní telefony

Zdroj: Karlík, 2019