

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Byznys model

Adam Červenka

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Adam Červenka

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Byznys model

Název anglicky

Business Model

Cíle práce

Cílem práce je vytvoření a zhodnocení byznys modelu v oblasti cestovního ruchu.

Metodika

V práci budou použity teoretické a praktické metody poznání, kreativní metody, rozhovory, rozhodovací metody, základní finanční ukazatele.

Doporučený rozsah práce

30-40 stran A4

Klíčová slova

Podnikání, podnikatel, podnikatelský záměr, cestovní ruch, podnikatelský plán, byznys model.

Doporučené zdroje informací

- BLACKWELL, E. *Podnikatelský plán*. Praha: Readers International, 1993. ISBN 80-901454-1-8.
- FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-812-1.
- KIYOSAKI, R T. – LECHTER, S L. – BRÁZDA, J. *Škola byznysu : pro lidi, kteří rádi pomáhají lidem : osm skrytých hodnot síťového marketingu, spojených s vydáváním peněz*. Praha: Pragma, 2001. ISBN 80-7205-941-6.
- KORÁB, V. – REŽŇÁKOVÁ, M. – PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- RIES, E. – DUŠEK, L. *Lean startup : jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0389-7.
- SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4103-1.
- URBAN, J. *Byznys je o lidech*. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-220-6.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Václav Švec, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 2. 3. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 3. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 11. 03. 2021

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 12.3.2021

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing Jiřímu Švecovi Ph.D. za vedení této bakalářské práce a pozitivní přístup.

Byznys model

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zaměřuje na byznys model v podobě založení specializované cestovní kanceláře, která by měla dlouhodobý potenciál na trhu. V teoretické části je definována řada pojmů a východisek. Tato bakalářská práce se věnuje záměru založit specializovanou cestovní kancelář a její potenciál dlouhodobě fungovat a udržet se v zisku s možností rozšířit své portfolio o další hudební styly akcí, na které by se jezdilo.

Tato cestovní kancelář má poskytnout službu, která bude dopravovat české zákazníky na zahraniční hudební vystoupení soukromým autobusem, primárně v hudebním stylu Drum and Bass. Služba obsahuje dopravu, ubytování v hotelu, all inclusive servis na palubě autobusu a vstupenky na hudební vystoupení.

Díličními cíli je seznámit se s teoretickými pojmy, posoudit reálnost projektu, definovat si své zákazníky, promyslet distribuční kanály, vytvořit byznys model dle nejvhodnějšího stylu vytváření byznys modelů, zpracovat SWOT analýzu, vypočítat předpokládanou ziskovost a provést řízené rozhovory s účastníky testovacích jízd a zvážit možnosti růstu.

Klíčová slova: byznys model, podnikatel, podnikání, cestovní ruch, podnikatelský záměr, podnikatelský plán, SWOT analýza, živnost

Business model

Abstract

This bachelor thesis focuses on a creation of business model. of opening a specialized travel agency, with its potential for a long term run and good profit, with the possibility to expand its portfolio for more musical actions and styles that would be wanted. This travel agency should transport Czech customers to foreign musical Drum and Bass shows with a private bus. This service includes transportation, accommodation in a hotel, all inclusive service on board and entry to the musical shows.

The partial goals are to get acquainted with theoretical concepts, assess the reality of the project, define its customers, think about distribution channels, create a business model according to the most suitable style of creating business models, prepare a SWOT analysis, calculate the expected profitability, conduct interviews with test drive participants and think about growth possibilities.

Keywords: business model, businessman, business, tourism, business plan, SWOT analysis, trade

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl a metodika.....	11
2.1 Cíl.....	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická část.....	12
3.1 Podnikání	12
3.1.1 Historický vývoj podnikatele.....	12
3.1.2 Podnikatel	12
3.1.3 Definice podnikání.....	13
3.1.4 Podnikání na živnostenský list / Jako obchodní společnost	15
3.1.5 Podnikání na živnostenský list jako fyzická osoba.....	17
3.1.6 Podnikání jako právnická osoba – společnost s ručením omezeným	17
3.2 Cestovní ruch	18
3.2.1 Definice cestovní agentury	18
3.2.2 Definice cestovní kanceláře	19
3.2.3 Podmínky udělení koncese pro provozování cestovní kanceláře	20
3.2.4 Dokumenty potřebné při podání žádosti o udělení koncese	20
3.2.5 SWOT analýza.....	21
3.3 Podnikatelský plán	23
3.3.1 Druhy podnikatelských plánů	24
3.3.1.1 Elevator Pitch	24
3.3.1.2 Exekutivní souhrn.....	25
3.3.1.3 Zkrácený podnikatelský plán.....	25
3.3.1.4 Plný podnikatelský plán	26
3.3.1.5 Srovnání přístupu autorů	27
3.4 Byznys model.....	28
3.4.1 Kdy vzniká byznys (obchodní) model	29
3.4.2 Stavební prvky byznys modelu.....	29
3.4.3 Lean Canvas.....	34
3.4.4 Jednotlivé body Lean Canavs	35
3.4.5 Postup zpracování Lean Canvas	36
3.5 Srovnání podnikatelského plánu a byznys modelu	37
4 Vlastní práce	38
4.1 Úvod.....	38
4.1.1 SWOT analýza.....	39
4.1.2 Vyhodnocení SWOT analýzy	39

4.2	Začátek podnikání	40
4.3	Popis služeb.....	40
4.3.1	Finanční kalkulace	41
4.3.1.1	Potřeba základního kapitálu	42
4.3.2	Vyhodnocení výsledků finanční kalkulace	43
4.4	Lean Canvas	45
4.5	Řízené rozhovory s účastníky testovacích jízd	46
4.5.1	Rozhovory.....	47
4.5.2	Zhodnocení rozhovorů.....	49
5	Zhodnocení a návrhy	50
5.1	Vyhodnocení změn.....	52
	Závěr	53
6	Seznam použitých zdrojů	55

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Srovnání forem podnikání	16
Tabulka 2 - SWOT analýza	39
Tabulka 3 - Náklady	41
Tabulka 4 - Cestování na vlastní pěst	43
Tabulka 5 - Tržby a marže	43
Tabulka 6 - Lean Canvas 1	45
Tabulka 7 - Lean Canvas 2	51

Seznam grafů

Graf 1 - Věkové zastoupení účastníků.....	46
Graf 2 - Pohlaví účastníků	47

1 Úvod

Velká část absolventů vysokých škol přemýšlí, zda po studiích pracovat nebo podnikat. Někteří z nich se rozhodnout podnikat už při studiu, a proto je tato bakalářská práce postavena na ověření byznys modelu, kterým je vytvoření specializované cestovní kanceláře, která bude namísto na dovolenou vozit své zákazníky na hudební akce v hudebním stylu Drum & Bass.

Podnikání není pro všechny, protože přináší obrovské množství nejistot a rizik, kterým podnikatel čelí a správné kroky v začátcích jsou velmi důležité. Začínající podnikatel se pouští do nového světa a měl by mít svůj plán promyšlený a v ideálním případě i otestovaný, protože tím se může vyvarovat chybám, které by mohli stát nejen finanční prostředky, avšak i hlavně drahocenný čas.

Jedním z důležitých kroků je mít dobrý byznys model, který by měl být lepší, než je konkurence. Tím nejideálnějším je naleznout díru na trhu, kterou ostatní přehlíží, protože tak si může podnikatel vybudovat svůj trh.

Lidé se rádi baví, a navíc po zkušenosti z posledního roku ještě více prahnou po ukojení neuspokojených potřeb hudebních zážitků a cestování. Cestovat za jednotlivými hudebními akcemi neprovádí mnoho fanoušku hudby, avšak pouze zlomek. Lidem se často nechce ztrácet čas detailním organizováním a zařizováním, anebo mají strach z neznalosti jazyka. Tuto skutečnost se snaží projekt Drum and Bus řešit pomocí nabídky all inclusive služby, která nabídne cestování za hudebními akcemi party busem s dalšími hudebními nadšenci pod vedením podnikatele, který těží ze znalosti hudebních promotérů a networking

2 Cíl a metodika

2.1 Cíl

Cílem práce je vytvoření byznys modelu pro podnikání v oblasti cestovního ruchu. Dílčím cílem práce bude posouzení a rozhodnutí o ceně a marži služby na základě kalkulace. Posoudí se, zda musí být společnost vedena jako cestovní kancelář nebo cestovní agentura.

Na tomto základě se v praktické části vybere nejvhodnější způsob formy podnikání, zpracuje se byznys model, podle kterého se bude postupovat v případě, že společnost dokáže být provozuschopná. Tento projekt se snaží zalepit díru na trhu s pořádáním zahraničních all inclusive party autobus zájezdů do klubů po celé Evropě.

2.2 Metodika

Práce je rozdělena na dvě části. V teoretické části se definují vybrané pojmy a způsoby nahlížení různých autorů na základě rešerše odborné literatury. Autor práce dle vybraných zdrojů představí teoretická východiska obecně k podnikání a poté přejde do cestovního ruchu a vysvětlí rozdíl mezi cestovní kanceláří a agenturou. Dále je vysvětlena jedna z analýz vnějšího prostředí, analýza SWOT. Poté je vysvětlen pojem byznys model a v neposlední řadě se také definují různé přístupy při tvorbě podnikatelských plánů a vysvětluje se jejich důležitost v podnikatelském prostředí. Vybrané podnikatelské plány dle různých autorů jsou vyjmenovány a porovnány.

Ve druhé části práce, v praktické části, se autor věnuje vlastnímu výzkumu v podobě navrhnutého byznys modelu. Nejprve je představen druh této služby a důvod v čem je služba speciální. Poté je provedena analýza a shrnutí základních náležitostí nutných k založení společnosti v cestovním ruchu s vybranou službou. Následuje SWOT analýza, která pomůže vyhodnotit potenciál a zároveň zváží možná rizika, které se mohou objevit. Autor práce vytvoří kalkulaci ve dvou scénářích a vypočítá vhodnou výši marže. V další části jsou vedeny řízené rozhovory s účastníky testovacích jízd. Respondenti zodpoví 7 otevřených otázek.

Následně je vytvořen byznys model, který bere v úvahu odpovědi všech dotazovaných. V závěrečné části se zhodnotí výběr modelu a potenciál zvolené služby.

3 Teoretická část

3.1 Podnikání

3.1.1 Historický vývoj podnikatele

Hisrich, Peters a spol. se věnují různým úhlům pohledu autorů napříč obory a historií. Ve středověku se tato slova používala pro účastníky válečných akcí či pro osobu zodpovídající za velké projekty. Slovo podnikatel pochází z francouzštiny ve významu „prostředník či zprostředkovatel“.

Na přelomu 17. a 18. století, na podnikatele nahlíželo jako na osobu nesoucí riziko ztráty či možnost zisku. Richard Cantillon od sebe v roce 1725 oddělil definice osob nesoucí riziko a osob poskytujících kapitál do dvou rozdílných skupin.

Francis Walker v roce 1867 cítil potřebu rozlišovat mezi osobami, které poskytl kapitál a získávají úrok od osob, jejichž zisky pocházejí z manažerských schopností, negenerující úroky z poskytnutého kapitálu, protože taci jsou podnikateli pro své „soft skills“.

Karl Vesper si v roce 1980 všiml, že na podnikatele nahlíží ekonomové, politici, sociologové i byznysmeni různými pohledy (Hisrich, 1996).

3.1.2 Podnikatel

Nový občanský zákoník § 420, odstavec 1 definuje podnikatele jako toho „kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele“ (Zákon č. 89/2012 Sb, občanský zákoník).

Z ekonomického pohledu je podnikatel ten, kdo uvádí zdroje, materiál a práci do kombinací, které zvyšují původní hodnotu vstupů, zároveň je podnikatelem i ten, kdo mění proces výroby nebo zavádí inovace (Hirsch, 1996).

Naopak Košťál ve své 100 let staré knize definuje podnikatele jako osobu nebo skupinu více osob nesoucí riziko podnikatelské činnosti nebo se v podniku účastní kapitálem a k tomu většinou spojenou prací.

Dle Ludvíka a kol. je z psychologického pojetí podnikatelem osoba motivovaná určitými pohnutkami, jako je například potřeba něco získat, dosáhnout, vyzkoušet, splnit dosáhnout seberealizace.

Je zřejmé, že i když se na definici podnikatele různí autoři nahlíží jinak, všechny spojuje teze, že podnikatel mění svou aktivitu, práci či kapitál na produkt či službu s vyšší

přidanou hodnotou za účelem zisku. Definují podnikání jakožto druhu jednání zahrnující organizaci a přeměnu zdrojů a situaci ve výsledek, uchopení iniciativy, analýzu rizik a jejich minimalizaci.

Velkou úlohu v definici podnikatele má obor nebo prostředí, z jakého autoři pochází. Jinak definici podnikatele vnímají byznysmeni, sociologové, ekonomové či politici.

3.1.3 Definice podnikání

Zákon č. 513/1991 Sb. obchodní zákoník, definuje termín podnikání: *“Podnikání je soustavná činnost prováděna samostatně podnikatelem na vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku”*

Rozdílně se k definici ve své knize staví Ludvík a kol. Podnikání z ekonomického hlediska definuje jako kombinaci ekonomických zdrojů a příbuzných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota a to zejména prostřednictvím inovací a zavedením změn. Tento proces je dynamický a vytváří přidanou hodnotu.

Toto jsou dvě velmi rozdílné definice, kdy se zákon opírá o spoustu právních pojmů, které musí být pro správné chápání více vysvětleny. Opírají se o zodpovědnost, určení osoby, která má právo na zisk z podnikání, anebo o pojem rizika podnikání na vlastní jméno.

Ludvík a kol. se v definici zaměřují na definici podnikání z hlediska vytváření aktivit a zvyšování hodnoty daného produktu či služby za účelem prodeje zákazníkům za cenu vyšší, než byla pořizovací.

Podnikat lze buď jako fyzická či právnická osoba. Tyto pojmy rozlišuje občanský zákoník (zákon č. 40/1964 Sb.)

Způsobilost fyzické osoby je definován v § 8 občanského zákoníku jako: *“Způsobilost fyzické osoby vlastními právními úkony nabývat práv a brát na sebe povinnost k právním úkonům vzniká v plném rozsahu zletilostí.”*

Právnickou osobou je většinou skupina lidí splňující podmínky dané v zákoně, jako je například zapsání v obchodním rejstříku aj. Právnické osoba vstupuje do právních vztahů vlastním jménem.

- **Samostatnou činností** rozumíme to, že osoba, která činnost provozuje, může sama rozhodovat o době a místě výkonu činnosti a organizaci práce podle své vlastní svobodné úvahy a volby. Dále musí finančně sama zajišťovat chod podnikání a sama čerpat

a rozhodovat o použití zisku z činnosti. Pokud činnost nevykazuje tyto vlastnosti, nejedná se o samostatnou činnost, ale může naplňovat charakteristiku” ipodnikatel

- **Na vlastní účet** znamená, že podnikání provozují pod vlastním jménem a v případě zápisu do obchodního rejstříku pod názvem firmy. Tzn. že vystupují z anonymity a nemohu provádět podnikání na nikoho jiného.
- **Vlastní zodpovědnost** znamená, že se nelze zbavit odpovědností a rizik plynoucích z podnikání.
- **Dosažení zisku znamená**, že hlavním cílem podnikání je to, že vydělávat peníze, i když skončím se ztrátou. Pokud by nebyl cíl dosažení zisku, ale například pomoc lidem v nouzi, není to podnikání.

Podnikat lze jako fyzická, či právnická osoba. Fyzickou osobou rozumíme občana, který má živnostenské oprávnění od živnostenského úřadu, či se ohlásil jako zemědělec. Právnickou osobou rozumíme podnikatelský subjekt zapsaný ve veřejném rejstříku.

Živnostenské oprávnění, které mohou zahájit fyzické osoby dělíme na:

- **Ohlašovací**

Vznikají a jsou provozovány na základě ohlášení, tzn. stačí splnit zákonné podmínky ohlásit se na živnostenském úřadě a zaplatit správní poplatek. Dělí se na:

- Řemeslné
- Volné
- Vázané

- **Koncesované**

Vznikají a jsou provozovány na základě správního rozhodnutí.

K získání této živnosti musím nejen splnit zákonné podmínky, ale také kladné vyjádření příslušného orgánu státní správy.

Do této kategorie spadá také provozování cestovní kanceláře.

(Zákon č. 89/2012 Sb. nový občanský zákoník).

3.1.4 Podnikání na živnostenský list / Jako obchodní společnost

Důležitým bodem při začátku podnikání je zvolit jeho správnou formu.

Každá z těchto forem má své výhody a nevýhody. V případě podnikatelského záměru Drum and Bus je možné zvážit dvě různé formy, a to buď založení společnosti s ručením omezeným, nebo podnikat jako fyzická osoba, protože v projektu má být pouze jeden člověk, a tak se nesplní níže zmíněné podmínky pro založení komanditní společnosti a ani veřejné obchodní společnosti.

Taktéž nedává smysl založení akciové společnosti, protože autor nemá zájem, aby byla vlastněna externě – akcionáři podle počtů vlastněných akcií.

Tabulka 1 - Srovnání forem podnikání

	Živnostenský list	Společnost s ručením omezeným	Veřejná obchodní společnost	Komanditní společnost
Způsob ručení	Neomezeně	Do výše nesplaceného vkladu	Neomezeně	Komanditista omezeně a komplementář neomezeně
Počet zakladatelů	Minimálně jedna osoba	Minimálně jedna osoba	Alespoň 2 osoby	Alespoň 2 osoby – komanditista a komplementář, mohou jimi být fyzické i právnické osoby
Základní kapitál	Není stanoveno	1 Kč	Není stanoveno	5000 Kč pouze pro komanditistu
Administrativní náročnost na založení	Jednoduché a krátké vyřízení na živnostenském úřadě, vzniká zapsáním do veřejného rejstříku nebo doručením koncese	Sepsání společenské smlouvy, většinou nutná právní asistence, vzniká zapsáním do obchodního rejstříku	Sepsání společenské smlouvy, vzniká zapsáním do obchodního rejstříku, většinou nutná právní asistence	Sepsání společenské smlouvy, vzniká zapsáním do obchodního rejstříku, většinou nutná právní asistence
Účetnictví	Jednoduché, nepovinné	Podvojně, povinné	Podvojně, povinné	Podvojně, povinné
Daně	Daň ve výši 15%, možnost paušálních výdajů a daňových slev, odečitatelné položky	Daň ve výši 19% mimo zisků z investičních, podílových a penzijních fondů, ty se daní 5%	Společníci daní podíl na zisku zvláště jako fyzické osoby ve výši 15%	V případě společníka fyzické osoby se daní 15%, v případě společníka právnické osoby navýší svůj základ daně z příjmů právnických osob o podíl na zisku a daní 19%
Podíl na zisku / ztrátě	Po zdanění si podnikatel vše ponechává	Podle výše vkladu, není-li stanoveno jinak	Rovným dílem pokud není stanoveno jinak ve společenské smlouvě	Mezi komplementáře a komanditisty rovným dílem, komanditisté nenesou ztrátu
Další kritéria	Zpravidla složitý přístup k cizímu kapitálu, předpoklad menšího rozsahu	Nejběžnější způsob podnikání jako právnická osoba, vyhovuje každému	Není stanovena výše základního kapitálu, daně jsou nižší než u ostatních obchodních společností	Je možné propojit fyzické a právnické osoby,

Vlastní zpracování, zdroj: Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích a zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon

3.1.5 Podnikání na živnostenský list jako fyzická osoba

Zahájení podnikatelské činnosti jako osoba samostatně výdělečně činná je rychlejší než založení právnické osoby jakožto společnost s ručením omezeným.

Je potřeba zaplatit správní poplatek 1000 Kč, vyplnit registrační formulář a požádat o koncesi. Daňová sazba je nastavena na 15% daň z příjmů a k jejímu výpočtu si podnikatel může zvolit buď výdajový paušál, který je 60% nebo 80% v případě řemeslných činností a nebo používat reálné náklady.

Pokud podnikatel překročí 48 násobek průměrné měsíční mzdy, což je pro rok 2020 1 627 080 Kč, musí zaplatit ještě solidární daň ve výši 7%. Ta se platí pouze z částky nad limitem 48 násobku. Není také ze zákona nutné zakládat datovou schránku, zveřejňovat účetní závěrku. Ručit za svou činnost musí živnostník celým svým majetkem. (portal.pohoda.cz)

3.1.6 Podnikání jako právnická osoba – společnost s ručením omezeným

Zahájení podnikání jako právnická osoba – společnost s ručením omezeným je jednoznačně více administrativně, časově a také finančně náročné.

Je nutné zřídit si sídlo, které se musí prokázat jako vlastněné nebo mít právo k jeho užívání. Společnost musí mít unikátní název a jednatele s čistým trestním rejstříkem. Společenská smlouva, či v případě jedné osoby zakládající listina, musí být notářsky ověřena, což přináší náklady ve výši 5500 Kč. Je také potřebné založit bankovní účet a složit základní kapitál, který je dle platných předpisů v minimální výši 1 Kč, který však nedodává potřebnou důvěryhodnost. Obecně se říká, že by základní kapitál měl být alespoň 50 000 – 100 000 Kč.

Společnost vzniká zapsáním v obchodním rejstříku a každá změna názvu nebo společníků je potřeba znovu vyhledat notáře, což přináší další náklady. V případě s.r.o. se odvádí daň z příjmů právnických osob ve výši 19% a ručení je jen do výši základního kapitálu.

Vydělané peníze však nejsou majetkem fyzické osoby, avšak společnosti. Pokud chce podnikatel vybrat zisk, musí nejdřív zaplatit daň z příjmů právnických osob ve výši 19% a v případě, že si podnikatel chce zisk si vyplatit, musí ho zdanit daní z příjmu fyzické osoby 15%. (Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích).

3.2 Cestovní ruch

Světová organizace cestovního ruchu OSN jej definuje jako „činnost osoby cestující na přechodnou dobu do místa mimo její běžné životní prostředí (obvyklé prostředí), a to na dobu kratší, než je stanovena, přičemž hlavní účel její cesty je jiný, než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě” (unwto.org).

„Klientem společností, zabývajících se zprostředkováním cestování je turista. Turistu se definuje jako “osoba, která pobývá nejméně 24 hodin a nejvýše jeden rok mimo svůj obvyklý domov, nemá z této destinace příjem a neruší své právní vztahy s domovem, kam se nakonec vrátí” (unwto.org).

Poskytovali těchto služeb jsou buď cestovní kanceláře, nebo cestovní agentury.

3.2.1 Definice cestovní agentury

Živnostenský zákon řadí tuto živnost mezi volné a tak pro provozování cestovní agenturu nejsou potřeba zákonné požadavky na pojištění proti úpadku. To na druhou stranu nabízí jen omezené pravomoci, jako je nemožnost pořádání zájezdů.

Cestovní agentura taktéž, jako provozování cestovní kanceláře, podléhá podmínkám definovaných v zákoně o cestovním ruchu.

Je spíše tak tedy spíše chápána jako obchodní firma, která prodává zájezdy vytvořené cestovními kancelářemi, které je vytvářejí a jsou dle zákona pojištěny proti úpadku.

- Zákon o cestovním ruchu definuje povinnosti provozování cestovní agentury upravuje na:
 - *Povinnost označit propagační materiály slovem cestovní agentura, informace musí být uvedena zřetelně a na internetových stránkách tyto údaje musí být na stejné úrovni, jako podstatné informace o zájezdu*
 - *Cestovní agentura musí prodej zájezdu uzavřít jménem cestovní kanceláře, pro kterou je zájezd zprostředkováván*
 - *Možnost prodávat věci související s cestovním ruchem, zejména vstupenky, mapy, plány, jízdní řády, tištěné průvodce a upomínkové předměty*
 - *Nesmí zprostředkovat prodej zájezdu podle § 2 odst. 3 písm. d) pro subjekt, který není cestovní kancelář.*
 - *Před uzavřením smlouvy o zájezdu předložit zájemci o uzavření smlouvy o zájezdu (dále jen "zájemce") na jeho žádost k nahlédnutí doklad o pojištění záruky pro případ neposkytnutí sjednaných služeb zákazníkovi z důvodu úpadku cestovní kanceláře v rozsahu § 6 až 7c (dále jen „pojištění záruky pro případ úpadku“) nebo bankovní záruce pro případ úpadku cestovní kanceláře, pro kterou zprostředkovává prodej zájezdu,*
 - *před zahájením zprostředkování prodeje zájezdů pro cestovní kancelář podle § 2 odst. 2 bezodkladně informovat o této skutečnosti Ministerstvo pro místní rozvoj (dále jen "ministerstvo"), a to včetně údajů o rozsahu pojištění záruky pro případ úpadku nebo*

bankovní záruky pro případ úpadku této cestovní kanceláře nebo jiné formy zajištění těchto zájezdů,

- Při zprostředkování prodeje zájezdu pro cestovní kancelář podle § 2 odst. 2 předložit zájemci na jeho žádost k nahlédnutí opis oprávnění k provozování cestovní kanceláře včetně jeho úředně ověřeného překladu a informovat zájemce o rozsahu pojištění záruky pro případ úpadku nebo bankovní záruky pro případ úpadku této cestovní kanceláře nebo jiné formy zajištění těchto zájezdů,

- Je povinna před uzavřením smlouvy o zájezdu předložit zájemci o uzavření smlouvy o zájezdu na jeho žádost k nahlédnutí doklad o pojištění záruky pro případ neposkytnutí sjednaných služeb zákazníkovi z důvodu úpadku cestovní kanceláře v rozsahu § 6 až 7c nebo bankovní záruce pro případ úpadku cestovní kanceláře, pro kterou zprostředkovává prodej zájezdu.

- Před zahájením zprostředkování prodeje zájezdů pro cestovní kancelář podle § 2 odst. 2 bezodkladně informovat o této skutečnosti Ministerstvo pro místní rozvoj včetně údajů o formě zajištění zájezdů, rozsahu pojištění záruky pro případ úpadku nebo bankovní záruky pro případ úpadku této cestovní kanceláře nebo jiné formy zajištění těchto zájezdů.

- Při zprostředkování prodeje zájezdu prostřednictvím prostředků komunikace na dálku poskytnout zájemci s dostatečným předstihem informace podle § 9a,

- Při zprostředkování prodeje zájezdu přijmout zprávy, požadavky nebo stížnosti zákazníka týkající se zájezdu, jehož prodej zákazníkovi zprostředkovala, a bez zbytečného prodlení je předat cestovní kanceláři, která je pořadatelem zájezdu. (Zákon č. 159/1999 Sb. o cestovním ruchu)

3.2.2 Definice cestovní kanceláře

Cestovní kanceláři zákon č.159/1999 sb. rozumí podnikatele, “který je na základě státního povolení k provozování živnosti oprávněn sestavovat služby cestovního ruchu pro účely zájezdu, nabízet a prodávat zájezdy podle § 1b odst. 1 nebo zprostředkovávat spojené cestovní služby podle § 1c odst. 1.”

Zákon č. 159/1999 Sb. o živnostenském podnikání upravuje definici zájezdu jako „kombinaci alespoň dvou služeb z následujícího: služba je prodávána za souhrnnou cenu, na dobu přesahující 24 hodin, s dopravou a ubytováním přes noc.“

Z této definice plyne, že provozování projektu Drum and Bus spadá do oblasti cestovního ruchu a musí se v případě vytváření zájezdů provozovat jako cestovní kancelář, pro kterou je třeba mít koncesi od živnostenského úřadu a splnit z toho plynoucí povinnosti, jako je třeba zmíněné pojištění proti úpadku. Vzhledem k velikosti projektu a jeho časové nenáročnosti dává logiku podnikat jako fyzická osoba, pro kterou neplatí tolik administrativně náročných úkolů.

3.2.3 Podmínky udělení koncese pro provozování cestovní kanceláře

Jedná se o koncesovanou živnost a je nutné splnit povinnosti pro udělení koncese od místního příslušného úřadu. Potřebné podklady vymezuje § 5 odst. 2 cit. živnostenského zákona a § 5 zákona č. 159/1999 Sb.

Jak je výše již zmíněno, na rozdíl od cestovní agentury může cestovní kancelář nejen prodávat zájezdy, ale také je vytvářet a z toho plynou hlubší povinnosti, protože je zde pro klienty riziko, že poskytovatel zájezdu zkrachuje.

3.2.4 Dokumenty potřebné při podání žádosti o udělení koncese

Originál smlouvy s pojišťovnou o pojištění pro případ záruky v případě úpadku cestovní kanceláře a doklad o zaplacení (např. výpis z bankovního účtu)

Podnikatelský plán

Prohlášení o předpokládaném datu zahájení činnosti

Čestné prohlášení, zda v posledních 5 letech nebylo zrušeno živnostenské oprávnění na provozování cestovní kanceláře nebo cestovní agentury z důvodu porušení povinností uložených zákonem nebo z důvodu jejího úpadku, a to jak fyzické, tak právnické osobě, která je žadatelem, nebo fyzické osobě, jejímž statutárním orgánem byla osoba, která je žadatelem, nebo statutárním orgánem právnické osoby, která je žadatelem. Žadatel o koncesi je povinen činit právní úkony v souladu s § 8 a 9 zákona č. 370/2000 Sb. obchodní zákoník.

Kopii potvrzení o úhradě ročního příspěvku do garančního fondu cestovních kanceláří na příslušný kalendářní rok. (*Zákon č. 455/1991 Sb. Živnostenský zákon*)

Žadatel ucházející se o koncesi pro provozování cestovní kanceláře musí splňovat zákonné podmínky o odbornosti nebo případně mít v týmu odborného garanta splňující tyto podmínky:

- *vysokoškolské vzdělání ve studijním programu a studijním oboru zaměřeném na cestovní ruch, nebo*
- *vyšší odborné vzdělání v oboru vzdělání zaměřeném na cestovní ruch, nebo*
- *střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru vzdělání zaměřeném na cestovní ruch, nebo*
- *vysokoškolské vzdělání a 1 rok praxe v oboru, nebo*
- *vyšší odborné vzdělání a 3 roky praxe v oboru, nebo*
- *třední vzdělání s maturitní zkouškou a 6 let praxe v oboru, nebo*
- *osvědčení o rekvalifikaci nebo jiný doklad o odborné kvalifikaci pro příslušnou pracovní činnost vydaný zařízením akreditovaným podle zvláštních právních*

předpisů, zařízením akreditovaným Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, nebo ministerstvem, do jehož působnosti patří odvětví, v němž je živnost i provozována, a 6 let praxe v oboru, nebo

- *doklad o profesní kvalifikaci pro provozování cestovní kanceláře podle zvláštního právního předpisu*) a 2 roky praxe v oboru*
- *doklady podle § 7 odst. 5 písm. b), c), f), g), h) nebo i) živnostenského zákona (Zákon č. 455/1991 Sb. Živnostenský zákon)*

3.2.5 SWOT analýza

SWOT analýzu je považována za velmi důležitou, a to primárně pro své hloubkové zamyšlení. Je důležité si myšlenky sepsat, protože poté je možné zkusit na ně nahlížet z různých úhlů a prozkoumat každý detail a plně pochopit své silné a slabé stránky ve spojení s externími příležitostmi či hrozbami.

SWOT analýza je jedním z nejpoužívanějších analýz při strategickém zkoumání daného podniku. Je nedílnou součástí podnikatelského plánu, avšak je dobrým nástrojem i pro zhodnocení myšlenky, podniku či jednotlivce.

Její název vychází ze 4 klíčových faktorů, které v sobě skrývá a to:

- S – strenghts – silné stránky
- W - weaknesses - slabé stránky
- O – opportunities – příležitosti
- T – threats – hrozby

Při analyzování podniku se nejčastěji používá SWOT analýza, jejíž podstatou je identifikování silných a slabých stránek podniku, které pocházejí zevnitř a také příležitostí a hrozeb, které mají původ v externím světě.

Dle (Keřkovského 2006) jsou tyto klíčové faktory slovně ohodnoceny a rozděleny do čtyřech kvadrantů zpracovaných do tabulky. Autor dále zmiňuje, že vstupní data lze získat použitím nejrůznějších technik a zdrojů jako je například porovnání s konkurenty, využití již hotových analýz nebo například řízenou diskusí. V neposlední řadě autor říká, že není potřeba využívat SWOT analýzu pouze pro strategické řízení, avšak dá se použít také na analýzu stránek jednotlivce.

Obrázek 1 - struktura SWOT analýzy

Výčet silných stránek - - - -	S	W	Výčet slabých stránek - - - -
Výčet příležitostí - - - -	O	T	Výčet hrozeb - - - -
<i>kvadrant S (strengths – silné stránky)</i>		<i>kvadrant O (opportunities – příležitosti)</i>	
<i>kvadrant W (weaknesses – slabé stránky)</i>		<i>kvadrant T (threats – hrozby)</i>	

Zdroj: Keřkovský a kol. 2006, s. 121

SWOT analýza je jednoduchý, avšak velmi účinným nástrojem pro strategické zhodnocení situace. Využívá výsledek analýzy jak externího, tak interního prostředí a identifikuje slabé a silné stránky podniku a následně je porovná s okolními příležitostmi a hrozbami. (Kašík, 2013).

Autoři se ve svých definicích SWOT analýzy setkávají na hlavních bodech a to, že je to důležitá součást analýzy podniku, která se však dá aplikovat na spoustu dalších věcí. Keřkovský jde svou definicí více do hloubky a opírá se také o to, jakým způsobem se dají jednotlivé části SWOT analýzy vymyslet a zpracovat.

Postup realizace SWOT analýzy:

SWOT analýza se píše do tabulky rozměrů 2x2 kdy se vedle sebe nachází silné a slabé stránky a naproti tomu výčet příležitostí a hrozeb. Při posuzování silných a slabých stránek se musí podnikatel zamýšlet nad takovými, které mají původ v prostředí podniku.

“Mezi silné stránky můžeme zařadit např. zkušený management, kvalifikovanou pracovní sílu, kvalitní servis, v nichž je firma lepší než konkurence. Čím více silných stránek, tím lépe” (Srpová, 2007, str. 29).

Do slabých stránek se udává to, kde firma vnímá své nedostatky, je nutné v tomto kroku předejít tomu, že se to potencionální investor dovítí sám, a to může způsobovat

nepříjemnosti. Na druhou stranu je potřeba ukázat, že je si podnikatel slabých stránek vědom a jak je chce řešit, čili odpovědět na negativum pozitivem.

“Analýza příležitostí a hrozeb se soustřeďuje na okolí podniku. Umožňuje zdůraznit atraktivní příležitosti, které mohou firmě přinést výhody. Současně též nabádá k zamyšlení nad problémy, které bude muset firma řešit” (Srpová, 2007, str. 29).

3.3 Podnikatelský plán

Jakmile firma vymyslí svůj byznys model, měla by také vytvořit podnikatelský plán, který je vyžadován institucemi nebo investory, je však také dobré vytvořit ho i pro svou potřebu, protože podnikateli dávají možnost více se zamyslet nad detaily svého podnikání.

“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).

Hodgkinson zdůrazňuje, že podnikatelský plán je důležité vytvořit a zabývat se jím, a to ne kvůli sponzorům, avšak kvůli sobě. Podnikatel tak má možnost opravdu vše dopodrobna promyslet a ujasnit myšlenky. Ve vysvětlování podnikatelského plánu se s lehkostí opírá o to, že se jedná o sen či návrh a popis toho co jak a s kým budeme vykonávat podnikatelskou aktivitu.

Czechinvest popisuje podnikatelský plán jako dokument, kterým se osloví finanční sektor a to ve chvíli, kdy chceme oslovit investory či banky za účelem rozvoje naší myšlenky. Popisuje, že se v té nejjednodušší formě může jednat pouze o pár vět a ne o úplný dokument. Důležité je, aby bylo možné těchto pár vět kdykoli a kdekoli sdělit. Ve složitější formě se může jednat o dokument, který bude mít až 50 stran a dokáže vysvětlit vše o našich záměrech, konkurenci, jaká je výše potřebného kapitálu a co se za něj nabízí.

Autoři se shodují na tom, že podnikatelský plán je velmi důležitý. Jedná se o dokument vyžadovaný institucemi a investory. Hodgkinson však ve svém popisu jde za hranice těchto důležitostí a vysvětluje, jak moc je vytvoření skutečného dokumentu nejdůležitější pro konkrétního podnikatele, protože mu pomůže ujasnit si myšlenky a nápady a vše promyslet více do detailu.

3.3.1 Druhy podnikatelských plánů

V podnikatelském světě se používá několik druhů podnikatelských plánů. Rozdělit se dají dle velikosti rozsahu.

Mezi takzvané zkrácené varianty se řadí Elevator Pitch a Executive Summary a zkrácený podnikatelský plán. Elevator pitch se překládá jako takzvaný výtahový prodej či prezentace ve výtahu, kdy si podnikatel musí seskupit myšlenky tak, aby je dokázal odprezentovat případnému investorovi po cestě výtahem. Executive Summary se doslova překládá jako výkonný souhrn, což je dokument o maximálně dvou stranách formátu A4.

Na druhé straně pomyslné barikády je plná verze podnikatelského plánu, která je velmi rozsáhlá a zpravidla bývá vyžadována bankami a institucemi.

3.3.1.1 Elevator Pitch

Dle (Czechinvest 2015) je Elevator Pitch prezentace ve výtahu, která má během nanejvýš jedné minuty prodat vlastní nápad a takto minutová prezentace musí umět shrnout následující body:

- hlavní myšlenku
- jak daleko podnikatel s myšlenkou je
- jaké trhy mají pro myšlenku uplatnění
- jaké výhody na těchto trzích podnikatel zná
- jaké má tato myšlenka konkurenční výhodu
- jaké jsou cesty financování
- jakou část bych požadoval externě a jakou část za to podnikatel nabízí
- jaké osoby jsou součástí týmu
- jaký je potencionální zisk investora

Je zřejmé, že toto je, na rozdíl od plného podnikatelského plánu který vyžadují instituce, velmi zkrácená verze, avšak stojí na hlavních pilířích podnikatelské myšlenky a toho nejdůležitějšího co obsahuje. Podnikatel by všechny tyto body měl nosit v hlavě, aby bylo možné se jimi kdykoliv odprezentovat v případě, že se naskytne vhodná příležitost. Během

prezentace těchto bodů nesmí podnikatel potencionálního investora unudit a musí zaujmout, je tak dobré dbát i na projev.

3.3.1.2 Exekutivní souhrn

„Zatímco Elevator Pitch se předává/prezentuje ústně, zde se již jedná o písemnou prezentaci, maximálně dvou stran formátu A4“ (Czechinvest 2015, str. 51).

Exekutivní je součástí podnikatelské plánu, jako jeho druhý bod ho uvádí Hisrich a Peters. Má podnítit zájem potencionálních investorů či věřitelů. Na základně tohoto souhrnu se rozhodují, zda má smysl číst podnikatelský plán jako celek. Vytváří se až po vytvoření celého podnikatelského plánu. Měl by být proto stručný, a to v rozsahu na tři až čtyři stránky, přesvědčivým způsobem ozřejmit klíčové body plánu, tedy povahu podniku, rozsah potřebného financování a tržní potenciál.

Jako krátký, dvoustránkový dokument, který je však velmi hutný a cenný na důležité informace ho také definuje (Koráb 2007). Popsat dle autora má informace o podnikatelském záměru a charakter podnikání, cíle a tým, který ho realizuje, nákladnost projektu a základní finanční informace a nákladnost financování. Představit si jej lze jako zmenšeninu podnikatelského plánu do jedné jeho kapitoly.

Exekutivní souhrn je tedy již psaným dokumentem, který může institucím při prezentaci podnikatelského záměru stačit, avšak uvádí se také jako součást úplného podnikatelského plánu. Musí být stručný a výstižný v rozsahu 2-4 stránek a lze jej považovat jako zmenšeninu podnikatelského plánu s výtahem nejpodstatnějších informací o projektu a týmu.

3.3.1.3 Zkrácený podnikatelský plán

Je již obsáhlejší dokument, než předešlé typy, avšak stále není tak rozsáhlý, jako plný podnikatelský plán. Neobsahuje nejpodrobnější informace, které mohou být leckdy považovány za obchodní tajemství a slouží tak zejména podnikatelům, kteří neradi či nechtějí prozradit obchodní tajemství. (Czechinvest, 2015)

3.3.1.4 Plný podnikatelský plán

To je nejpodrobnější a nejobsáhlejší dokument, pojednávající o všech aspektech podnikatelského záměru. Na základě tohoto dokumentu si dokáží investoři a instituce udělat ucelený obrázek.

Jak ve své publikaci uvádí autoři Orlík, Srpová a kol. (2011) obsazuje podnikatelský plán tyto body:

- Titulní list,
- obsah,
- úvod, účel a pozice dokumentu
- shrnutí
- popis podnikatelské příležitosti
- cíle firmy a vlastníků
- potenciální trhy
- analýza konkurence
- marketingová a obchodní strategie
- realizační projektový plán
- finanční plán
- hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu
- přílohy

Struktura podnikatelského plánu podle Hisrich, Peters (1996):

- Titulní stran,
- exekutivní souhrn
- analýza odvětví
- popis podniku
- výrobní plán
- marketingový plán
- organizační plán
- hodnocení rizik

- finanční plán
- příloha

Podle Czechinvest (2013) má mít podnikatelský plán tyto body:

- Elevator Pitch,
- exekutivní souhrn
- zkrácený podnikatelský plán
- plný podnikatelský plán
- produkt/služba (feature – benefit – proof) 6. SWOT analýza
- prodejní a marketingová strategie
- hotovostní toky
- zakončení – proč investovat právě do nás
- přílohy
- podnikatelský plán v případě žádosti o dotace ze strukturálních fondů

Takto definuje náplň podnikatelského plánu (Fotr 1999):

- realizační resumé
- charakteristika firmy a cílů
- organizace řízení a manažerský tým
- přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie
- shrnutí a závěry
- přílohy

3.3.1.5 Srovnání přístupu autorů

Je patrné, že se autoři shodují v mnoha bodech, které však mohou být jinak pojmenovány nebo proházeny v různém pořadí. To je v důsledku toho, že každý přístup je vhodný pro různé typy podnikatelským záměrů.

Například Hisrich a Peters se před popisem podnikatelského záměru, kterou v úvodu dokumentu zmiňuje například Orlík, Sprová a kol., zabývají analýzou daného trhu a podnikatelského odvětví.

Czechinvest naopak přidává do své představy o podnikatelském plánu Elevator Pitch, který je krátkým a dynamickým způsobem prezentace klíčových myšlenek potencionálním investorům. Z této ideji vychází i exekutivní souhrn, který je naopak od Elevator Pitch již dokumentem o rozměrech pár stránek, který ve svém popisu obsahu zmiňují jak Hisrich a Peters tak Czechinvest.

Fotr se naopak v přístupu k podnikatelskému plánu liší a zaměřuje se na několik bodů a to více o manažerském týmu a technicko-ekonomických studií, kde se naopak ostatní autoři věnují také analýze celého podnikatelského prostředí.

3.4 Byznys model

V literatuře se objevuje několik definic byznys modelů. Záleží na tom, jak význam slova byznys model jednotliví autoři chápou. Například dle Osterwaldera a kol. definuje byznys model jako základní princip, jak firma vytváří hodnotu. Model vytváří na základě třídění nákladů.

„Byznys model popisuje, jak firma vytváří, doručuje a zachycuje hodnotu. Jde o to, co poskytuje našim zákazníkům a za co a jak jsou ochotni nám platit. Zjednodušeně – jak dostaneme zákaznickovy peníze k sobě.“ (Svobodová, 2017, str. 244)

Dle serveru thpanorama.com byznys model, nebo také obchodní model, popisuje, jak společnost získává peníze. Definuje, z čeho firma vytváří a získává peníze nebo také příjmy. Definuje, jak získává a vytváří hodnotu ze svých výrobků či služeb.

Naopak web managementmania.com z roku 2018 definuje byznys model velmi krátce a to slovy *„Obchodní model říká, jak vyděláváte peníze.“* Dále také, že je postaven směrem k zákazníkovi, který je klíčovým prvkem a stavebním kamenem příjmů.

Autoři se v definicích shodnou, mohou používat jiné názvosloví, avšak jádro je stejné. Jedná se o přeměnu výrobků či služeb za příjem, kterým firma získává peníze.

V každém byznys modelu potřeba hledět na minimalizaci nákladů, avšak pro některé modely je minimalizace nákladů, vysoká automatizace a hodnota outsourcingu tou nejdůležitější, na druhé straně jsou ovšem byznys modely „prémiovějšího charakteru“, které jsou motivovány hodnotou.

Srdcem byznys modelu jsou zákazníci jakožto zdroje zisků jeho tepnami a to proto, že příjmy jsou základním stavebním prvkem. Tyto příjmy lze rozřadit do dvou kategorií:

- Transakční příjmy – jednorázové
- Opakující se příjmy

Společnost vytvářející byznys model si dle Osterwaldera a kol. musí zodpovědět základní otázku, která při úspěšném vyhodnocení umožní generovat z každého zákaznického segmentu jeden či více zdrojů příjmů. Tato otázka zní: za jakou hodnotu je každý zákaznický segment ochoten platit?

Také dle webu managementmania.com z roku 2018 je byznys model postavený na zákaznících, to jsou zdroje příjmu. Příjmy mohou plynout nepravidelně, pravidelně, za množstevní jednotku nebo také paušálem.

Z toho je patrné, že již příjem rozděluje minimálně částečnou podstatu byznys modelu, avšak z praxe je obecně známo, že se typy těchto příjmů mohou kombinovat.

3.4.1 Kdy vzniká byznys (obchodní) model

Je patrné, že vznik byznys modelu bude muset vznikat v úzké synergii již u zrodu prvních podnikatelských nápadů.

Cílem podnikání je dosažení zisku a toho nedosáhneme, jak bylo již několikrát zmíněno, bez příjmů, kteří představují zákazníci jakožto základní stavební prvek byznys modelu. Bez vymyšleného byznys modelu nemá smysl začít realizovat první reálné podnikatelské kroky a v případě potřeby prezentace podnikatelského záměru institucím či investorům, musí se zapracovat do podnikatelského plánu.

3.4.2 Stavební prvky byznys modelu

Osterwalder a kol. (2012, s. 16) popisují devět základních stavebních prvků byznys modelů. Jsou jimi:

- Zákaznické segmenty
- Hodnotové nabídky
- Kanály
- Vztahy se zákazníky
- Zdroje příjmů
- Klíčové zdroje
- Klíčové činnosti

- Klíčová partnerství
- Struktura nákladů

Stavební prvky byznys plánu rozebírá více do detailu a v jejich určení se dostává k:

- Zákazníci a jejich segmenty. Kdo jsou naši nejdůležitější zákazníci?
- Co obchodní subjekt prodává. Jaké problémy a potřeby zákazníků to řeší a uspokojuje?
- Cenová politika, výše a kompletní tok finančních prostředků
- Distribuční a prodejní kanály
- Obchodní partneři a klíčový dodavatelé
- Výše marže
- Jak lze škálovat (jak na vývoj procesů při velkém růstu)
- Co je poskytováno zdarma a co je zpoplatněno
- Jaké jsou zdroje příjmů
- Jaká je splatnost
- Jaká je potřebná infrastruktura pro prodej
- Plán výnosů a nákladů
- Jaké jsou různé cesty dalšího zpeněžení
- Řeší produkt/služba urgentní potřebu nebo nabízíme zbytečné zboží
- Jaká je nákladová struktura - nejdůležitější náklady spojené s obchodním modelem a nejdražší zdroje a činnosti (managementmani.com, 2018)

Zákaznické segmenty

Definují, na které skupiny osob či subjektů se chce firma zaměřit. Jak již bylo zmíněno, zákazníci jsou hlavním prvkem byznys modelů, protože díky nim firma získává své příjmy.

Zlepšit služby zákazníkům jde například seskupením zákazníků do několika segmentů, například podle jejich potřeb nebo chování. Podle toho se dá určit, který segment bude prioritní a který se může ignorovat.

Jak se zmiňuje Osterwalder, zákazníky můžeme rozdělit do různých segmentů například podle distribučních kanálů nebo ochotu platit za různé aspekty nabídky.

Hodnotová nabídka

„Stavební prvek hodnotové nabídky popisuje spojení výrobků a služeb, které vytvářejí hodnotu pro určitý zákaznický segment“ (Osterwalder a kol. s 22).

Dále popisují vnímání hodnoty je pro zákazníky silně subjektivní. Jednomu zákazníkovi může jít o kvantitativní hodnotu jako je třeba cena, jinému zákazníkovi může jít spíše o hodnotu kvalitativní, jako je například design nebo reference. Hodnoty důležité pro zákazníky jsou:

- Novost
- Výkon
- Přizpůsobení
- Zvládnutí úkolů
- Design
- Značka
- Cena
- Snižování nákladů
- Snižování rizika
- Dostupnost
- Pohodlnost/využitelnost (Osterwalder a kol, 2012)

Novost

Autoři popisují, že hodnotovou nabídkou může být novost. To znamená, že produkt/služba uspokojují zcela nový soubor potřeb, které zákazníci dříve neměli. V minulosti jsme neměli televize, když přišly, zákazníci se začali cítit potřebu většího výběru služeb, a tak vznikla potřeba po rozšiřujících, placených kanálech (Osterwalder a kol., 2012).

Výkon

Výkon je tradičním tvůrce hodnoty představující zlepšování produktu či služby. Patrné to je například v segmentu smartphonů. Výrobci se každý rok při představení nových telefonů předbíhají v tom, kdo má lepší výkon a parametry. Tento trend má však své limity a po určité době je potřeba se zaměřit na zlepšování jiné části produktu/služby (Osterwalder a kol., 2012).

Přizpůsobení

Velký rozmach v posledních letech zaznamenalo přizpůsobení, které rovněž vytváří hodnotu. Přineslo důležitost úprav dle přání zákazníka, které může být velmi důležitým faktorem pro vítězství nad konkurencí (Oserwalder a kol., 2012).

Zvládnutí úkolů

Zvládnutím úkolů se rozumí pomoc zákazníkovi s určitými úkoly. Může sem patřit například patřit údržba strojů či zařízení tak, aby se na nás zákazníci mohli kdykoliv s touto potřebou obrátit a nevyhledávali konkurenci (Oserwalder a kol., 2012).

Design

Design je důležitou součástí každého produktu, pro některé je to například ta jediná přidaná hodnota, třeba designové a o to dražší přístroje. Problémem je, že vnímání designu je subjektivní a není měřitelné (Oserwalder a kol., 2012).

Značka

Ve značce neboli brandu, mohou určití zákazníci spatřovat hodnotu jen tím, že ostatním ukazují značku, kterou používají. Některé značky jsou vnímány jako luxusní či statusové, a to je i ten důvod, proč si je zákazníci kupují. Typickým příkladem můžou být hodinky značky Rollex či luxusní značky aut, jako je třeba Lamborghini (Oserwalder a kol., 2012).

Cena

Cena může být pro určitý segment zákazníků klíčovým prvkem. Osterwalder a kol. popisuje, jak například nízkonákladové aerolinky zlevnili celé odvětví letectví, avšak s menším pohodlím či jak indická automobilka Tata představila model Nano, jehož velmi nízká cena zpřístupnila vozy pro nový segment méně bohatých obyvatel Indie (Oserwalder a kol., 2012).

Snížení nákladů

Snížení nákladů je také důležitým způsobem tvorby hodnoty. Je to zřejmé například při outsourcingu činností, místo toho, aby si společnost musela platit experty a mít méně energie a peněz na vlastní byznys, deleguje některé činnosti společností zaměřujícím se čistě na poskytování služeb firmám (Oserwalder a kol., 2012).

Snižování rizika

Snižování rizika je pro zákazníky také důležitou hodnotou. Může jím být například roční záruka na použité zařízení, které snižuje riziko spojené s prvotními investicemi do oprav (Oserwalder a kol., 2012).

Dostupnost

Ta je dalším způsobem tvorby hodnoty, která může nabídnout společností či jednotlivcům přístup k dříve nepřístupným produktům či službám. Příkladem může být podílový fond, který umožňuje drobným investorům podílet se na velkých investičních projektech, jako jsou třeba nemovitosti (Oserwalder a kol., 2012).

Pohodlnost/využitelnost

Pohodlnost či využitelnost je hodnota, na kterou se velmi zaměřuje například společnost Apple. Docílit tak velkého spektra spokojených uživatelů jim pomohlo sjednocení všech svých výrobků do jednoho ekosystému, ze kterého se následně zákazníkům složitě odpoutává.

Na začátku nového století, když přišla se službou iTunes, umožnila zákazníkům jednoduše a intuitivně vyhledávat a nakupovat písničky v digitálním světě a tím pomohla i hudebním vydavatelstvím, které trápily nelegálně stahované tituly (Oserwalder a kol., 2012).

Kanály

Ty jsou základním prvkem komunikace se zákazníky nebo zákaznických segmentů. Každá firma se musí zamyslet nad tím, jací jsou jejich zákazníci a k tomu musí zvolit odpovídající styl komunikace.

Příkladem může být česká Air Bank, která se snaží být pro mladé a na ty také cílí. Využívá modernější styl komunikace a je možné vše vyřešit kompletně online. Ve svých reklamách „demonizuje“ tradiční přístup bank (Oserwalder a kol., 2012).

Dle Osterwalder a kol. (2012, s. 27) mají kanály několik funkcí a to zejména:

- Zvyšování povědomí o značce, produktech a službách
- Pomoci zákazníkům zhodnotit hodnotovou nabídku firmy
- Nabízí možnosti zakoupit si konkrétní produkty či služby
- Předání hodnotové nabídky svým zákazníkům či zákaznických segmentů
- Poskytnutí poprodejní zákaznické podpory

Dle autorů mají kanály pět fází, každý kanál dokáže uspokojit jen část nebo všechny fáze. Rozdělit je můžeme na:

- Přímé
- Nepřímé

Existují přímé kanály takové kanály, kdy zákazník může zakoupit produkt či službu přímo od přímého poskytovatele či výrobce. Na druhé straně, nepřímé kanály dávají možnost zakoupit si produkt či službu prostřednictvím prostředníků - nepřímo.

Zástupcem přímého distribučního kanálu může být velkoobchodní síť Makro a příkladem nepřímého kanálu může být maloobchodní síť Albert (cs.thpanorama.com).

Obrázek 2 - Typy a fáze kanálů

Typ kanálu		Fáze kanálu				
Vlastní	Přímé	1. Povědomí Jak zvyšujeme povědomí o výrobcích a službách firmy?	2. Hodnocení Jak pomáháme zákazníkům zhodnotit hodnotovou nabídku naší firmy?	3. Nákup Jak umožňujeme zákazníkům zakoupit specifické výrobky a služby?	4. Předání Jak předáváme zákazníkům hodnotovou nabídku?	5. Po prodeji Jak zajišťujeme poprodejní zákaznickou podporu?
	Prodejci					
Prodej přes web						
Partnerské	Nepřímé					
	Partnerské prodejny					
	Velkoobchod					

Zdroj: Osterwalder a kol. 2012, str. 27

3.4.3 Lean Canvas

Lean Canvas vytvořil Ash Muray na základě adaptace Business Model Canvas.

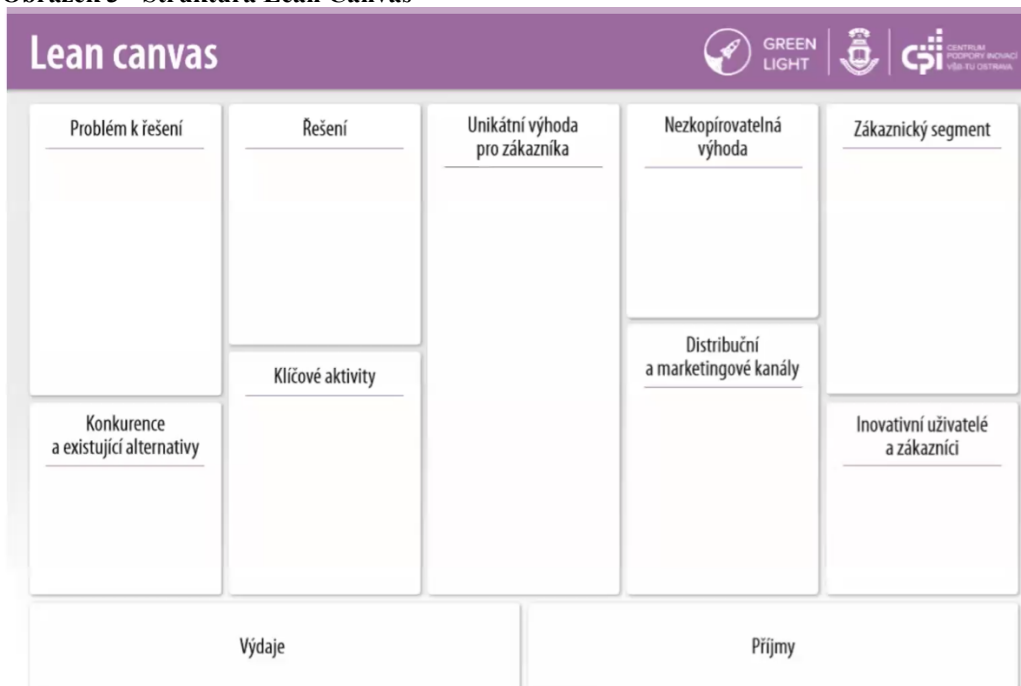
Jako jednostránkový dokument, který se snaží minimalizovat obsáhlé a časově náročné zpracování podnikatelského plánu (jatodokazu.cz). Dodává také, že pro některé druhy podnikání nemá význam a zabírá spoustu drahocenného času.

Podstatou Lean Canvas model operuje ve vztahu problém a řešení. Uvažuje totiž, že když podnikatel nalezne dostatečně velký problém zákazníků a dokáže ho vyřešit, zvýší si tak pravděpodobnost úspěchu. (Svobodová, 2017)

Jako jednostránkový podnikatelský plán, který je „živým organismem“, který se neustále upravuje tak, jak jde čas. Nejčastěji se používá ve start-upech. (Nevíte si rady se zpracováním business modelu [video] Jan Adam Plaček, 25.3.2020)

Je patrné, že se autoři shodnou na tom, co je to Lean Canvas, avšak Jan Adam Plaček jde svým vysvětlováním více do hloubky a popisuje, že tento dokument není vytvořen pouze při začátku podnikání, avšak je upravován a je odrazem toho, jak se vyvíjí podnikání.

Obrázek 3 - Struktura Lean Canvas



Zdroj: (Nevíte si rady se zpracováním business modelu [video] Jan Adam Plaček, 25.3.2020)

3.4.4 Jednotlivé body Lean Canavs

- **Problém k řešení**
Zde se uvádí ty problémy, které podnikatel dokázal najít u zákazníků, kterým chce pomoci problém vyřešit. Zamýšlením se nad problémy ostatních se také buduje a rozvíjí empatie a ta je nezbytná pro návrh služby či produktu. (Svobodová, 2017)
- **Konkurence a existující alternativ**
Tento bod slouží k popsání toho, jak zákazník své problémy a potřeby aktuálně řeší. Dotazováním zákazníků se dostane podnikatel k detailním odpovědím. (Nevíte si rady se zpracováním business modelu [video] Jan Adam Plaček, 25.3.2020)
- **Zákaznické segmenty**
Jako bylo zmíněno v teoretické části, zákazníci jsou pro podnikání to nejdůležitější. Tento bod se věnuje popsáním zákaznických skupin a to i z demografické a zájmové oblasti. Pokud zákazník není stejný, jako uživatele produktu či služby, je třeba to zde vzpomenout.
- **Inovativní uživatelé**
Zde se uvádí, jaký zákazník si bude náš produkt či službu kupovat mezi prvními.

Nejčastěji jsou to zákazníci, kteří velmi silně vnímají daný problém a jsou otevřeni novým přístupům. Většina lidí si totiž počkají, až bude služba či produkt dostatečně ověřená. (Svobodová, 2017)

- **Unikátní výhoda pro zákazníka**
V tomto bodě se popisují přínosy a benefity pro zákazníka a čemu by měl věnovat svou pozornost.
- **Řešení**
Jak bude vypadat podnikatelem nabízený produkt či služba. Je vhodné si tyto hypotézy ověřovat nabídkou v omezené testovací verzi. (Nevíte si rady se zpracováním business modelu [video] Jan Adam Plaček, 25.3.2020)
- **Nezkopírovatelná výhoda**
Zde se popisuje, v čem je podnikatel či tým okolo něj jedinečný. Byznys model, přístup k marketingu i další věci se dají zkopírovat, avšak například dobrá znalost prostředí podnikatelem či jeho know-how zkopírovat nelze. (Nevíte si rady se zpracováním business modelu [video] Jan Adam Plaček, 25.3.2020)
- **Distribuční a marketingové kanály**
Jakými kanály o sobě dá podnikatel zákazníkům vědět - marketing? Jak se bude produkt či služba zákazníkům doručovat – distribuce? (Svobodová, 2017)
- **Klíčové aktivity**
Jaké jsou měřitelné ukazatele, díky kterým podnikatel dostane zpětnou vazbu aby poznal, zda je na dobré cestě. Tyto prvky jsou v začátku podnikání spíše o číslech prodeje a v dalších fázích vývoje také o abstraktnějších metrikách, třeba spokojenosti zákazníků. (Svobodová, 2017)
- **Příjmy a výdaje**
Zde se vyplňuje, z jakých aktivit má podnikatel příjmy a jaké k tomu musí vynaložit výdaje.

3.4.5 Postup zpracování Lean Canvas

Jan Adam Plaček vysvětluje, jakým způsobem postupovat při sestavování Lean Canvasu. Autor začíná definováním a popsáním zákazníků a inovativních uživatelů, poté se přesune do sloupce problémů k řešení, následuje sloupec konkurence a existujících alternativ, dále sloupec řešení a poté unikátní výhoda pro zákazníka. Jako sedmý krok se vyplňuje nezkopírovatelná výhoda, následuje distribuční a marketingové kanály, poté příjmy a výdaje a v neposlední řadě se při sestavování Lean Canvasu vyplňuje klíčové aktivity (Nevíte si rady se zpracováním business modelu [video] Jan Adam Plaček, 25.3.2020).

Pro potřeby této práce bude využito tohoto postupu.

3.5 Srovnání podnikatelského plánu a byznys modelu

Byznys je mechanismus, skrz který podnikatel generuje peníze, zatím co podnikatelský plán je dokument, který prezentuje podnikatelskou strategii a předpokládané finanční cíle následujících období.

Mezi jasné nevýhody zpracování podnikatelského plánu patří jeho velikost a časová náročnost, která u zpracování pouze jeho části, byznys modelu, je mnohem vyšší. Podnikatelský plán může vyžadovat různé technicko-ekonomické a strategické analýzy, které při sestavování byznys modelu nejsou potřeba, protože ten se věnuje tomu, jak podnikatel získává finance od zákazníků.

Byznys model se do detailu věnuje všem aspektům podnikání a realizačního či manažerského týmu. Hodnotí se rizika a stanovují se cíle, avšak v určitých oblastech se to samozřejmě protíná právě s popisovaným byznys modelem.

Byznys model se orientuje na to, jak podnikatel přeměňuje určitou hodnotu na peníze od svých zákazníků, kteří jsou pro obchodní model zásadní. Zkoumá, jaké jsou finanční toky a jací jsou jeho zákazníci. Zkoumá se primárně produkt či služba jako taková, její dodání zákazníkům, hodnotu, kterou pro zákazníky vytváří.

Podnikatelský plán má výhodou oproti byznys modelu v tom, že při jeho vypracování se podnikatel orientuje na strategii, vize a cílům podnikání. Jeho zpracování se podnikatel, který potřebuje představit své podnikání státním orgánům, např. při podání žádosti o koncesi či institucionálním investorům při získávání externího kapitálu, a tak v takovém případě je výhodnější vypracovat celý podnikatelský plán, protože tím podnikatel bude fungovat efektivněji a byznys model vytvoří tak i tak.

4 Vlastní práce

4.1 Úvod

Při své dlouholeté kariéře DJe elektronické hudby Drum and Bass jsem procestoval spoustu míst v České Republice a střední Evropě.

Měl jsem možnost poznat, jaké mají účastníci hudebních vystoupení přání a potřeby. Shodně zmiňovali, že je baví jezdit na party, ale to se stále dokola opakuje a je to, i když vždy s jinou hlavní hvězdou večera, do určité míry stereotypní.

Mnoho z hudebních nadšenců je ochotna vyrazit na vlastní pěst i do zahraničí a tady je vidět první důležitá myšlenka celého konceptu byznys modelu cestovní kanceláře, která se specializuje na zajištění all inclusive zájezdů party autobusem do zahraničí.

Většina pořadatelů těchto akcí se snaží zážitek z události různými způsoby vylepšit a umocnit, avšak vyvézt lidi autobusem do zahraničí v tomto segmentu hudby ještě nikoho nenapadlo.

Vzhledem k velkému potenciálu tohoto trhu a bez stávající konkurence je možné přijít s podnikatelským záměrem, který bude nabízet unikátní produkt ve formě spojených služeb a poskytnutí neopakovatelného zážitku. Při dostatečném zájmu se bude moci využít zajímavé vysokých úspor z rozsahu a dominovat trh.

Díky vybudované hluboké a velké síti kontaktů na pořadatele hudebních akcí po celé Evropě je možné vymýšlet téměř neomezené množství zájezdů po celý rok, avšak je důležité zanechat si určitý odstup mezi jednotlivými jízdami, a to pro zachování určité vzácnosti.

Služba by měla usnadnit možnost zažít prostředí jiných států a jejich klubů. To vše vyřešením problémů musí člověk cestující do cizí země zařídit a to se zachováním ceny, která nanejvýš ne výrazně přesahuje částku, kterou by potencionální zákazník zaplatil, kdyby se rozhodl jet na vlastní pěst. Zajistit dopravu, občerstvení a nápoje, ubytování a lístky na hudební akci za kterou se vyjíždí.

Vše následně spojit do jednotné ceny za lístek na zájezd Drum and Bus. Vzhledem k tomu, že jsem již vyzkoušel dvě testovací jízdy s okruhem přátel, kdy se vyrazilo do Grazu v Rakousku a do Berlína v Německu mohu konstatovat, že správně nastavený byznys model bude fungovat a že o tuto službu bude velký, hlavně organický zájem. Zážitek z celého zájezdu se dle účastníků testovacích jízd nedá srovnat s žádným jiným zážitkem s návštěvou klubu v domovské zemi nebo cestování na vlastní pěst do zahraničí.

4.1.1 SWOT analýza

Tabulka 2 - SWOT analýza

<p style="text-align: center;">SILNÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none">• Originální nápad• Vysoká úroveň marketingové komunikace• Kvalitní služby• Dobrá znalost prostředí• Poskytování jedinečného zážitku• Dostatek dodavatelů hudebních akcí	<p style="text-align: center;">PŘÍLEŽITOSTI</p> <ul style="list-style-type: none">• Neexistující konkurence• Chybějící kulturní zážitky• Příležitost k vybudování monopolu• Nová definice hudebního zážitku• Nová služba• Snížení nákladů na cestování za hudebními zážitky
<p style="text-align: center;">SLABÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none">• Stabilita prodejů• Vysoké náklady na dopravu• Stabilita cash flow• Omezená velikost týmu	<p style="text-align: center;">HROZBY</p> <ul style="list-style-type: none">• Epidemiologická situace• Příchod nové konkurence• Omezená atraktivita• Stabilita zákazníků• Omezený trh• Hudební vystoupení jsou ve velmi hlasitém prostředí

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.2 Vyhodnocení SWOT analýzy

Ze SWOT analýzy je možné vidět, jaké silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby tento projekt má. Je možné se na ně zaměřit a rozvíjet je, případně se snažit eliminovat externí hrozby.

Vzhledem k originalitě projektu, který nemá v tomto hudebním odvětví žádnou obdobu se pouštím do nových a neprobádaných vod. To s sebou samozřejmě nese spoustu otázek o atraktivitě, nebo také o stabilitě prodejů lístků, avšak vzhledem ke zpětným vazbám z

testujících jízd a od účastníků těchto jízd je vidno, že má projekt Drum and Bus velký potenciál a je potřeba ho využít.

4.2 Začátek podnikání

Vzhledem k menšímu rozměru podnikání a menší administrativní zátěži dává v tomto případě smysl podnikat jako fyzická osoba na živnostenský list. Nejen, že je levnější a jednodušší založení, avšak také vyplacení zisku se daní pouze 1x a nikoliv 2x jako v případě společnosti s ručením omezeným. V případě, že by se uvažovalo o rozšíření podnikání, anebo potřebě většího objemu externího financování, je vždy možné změnit přejít na s.r.o. Dále je také samozřejmě nutné mít zajištěnou koncesi na podnikání v cestovním ruchu. Podmínky udělení koncese jakožto osoba odborně způsobilá nejsem, protože nemám potřebné vzdělání či praxi v oblasti cestovního ruchu. Je tedy třeba zajistit odborného garanta, který mi buď úředně ověřeným podpisem, nebo osobní přítomností doloží svůj odborný dohled. Právně to pro tuto osobu nic neznamená, avšak zavazuje se k tomu, že bude dohlížet, že se podnikatel bude chovat správně a to zejména k zákazníkům a úřadům.

Následně je potřeba vytvořit podnikatelský plán, doložit originál smlouvy s pojišťovnou o pojištění proti úpadku cestovní, prohlášení o předpokládaném datu zahájení činnosti a čestné prohlášení, že mi v posledních pěti letech nebylo odebráno živnostenské oprávnění na provozování cestovní kanceláře či agentury.

Následně bude potřeba zaplatit 1000 Kč správní poplatek za živnostenském úřadě a podat vyplněnou žádost o udělení koncese. Vzhledem k mé neodbornosti z hlediska zákona o udělení koncese na provozování cestovní kanceláře jsem musel zajistit, ze svého okruhu známých, odborného garanta s potřebným vzděláním, který mi bude dělat odborný dohled a to zdarma.

4.3 Popis služeb

Tato specializovaná cestovní kancelář se má zabývat uspokojováním potřeb po originálních a jedinečně pojatých hudebních zážitcích v kombinaci s cestováním do zahraničí a poznávání tamních hudebních kultur a klubů.

Vzhledem k vysokému zájmu okolí mohu využít množstevních slev ať už co se týče ubytování, tak cateringu či dalších záležitostí. To vše může pomoci dát dohromady balíček služeb, který je cenově dostupný a v mnohých případech vychází dokonce méně drahé, než cestování na vlastní pěst. K tomu se tak musí připočíst spojování hudebních nadšenců pod

střechu jednoho autobusu, kdy se vytváří pouto společného zážitku a také se mnohem jednodušeji tvoří komunita okolo tohoto projektu. Všichni účastníci také dostanou ke na palubě i uvítací dárek, protože je pro mě důležité, aby se cítili, že je o ně postaráno a že na ně pořadatel myslí.

Základním kamenem je tedy balíček - lístek, který kombinuje dopravu, ubytování, vstup do klubu a catering na palubě autobusu.

Naskytuje se jedinečná příležitost nabídnout doplňkový prodej účastníkům zájezdu. Podpořit zájem lze tím, že nabídnuté produkty budou nedostupné veřejnosti po určitou dobu a dostupné budou pouze pro účastníky zájezdu a tím vytvořit určitou vzácnost a tím zvýšit atraktivitu. Prvním produktem bude oblečení s potiskem loga projektu Drum and Bus, které se budou nabízet při zakoupení lístku.

4.3.1 Finanční kalkulace

V první řadě je potřeba spočítat potencionální náklady, výnos a z něho zisk a výši marže aby bylo zjištěno, zda dává tento projekt smysl i finančně. Ke snížení odchylky od reality se snažím vystihnout dva scénáře pro případ, že by jeden byl moc idealistický či až moc pesimistický. Náklady se však vždy budou měnit dle finanční náročnosti každého zájezdu a kvůli tomu se bude lišit i jednotlivá cena jízdenky.

Tabulka 3 - Náklady

NÁKLAD	FINANČNÍ NÁROČNOST OPTIMISTICKY	FINANČNÍ NÁROČNOST PESIMISTICKY
Poplatek za živnostenský list	1000 Kč	
Pronájem autobusu na dva dny s řidičem – 700 km	35 000 Kč	50 000 Kč
Ubytování pro 45 účastníků + řidič + pořadatel	40 000 Kč	60 000 Kč
Catering – občerstvení a alkohol	20 000 Kč	30 000 Kč
Dárky	5000 Kč	8 000 Kč

Cena potisku a triček při 50% zájmu – 22 kusů	4400 Kč	6400 Kč
Marketing	3500 Kč	7000 Kč
Záznam z cesty - kameraman	2500 Kč	5000 Kč
Vstup do klubu pro účastníky	2000 Kč	2500 Kč
Web – jednorázově	10 000 Kč	20 000 Kč
Pojištění proti úpadku na tržby 750 000 tisíc ročně	60 000 Kč při jedné jízdě 20 000 Kč při 3 jízdách	85 000 Kč při jedné jízdě 28 333 Kč při 3 jízdách
Náklady na 1 cestu ročně + web a pojištění	183 000 Kč	199 000 Kč
Náklady na 1 cestu při 3 cestách ročně + web a pojištění	122 999 Kč	178 9999 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.1.1 Potřeba základního kapitálu

Potřeba základního kapitálu činí při 50% rezervačních poplatcích za rezervaci autobusu a ubytování, 100% je potřeba k zaplacení předem za poplatek živnostenskému úřadu, výrobu dárků, marketing, trika, webové stránky a pojištění:

Optimistický scénář: 17 500 Kč + 20 000 Kč + 1000Kč + 5000 Kč + 3500 Kč + 4400 Kč + 10 000 Kč + 60 000 Kč = **121 400 Kč**

Pesimistický scénář: 25 000 Kč + 30 000 Kč + 1000 Kč + 8000 Kč + 6400 Kč + 7000 Kč + 20 000 Kč + 85 000 Kč = **182 400 Kč**

V každém případě je potřeba mít připraveno 182 400 Kč předem, než se prodávat zájezd na zaplacení výloh potřebných k uskutečnění první jízdy. Využívám zde pesimistický scénář, abych vyřadil riziko nedostatku financí pro případ, že by nějaké částky byli vyšší, než kalkulované.

Dle výpočtů je zřejmé, že nejvyšší roli hraje zaplacení pojištění proti úpadku cestovní kanceláře. Smysl tedy dává pořádat minimálně 3 jízdy tak, aby se náklady na pojištění

rozprostřely mezi víc zájezdů a tím se snížila finanční náročnost na jeden zájezd. **Uvažovat tedy budeme 3 jízdy.**

Pro úplnost je potřeba také spočítat, kolik by celý zážitek vyšel cestujícího, který by jel takzvaně na vlastní pěst. Je to potřeba, protože spousta lidí může uvažovat o tom, že vyrazí sami a nepojedou společně s dalšími účastníky autobusem. Cena za lístek tak nesmí být dramaticky vyšší, než kolik by stála cesta na vlastní pěst.

Uvažovat budeme dopravu vlastním autem, ubytování v hotelu, zakoupení vlastního cateringu v ČR a platbu za lístek.

Tabulka 4 - Cestování na vlastní pěst

NÁKLAD	ČÁSTKA
Doprava vlastním vozem na vzdálenost 700 Km při spotřebě 7 litrů paliva na 100 km při ceně paliva 28 Kč	1960 Kč
Ubytování za jednolůžkový pokoj	1200 Kč
Catering	500 Kč
Lístek do klubu	500 Kč
Celkem	4160 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5 - Tržby a marže

TRŽBY - 45 ÚČASTNÍKŮ, 50% ZÁJEM O TRIČKA	30% MARŽE – OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ	30% MARŽE – PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ	50% MARŽE – OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ	50% MARŽE - PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ
Lístek	3553 Kč	5170 Kč	4099 Kč	5965 Kč
Prodej triček – 22 kusů	260 Kč za kus 5720 Kč za 22 kusů	377 Kč za kus 8294 Kč za 22 kusů	300 Kč za kus 6600 Kč za 22 kusů	435 Kč za kus 9570 Kč za 22 kusů
Celkem tržby	159 885 Kč	240 944 Kč	191 055 Kč	277 995 Kč
Zisk na 1 jízdu při 3 ročně	36 886 Kč	61 945 Kč	68 056 Kč	98 996 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.2 Vyhodnocení výsledků finanční kalkulace

Z výpočtů je patrné, že cena lístku se může výrazně měnit na základě reálných nákladů a výši marže, vzhledem k finanční náročnosti vlastní cesty bez další přidané hodnoty

cestování ve skupině vychází cestovatele na 4160 Kč a proto můžeme uvažovat o něco vyšší ceně při stanovení výše ceny lístku.

V našem výpočtu se jeví velmi slušně 50% marže v optimistickém scénáři anebo 30% marže v případě pesimistického scénáře. To by znamenalo cenu lístku 4099 Kč nebo 5170 Kč. Tato druhá varianta je dražší než cestování na vlastní pěst, avšak to nedává přidanou hodnotu společného cestování jedinečným party busem.

Cena lístku se bude vždy měnit v závislosti na nákladech dané jízdy, avšak víme, že se můžeme pohybovat někde mezi 30-50ti procentní marží tak, aby to stále bylo finančně dostupné a zároveň dostatečně ziskové. Výše marže a cena lístků bude závislá na jednotlivých nákladech každé jedné jízdy, avšak marže by neměla přesahovat víc 50% a měla by být alespoň 30%.

V případě pozitivního scénáře výše nákladů můžeme nasadit 50% marži, při pesimistickém scénáři výše nákladů je potřeba snížit marži na 30%.

Při pesimistickém scénáři s marží 30% a třech jízdách ročně s konstantními náklady je odhad ziskovosti 185 835 Kč.

4.4 Lean Canvas

Tabulka 6 - Lean Canvas 1

PROBLÉM K ŘEŠENÍ	ŘEŠENÍ	UNIKÁTNÍ VÝHODA PRO ZÁKAZNÍKA	NEZKOPÍROVATELNÁ VÝHODA	ZÁKAZNICKÝ SEGMENT
Náročné zařizování při cestování Vysoké náklady Strach z neznámého prostředí Chuť poznat zahraniční hudební kultury	Jednoduché zakoupení jednoho lístku all inclusive Zařízení všech nutností při cestování Cenová dostupnost Zajištění veškerého servisu, včetně jazykového	Jediná služba svého druhu Odpadnou starosti se zařizováním Poskytnutí servisu a jazykové podpory Cestování jako jedna velká parta	Znalost prostředí pořádání akcí Dobré vazby na promotéry Obrovská networking síť Znalost potřeb a problémů zákazníků Know-how	Jednotlivci Skupiny kamarádů Obyvatelé ČR ve věkové skupině 18-35
KONKURENCE A EXISTUJÍCÍ ALTERNATIVY	KLÍČOVÉ AKTIVITY		DISTRIBUČNÍ A MARKETINGOVÉ KANÁLY	INOVATIVNÍ UŽIVATELÉ A ZÁKAZNÍCI
Návštěva místních klubů Cestování na vlastní pěst	Objem prodaných lístků Spokojenost návštěvníků Opakované jízdy Organický a placený dosah na sociálních sítích		Sociální síť Osobní kontakt Vlastní internetové stránky Účast na rozhovorech v médiích Distribuce skrz internet	Hudební nadšenci ve věku okolo 20 let Zaměstnaní Průměrný až nadprůměrný příjem
VÝDAJE		PŘÍJMY		
Marketing Pojištění proti úpadku cestovní kanceláře Pronájem autobusu a ubytování Catering Dárky Video záznam Poplatky za založení živnosti Náklady obětovaných příležitostí za soutěží		Prodej lístků Doprovodný prodej oblečení s logem projektu		

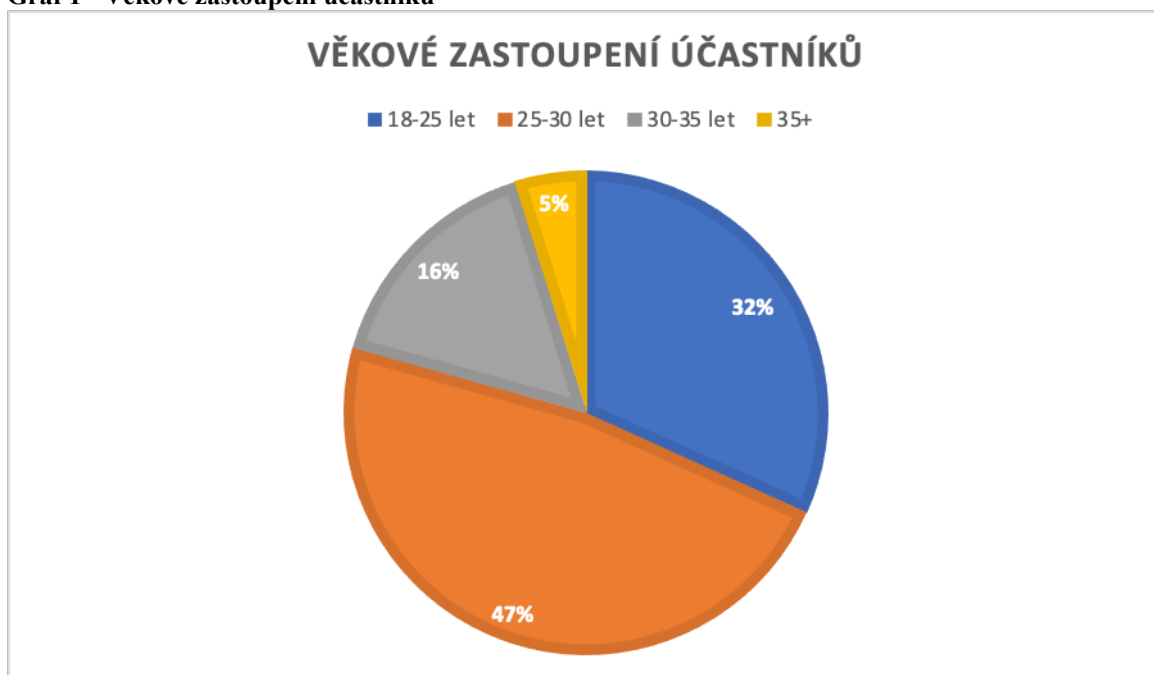
Zdroj: vlastní zpracování

4.5 Řízené rozhovory s účastníky testovacích jízd

Pozval jsem okruh svých přátel na dvě testovací jízdy. První bylo do Grazu v Rakousku a druhá do Berlína v Německu.

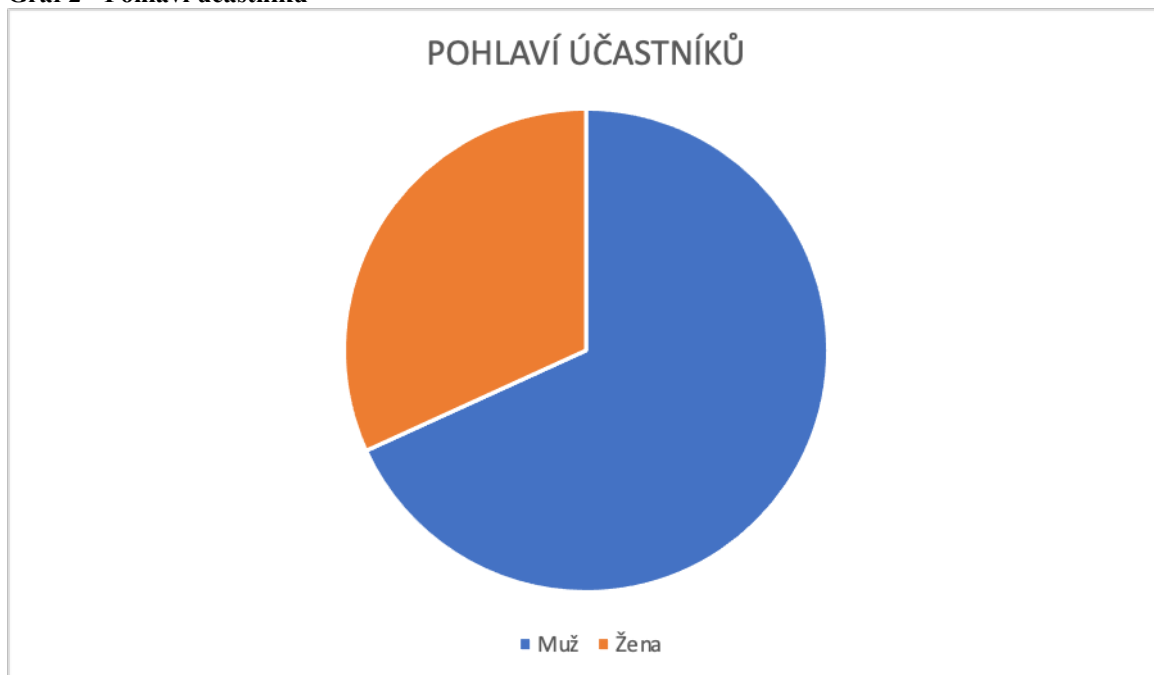
Na první jízdu se pronajal minibus pro 19 lidí a na druhou klasickým autobus pro 45 osob a zařídily se všechny části projektu, aby se mohly uskutečnit testovací jízdy. Následně se prováděly řízené rozhovory s pěti respondenty, kteří se účastnili první i druhé jízdy. Pro pochopení cílové skupiny zájemců o tento typ služby slouží dva grafy:

Graf 1 - Věkové zastoupení účastníků



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 - Pohlaví účastníků



Zdroj: vlastní zpracování

4.5.1 Rozhovory

JAKÉ BYLY JÍZDY S PROJEKTEM DRUM AND BUS?

Účastníci se shodli, že tento koncept ještě nezažili. Velmi se jim líbilo, že nemusí nic řešit, jen koupí lístek a nasednou do autobusu a o vše je postaráno. Uvedli také, že atmosféra, která panovala jak na palubě, tak v klubu bylo skvělá, protože si přišli jako jedna velká rodina.

Čtyři z pěti respondentů uvedlo, že by rozhodně chtěli vyrazit Drum and Busem i příště. Jeden uvedl, že je to skvělý koncept, ale stačilo mu to zažít jednou. Všichni dali přednost cestování větším autobusem, protože v malém není dostatek místa ani toaleta.

NETRVALY JÍZDY MOC DLOUHO?

První jízda do Grazu trvala moc dlouho, okolo 10 hodin. Účastníci si stěžovali na nedostatek místa, který 19místný autobus nenabízí mnoho. Důležitou roli hrála také absence toalety na palubě, protože se muselo několikrát za hodinu zastavit, aby si účastníci došli na toaletu. Účastníci se shodli na tom, že pokud by se stejná trasa jela velkým autobusem s toaletou, trvala by jízda nanejvýše 6 hodin, což by byla maximální únosná hranice.

Druhá jízda do Berlína byla dle slov účastníků ideální, velký autobus nabídl komfort vlastní toalety na palubě a tím pádem se méně stavělo, Berlín je také blíže než Graz a cesta trvala pouze 5 hodin, což je dle slov všech pěti respondentů ideální.

ZÁLEŽÍ VÁM SPÍŠE NA HUDEBNÍM PROGRAMU NEBO CELÉM KONCEPTU CESTOVÁNÍ S PROJEKTEM DRUM AND BUS?

Pro jednoho respondenta hraje největší roli hudební program, avšak pro další 4 respondenty je to právě koncept projektu Drum and Bus, co je lákalo zkusit tento zájezd a jména na hudebním programu nebyla tak podstatná.

PROČ NEJEZDÍTE ZA ZÁŽITKY DO CIZINY NA VLASTNÍ PĚST?

Pouze jeden respondent uvedl, že párkrát do hudební klub v cizině navštívil, avšak nedá se to s projektem Drum and Bus srovnat. Stojí to spoustu zařizování a organizování, nervů a také dost peněz.

Zbytek respondentů se shodl na tom, že nejezdí za hranice na vlastní pěst kvůli absenci znalosti cizího jazyka a určitého strachu z cizího prostředí. Pro všechny je také složité zorganizovat dostatečnou skupinu lidí, která by se shodla a vyrazila za hranice spolu.

Vyhovuje jim tak, že vyrazí s partou Čechů pod křídly tohoto projektu a odpadají tak negativní pocity z cestování za hranice na vlastní pěst.

JAKÝ MÁTE ZE ZÁJEZDU CELKOVÝ POCIT

Zájezd, kvalita organizace a připravenosti v kombinaci s dobrou úrovní cateringů působila na respondenty velmi dobře.

Našlo se pár chyb, které se však nedají moc ovlivnit, jako byla například stále nekončící party i po cestě zpět, kdy někteří chtěli už jen odpočívat. Zájezd určitě doporučí svým kamarádům a jeden respondent uvedl, že by chtěl dát své partnerce lístek na příští zájezd jako dárek.

KDE VIDÍTE PŘÍLEŽITOST KE ZLEPŠENÍ

Příležitostí ke zlepšení moc účastníků nevidí. Zajímavé by podle nich byl dvoupatrový autobus. Účastníci by se tak mohli rozdělit na dvě skupiny. Jedna skupina by byla taková, která chce odpočívat a druhá, která si chce užívat zábavu.

Bylo by pro ně také příjemnější mít možnost zakoupit si lístek přes klasické portály nabízející lístky na koncerty, například ticketportal.cz.

KOLIK JSTE OCHOTNI ZAPLATIT ZA JEDEN LÍSTEK?

Účastníci se shodli na tom, že ideální cena je taková, která výrazně nepřevyšuje náklady na cestování na vlastní pěst, avšak rádi si pár stovek připlatí za to, že mají vše na tzv. „stříbrném podnose“ a nemusí se starat o žádnou organizaci. Hraniční cena, kterou by byli ochotni zaplatit za jeden lístek je podle nich závislá na vzdálenosti a hudebním programu, avšak neměla by přesáhnout 5500 Kč.

4.5.2 Zhodnocení rozhovorů

Z rozhovorů vyplývá, že účastníci si zájezd užili a že je na trhu zájem o tento typ služby, a to dokonce opakovaný. Ocenili způsob organizace, atmosféru spojenou s cestováním ve velké skupině, kterou spojuje láska k hudbě a odhodlání zažít nové věci.

Důležité je, že celý koncept projektu Drum and Bus je pro účastníky zájezdu spíše důležitější než hudební program. Příjemným zjištěním je to, že respondenti si natolik užili zájezd, že by ho doporučili svým přátelům a tím se postarali o skvělou formu reklamy.

Velkým zjištěním je, že dává smysl jezdit pouze velkým, autobusem s 45 místy s vlastní toaletou, která výrazně přidá na komfortu cestujících a sníží čas strávený na cestě.

Dále vyplynulo, že zákazníci jsou ochotni za tuto službu platit, avšak našel se pomyslný cenový strop, kterým je hranice 5500 Kč. Zajímavým zjištěním je to, že do zákaznického segmentu budou také patřit party, kteří si dají lístek jako dárek.

Jako příležitost ke zlepšení vyplynula touha cestovat dvoupatrovým autobusem, který dává více možností rozprostření zábavy a odpočinku po cestě. Respondenti by také rádi měli možnost kupovat lístky na klasických vstupenkových portálech.

Projekt tak má nakročeno stát se úspěšným a ziskovým konceptem, který bude dodávat jedinečné zážitky svým zákazníkům, a to za přijatelnou cenu.

5 Zhodnocení a návrhy

Z rozhovorů vyplynulo, že zákazníci si této originálně poskytované služby velmi cení a že jsou ochotni za tuto službu platit a jezdit opakovaně. Dalším zjištěním je, že účastníci zájezdů nenašli podstatné nedostatky v tomto projektu a jsou s ním spokojeni. Důležité však je, že zákazníci potřebují na palubě autobusu svou toaletu a nechtějí být na cestě moc dlouho. Proto je dobré využívat k cestám pouze velký autobus. Je důležité neustále získávat zpětnou vazbu a snažit se vyladit všechny nedostatky, které můžou zákazníkům ukázat, že to jsou oni, na kterých nejvíce záleží.

Respondenti také uvedli, že by si přáli mít možnost zakoupit lístky přes klasické platformy na prodej vstupenek, které zároveň mohou tento projekt propagovat skrz vlastní marketingové kanály.

Příjemnou skutečností je, že podstatným distribučním kanálem je osobní doporučení, které jsou zákazníci ochotni poskytovat svému okolí, protože jsou velmi spokojeni. Problém, který je při touze pro cestování na vlastní pěst do zahraničních klubů shledali je ten, že nejsou schopni složit skupinu lidí, se kterými by cestovali. To tato služba řeší.

V zákaznických segmentech je třeba určitě mít na paměti i páry, které si lístky budou chtít dávat jako dárek, a proto bude dobré vymyslet určitý balíček či dárkové balení právě pro páry.

Projekt je tedy dobře postavený a má velká potenciál stát se jedinou a dominantní službou v oblasti party zájezdů.

Tabulka 7 - Lean Canvas 2

Problém k řešení	Řešení	Unikátní výhoda pro zákazníka	Nezkopírovatelná výhoda	Zákaznický segment
Náročné zařizování při cestování Vysoké náklady Strach z neznámého prostředí Chuť poznat zahraniční hudební kultury Nemožnost složit skupinu pro cestování do zahraničí	Jednoduché zakoupení jednoho lístku all inclusive Zařízení všech nutností při cestování Cenová dostupnost Zajištění veškerého servisu, včetně jazykového	Jediná služba svého druhu Odpadnou starosti se zařizováním Poskytnutí servisu a jazykové podpory Cestování jako jedna velká parta	Znalost prostředí pořádání akcí Dobré vazby na promotéry Obrovská networking síť Znalost potřeb a problémů zákazníků Know-how	Obyvatelé ČR ve věkové skupině 18-35 Jednotlivci Skupiny kamarádů Páry
Konkurence a existující alternativy	Klíčové aktivity		Distribuční a marketingové kanály	Inovativní uživatelé a zákazníci
Návštěva místních klubů Cestování na vlastní pěst	Objem prodaných lístků Spokojenost návštěvníků Opakované jízdy Organický a placený dosah na sociálních sítích Osobní doporučení		Sociální síť Osobní kontakt Osobní doporučení Vlastní internetové stránky Účast na rozhovorech v médiích Distribuce skrz internet Distribuce skrz portály na prodej vstupenek	Hudební nadšenci ve věku okolo 20 let Zaměstnaní Průměrný až nadprůměrný příjem Muži
Výdaje Marketing Pojištění proti úpadku cestovní kanceláře Pronájem autobusu a ubytování Catering Dárky Video záznam Poplatky za založení živnosti Poplatky za zprostředkování vstupenek portálům Náklady obětovaných příležitostí za soutěží		Příjmy Prodej lístků Doprovodný prodej oblečení s logem projektu		

5.1 Vyhodnocení změn

Lean Canvas se změnil v oblasti distribučních kanálů, protože respondenti uvedli, že by tuto službu doporučili svým známým. To znamená snížené náklady na marketing. Dalším distribučním kanálem, který byl shledán důležitým, jsou zavedené platformy na prodej vstupenek, které si sice účtují procenta za prodej, avšak pomáhají projektům dostat se k dalším zákazníkům skrz jejich marketingové kanály.

V zákaznických segment se přidala kolonka páry, protože respondenti uvedli, že rádi pojedou v páru. Navíc by vstupenky rádi dali svému protějšku jako dárek, a proto je dobré vymyslet balíček či dárkové balení speciálně pro páry.

V problémech k řešení se nesmí zapomenout na to, že jeden z důvodů, proč fanoušci hudebních akcí nejezdí na hudební vystoupení do zahraničí je nemožnost složit skupinu lidí, se kterými by cestovali, v tom je obrovská výhoda tohoto projektu, který to vyřeší za ně.

Závěr

Dnešní globalizovaná doba dává lidem šanci cestovat a v rámci Evropské Unie je to možné dokonce bez hraničních kontrol. Česká republika má širokou střední třídu, která si může dovolit platit za zážitky, a hledají to, co ještě nezažili.

Proto bylo možné využít díry na trhu v tomto prostředí, kdy to nikdo jiný ve střední Evropě takovéto zájezdy nepořádá. Na základě testovacích jízd a řízených rozhovorech v praktické části této práce je vidět, že lidi tato služba velmi baví a mají velký zájem jezdit opakovaně. Rádi pozvou své známé a zakoupí jim lístek i jako dárek. To pokládá základní kámen úspěchu tohoto byznys modelu.

O projektu se tak bude mezi lidmi mluvit a nebude tak potřeba vynakládat vysoké finanční prostředky na propagaci. Vidno ze SWOT analýzy je to, že bude dostatek pořadatelů hudebních akcí, se kterými se bude spolupracovat na jednotlivých jízdách a že projekt nabízí dostatek silných stránek a vcelku jednoduše řešitelné stránky slabé.

Dle finanční kalkulace projekt dává dostatek prostoru pro ziskovost a dostatečnou marži.

Na druhé straně pro své zákazníky řeší problém s cestováním na vlastní pěst a to za cenu, která výrazně nepřesahuje, či je dokonce nižší, než kdyby vyrazili vlastním autem na totožnou hudební akci.

Dalo by se také uvažovat o budoucím rozšíření služby, ať už formou různých balíčků či odměn za opakované jízdy nebo jednoduše zvýšit trh zákazníků formou přidáváním rozdílných hudebních eventů.

Projekt nabízí nespočet možností pro kreativitu a je možné být blízko svým zákazníkům.

Těm poskytnou jedinečný zážitek, který dosud neměli šanci prožít a možnost poznat různá města v zahraniční a tamní kultury hudebních scén.

Forma podnikání při těchto rozměrech dává největší smysl jako fyzická osoba s koncesovanou živností.

Lidé se chtějí bavit a i cestovat. To jim však v této těžké době, kdy jsou podniky a služby zavřené a překračování hranic složité z důvodu světové pandemie COVID-19. Není tak možné tyto zájezdy aktuálně pořádat, avšak všichni doufají, že to bude brzy za námi a budeme se moci vrátit zpět do normálního života se vším, co k tomu patří.

Každá mince má však dvě strany a to, že lidé aktuálně nemohou za hudebními zážitky, s sebou nese i velmi pozitivní trend a to, že jakmile to bude umožněno, lidé budou motivováni

více utrácet a více se bavit, aby si vykompenzovali to, co zameškali a co jim bylo zakázáno. Pevně věřím, že až tato pandemie pomine, bude po této službě velký zájem a projekt bude moci fungovat a zlepšovat se tak, aby byl možná co nejlepší pro své zákazníky.

6 Seznam použitých zdrojů

SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. Podnikatelský plán a strategie. Pardubice: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR a Alan SMITH. Tvorba business modelů příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev. 1. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0025-4.

KOŠTÁL, František. Soukromá ekonomika: Část všeobecná. 1. Praha: Spolek posluchačů Vysoké školy obchodní v Praze, 1921.

HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS. Založení a řízení nového podniku. 1. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85865-07-6.

HODGKINSON, Tom. Podnikání pro bohémy. 1. Brně: Jota, 2017. ISBN 978-80-7565-163-1.

KORÁB, Vojtěch, Marie ŘEZŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. 1. Praha: Computer Press, 2007. ISBN: 9788025116050

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. Od nápadu k podnikatelskému plánu: Jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti. 1. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-9984-6.

BARTŮŠKOVÁ, Zuzana. Jak začít podnikat jako právnická osoba. Portál pohoda [online]. 24.5.2019 [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/chci-zacit-podnikat/jak-zacit-podnikat-jako-pravnicka-osoba/>

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení teorie pro praxi. 2. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán. 1. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1263-1.

LUDVÍK, Ladislav, Pavla MACUROVÁ a Blanka POCZATKOVÁ. Rozvoj podnikání A. 1. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2008. ISBN 978-80-248-1689-0.

KAŠÍK, Josef a Ekonomická fakulta. Fundamentals of business economics. 1. Ostrava: VŠB-TU, 2013. ISBN 978-80-248-3160-2.

Internetové zdroje:

Jak Nový občanský zákoník definuje podnikání. ipodnikatel [online]. 2020 [cit. 2020-11-21]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/jak-novy-obcansky-zakonik-definuje-podnikani/>

CZECHINVEST. Tvorba podnikatelského plánu [online]. Praha, 2013 [cit. 2020-12-08]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/podnikatelsky-plan-48-cz.pdf>

Nevíte si rady se zpracováním business modelu [video]. 1. Praha: Jan Plaček, 2020 [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: Moodle České Zemědělské Univerzity

Jak napsat podnikatelský plán, aneb, Kudy vede cesta k úspěchu [online]. 1. Praha: CzechInvest, 2005 [cit. 2021-01-08]. ISBN 80-260-2064-2. Dostupné z: databáze Národní digitální knihovny

Obchodní model (Business Model). Managementmania.com [online]. 2018 [cit. 2020-11-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/obchodni-model-business-model>

ŠIMŠALÍKOVÁ, Monika. Efektivní podnikatelský. Jatodokazu [online]. [cit. 2020-10-10]. Dostupné z: <https://www.jatodokazu.cz/lean-canvas-efektivni-podnikatelsky-plan/>

Funkce, typy a příklady distribučních kanálů. Thpanorama [online]. [cit. 2020-12-11]. Dostupné z: <https://cs.thpanorama.com/articles/economia/canales-de-distribucion-funciones-tipos-y-ejemplos.html>

Právní předpisy:

Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích, ve znění pozdějších předpisů

Zákon 455/1991 Sb. živnostenský zákon, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 89/2012 Sb. nový občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů