

Podnikatelský plán startupu

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R175 – Ekonomika a management služeb -
Finanční a pojišťovací služby

Autor práce: **Jan Huserek**
Vedoucí práce: Ing. Sylvie Kotíková, Ph.D.





Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Jan Huserek**
Osobní číslo: E15000307
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: B6208R175 – Ekonomika a management služeb – Finanční a pojišťovací služby
Zadávací katedra: katedra ekonomie
Vedoucí práce: Ing. Sylvie Kotíková, Ph.D.
Konzultant práce: Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
Katedra ekonomie

Název práce: **Podnikatelský plán start-upu**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Vymezení pojmu start-up.
3. Podnikatelský plán, stavební prvky podnikatelského plánu, funkce podnikatelského plánu, running lean přístup, problém/solution fit.
4. Vytvoření podnikatelského plánu konkrétního start-upu.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

Seznam odborné literatury:

- KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1605-0.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4520-6.
- MAURYA, Ash. 2016. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0506-8.
- SRPOVÁ, Jitka. 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4103-1.
- RIES, Eric. 2011. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs use Continouou Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crow Business. ISBN 978-0-307-88789-4.
- PROQUEST. 2017. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: 30 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 31. října 2017
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2019


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


prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2017

Prohlášení

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

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

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

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucí mé práce, paní Ing. Sylvii Kotíkové Ph.D., za její rady a čas, který mi věnovala při řešení dané problematiky. Dále také děkuji všem respondentům, kteří mi poskytli potřebné informace. Na závěr chci poděkovat své rodině za podporu během celého studia.

Anotace

Cílem této bakalářské práce je ověření myšlenky a podnikatelského plánu pro startup s názvem Vašebalíky.cz Podnikatelský záměr se zaměřuje na vytvoření platformy a služby pro posílání balíků s využitím sdílené ekonomiky. První část je věnována tvorbě samotného podnikatelského plánu, jeho náležitostí a struktury s použitím podnikatelského modelu Lean Canvas. V praktické části jsou získané poznatky aplikovány na podnikatelský model, přihlášený do startupové soutěže Technické univerzity Liberec, s důrazem na ověření modelu a samotné myšlenky. V závěrečné části je také rozepsána analýza trhu, analýza zákazníků s dotazníkovým řešením nalezeného problému a analýza konkurence. Na úplném závěru je k nalezení přístup a hodnocení projektu zkušenými investory z daného oboru.

Klíčová slova:

Startup, podnikatelský plán, Lean Canvas, přepravní služby, ohodnocení myšlenky, Vašebalíky.cz

Annotation

The aim of this bachelor thesis is to attest a business plan for startup named Vašebalíky.cz. This business plan is focused to make a platform for sending packages and using shared economy. The first part contains all information required to make a business plan, such as its elements and structure, using Lean Canvas. This information obtained for the first part are used to make a business plan to start up Vašebalíky.cz. It was registered to start up competition organized by Technical University of Liberec. Furthermore the practical part deals with market analysis, competition analysis, and customer analysis using customer survey to specify their real needs. In the final part, experienced investors are approached for their opinions on a given technological field which they are being evaluated.

Key Words:

Startup, business plan, Lean Canvas, transport services, evaluation of the idea, Vašebalíky.cz

Obsah

1 Startup.....	9
2 Podnikatelský plán.....	11
2.1 Smysl podnikatelského plánu.....	11
2.2 Účel podnikatelského plánu.....	12
2.3 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu.....	13
2.3.1 Inovativní.....	13
2.3.2 Srozumitelný a stručný.....	13
2.3.3 Logický a přehledný.....	13
2.3.4 Pravdivý a reálný.....	13
2.3.5 Respektující rizika.....	14
2.4 Struktura podnikatelského plánu.....	14
2.4.1 Titulní strana.....	15
2.4.2 Výkonný plán.....	15
2.4.3 Popis organizace.....	16
2.4.4 Tým.....	16
2.4.5 Produkt/služba.....	17
2.4.6 Analýza trhu.....	17
2.4.7 Marketingová strategie.....	18
2.4.8 Plán realizace.....	19
2.4.9 Finanční analýza.....	20
2.4.10 Přílohy.....	20
3 Podnikatelský model.....	21
3.1 Podnikatelský model Canvas.....	21
3.2 Stavební prvky podnikatelského plánu.....	21
3.2.1 Zákaznické segmenty.....	22
3.2.2 Hodnotové nabídky.....	22
3.2.3 Kanály.....	22
3.2.4 Vztahy se zákazníky.....	23
3.2.5 Zdroje příjmů.....	24
3.2.6 Klíčové zdroje.....	24
3.2.7 Klíčové činnosti.....	25
3.2.8 Klíčová partnerství.....	25
3.2.9 Struktura nákladů.....	26
4 Running lean přístup.....	27
4.1 Problém a jeho řešení.....	29
4.2 Ověřená zjištění.....	29
5 Vlastní projekt „Nejlepší startup TUL“.....	31
5.1 Struktura podnikatelského plánu.....	31
6 Výkonný plán.....	32
7 Produkt.....	33
7.1 Konkurenční výhoda.....	33
7.2 Rizika.....	34
7.3 Swot analýza.....	34
7.4 Podnikatelský model Canvas společnosti Vašebalíky.cz.....	36
8 Popis společnosti.....	37
8.1 Tým.....	38

9 Popis služby.....	39
9.1 Dotazníkové šetření (customer discovery).....	39
9.2 Odesílatelé.....	41
9.3 Převozci.....	41
9.4 Sběrná a výdejní místa.....	42
10 Analýza trhu.....	43
10.1 Cílový trh.....	43
10.2 Analýza konkurence.....	43
10.3 Analýza zákazníků.....	46
11 Obchodní a marketingová strategie.....	49
11.1 Propagace.....	49
12 Finanční plán.....	50
12.1 Cenová politika.....	50
13 Zpětná vazba od investorů.....	52
14 Závěr.....	53
15 Přílohy	54
16 Knižní zdroje.....	56
17 Internetové zdroje.....	57

1 Startup

Definice startup (také start-up, startup společnost) není jednoduše uchopitelná, odlišuje se v pojetí jednotlivých autorů. Kromě definic osobností z oboru je možné najít různé vysvětlení na mnoha webových stránkách nebo blozích, které se oblasti věnují. Vzhledem k tomu, že jde o téma relativně mladé a moderní je velmi významným zdrojem informací internet, avšak v poslední době vychází i množství knih (např. The Lean Startup) věnujících se tomuto tématu a Startupy se dostávají i do osnov škol, univerzit a kurzů.

Jelikož neexistuje jediná obecně platná definice, je nutné se k některým přiklonit. Pro potřeby této práce jsou představeny vybrané definice odborníků věnujících se tématu startup společností.

Podle Blanka (2012), autora několika knih o startupu, je startup „vysoce růstovou, technologicky orientovanou firmou (společností, partnerstvím nebo dočasnou organizací), navrženou na vyhledávání reprodukovatelného a škálovatelného obchodního modelu“. Do startupů investoři investují v závislosti na míře rizika v poměru k předpokládané návratnosti a stejně od míry škálovatelnosti - schopnosti a možnosti okamžitého rozšíření dle aktuálních potřeb a zdrojů. Jde o společnosti většinou nově vytvořené, ve fázi vývoje, respektive fázi výzkumu trhu.

Eric Ries (2011), tvůrce metodiky Lean startup, definuje startup jako: „lidskou instituci navrženou k vytvoření nového produktu nebo služby v podmínkách extrémní nejistoty.“ Podle Paula Grahama (2012), zakladatele známého podnikatelského inkubátoru Y Combinator, se doslova "startup rovná růstu", čili je to společnost navržena tak, aby dosáhla extrémně rychlého nárůstu uživatelů a zákazníků. Jen samotný fakt, že společnost je nová z ní nedělá startup. Podle jeho definice je jedinou podstatnou věcí růst. Vše ostatní spojované se startupy vyplývá právě z tohoto růstu.

Jak je vidět z uvedených definic, panuje poměrně všeobecná shoda, že startup je firma, při níž se očekává, že bude růst rapidně a rychle. Takový rychlý růst obvykle vyžaduje využití nových technologií - v současnosti jsou Startupy silně spojovány hlavně se Silicon Valley, počítačovými vědami, venture (rizikovým) kapitálem a internetem. Avšak myšlenka startup společnosti je samozřejmě starší - v 19. století v USA se Startupy zabývaly

prosazováním nových technologií v ropném průmyslu, ocelářství, zdravotnictví a při vývoji telegrafů. Na počátku 20. století pomáhaly při rozvoji mladého automobilového, leteckého a telefonního průmyslu (S. Balaji, 2013).

Dnes jsou startupy nejčastěji spojovány s internetem a informačními technologiemi, avšak Startupy existují i v jiných oblastech - například biotechnologie, finanční služby, vzdělání, zdravotnictví, atd. Termín se stal světově známý a populární během internetové horečky a následné dot-com bubliny¹, kdy bylo založeno velké množství dot-com (internetově-technologicky orientovaných) společností (Blank, 2012).

¹(dot-com bublina - také "Internetová akciová bublina" je označení období, během kterého silně narostla hodnota takzvaných dot-com (podle domény .com) společností podnikajících zejména v oblasti internetu. V letech 1999 - 2001 hodnota takových společností prudce klesla a velké množství následně zkrachovalo), (Blank, 2012).

2 Podnikatelský plán

I tato práce se zabývá konkrétní startupem. Přesněji ověřením jeho životaschopnosti a ověřením samotné myšlenky. Startup, kterým se práce zabývá byl přihlášen do soutěže Student Business Clubu na Technické univerzitě a v druhé části je prakticky ověřen.

Před sestavením samotného podnikatelského plánu je vždy pouhá myšlenka. Do okamžiku její realizace zůstává pouze myšlenkou. Ovšem pro správné pochopení záměru a následné další prezentování je vhodné myšlenku ucelit a shrnout do jednoho dokumentu. Tím vznikne lépe představitelná podoba business plánu neboli tzv. podnikatelského plánu. Ta může podnikateli pomoci odhalit případné mezery v jeho nápadu, vytvořit lepší pohled na samotnou realizaci produktu a jeho uvedení na trh a především posoudit reálnost a životaschopnost podnikatelského nápadu. (Srpková 2011) Definice podnikatelského plánu je podle Orlika (2011) následující „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.“

Struktura a rozsah podnikatelského plánu nejsou pevně stanoveny. Některým investorům dnes kvůli nedostatku času stačí plán pouze ve formě prezentace. Jiné instituce, jimiž jsou například banky, mohou vyžadovat řadu dalších dokumentů a informací (Srpková, 2011).

2.1 Smysl podnikatelského plánu

Někteří podnikatelé se ovšem plánem zabývat nechtějí. V některých situacích ho považují za zcela zbytečný. Jednou z výhod je však to, že podnikatelský plán může být vytvořen kdykoli. Kdy je vhodný čas na sestavení podnikatelského plánu, hlavní důvod jeho vypracování a kdo z něho má největší přínos je zodpovězeno v následující tabulce. (Strokes, 1995)

Tabulka 1: Užitek z podnikatelského plánu

Skupiny osob	Majitelé	Manažeři	Investoři
Proč?	Zahájení podnikání, Podnik roste, Tvorba změny.	Studie proveditelnosti, Odstranění neznámého, Pomoc při shánění peněz.	Ohodnocení rizika investice, Ocenění kvality managementu
Kdy?	Období zahájení podniku, Nákup nového podniku, Období změny.	Při uvádění výrobku na trh, Při realizace změny, V období hlavních rozhodnutí.	V období přípravy úvěru, V období přípravy investice.

Zdroj: Vlastní zpracování

2.2 Účel podnikatelského plánu

Podnikatelský plán může být dvojího charakteru, interní a externí, proto je nejprve nutné uvědomit si, komu je plán vlastně sestavován. V prvotní fázi sestavování podnikatelského plánu slouží především k interním účelům. Takto uvnitř firmy je používán jako nástroj plánování, je podkladem pro rozhodovací činnosti a také kontrolním nástrojem apod. Zejména při zakládání nové firmy nebo v případě, kdy firma stojí před výraznými změnami, které mohou firmu od základu ovlivnit, je dobré mít kontrolní vodítko právě v podobě podnikatelského plánu. V některých případech bývá jeho stručný výtah předkládán i zaměstnancům, aby se ztotožnili s cíli a vizemi firmy, ve které pracují, a aby správně chápali jejich postavení a identitu s firmou. (Srpková, 2010)

Komplexně však bývá sestavován ve chvíli, kdy je potřeba právě jeho externí použití. V této chvíli je vyžadován od banky za účelem poskytnutí úvěru nebo je sepsán pro potenciálního investora. Podle docentky Srpkové je vhodné v některých případech uvést verzi dokumentu, např. Verze 1.0, kde se uvádí, že se jedná o zkrácenou či úplnou verzi dokumentu. Lze tím bezpečně předejít mystifikaci čtenáře, který si bude vyhledávat dodatečné chybějící informace v případě, že se jedná o zkrácenou verzi dokumentu.

Z tohoto důvodu je vhodné uvědomit si, pro koho je vlastně podnikatelský plán sestavován a přizpůsobit ho tomu. V případě, že se jedná o potenciálního investora, v mnoha případech stačí powerpointová prezentace. Naopak pro bankovní instituce je vhodné použít formální zpracování a dokumentaci. (Srpová, 2011)

2.3 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu

Jak již bylo výše zmíněno, je dobré si uvědomit pro koho je vlastně podnikatelský plán sestavován. Jde o to, že např. potenciální investor má s největší pravděpodobností k dispozici i plány jiných firem, které se ho snaží oslovit a získat tak jeho přízeň a investiční prostředky. Z tohoto důvodu by plán splňovat následující funkce.

2.3.1 Inovativní

Zde musí být prokázáno, že služba či produkt přináší unikátní přidanou hodnotu. Služba či produkt musí uspokojovat potřeby zákazníka lépe nebo efektivněji než je schopna současná konkurence.

2.3.2 Srozumitelný a stručný

Vyjadřování musí být jednoduché. Stručným podnikatelským plánem se rozumí uvážlivé používání slov. Není nutné zbytečné opisování hlavního cíle, myšlenky a používání zbytečně mnoho přídavných jmen. Zároveň v plánu musí být uvedeno vše podstatné.

2.3.3 Logický a přehledný

Celý dokument musí být chronologicky a přehledně sestaven. Myšlenky na sebe musí navazovat, aby z plánu samo vyplývalo vše potřebné, co má být investorovi sděleno. Vše musí být podloženo fakty a tvrzení si nesmí odporovat. Dokument může být doplněn o tabulky a grafy lépe vyjadřující danou službu či produkt. Podle Srpové (2011) je vhodné se ke zpracovanému dokumentu vrátit s odstupem času a případné nedostatky a nepřesnosti upravit.

2.3.4 Pravdivý a reálný

Veškeré informace a údaje musí být uvedeny reálně a pravdivě.

2.3.5 Respektující rizika

Z prvního bodu vyplývá, že podnikatelský plán musí být inovativní. S tím je spojena určitá rizikovost v budoucnu. Jejichž identifikace, návrh opatření a eliminace dodá dokumentu jistou důvěryhodnost (Srpová, 2010).

Dále by měl podle Fotra (1999) plán disponovat informacemi zdůrazňující fakt, zejména jedná-li se o plán předkládaný bankám, že bude firma schopna platit splátky včetně úroků.
Fotr (1999)

2.4 Struktura podnikatelského plánu

Jak bylo uvedeno na začátku, neexistuje jednoznačná všeobecně platná definice startupu. Obecně se často za startup považuje jakýkoli začínající podnik bez ohledu na jeho předmět činnosti, počtu zakladatelů nebo jiných faktorů. Oproti tradičním formám podnikání je při startupech potřebné řešit problémy a výzvy spojené s novými inovativními technologiemi a produkty. Startup se pokouší o vytvoření úplně nového podnikání a tak operuje v prostředí velké nejistoty. Zaměřuje se na hledání obchodního modelu a inovace za použití nových technologií, které mají potenciál extrémního růstu. Od těchto skutečností se také odlišují varianty podnikatelských plánů, které jsou sestavovány pro startupy nebo tzv. klasické podnikání.

Existuje mnoho variant podnikatelských plánů, což vyplývá především z odlišností podniků a jejich účelem podnikání. Obecně vzato je však snahou každého podnikatele vytvořit takový plán, který zohledňuje odlišnosti právě jeho podnikání. Z tohoto důvodu nelze přesně specifikovat jednotný podnikatelský plán, protože plány jsou stejně odlišné jako podniky. Avšak dobrým vodítkem pro sestavení podnikatelského plánu je člověk mimo firmu, kterému by mělo být ihned po přečtení podnikatelského plánu zřejmé, co firma dělá, pro koho to dělá a jakým způsobem. (Srpová, Řehoř 2010)

Struktura podnikatelského plánu může být například následující:

- Titulní strana
- Exekutivní souhrn
- Popis společnosti

- Produkt
- Analýza trhu, konkurence
- Konkurenční výhoda
- Marketingový plán
- Plán realizace
- Finanční plán
- Přílohy

2.4.1 Titulní strana

Titulní strana je stručným obsahem podnikatelského plánu. Jedná se o první část plánu, která má především formální funkci. Dle Hisricha, Peterse by měla obsahovat tyto údaje:

- Název a sídlo společnosti
- Jméno podnikatele nebo podnikatelů a jejich tel. Čísla
- Stručný popis společnosti a povaze podnikání
- Částka a struktura financování
- Prohlášení o důvěrnosti zprávy

(Hisrich, Peters 1996)

„Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora nebo výše uvedené firmy.“ (Srpová, 2011)

2.4.2 Výkonný plán

Výkonný plán nebo-li exekutivní souhrn je jakýsi zhuštěný soupis toho, co je v dalších částech plánu rozepsáno podrobněji. Nesmí být chápán jako úvod, ale jako zkrácená verze celého podnikatelského plánu. Souhrn by měl obsahovat informace o produktech, v čem

jsou naše produkty lepší než konkurence, na jaký trh podnikatel cílí a v neposlední řadě by měl souhrn obsahovat klíčové osobnosti tvořící jádro týmu a také náročnost na vlastní či cizí kapitál. Rozsah závisí na charakteru podnikatelského záměru. Největší problém tkví v tom, jak sepsat veškeré klíčové informace, mnohdy velmi rozsáhlé, na malý počet stran. (Srpová, 2011)

Přestože se shrnutí uvádí na začátek dokumentu, finální podoba exekutivního souhrnu by měla vznikat až na konci celého podnikatelského plánu a měly by zde být uvedeny veškeré důležité informace. Klíčovou roli hraje zejména při získávání investorů. Mnoho investorů čte pouze tuto část a na základě podaných informací se rozhodne, zda se tím bude zabývat podrobněji či nikoli. Proto je tato část a její zpracování velmi důležité. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007)

2.4.3 Popis organizace

Pokud je podnik již založen, popis by měl obsahovat relevantní informace o dosavadní existenci firmy. Fakta o založení, typ právní formy, předmět podnikání, sídlo firmy, ale také informace o majitelích a historii podniku. Dále by měl také obsahovat informace o výrobcích nebo službách, umístění a velikosti podniku, přehled personálu, organizační schéma, kancelářské a technické vybavení, průpravu podnikatele – znalost vybavení, předchozí praxe či reference. V případě, že firma není oficiálně založena, podnikatel uvede předpokládaný datum vzniku a jakou právní formu zvolí. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007)

Podle Allysa Gregory je navíc vhodné uvést misi, tedy důvod, proč společnost vznikla a dále popsat vizi, neboli cílový stav, kterého chce podnikatel v budoucnu dosáhnout. (Gregory, 2015)

2.4.4 Tým

Úspěšnost podnikatelského plánu závisí z velké části na lidech, kteří se podílí na jeho realizaci. Zejména v případě získávání investorů. Zajímavější je pro ně investice především do kompaktního skvělého týmu s průměrným nápadem než do skvělého nápadu s průměrným týmem. ([Struktura podnikatelského plánu](#))

Výroba skvělého produktu za pomoci nejlepšího vybavení a technologií bude firmě k ničemu, pokud nebude mít management, který bude schopen využít této konkurenční výhody. V popisu se obvykle uvádí dosažené vzdělání a praktické dovednosti pracovníků v řídicích funkcích. Kompletní životopisy jsou uvedeny v případě potřeby až v příloze. Představení klíčových osobností by se mělo nést v pozitivním duchu a mělo by vyzdvihovat úspěchy členů. (Veber, Srpová 2008)

Podle Beránka, Kotka (2007) je nezbytné také popsat organizační strukturu firmy pomocí organizačního schématu. Z toho by měl vyplývat vztah nadřízenosti a podřízenosti a měl by jasně a přehledně zachycovat pravomoci a odpovědnost vedoucích v jednotlivých úsecích organizace Running lean v kapitole 6 popisuje největší chybu, které se podnikatelé dopouští(výroba, vývoj, atd.).

2.4.5 Produkt/služba

Tato část podnikatelského plánu charakterizuje produkt, který zamýšlíme zařadit do portfolia firmy. Tato kapitola pomáhá čtenáři lépe objasnit oblasti použití našich výrobků nebo služeb, na jejichž základech si můžeme vytvořit obraz o možném vývoji trhu a očekávaném obratu firmy. Již zavedené podniky mají, na rozdíl od podniků nově vstupujících na trh, své výrobky v odlišných fázích životního cyklu. Z toho důvodu je nutné začít popisem hlavního produktu, který je největším nositelem obratu. Závěr popisu je určen pro zbylé produkty našeho portfolia nacházející se ve stadiu vývoje. (Veber, Srpová a kol. 2008)

2.4.6 Analýza trhu

Důkladná analýza trhu je velmi důležitá. Podnikatel často přijde s nápadem, kdy se domnívá, že nemá konkurenci. Mnohdy to ale není pravda. Zakladatelé firem si neuvědomují, že určitý problém se dá řešit několika způsoby. Často se o konkurenci jen neví a proto je její analýza velmi podstatná. V prvním kroku určíme firmy, které představují konkurenty. Podle toho zda působí na stejných trzích a zda prodávají stejné produkty se dají rozdělit na skutečné konkurenty a potenciální konkurenty. Pokud na trhu působí velké množství konkurentů je obtížné provést důkladnou analýzu všech z nich. Lze je tedy dále rozdělit na hlavní a vedlejší konkurenty. Hlavními konkurenty jsou firmy s

významnou rolí na trhu nebo firmy, které se podobají té naší. Díky tomuto rozdělení se může firma zaměřit na průzkum pouze nejvíce ohrožujících konkurentů a jejich předností a nedostatků. Na základě toho lze určit konkurenční výhoda, která pomůže firmě vybudovat své postavení na trhu. (Podnikatelský plán a strategie, 2012)

Podle Beránka a Kotka (2007) poskytují výsledky tržní analýzy přehledný obraz o velikosti a typu trhu, faktorech ovlivňující tyto trhy a budoucím vývoji trhu včetně možného vývoje poptávky, nejen investorům ale i samotným tvůrcům podnikatelského plánu. Na základě toho je možné provést odhady tržeb z prodeje výrobků nebo z poskytnutí služeb i na několik následujících období.

2.4.7 Marketingová strategie

Od marketingu se odvíjí prodej, následná pozice firmy na trhu a její úspěch. Proto je potřeba ukázat, že má firma dobrou marketingovou a obchodní strategii.

Fáze tvorby marketingové strategie jsou následující:

1. Výběr cílového trhu / segmentu
2. Určení tržní pozice
3. Tvorba marketingového mixu

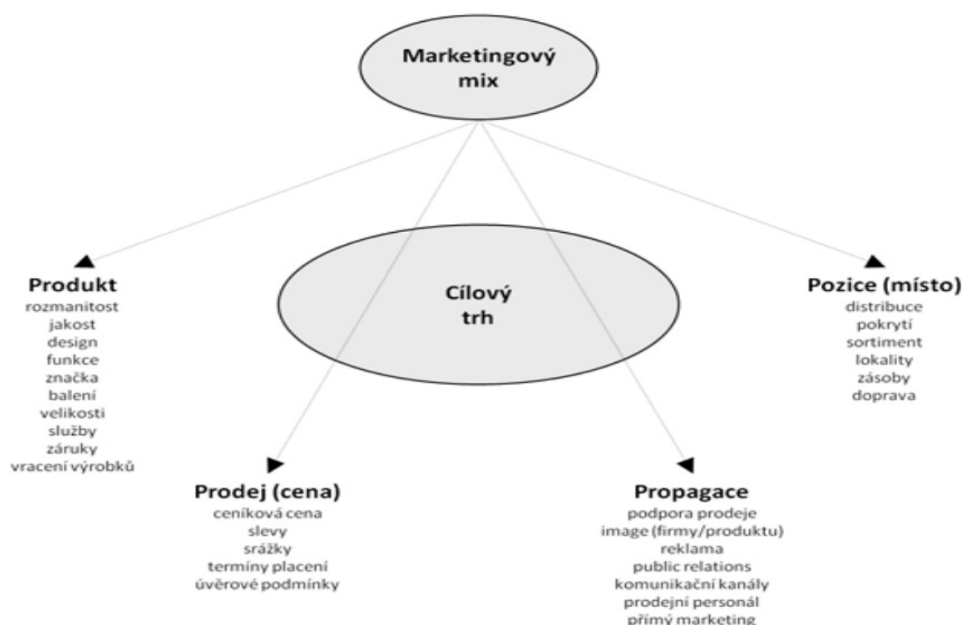
(Podnikatelský plán a strategie, 2012)

Při výběru segmentu zvažujeme jeho velikost a kupní sílu. Na základě toho určíme jeho hodnotu. Dále po výběru cílového trhu stojí firma před otázkou jakou pozici chce zaujmout ve vybraných segmentech. Určení tržní pozice je vyjádřením postavení konkrétního produktu mezi produkty konkurence. Cílem je vytvořit specifické vnímání produktu u zákazníků a odlišit se od konkurence. Tvorbu postavení tvoříme podle Srpové v těchto krocích (Srpová, 2011):

1. Hledání konkurenční výhody, na kterých podnik může pozici budovat
2. Volba výhody, která je pro zákazníky důležitá a současně bude v souladu s marketingovým posláním firmy

3. Volba efektivní komunikace a propagace dané výhody

Poslední fází při tvorbě marketingové strategie je volba vhodného marketingového mixu. Ten bere v úvahu zvolený tržní segment a pozici. Jeden z nejnámějších marketingových mixů se skládá ze čtyř nástrojů, tzv. 4P, který je ilustrován na obrázku níže. (Podnikatelský plán a strategie, 2012)



Obrázek 1: Marketingový mix

Zdroj: Vlastní zpracování dle: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>

2.4.8 Plán realizace

V této části podnikatel přenesse kroky k implementaci plánu na časovou osu. Běžně je doporučovaný úsečkový diagram nebo sofistikovanější řešení v podobě Ganttova diagramu. V první řadě je potřeba vypsát jednotlivé kroky, např. založení společnosti, žádost o úvěr, pronájem kanceláře, nábor zaměstnanců do jednotlivých oddělení, atd. Následně zaneseme činnosti na časovou osu a připíšeme konkrétní data. Ke každé činnosti připíšeme, jak dlouho bude daná činnost trvat a kdo je za činnost odpovědný. (Koráb, 2007)

2.4.9 Finanční analýza

V této části podnikatel převádí textové informace do řeči čísel. Finanční analýza není pro většinou začínajících podnikatelů oblíbená činnost, avšak velmi důležitá pro externí subjekty jako jsou banky nebo investoři. Jedná se o velmi důležitou část plánu, která nesmí chybět ani u projektů, které zatím nebyly realizované. Čím propracovanější analýza, tím větší dojem může podnikatel na investory udělat. Ve finanční analýze je uvedeno jakým způsobem bude podnik financovaný, jak budou tyto zdroje alokovány a nakonec jakou přinesou ziskovost. Jinými slovy podnikatel vypracuje odhadovanou *výsledovku*, *výkaz o cashflow*, *výkaz zisku a ztrát*. Pro lepší přehlednost je vhodné použít jednoduché tabulky a grafy. Doporučený horizont projekce je 5 let, kdy první rok je popsán detailněji. (Jak sepsat podnikatelský plán, 2012)

2.4.10 Přílohy

Příloha podnikatelského plánu poskytuje informace, jejímž úkolem je doplnit některé kapitoly podnikatelského záměru tak, aby čtenáři pomohli blíže objasnit danou problematiku. V konečném důsledku však příloha nepřináší informace, které ovlivňují srozumitelnost podnikatelského plánu. (Beránek, Kotek 2007)

Hisrich, Peters (1996) ve své publikaci uvádějí, že příloha podnikatelského plánu ve většině případů zahrnuje informační materiály, které ovšem není nutné řadit do vlastního textu dokumentu. Z toho důvodu je ale zcela nezbytné, aby se v textu objevovaly odkazy na tyto přílohy.

3 Podnikatelský model

V současné době je velmi rozšířený podnikatelský model Canvas. Mnoho podnikatelů volí k tvorbě business plánů právě Canvas především pro jeho jednoduchost a přehlednost a proto byl zvolen i pro analytickou část bakalářské práce.

3.1 Podnikatelský model Canvas

Canvas business model (zkráceně CBM) je koncepcí nástroje pro tvorbu podnikatelských plánů. Výhodou tohoto modelu je jeho jednoduchost. Model Canvas je zaměřený na podstatu věci. Omezený prostor nutí přemýšlet pouze nad hlavními a relevantními věcmi. Mimo to shrnuje všechny informace přehledně u sebe na jedné stránce. Lze tedy jednoduše a rychle vysvětlit o čem samotné podnikání je.



Obrázek 2: Podnikatelský model Canvas

Zdroj: Vlastní zpracování (dle Osterwalder, A., Pigneur Y. (2015))

Základem je tedy jednoduché plátno, které obsahuje devět stavebních prvků (viz obrázek výše). Tyto prvky ukrývají čtyři hlavní oblasti firmy: zákazníky, nabídku, infrastrukturu a finanční životaschopnost. Business model Canvas lze tedy vnímat jako jakýsi strategický plán, který ukazuje, jak hodlá firma vydělat peníze. (Osterwalder, 2015)

3.2 Stavební prvky podnikatelského plánu

Podnikatelské plátno Canvas má 9 stavebních prvků, které spolu navzájem sousedí a

ovlivňují se. Tato koncepce je skvělým společným jazykem ve firmě. Pro vedení kvalitní diskuze a porady je nezbytné správné chápání toho, co business model vlastně je a co nám má sdělit. Pojetí podnikatelského plánu musí být srozumitelné a přehledné. Mělo by usnadnit diskusi, ale zároveň by mělo vystihovat podstatu daného produktu či služby. (Osterwalder, 2015)

3.2.1 Zákaznické segmenty

Prvním stavebním prvkem jsou zákaznické segmenty, které definuje různé skupiny osob a subjektů, na které se chce firma zaměřit. Kdo jsou naši zákazníci? Jádrem každého podnikání jsou zákazníci. Bez nich by nemohla žádná firma dlouhodobě fungovat. Cílem každé firmy by mělo být maximální uspokojení zákazníků. Toho může snadněji dosáhnout seskupením zákazníků do jednotlivých segmentů podle různých potřeb, chování nebo jiných atributů např. nákupního chování nebo místa původu. Firma si tím jasně vytyčí a definuje zákaznické segmenty a rozhodne se, na které segmenty se primárně zaměří nebo naopak, které bude ignorovat. (Osterwalder, 2015)

3.2.2 Hodnotové nabídky

Hodnotové nabídky představují hodnotu produktu, kterou zákazníkům přináší a ukazují důvod, proč zákazníci dávají přednost konkrétní firmě před jinou. Nabídka je tedy řešením problému nebo uspokojením určité potřeby. Hodnotové nabídky jsou spojením produktu a služeb reagující na potřeby zákazníka, které mohou být inovativní a mohou přinášet zákazníkovi určité výhody. Vždy se však nemusí jednat pouze o inovativní služby či produkt.

Pro zákazníka může tvořit hodnotu také kvalitativní, kdy se zákazník zaměří na design nebo vylepšené funkce produktu, nebo kvantitativní, kdy jde zákazníkovi např. O cenu, snižování rizik či dostupnost a rychlost služby. Někteří ze zákazníků se zaměřují i na samotný brand (značku), prostřednictvím které mohou dávat najevo svůj postoj či bohatství. Jde tedy o soubor výhod, který je zákazníkovi poskytnut. (Osterwalder, 2015)

3.2.3 Kanály

Kanály nebo-li komunikace se zákazníky. Podnikatel si zde definuje, jak firma bude

komunikovat se zákaznickými segmenty. Kanály představují důležité pojítko mezi firmou a zákazníky a hrají důležitou roli u spokojenosti zákazníků. Kanály jsou tedy klíčovým prvkem, který zajistí správné doručení hodnotové nabídky zákazníkovi.

Firma má možnost oslovit zákazníky prostřednictvím vlastních kanálů, partnerských kanálů nebo kombinací obou forem. V případě vlastních kanálů jde o přímé oslovení, pokud firma použije např. Webové stránky nebo interní prodejní týmy, nebo nepřímé za pomoci například maloobchodní prodejny, kterou firma vlastní či provozuje. Partnerské kanály jsou pouze nepřímé, kam spadají velkoobchodní distribuce, webové stránky partnerů apod. Nevýhodou partnerských kanálů jsou především nižší marže, ale firmě může pomoci využívání silných stránek partnera. Naopak vlastní přímé kanály mohou vést k vyšším maržím, ale zároveň jejich zavedení může být daleko nákladnější. Jde tedy o správnou volbu a propojení všech možností, které má firma k dispozici a vytvoření správného tzv. mixu kanálů. Kanály jsou rozděleny na pět různých fází, které znázorňuje tabulka níže.

Tabulka 2: Komunikační kanály

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

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Osterwalder, 2015)

Šedě vyznačená pole jsou použité komunikační kanály v praktické části této práce. Na konci podkapitoly 10.3. Analýza zákazníků, najdeme důvod použití právě těchto kanálů.

3.2.4 Vztahy se zákazníky

Pro firmu je vždy dobré ujasnit si, jaký typ vztahu s danými segmenty zákazníků chce vytvořit. Forma vztahu se zákazníky vychází z motivace zákazníky přilákat, udržet a také zvýšit prodeje nebo-li upselling. Dále se mohou lišit od osobních, kdy je vztah na základě

lidské interakce, po automatizované, kde se spojuje např. Zákaznický profil s automatizovanými procesy, díky kterým jsou na základě vyhodnocování zákaznického chování doporučovány další služby či produkty. Je tedy jasné, že forma vztahů se zákazníky ovlivňuje celkově jejich spokojenost a věrnost k dané firmě (Osterwalder, 2015).

3.2.5 Zdroje příjmů

V tomto stavebním prvku se firma zaměřuje na to, kde přichází ke svým zdrojům příjmu, a ze kterých zákaznických segmentů. Firma nemůže zcela jistě fungovat bez zákazníků. Na druhou stranu je dobré, aby byli zákazníci aktivní a zajišťovali firmě finanční příjmy. Pro správné nastavení a fungování zdrojů příjmů z jednotlivých segmentů se firma musí zaměřit na otázku, kolik jsou zákaznické segmenty ochotny platit za daný typ produktu nebo služeb. Zde se firma může opírat o dva typy zdrojů příjmů. Transakční příjmy z jednorázových plateb nebo opakující se příjmy z průběžných plateb. U zdrojů příjmů lze využívat různé cenotvorné mechanismy od pevných cen až po smlouvání (Osterwalder, 2015).

3.2.6 Klíčové zdroje

V této subkapitole jsou popsány body, které zajišťují fungování samotného business modelu. Díky těmto bodům může firma vytvářet a prezentovat hodnotové nabídky, proniknout na trh, udržovat vztahy se zákaznickými segmenty a generovat příjmy. Klíčové zdroje se různí podle odvětví a typu podnikání. Není nutné, aby je firma vlastnila. Může se je také pronajímat nebo koupit od klíčových partnerů.

Podoba klíčových zdrojů se různí. Například výrobní prostory, vozidla, budovy, nebo distribuční sítě apod., spadají do zdrojů *fyzických*, dále se jedná o zdroje *duševní*, kde se nachází značky, patenty, patentově chráněné znalosti a autorská práva. Tyto zdroje není jednoduché vytvořit, ale v případě úspěchu mohou mít vysokou hodnotu. Třetí zdroj jsou *lidské zdroje*. Představují velmi důležitý zdroj pro každý podnik. Zejména ale v odvětvích, kde jsou zapotřebí znalosti nebo kreativita. Posledním zdrojem jsou *zdroje finanční*. Pro financování svého obchodu (Osterwalder, 2015).

3.2.7 Klíčové činnosti

Podobně jako klíčové zdroje firma potřebuje klíčové činnosti, aby mohla proniknout na trh, vytvářet a prezentovat hodnotové nabídky, udržet si zákazníky a generovat příjmy. Každý podnik má své klíčové činnosti, díky nimž si upevňuje své místo na trhu. Liší se podle typu podnikání.

Klíčové činnosti lze rozdělit následovně do tří skupin. *Výroba*, nejdůležitější role ve výrobních podnicích. Snahou by mělo být poskytnutí výrobku v určitém množství a kvalitě, ale také jeho navrhování. *Řešení problémů*, nalézání nových možností, jak uspokojit jednotlivé zákazníky a řešit jejich problémy, zejména v odvětví služeb. Například poradenské firmy. *Platforma/sít'*, propagace a vylepšování platformy v business modelech, které jí využívají ke své činnosti (Osterwalder, 2015).

3.2.8 Klíčová partnerství

Pro správné fungování podnikání je dále potřeba vybudovat síť dodavatelů a partnerů. Vztahy mezi firmami vznikají za účelem optimalizování business modelů, získání zdrojů či snížení rizika. V některých případech jsou partnerství samotnou a nejdůležitější složkou business modelů. Podle Oswaldera jsou čtyři odlišné druhy partnerství.

- 1.strategická partnerství mezi subjekty, které si nekonkurují,
- 2.spolupráce, tzn. strategická partnerství konkurenčními subjekty,
- 3.společné podniky s cílem vytvářet nové podnikatelské projekty,
- 4.vztahy mezi kupujícím a dodavatelem s cílem zajistit si spolehlivé dodávky.

Motivací pro uzavření partnerství může být optimalizace a úspory z rozsahu, kde se jedná o rozdělení zdrojů a činností mezi partnery, snížení rizika a nejistoty v konkurenčním prostředí a nebo získání určitých zdrojů a činností. Firma nemusí vlastnit veškeré zdroje nebo vykonávat veškeré činnosti, které ke svému fungování potřebuje. Dnes se v mnoha případech firmy spoléhají jedna na druhou (Osterwalder, 2015).

3.2.9 Struktura nákladů

Z hlediska nákladů se firma zaměřuje na nejdůležitější náklady spojené s dodáním hodnotové nabídky. Nemělo by být příliš složité vyčíslit náklady má-li firma již definované klíčové zdroje, klíčové činnosti a klíčové partnerství. Existují business modely, které jsou nízkými náklady motivované více než ostatní, např. Nízkonákladové aerolinky. (Osterwalder, 2015)

4 Running lean přístup

Tato metodika má za cíl přivést na trh inovaci co nejrychleji a bez mrhání času a peněz na vývoj. Lean Startup vychází z myšlenky štíhlé výroby. Hlavními principy jsou minimalizace odpadu, neustálé zlepšování a důležitost metrik. Cokoli co firma vyrobí a nemá přidanou hodnotu pro zákazníka je plýtváním a firma by tuto činnost neměla vykonávat. Jednou ze zásad je tedy odstranění tohoto „nepotřebného odpadu“ z plánování a vývoje startupu. Tento odpad se vyskytuje nejen při výrobě, ale také při marketingu těchto výrobků a služeb.

Největší chybou podnikatele, při budování nového produktu je, že o něj nemá nikdo zájem a buduje projekt, který je předem určen k neúspěchu. Je tedy klíčové, aby podnikatel správně pochopil svého zákazníka a vytvořil pro něho skutečnou hodnotu.

V knize The Lean Startup, najdeme popisovaný přístup rozdělen do tří kapitol.

- Vize: Identifikuje kdo je podnikatel a co je startup. Následně pomocí ověřitelného učení definuje jak měřit pokrok. K dosažení pokroku startup využívá vědecké experimentování popsané v kapitole 4.2. Product/market fit.
- Směřování: Cyklus kontinuálního procesu stavět – měřit – učit se. Jsou zde popisovány první hypotézy, které se musí testovat a ověřit se, zda dochází k pokroku nebo ne. Dále se vytyčují metody rozhodování. Zůstat u stejného směru nebo se vydat jiným.
- Urychlení: Ověřuje a přezkoumává metody, které startup opakuje pro jeho růst.

V prvních dvou kapitolách by se startup měl zaměřit především na rozvoj a přizpůsobení se současným podmínkám na trhu. V poslední kapitole se soustředěnost ubírá směrem na kontinuální růst a získávání více zákazníků a růst tržeb. (Ries, 2011)

Mnoho podnikatelů chybně začne budovat produkt či službu bez předchozího ověření, zda vlastně přišel na to, co jeho potencionální zákazníci chtějí. Tento přístup tedy vede podnikatele k ověření jeho produktu a ověření, zda o něj bude na trhu zájem. Podnikatel se totiž v počátečních hypotézách může mýlit a produkt, který vymyslel může ve finále

pomoci pouze jemu, ale nikdo jiný o něj mít zájem nebude. Je tedy stěžejní zjistit pravé potřeby zákazníka a soustředit se právě na ně. V opačném případě si podnikatel bude pouze myslet, že má zákazník nějakou potřebu, ale ve skutečnosti tomu tak vůbec nemusí být.

Celý koncept Lean Canvas vychází ze samotného modelu Plátna (Canvas). Plátno jako základ je stejný, ale neobsahuje například prvky *Klíčová partnerství*, *Klíčové aktivity*, *Vztah se zákazníky* a *Klíčové zdroje*. Místo toho plátno obsahuje prvky *Problém*, *Řešení*, *Klíčové metriky* a *Nefér výhoda*. Níže najdeme Lean Canvas plátno, kde můžeme také vidět tyto rozdíly oproti klasickému plátnu zobrazenému v kapitole 3.1. podnikatelského modelu Canvas. Každý z těchto prvků se zaměřuje na hypotézy podnikatele, které doplňuje do plátna. Ty ovšem nemusí být vůbec pravdivé, proto hovoříme o hypotézách. Pokud se tak ukáže bude muset podnikatel využít a zvolit jiné metody, například u distribučních kanálů, kdy bude nucen zvolit levnější metodu. (Maurya, 2010)

LEAN CANVAS		FIRMA: JMÉNO:		DATUM: VERZE:	
PROBLÉMY <small>3 nejdůležitější problémy, které chcete řešit.</small>	ŘEŠENÍ <small>Jak řešit ty 3 nejdůležitější problémy?</small>	NABÍZENÁ HODNOTA <small>Jakou hodnotu a službu poskyt, proč by to mělo zákazník zajímat.</small>	NEFÉROVÉ VÝHODY <small>Říct, co má svého kopcevat.</small>	SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ <small>Pro koho to děláme? Kdo jsou nejdůležitější zákazníci?</small>	
EXISTUJÍCÍ ŘEŠENÍ <small>Jak se ty 3 problémy řeší právě teď. Kdo je konkurence?</small>	KLÍČOVÉ METRIKY <small>Co musíme měřit, abychom poznali úspěšnost?</small>	ZNÁMÉ ANALOGIE <small>Jaké jsou známé analogy k našemu produktu?</small>	MARKETINGOVÉ KANÁLY <small>Jak se dostaneme k zákazníkovi? Jak jsou marketingové kanály propojeny? Který kanál funguje nejlépe? Který kanál je finančně nejdůležitější?</small>	EARLY ADOPTERS <small>Jakí jsou naši první uživatelé? Charakteristika ideálních zákazníků</small>	
NÁKLADY <small>Jaké jsou nejdůležitější náklady související s naším podnikatelským modelem? Které klíčové zdroje jsou nejnaukladnější? Které klíčové aktivity jsou nejnaukladnější?</small>			ZDROJE PŘÍJMŮ <small>Za jaké hodnoty jsou ochotni zákazníci platit? Jakým způsobem platí? Jakým způsobem chtějí platit? Jak jsou procentuálně rozděleny zdroje příjmů?</small>		

2014 | www.danielnytra.cz

Obrázek3: Lean Canvas

Zdroj: <https://www.danielnytra.cz/jak-zacit-webovy-projekt/>

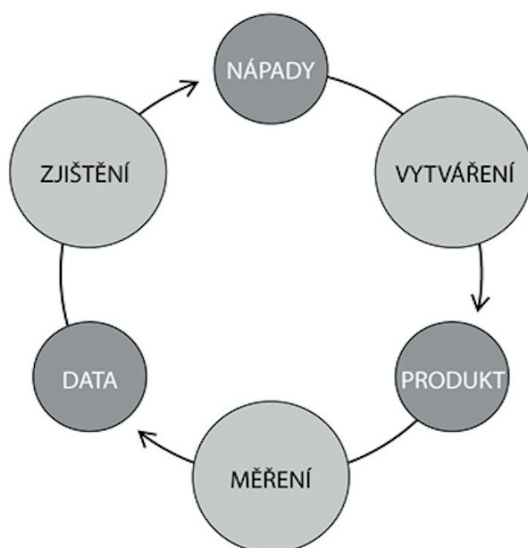
Přístup Lean Canvas byl také vybrán do praktické části kvůli jeho jednoduchosti. Za pomoci plátna bude ověřena prvotní myšlenka, nápad a životaschopnost projektu. Plátno, které nalezneme v příloze zobrazuje prvotní myšlenky a hypotézy podnikatele.

4.1 Problém a jeho řešení

Ještě před tím, než se podnikatel pustí do budování minimálního životaschopného produktu (MPV) musí si zodpovědět hlavní otázku. „Má daný problém skutečně přidanou hodnotu a stojí za vyřešení?“ Pro zodpovězení této otázky musí zjistit, zda je na trhu dostatečný počet lidí, kteří se potýkají se stejným či podobným problémem a opravdu stojí za to se tím zabývat. To podnikatel nejlépe zjistí dotazováním se přímo potenciálních zákazníků. Musí tedy vyrazit mezi cílovou skupinu a poznávat své zákazníky. (Maurya, 2010)

4.2 Ověřená zjištění

Aby podnik mohl fungovat a růst je potřeba se věnovat především zákazníkům a pracovat na základě jejich zpětné vazby. Po zodpovězení otázky, zda byl vytvořen produkt, který lidé chtějí a vytvoření jeho minimálního životaschopného produktu se může přejít k dalšímu kroku. Proces zobrazený níže, který Eric Ries pojmenoval jako Validated learning (Ověřená zjištění), se věnuje neustálému měření změn.



Obrázek 4: Ověřená zjištění

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Ries, E. 2011)

Principem celého procesu je tvorba hypotéz a jejich následné ověřování. Startup by se měl zabývat ověřováním těchto hypotéz od prvního dne a hledat tím skutečné potřeby a problémy zákazníků. Na základě tohoto hledání by měl měnit svoje fungování a produkt. Startup tím hledá optimální cestu, kterou se vydat a také, zda se vůbec vyplatí pokračovat.

V prvním momentu dostane podnikatel nápad, u kterého si myslí, že stojí za to se tím zabývat. Nápad poté vybuduje, čímž je v tomto případě, mimo klasický vývoj, myšleno ověření a analyzování daného konceptu. Na základě zjištění vznikne produkt, který se nechá vyzkoušet uživateli. Podnikatel z jejich reakce a chování získá data, která následně vyhodnocuje a snaží vylepšit produkt s ohledem na toto zjištění, aby přidaná hodnota pro zákazníka byla co možná největší. Při dodržení celého koloběhu a správnému vyhodnocení má podnikatel vysokou pravděpodobnost vytvoření skutečné hodnoty pro zákazníka. (Ries, 2011)

5 Vlastní projekt „Nejlepší startup TUL“

Následující kapitoly se budou zabývat reálným projektem. Vzhledem k rostoucímu odvětví, ve kterém se daná podnikatelská myšlenka pohybuje a má tedy potenciál velkého růstu, mohl být projekt přihlášen do startupové soutěže v rámci Student Business Clubu na Technické Univerzitě v Liberci. Soutěž měla dva termíny kdy se odevzdávaly příslušné dokumenty. Nejprve se odevzdával zkrácený podnikatelský plán. Druhý termín, ve kterém bylo potřeba odevzdat úplný plán byl 31. října 2017.

Myšlenka se opírá o teoretické poznatky v předchozích kapitolách a implementuje také popisované nástroje pro sestavení podnikatelského plánu a především ověření samotné myšlenky a tím předejití případných finančních a časových ztrát. Jak popisuje kapitola 4 Running lean, mnoho podnikatelů nedostatečně, někteří vůbec, ověří svou myšlenku a začínají budovat produkt nebo službu pouze na základě vlastního přesvědčení a také prvotního nadšení z nápadu. Přestože se prvotní nápad může jevit jako miliónový je nutné jeho ověření. Podnikatel může totiž zjistit, že je jediný, komu by se případné vylepšení na trhu mohlo hodit. V druhé řadě se mohou objevit problémy, o kterých podnikatel ze začátku neví a nepočítá s nimi, a které mohou být finančně smrtelné pro daný projekt. Proto i tento projekt byl přihlášen do startup soutěže s cílem jeho ověření.

Konečnému ověření a vyhodnocení předcházelo několik workshopů, které se konaly během měsíců duben - říjen. V první řadě byli ke každému projektu, na základě oblasti, ve které se pohyboval, přiřazeni oponenti a případní investoři, kteří poskytli důležitou zpětnou vazbu. Oponenty tohoto projektu byli Ing. Jaroslav Demel a Ing. Filip Groschl z firmy DHL.

5.1 Struktura podnikatelského plánu

Veškeré soutěžní materiály v podobně hotového podnikatelského plánu musely být odevzdány do 31. října 2017 – ten měl již podobu soutěžního plánu se všemi náležitostmi, které by mohly případné investory zajímat.

6 Výkonný plán

Služba popisovaná v následujících kapitolách nese název Vašebalíky.cz. Jedná se o přepravní službu s využitím sdílené ekonomiky. Právě sdílená ekonomika je v dnešních dnech velmi diskutované téma a zdá se, že mnoho služeb se bude vydávat tímto směrem. Nápad na založení přepravní služby využívající právě sdílenou ekonomiku přišel z nespokojenosti se současným stavem přepravních služeb vyskytujících se na trhu.

S nápadem přišel jeden ze zakladatelů jakožto občasný prodejce, který nemá na výběr vhodnou přepravní službu za rozumné peníze. Proto se také služba bude soustředit především na tento segment zákazníků, jak se dozvíme z dalších kapitol. Druhému ze zakladatelů se zase nelíbilo jeho každodenně úplně nevyužité auto, kterým jezdil. Spojením těchto dvou problémů vznikl nápad na založení přepravní služby Vašebalíky.cz, která využívá každodenní jízdy všech řidičů jakožto převozců a již fungujících obchodů jakožto sběrných a výdejních míst. Díky tomu odpadají velké fixní náklady na údržbu vozového parku a pronájem prostor.

Výhodou je jednoduchost podání a vyzvednutí, kdy za pomoci aplikace zvládneme veškeré formální úkony a poté stačí dojít na podací či výdejní místo.

První část základního kapitálu přijde od samotných zakladatelů ve výši 100 000 Kč. Druhá část by měla přicházet od investora ve výši také 100 000 Kč. Převážná část peněz bude využita na vytvoření MVP a otestování fungování samotné služby. Cílovým trhem pro otestování služby budou tři města. Jablonec nad Nisou – Liberec – Praha. Dále bude služba soustředěna pouze na český trh.

V současné chvíli je se svými 36% nejvíce využívaná služba na přepravu zásilek Česká pošta, která má ovšem klesající oblíbenost u většinového počtu uživatelů, vzhledem k drahým službám a nedokonalosti komunikace se zákazníkem. Především právě fyzické osoby a menší podnikatelé nebo začínající e-shopy nemají finančně zajímavou a relativně rychlou službu, kterou by mohli při posílání svých zásilek využít. A to nás dovedlo k řešení situace startupem Vašebalíky.cz.

7 Produkt

Bohužel přepravní služby nejsou zatím tak dynamicky se rozvíjející odvětví zejména jedná-li se o sdílenou ekonomiku, která by přispěla k levnější dopravě a zlepšení životního prostředí. Na druhé straně stojí neustálý nárůst automobilů na jednoho člověka, který můžeme vidět téměř v každém větším městě. Zde vyvstává problém, kdy jsou prodávající i nakupující limitováni výběrem přepravních možností s téměř nulovou možností využití právě narůstajícího počtu automobilů v soukromém sektoru.

Vašebalíky.cz je služba na přepravu zásilek s potencionálním využitím všech uskutečněných jízd na území ČR a s využitím obchodů jako tzv. Sběrných a výdejních míst. Služba je pouze do rozměrů balíků, kdy maximální délka nejdelší strany má 0,5 metru a do hmotnosti 20 kg.

Tuto službu může využít kdokoli, kdo chce poslat nějakou zásilku a ušetřit na poštovním. A nebo naopak kdokoli, kdo chce ušetřit finanční prostředky za pohonné hmoty a má zrovna stejnou cestu, kterou se vydává i zásilka. Díky této platformě je možnost využití volných míst v každém automobilu² s tím spojeno využití kapacit automobilů a snížení negativního dopadu na životní prostředí v případě nevyužitého místa automobilů, kdy je přepravován pouze jeden cestující, a to řidič. Jedná se o win-win situaci pro všechny zúčastněné, kdy odesílatel ušetří peníze na poštovním, řidič ušetří za pohonné hmoty v závislosti na množství převezených zásilek a obchodům se v některých případech zvedne návštěvnost a nebo minimálně povědomí, u zákazníků využívajících tuto službu, o jejich existenci.

7.1 Konkurenční výhoda

Vašebalíky.cz je jedinečná platforma propojující segment obchodů a řidičů přičemž není potřeby vlastních prostor nebo přepravních prostředků. Tím se dokáže výrazně snížit velká část fixních nákladů na pronájem prostor a údržby vozového parku apod. Na druhé straně dává možnost ušetřit případně také přivydělat komukoli, kdo svou cestu autem propojí právě s přepravou zásilek. Jedná se tedy o jedinečné využití sdílené ekonomiky. Jednoduchost podání pro fyzické osoby. Oproti konkurenci využívajících tzv. pick-up pointů³ je jednoduchost právě v podání, kdy stačí donést balíky na sběrné/výdejní místo,

² Stránka 20 kapitola 6.3 je věnována rizikům využití této formy přepravy.

³ Pick-up point nebo-li místo vyzvednutí. Místo určené pro vyzvednutí lidí nebo věcí.

kde bude na každý balík nalepen QR kód, který bude naskenován do aplikace a tím celý proces podání končí. Balíky budou doručovány také pouze do výdejních míst a ne přímo na adresu, tím se výrazně usnadní logistika. Také se zjednoduší komunikace se zákazníkem při doručení, kdy bude stačit pouze jedna SMS a zákazník si potom kdykoli dojde na výdejnu. Vzhledem k množství uskutečněných jízd je také velká pravděpodobnost, již při dlouhodobém fungování služby, doručení balíku ještě v den podání. Poslední výhodou je snížení přepravních nákladů díky jednoduchosti služby a absenci většiny fixních nákladů ostatních přepravních společností.

7.2 Rizika

Nesmíme opomenout ani možnost rizika, které může nastat využíváním sdílené ekonomiky v přepravě. Největším rizikem je odcizení převáženého předmětu. Ovšem očekáváme, že pokud odesílatel bude posílat předmět, který má hodnotu řádově několika tisíc, řádně ho zabalí, aby nebyl vidět obsah. Nebude také nikde nucen uvádět co je předmětem zásilky. Pro případ minimalizace tohoto rizika bude od každého převozce vyžadován vyfocený řidičský průkaz nahraný do registračního formuláře pro převozce. Veškerá data budou k nahlédnutí pouze příslušným orgánům v případě trestného činu, jako je například právě odcizení.

Naopak riziko plynoucí ze strany odesílatele vzniká v případě posílání předmětů dotýkajících se trestné činnosti, drogy apod. V tomto případě nese odpovědnost za zásilku odesílatel. Opět pro minimalizování tohoto rizika bude vyžadován doklad totožnosti nahraný do systému.

Rizika spojená s poškozením předmětu při přepravě budou minimalizována plošným pojištěním všech převážených balíků.

7.3 Swot analýza

V následující tabulce je popsána SWOT analýzy firmy Vašebalíky.cz, která poukazuje na silné a slabé stránky.

Silnými stránkami pro firmu jsou především možnosti zajištění nízkých nákladů na jednu převáženou položku pro zákazníky díky nízkým fixním nákladům a využití sdílené

ekonomiky. S využitím moderní technologie bude také velmi silnou stránkou jednoduchost při podání zásilky. Své místo zde najde i ekologická stránka, která poroste společně s růstem počtu zákazníků.

Mezi slabé stránky spadá nezkušenost zakladatelů na podnikatelském poli a vysoké náklady na vytvoření aplikace a celé fungující platformy propojené s navigačními službami. Vývoj služby, samotné aplikace a zautomatizování celého procesu bude nejen finančně, ale i časově náročné.

Příležitosti do budoucna v případě úspěchu služby jsou jednoznačně rychlost doručení a především dostupnost služby. S využitím již fungujících obchodů se bude služba moci dostat do jakéhokoli místa bez ohledu na počet obyvatel. Dále není také omezena svým růstem, kdy se do budoucna pomocí propojení cestujících (ať už autem, pěšky, letadlem či jiným dopravním prostředkem) a odesílatelů bude moci rozšířit prakticky na jakýkoli trh.

Co se týká hrozeb je zde riziko již probíhajícího vývoje podobné služby nebo zkopírování celého konceptu silnější přepravní společností, která má větší finanční možnosti.

Tabulka 3: SWOT analýza firmy Vašebalíky.cz

Silné stránky	Slabé stránky
Nízké náklady pro zákazníka	Nezkušenost zakladatelů
Nízké fixní náklady	Nákladné vytvoření platformy
Jednoduchost	
Ekologická image	
Zaměření na zákazníka	
Využití sdílené ekonomiky	
Příležitosti	Hrozby
Rychlost	Rostoucí konkurence
Vstup na zahraniční trhy	Neinformovanost o službě
Propojení lidí	Zkopírování know-how silnějším hráčem
Dostupnost služby	Finanční možnosti konkurence

Zdroj: Vlastní zpracování

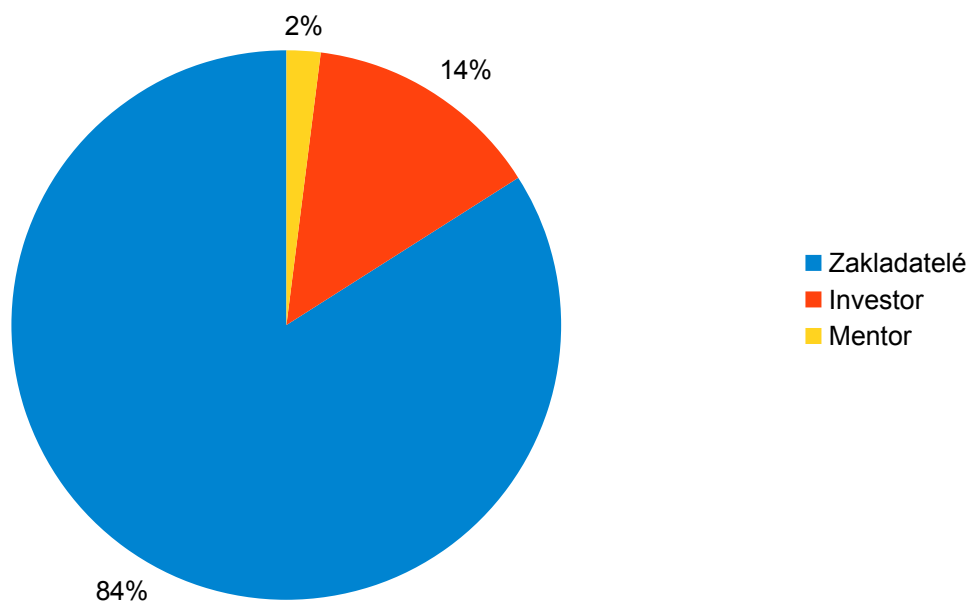
7.4 Podnikatelský model Canvas společnosti Vašebalíky.cz

Plátno nebo-li podnikatelský model Canvas představující základní princip a problém občasného prodávajícího, na kterého je zaměřen, a jeho navrhované možnosti řešení, můžeme najít v příloze podnikatelského plánu.

8 Popis společnosti

Společnost nese název pramenící z předmětu jejího podnikání. Zaměřuje se především na balíky a zásilky menších prodejců do 30 000 Kč ročně. Příležitostně roční prodeje do 30 000 Kč se nemusí danit a předpokládáme, že majoritní podíl našich zákazníků bude právě z řad těchto prodejců. Tito nahodilí prodejci jsou vesměs odkázáni na přepravní služby České pošty, u které, jak bylo zmíněno výše, je klesající oblíbenost. Využitím spolupráce s obchody je firma schopna dostat se i na méně osídlené oblasti, kde by se nevyplatilo platit nájemné za vlastní prostory a také do velkých měst, kde je naopak nájemné předražené a velmi těžce sehnatelné. Díky tomuto sdílení je možnost dostat se prakticky na jakékoli místo. Využitím a sdílením každodenních cest všech občanů ČR dává také možnost úspory, případně výtěžku, v závislosti na množství převezených zásilek a tím dává prostor podílet se na úspěšném podnikání komukoli, kdo má o to zájem.

Společnost není v současné době oficiálně založena a její založení je plánováno s příchodem prvního investora. Bude založena pravděpodobně v Liberci, jako s.r.o., pro nerušení za závazky společnosti. Vlastnické podíly budou rozděleny mezi dva zakladatele a investory následovně.



Obrázek 5: Vlastnické podíly

Zdroj: Vlastní zpracování

8.1 Tým

Zakládající tým se bude skládat ze 2 členů, kteří budou mít na starosti firemní procesy. Vzhledem k důležitosti rozdělených úkonů oběma členům bude vlastnická struktura rozdělena také rovnoměrně mezi dva zakládající členy a zbytek bude nabídnut investorům a mentorovi.

Hlavními zakladateli budou Jan Huserek a Viktor Guth. První ze zakladatelů Jan Huserek bude mít na starosti veškeré úkony a procesy spojené se založením podniku. Do jeho kompetence budou spadat veškeré právní, účetní a obchodní záležitosti. Dále bude jeho úlohou komunikace s uživateli a dotazování pro rozšiřování a vylepšování. Bude se snažit, aby služba přinášela dostatečnou hodnotu všem zúčastněným. Jeho podíl v podniku bude 42%. Podíl 42% bude držet rovněž Viktor Guth, který bude v podniku fungovat jako IT specialista.

Viktor se v první fázi postará o vytvoření webové stránky, která bude sloužit pro ověření životaschopnosti služby. Dále se postará o vytvoření platformy, přes kterou bude následně celá služba fungovat a celkové fungování systému podání, převozu, sledování a vyzvednutí zásilek. V další fázi bude potřeba vyvinout aplikaci pro android a iOS a po jejich vytvoření bude snaha propojení aplikací a celé platformy s navigačními službami typu Waze nebo Google Maps, pro lepší a jednodušší navigaci lidí využívající službu jako přepravci. Poslední fáze bude zaměřená na zabezpečení celého systému a bezproblémový chod.

Pro grafické rozhraní bude najat tzv. Front end developera a grafika, který nám pomůže navrhnout graficky nejpřijatelnější formu pro koncové uživatele. Vychází se z předpokladu „jíme očima“ a věříme, že i v IT prostředí tento fakt platí stejně jako všude jinde.

9 Popis služby

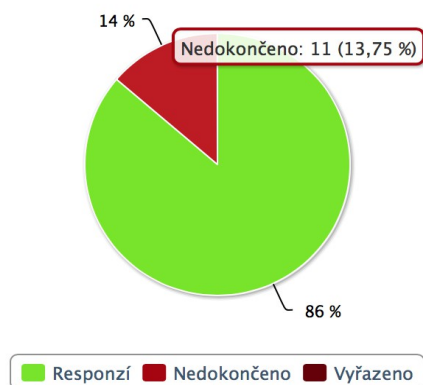
Vašebalíky.cz je služba na přepravu zásilek využívající sdílenou ekonomiku s cílem využití volných míst v autech. Jedná se o platformu, díky které může každý, kdo má chytrý telefon a řidičský průkaz, ušetřit nebo vydělat peníze, dle počtu převezených zásilek. V případě odesílatelů se jedná pouze o úsporu. Zisk společnosti bude plynout z ceny každého balíku. Kdy část z dané částky bude pro převozce a pro sběrné/výdejní místa, zbytek bude zisk firmy. Služba se v prvních chvílích nebude zabývat expresními doručeními a v testovací fázi bude služba fungovat pouze na území Liberec – Jablonec – Praha.

9.1 Dotazníkové šetření (customer discovery)

Ke zjištění postojů a otevřenosti lidí k používání nově vzniklé přepravní služby byl použit dotazník na portálu survio.cz (viz příloha). Cílem bylo zjistit především ochotu využívání nových služeb z pohledu řidičů, jako převozců, a prodejců a jejich postoji ke sdílené ekonomice. Především však, zda nalezený problém řeší více lidí a zda nespokojenost s přepravními službami a současným řešením je také na jejich straně.

Dotazník vyplnilo 69 respondentů. 11 respondentů dotazník nedokončilo, proto nebyli zařazeni do průzkumu. Vyplnění dotazníku proběhlo pouze kliknutím na přímý odkaz a sdílením odkazu na sociálních sítích. U dotazníku bylo uvedeno, že se jedná o projekt neznámé osoby, aby nedošlo ke zkreslení odpovědí.

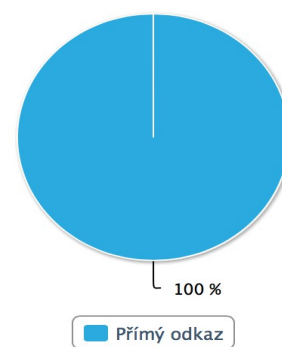
Celkem návštěv



Obrázek 6: Návštěvnost průzkumu

Zdroj: Vlastní zpracování

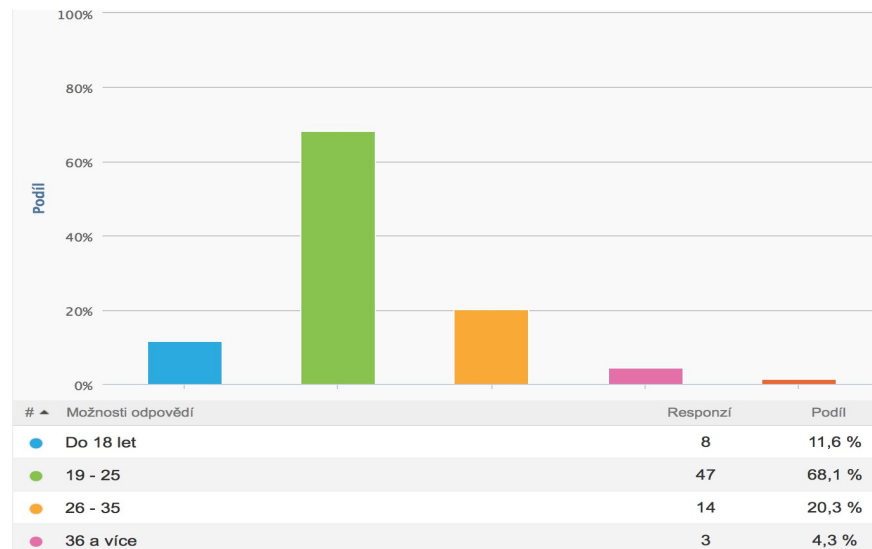
Zdroje návštěv



Obrázek 7: Zdroje návštěvnosti

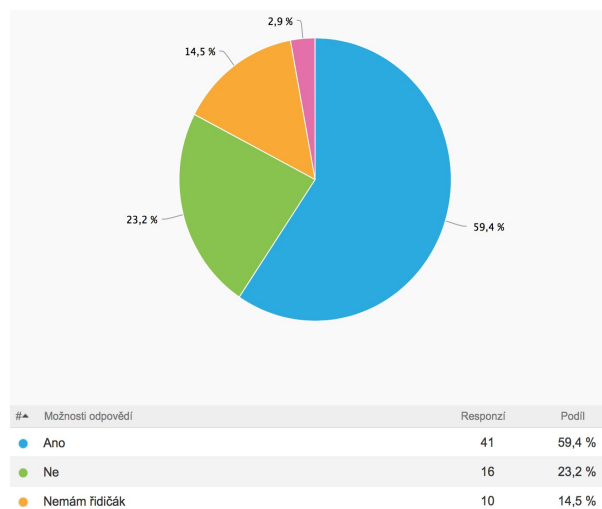
Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce respondentů bylo ve věku 19 – 35, což se shoduje s hypotézou o věku uživatelů, která je popsána níže v kapitole Analýza zákazníků.



Obrázek 8: Věk respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 9: Ochota využití automobilu na převoz zásilek

Zdroj: Vlastní zpracování

Většina z dotazovaných také uvedlo, že vlastní řidičský průkaz a jezdí aktivně. Z nichž téměř 60% uvedlo, že jsou ochotni použít své auto na převoz zásilek v případě úspory či výdělku. Vyplývá to z grafu výše. Růžová část grafu patří do jiné odpovědi, kde 2 respondenti uvedli, že by byli ochotni použít své auto pouze v případě, že nebudou muset

zajíždět ze své předem naplánované cesty.

Další otázka byla směřována na prodejce, kde celkem 56% dotazovaných uvedlo, že prodávají na internetu, z toho 20% je aktivních prodejců na bazarových portálech. Přičemž 53% prodejců využívá k převozu Českou poštu a více než polovina není spokojena s nabízenými službami.

Celkem 53% lidí uvedlo, že jsou ochotni využívat nové služby na přepravu zásilek a dalších 30% by služby využilo pouze v případě, že by pro ně služba nabízela úsporu či jinou výhodu.

9.2 Odesílatelé

Na základě průzkumu a osobních zkušeností zakladatelů vznikl projekt Vašebalíky.cz, který řeší problém popsany níže. Soustředěnost bude na fyzické osoby, které občas něco posílají, v tomto případě je nazýváme „občasní odesílatelé“ a na menší stálé prodejce, kteří využívají převážně Českou poštu. Vesměs jde říci, že je služba určena všem lidem, kteří občas něco prodávají přes bazary nebo aukční portály typu aukro.cz nebo pro začínající e-shopsy, které potřebují mít co nejmenší výdaje apod. Z dotazování právě těchto občasných odesílatelů vyplývá, že jsou v mnoha případech odkázáni na využití České pošty, kvůli četnosti jejich poboček a dostupnosti, ale v mnoha případech nejsou vůbec spokojeni s cenou služeb a vůbec celkově jejich službami a uvítali by jiné řešení.

Vašebalíky.cz funguje jednoduše. Odesílatel odnese zabalené zboží na nejbližší prodejnu sdílenou s touto službou, kde se mu vytiskne QR kód, který se nalepí na balík. Poté si kód naskenuje do aplikace v chytrém telefonu a zásilka se mu zapíše na jeho list odesílaných balíků, kde uvidí její stav. Zásilka se podle místa doručení založí do „své“ sekce, kde bude čekat na převoz. Placení zásilky proběhne až po úspěšném doručení na místo.

9.3 Převozci

Převoz balíků bude fungovat také na základě sdílené ekonomiky, kdy se vychází z faktu, kdy je každoročně zvyšující se počet osobních automobilů a také zvyšující se provoz, ale auta nejsou zdaleka absolutně vytížená a v mnoha případech jezdí pouze řidič. Z dotazníků, který byl vytvořen, vyplývá, že možnost úspory, případně extra výdělku by

uvítalo 59% řidičů.

Předpokládejme, že chceme-li převézt balík, máme v danou chvíli k dispozici automobil. Potom stačí jen chytrý telefon s příslušnou aplikací, kde bude vyžadována registrace. Po schválení registrace můžeme spořit nebo vydělávat. Stačí si v aplikaci pouze zadat naši plánovanou cestu a automaticky se nám vygeneruje trasa, kterou můžeme absolvovat ve spojení s převozem zásilek, kterou stačí pouze potvrdit. Bude-li řidič ochoten na jeho plánované trase udělat i mezi-zastávku, kdy například na trase Praha – Liberec bude ochoten zastavit i v Mladé Boleslavi a vyložit/naložit další balíky, stačí si to pouze nastavit v aplikaci.

Řidič se tedy dostaví na určené místo, kde vyzvedne zásilky, které mají stejnou cestu jako on. Naskenuje zmiňovaný QR kód, čímž změní status zásilky na převoz v systému a zároveň umožní sledování v reálném čase díky propojení s navigačními aplikacemi. Po příjezdu do cílové destinace v aplikaci potvrdí dovezeno. Automaticky se odešle sms příjemci i odesílateli zásilky. Odesílatel zaplatí za provedenou službu. V aplikaci se převozci přičte v sekci „můj účet“ odměna. A příjemce si jí může vyzvednout v otevíracích hodinách daného místa.

9.4 Sběrná a výdejní místa

Díky sdílení prostor nebo jen části s již fungujícími obchody a různými jinými podnikateli je možnost s velmi nízkými náklady dostat sběrná a výdejní místa prakticky kamkoli a do méně osídlených oblastí. Pro náš záměr plyne výhoda, že nebudeme muset shánět vlastní drahé prostory, ale jednoduše je budeme sdílet. Pro druhou stranu bude výhodou vyšší návštěvnost obchodů a tedy potencionálních zákazníků. Případné procento z výnosů uskutečněných díky sdílení prostorů.

10 Analýza trhu

10.1 Cílový trh

S ohledem na původ myšlenky a na zatímní neznalost zahraničních trhů a postoji lidí ke sdílené ekonomice v tomto směru se platforma Vašebalíky.cz bude soustředit především na český trh. Jak bylo také zmíněno Česká republika je rájem e-commerce a začínajících e-shopů s meziročním nárůstem nových e-shopů o 5,4%. Podle CEO Shoptetu Miroslava Udřaně se do tří let zvýší počet e-shopů ze současných 42 000 na 50 000. Vše co se týká on-line obchodu v České republice s současné době roste, i u používání prodejních portálů typu aukro apod. U fyzických osob. Český statistický úřad také říká, že nejdynamičtěji se v maloobchodě rozvíjí internetový obchod a zásilkové služby. Proto se budeme zatím soustředit pouze na český trh, kde vidíme velký potenciál. V prvotní fázi spuštění budeme fungovat pouze mezi 4 městy. Těmi budou Jablonec nad Nisou, Liberec, Mladá Boleslav a Praha. Pro testování služby nám tyto města přišly ideální svou velikostí a rozmístěním.

S rostoucí poptávkou a využívání našich služeb se budeme postupně rozšiřovat do dalších měst a obcí. Výhled do budoucna je se dostat do všech měst po celé ČR a jejich příměstských oblastí, aby mohl službu využít opravdu každý bez ohledu na to, kde se právě nachází. (Český statistický úřad, 2016)

10.2 Analýza konkurence

Zásilkovna.cz

Jako největší konkurent v současné době je evidována služba Zásilkovna.cz, která funguje na trhu již 8 let. Jedná se o přepravní společnost, která poskytuje kompletní logistické služby pro internetové obchody. Zásilkovna zajišťuje přepravu zboží pro e-shopy, kdy si zákazník zvolí jedno z výdejních míst v jemu nejbližší lokalitě a přepravce mu ho tam během několika dnů doručí.

Významným bodem je i možnost reklamace zakoupeného zboží na pobočkách. Úhradu zboží je ve většině poboček možno provést dobírkou. Přes Zásilkovnu lze poslat zboží do 11 států Evropy. V roce 2016 působila firma v Česku, na Slovensku a v Maďarsku, kde měla více než 1400 výdejních míst. V současné době provozuje 2114 výdejních míst a to i

v Německu, Polsku a Rumunsku. Místa jsou provozována také formou franšízy, kdy ásilkovna slibuje přísun nových potencionálních zákazníků, online reklamu danému místu a provizi z vydané zásilky.

Uloženska.cz

Uloženska, stejně jako Zásilkovna funguje na trhu 8 let. Byla založena v roce 2010 jako expresní dopravní služba rozšířena o své vlastní výdejní místa. Její zaměření je opět směrem k logistickým službám pro e-commerce. Výhodou těchto služeb je cena, na kterou se jsou schopny dostat při větším množství zásilek. Jsou také velmi oblíbené mezi provozovateli e-shopů a jejich kombinace spojení vlastních i partnerských výdejních míst s integrací logistických služeb třetích stran je bezesporu velmi využívaným nástrojem ze strany zaběhnutých e-shopů.

V roce 2012 Uloženska rozšířila své služby o tzv. „e-skládek“, kde nabízí e-shopům kompletní logistiku a skladování. Ve stejném roce také začíná spolupracovat s největším dopravcem českých e-shopů, společností DPD ČR. Vzniká tedy velmi efektivní nástroj doručování, kdy jde o kombinaci výdejních míst a doručovacích služeb. Uloženska má také logistický areál s 2500 paletovými místy, díky kterému partnerské e-shopy těží z komplexní logistiky a skladování.

Zavezu.cz

Provoz se testuje zhruba od roku 2015. Služba zaměřená na posílání čehokoli s využitím registrovaných převozců z řad běžných řidičů. Velmi zjednodušené, ale zároveň jasné vysvětlení, jedná se o spolujízdu pro věci. Každý zaregistrovaný uživatel může zadat do aplikace žádost o převoz, ať už se jedná o vyzvednutí těžkého nákupu, ztrátu klíčů, stěhování nebo zkrátka převezení nějaké věci, z místa A do místa B. V aplikaci se stačí proklikat sekcemi, které blíže specifikují místo převozu a samotnou zásilku, kam se dá zadat i fotografie předmětu. Tím pádem je zřejmé co se bude převážet.

Kurýr naopak v aplikaci zadá jakou cestu má naplánovanou a může si vybrat z nabídek převozu, které se na stejné trase objeví, kde nabídne částku, za kterou je ochoten věc převézt. Poptávající po převozu si poté vybere, pro něho, nejlepší nabídku a oba dva se domluví přesněji na vyzvednutí a doručení zásilky. Při převzetí je vygenerován kód, který

si kurýr zapíše do aplikace. Stejný proces se opakuje i při dodání, čímž se potvrdí úspěšné doručení. Kurýrovi náleží odměna ve výši 80% z ceny přepravného, zbytek si nárokuje služba Zavezu. Nevýhodou z našeho pohledu je čekání na potvrzení ze strany poptávajícího a případná zdlouhavá domluva mezi oběma subjekty. Do jisté míry je také nevýhodou poptávání doručení na přesnou adresu, kdy kurýr, v případě, že místo nezná, ví kde se nachází jen pouze podle navigace. Z našeho pohledu je lepší doručování, kdy je alespoň do jisté míry známá oblast doručení, jako například obchodní centra, kde by také byla možnost převezení většího množství zásilek a nemusel by objíždět jednotlivé adresy doručení. V tomto případě by také kurýr nebyl limitován předem sjednaným časem doručení, například v případě špatného provozu a příjemce by také nemusel ztrácet čas čekáním. Při doručení na sběrné místo by mohl jednoduše doručit zásilku, případně také více zásilek, kdykoli v otevíracích hodinách na jediné místo a po doručení a odeslání sms příjemci by bylo možné její vyzvednutí.

Na trhu se dále vyskytla téměř totožná služba převezu.cz, která je prozatím v testovací fázi.

Následující tabulka ukazuje porovnání tří konkurentů se službou Vašebalíky z pohledu využití sdílené ekonomiky a zaměření na zákazníky z řad běžných prodejců.

Tabulka 4: Porovnání konkurence

	Uloženska	Zásilkovna	Zavezu	Vašebalíky
Využití běžných řidičů	Ne	Ne	Ano	Ano
Využití sdílených prostor	Ano	Ano	Ne	Ano
Sběrné a výdejní místa	Ano	Ano	Ne	Ano
Jednoduchost podání pro občasné prodejce	Ne	Ne	Ano	Ano

Zdroj: Vlastní zpracování

Jako největší konkurence je v současné chvíli považována Zásilkovna. Její velice silnou stránkou je rozsah působení, pozice na trhu a využívání sdílených prostor, které používá jako výdejní místa, mimo své vlastní. Naopak bude disponovat většími fixními náklady. Slabou stránkou z pohledu služby Vašebaliky je zaměření na převoz zásilek z e-shopů, kdy přichází o příležitost podílet se na převozu zásilek občasných prodejců a vstupu na zahraniční trh v tomto směru.

Očekáváme, že s rostoucím e-commerce,⁴ kdy Česká republika je jejich rájem a oblíbenosti v nakupování online prostředí přibývá a také obrat e-commerce strmě stoupá, se služby jako Zásilkovna budou soustředit především na toto prostředí e-shopů. Příležitosti popsané ve SWOT analýze firmy Vašebaliky tedy zůstanou.

10.3 Analýza zákazníků

Naším zákazníkem může být prakticky kdokoli. V tomto případě je těžké vymezení zákazníka podle určitých kritérií. S jistotou můžeme říci, že našim zákazníkem může být každý, kdo chce něco prodat nebo převézt. Ze strany prodejce nastává pouze jediné kritérium. Osoba musí být, kdokoli, starší 15 let s přístupem na internet. Od dovršení 15 roku můžeme nakládat se svými osobními údaji, jak uznáme za vhodné. Sdělení osobních údajů bude požadováno v obou případech, kupující, prodávající, z důvodu kredibility a celkové důvěryhodnosti mezi všemi subjekty. Potom nerozhoduje žádné jiné kritérium, které by bránilo stát se prodejcem. Podmínkou pro přepravce bude samozřejmě řidičské oprávnění.

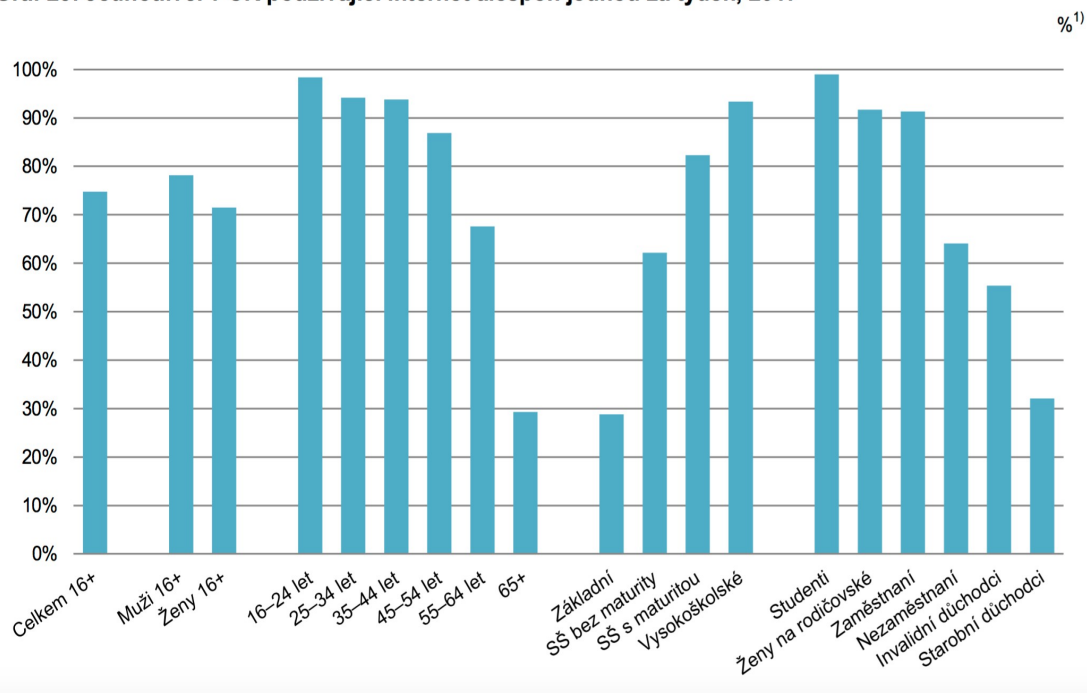
Z průzkumu Českého statistického úřadu vyplývá, že v roce 2017 bylo v České republice 5 521 900 lidí, kteří téměř denně používají internet, přičemž byl průzkum dělán u lidí starších 16 let. Můžeme tedy říci, že kdokoli z těchto lidí, kdo chce něco prodat či převézt se může stát našim zákazníkem. A toto číslo stále roste. Studie gigantu Google tvrdí, že nárůst chytrých telefonů v České republice jen od roku 2012 vzrostl o 241%. (Googlepresscz, 2017)

Ovšem nejvíce zákazníků očekáváme mezi 16 a 34 rokem. Jak vyplývá z grafů níže, největší procento uživatelů internetu, blížící se téměř 100%, je právě u lidí mezi 16 – 34

⁴Podle organizace Česká e-commerce.cz je konkrétní počet e-shopů v České republice ke dni 29.11. 2018, 42 505 a do konce roku se počítá s nárůstem na 42 700. Meziroční nárůst e-shopů je 5,4%. (<https://www.ceska-ecommerce.cz>, 2018)

rokem. Z druhého grafu je patrné, že lidé prodávající na internetu se také nejčastěji pohybují ve stejném věkovém rozmezí.

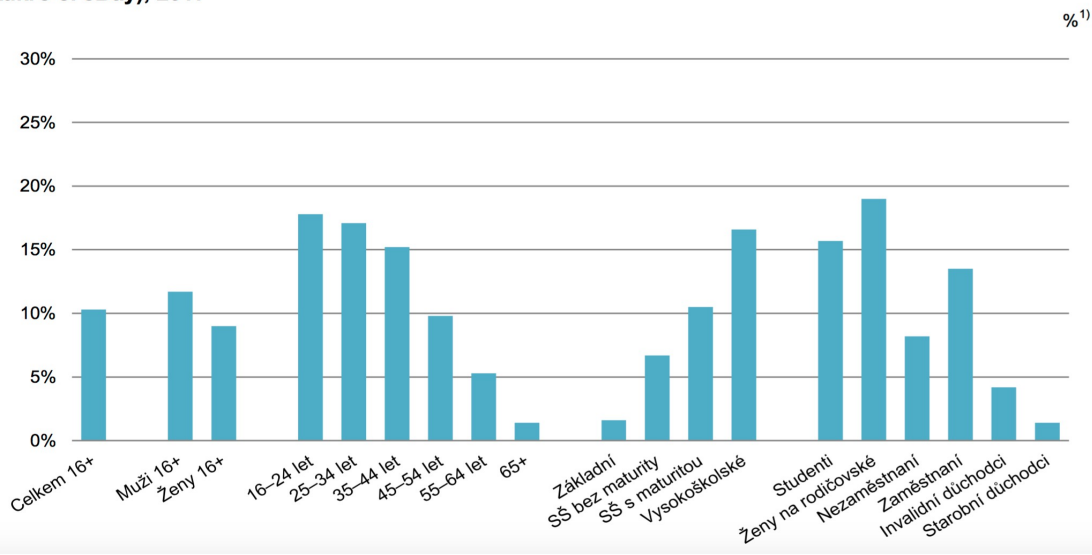
Graf 23: Jednotlivci v ČR používající internet alespoň jednou za týden, 2017



Obrázek 10: Jednotlivci používající internet

Zdroj: Český statistický úřad

Graf 49: Jednotlivci v ČR prodávající zboží či služby na internetu přes specializované stránky (např. Aukro či eBay), 2017



Obrázek 11: Jednotlivci prodávající zboží

Zdroj: Český statistický úřad

Pro komunikaci se zákazníky byl vybrán jeden kanál z přímé a jeden kanál z nepřímé komunikace viz podkapitola Kanály. Přímá komunikace s našimi zákazníky bude přes webové stránky, kde budou mít na výběr běžně používané formy komunikace, jako jsou email, telefon, facebook a instagram. Přes tyto nástroje chceme také zvyšovat povědomí o této službě a naopak sbírat hodnocení od zákazníků, kteří službu již využili.

Nepřímá komunikace bude probíhat přes sdílené partnerské prodejny. Vzhledem ke specifickému podnikání využívajícího sdílenou ekonomiku jsou tyto dva kanály nákladově nejefektivnější a především nejlépe dostupné pro naše zákazníky. Zároveň splňují veškeré požadavky na úplnou a dostatečnou komunikaci a doručení služeb našim zákazníkům.

Vzhledem k našemu očekávání o zákaznících, kteří budou nejvíce službu využívat, věříme, že používání internetu a mobilních telefonů je jejich denní rutinou. Proto se tímto chceme také harmonizovat s jejich zvyklostmi a preferencemi pro komunikaci.

11 Obchodní a marketingová strategie

11.1 Propagace

Cílem služby Vašebalíky.cz bude v první fázi oslovit co nejvíce lidí a dostat se do podvědomí co největší škály případných zákazníků. Chceme využít v co největší míře neplacených marketingových kanálů jako jsou facebook, instagram, youtube apod. Našimi zákazníky budou všichni prodejci, kteří nemají prodej jako hlavní činnost své obživy, proto budeme cílit také na reklamu aukčních portálů podobných aukru a internetovým bazarům typu Sbazar a Bazos.

Budeme se také ze začátku v hojné míře snažit využít propagaci pomocí co nejvíce influencerů a mladých lidí, kteří mají vliv na sociálních sítích. Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, očekáváme, že největší podíl zákazníků bude ve věku 16 – 34 let a věříme, že také tito zákazníci ve většině používají a jsou velmi aktivní na sociálních sítích jakou jsou právě Facebook a Instagram. Do budoucna se budeme snažit o vytvoření obchodního oddílu, který bude mít na starosti veškeré marketingové úkony spojené s naší činností podnikání.

12 Finanční plán

12.1 Cenová politika

Z celého projektu je patrné, že jde především o otestování služby nikoli o dlouhodobé plánování na několik let dopředu. Zaměření je především na provozní náklady, na které bude zpočátku zacíleno.

Cena se určila na základě konkurence, kdy chceme zákazníkům nabídnout v první fázi výrazně cenově výhodnější služby. Jak plyne také z dotazníkového průzkumu. Celkem 84% lidí by bylo otevřeno využít nové služby pouze na základě úspory či jiné výhody. Přesně to jim bude nabídnuto. Proto se odhadem nastavila cenová hladina, která se bude v testovací fázi dále přizpůsobovat a propočítávat.

Zásilky se rozdělily do tří skupin podle velikosti. Pro co největší přiblížení se zákazníkovi bylo zvoleno následující rozdělení, přičemž platí maximální rozměr a hmotnost zmíněný v kapitole 6.1. Produkt:

- 1) Zásilka do kapsy – 10 Kč,
- 2) Zásilka do batohu – 40 Kč,
- 3) Zásilka do auta – 70 Kč.

Pro počáteční testování bude cena stejná i pro službu dobírky. Jak vyplývá z tohoto rozdělení, zásilka bude oceněna podle přibližné velikosti, kdy nerozhodne o 0,5 cm větší rozměr o deseti procentním navýšení ceny přepravného, jak tomu mnohdy bývá.

Výše výnosu bude tedy závislá na počtu uživatelů, kde bude platit jednoduchá rovnice. Čím více uživatelů bude službu využívat, tím větší výnosy se dají očekávat.

Fixní náklady jsou stanoveny na 8 500 Kč měsíčně za marketing plus byly přidány ostatní nahodilé výdaje 3 000 Kč, které nejsou zobrazeny v podnikatelském plánu. Celkové měsíční fixní náklady jsou tedy stanoveny na 11 500 Kč.

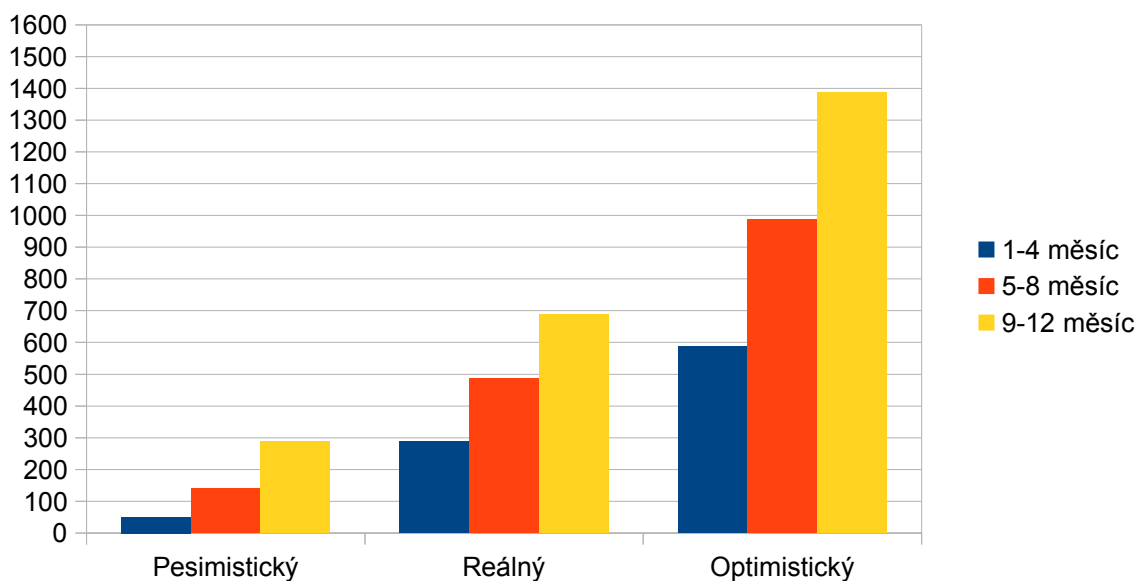
Pesimistický odhad uživatelů

Ø cena jedné zásilky je 40 Kč.

Fixní měsíční náklady 11 500 Kč

Pesimistický výpočet pro otestování služby $11\,500 : 40 = 287,5$ zásilek/měsíc

Z výpočtu je patrné, že bude potřeba převést měsíčně minimálně 288 zásilek, aby se zaplatily fixní náklady, což je prozatím hlavním cílem pro ověření budoucího fungování. Z grafu níže můžeme vidět očekávaný nárůst zákazníků, kdy při pesimistickém odhadu bude za cíl dosažení alespoň fixních nákladů v průběhu jednoho roku. Při optimistickém odhadu je prolomení hranice fixních nákladů nastavena během prvních 4 měsíců a další očekávaný nárůst uživatelů je +50/měsíc. V optimistickém modelu je prolomení fixních nákladů již v prvním měsíci a měsíční nárůst uživatelů je +100/měsíc. Reálné očekávání je ovšem někde uprostřed reálného modelu.



Obrázek 12: Očekávaný nárůst uživatelů

Zdroj: Vlastní zpracování

13 Zpětná vazba od investorů

Po prezentaci celého podnikatelského plánu potencionálním investorům se došlo k celkovému závěru, že se současným finančním zajištěním má služba malou šanci na přežití. Došlo se k následujícím nedostatkům.

S ohledem na specifika služby a využití sdílené ekonomiky je nejasně řešen licenční rámec, kdy by se muselo upřesnit a ujasnit, kdo v jaké části převozu zásilky, za co a jak zodpovídá a především vše sjednotit, aby vše vyhovovalo legislativě ČR.

Největším úskalím je ovšem konkurence. Jak již bylo zmiňováno se současným růstem internetových prodejů a celkově e-commerce se dává do pohybu i řešení špatných přepravních služeb. V době vzniku nápadu se již na trhu budovala podobná přepravní společnost, která má za sebou v současné chvíli fázi testování a vstupuje do ostrého provozu. Služba Vašebalíky.cz řeší stejný problém, který je sice rozšířen o řešení jednoduchosti podání zásilky apod. To má ovšem minimální přidanou hodnotu pro koncového zákazníka a řešení je zbytečně nákladné.

Prosazení nové služby, kterou prozatím nikdo nezná, na současném rostoucím trhu přepravních společností se současnou finanční zajištěností a s ohledem na růst konkurencí i v oblasti sdílené ekonomiky, které jsou se svým vývojem momentálně mnohonásobně vpřed, je přinejmenším velmi obtížný i finančně a časově náročný úkol.

14 Závěr

Z myšlenky, která stála na začátku se podařilo vytvořit prezentovatelný podnikatelský plán, který mohl být přihlášen do startupové soutěže na akademické půdě a předveden potencionálním investorům.

Startupová problematika je v současné době velmi diskutované téma a díky možnosti přihlášení projektů do různých startupových soutěží a inkubátorů dochází v mnoha případech k propojení velké myšlenky s ochotným investorem a realizací projektu, který by jinak zůstal pouhou myšlenkou.

První část se věnuje samotnému vyčlenění pojmu startupu, kde je vysvětleno, co pojem vlastně znamená a jak se liší od tzv. Klasického podnikání. Navazuje realizace podnikatelského plánu s jeho všemi náležitostmi a strukturou, které přinesly důležité informace v oblasti psaní podnikatelského plánu, jaké informace by měl obsahovat a jaké jsou naopak nežádoucí. Praktická část je v podstatě soupis hlavních myšlenek a bodů, vycházející z první části, které jsou potřeba pro představení podnikatelského plánu, včetně analýzy trhu, konkurence a potencionálních zákazníků. V dotazníkovém setření byl zjištěn postoj uživatelů k novým přepravním službám a jejich využívání s propojením sdílené ekonomiky, kde byla potvrzena hypotéza o nespokojenosti s přepravními službami.

Na základě praktické části byl záměr prezentován investorům, kteří poskytli důležitou zpětnou vazbu a své vlastní poznatky vztahované přímo k dané problematice. Konečným zjištěním byl posudek od investorů, kteří se shodli, že za současných podmínek a finanční zajištěnosti je velmi obtížné projekt realizovat a tím došlo k finální ověření životaschopnosti projektu.

15 Přílohy

Lean Canvas

Podnikatelský plán na jedné straně papíru
Online kurz zdarma na www.leancanvas.cz

Projekt:
Vasebaliky.cz

Autor:
Jan Huserek

Datum: 18. 4. 2017

Verze # 1

<p>Problém Jaké jsou 1-3 nejpalčivější problémy vašich zákazníků? Drahé přepravní služby. Nedostatečný výběr kvalitních přepravních služeb. Čekání, fronty. Neuspokojivá komunikace se zákazníkem. Z druhé strany nevyužití aut a drahé pohonné hmoty. Existující alternativy Jak zákazníci řeší své problémy dnes? Nově vznikající služby "spolujízda pro věci"</p>	<p>Řešení Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší potřeby vašich zákazníků? Využití prázdných aut a každodenních cest řidičů - snížení nákladů na přepravu pro odesílatele i řidiče. Jednoduchost podání, pomocí moderních technologií. Využití obchodů jako sběrných a výdejních míst. Využití sdílené ekonomiky - <i>car2go, blablacar, etc.</i> Indikátory Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká další čísla jsou pro vás teď důležitá (akvizice, aktivace, konverze, tržby, doporučení)? Počet úspěšně doručených zásilek v určitém časovém období.</p>	<p>Unikátní nabídka hodnoty Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaké je výjimečné hodnoty pro zákazníky? Využití sdílené ekonomiky. Úspora pro všechny. Dostupnost služby. Ekologická image. Srozumitelný opis Jak jednoduše opíšete vaše řešení pomocí již existujících? Spolujízda pro věci, využívající obchodů jako sběrných a výdejních míst.</p>	<p>Neférová výhoda Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy? Nízké fixní náklady. Není potřeba vlastních prostor ani aut. Cesty k zákazníkům Jak se dostanete ke svým zákazníkům? Web, aplikace, vlastní soc. síť. Reklama na sběrných a výdejních místech. Reklama na autech každého převozce. (Výhody pro něho)</p>	<p>Zákazníci Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé? Každý, kdo prodává a posílá věci. První vlašťovky S čími můžete začít napříve? FO prodávající na internetových bazarech.</p>
<p>Struktura nákladů Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady? Odhadované náklady na založení - 70 000 Kč (založení firmy, právní služby, vytvoření testovacího webu) Tiskárna na štítky - 3 x 8 000 Kč Odhad: převozní tašky - 10 000 Kč Jednorázově: 104 000 Kč Odhad marketing. 8 500 Kč/ měsíc. celkem: 8500 Kč/měsíc</p>		<p>cenový model Jaké typy cen řeší hlavní problém? 3 druhy balíků. odhad: do kapsy - 10 Kč odhad: do batohu - 40 Kč odhad: do auta - 70 Kč Nutno dopočítat po testovací fázi.</p>		

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

Obrázek 13: Lean Canvas Vašebaliky.cz

Zdroj: Autor

Dotazník

Otázka č. 1: Věk

- do 18 let
- 19 – 25
- 26 – 35
- 36 a více

Otázka č. 2: Vlastníte řidičský průkaz?

- ano – jezdím aktivně
- ano – jezdím příležitostně
- ne

Otázka č. 3: Uvítali/využili byste možnost úspory či výtěžku s použitím vašeho vozu na převoz zásilek?

- a) ano
- b) ne
- c) nemám řidičák

Otázka č. 4: Prodáváte na internetu, internetových bazarech apod.?

- a) téměř pořád
- b) příležitostně
- c) ne

Otázka č. 5: Pokud ano, jakou službu využíváte nejvíce na přepravu?

- a) Česká pošta
- b) DHL, PPL, DPD, apod.
- c) Zásilkovna, Úložka
- d) ostatní
- e) neprodávám

Otázka č. 6: Jste spokojeni s dopravními službami v ČR?

- a) ano
- b) ne

Otázka č. 7: Byli byste ochotni použít novou službu na převoz zásilek?

- a) ano
- b) ne
- c) Pouze v případě úspory/jiné výhody

Otázka č. 8: Pokud ne, uveďte prosím důvod.

16 Knižní zdroje

RIES, Eric, c2011. *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business.

Strokes, D., *Small Business Management. An Active-Learning Approach*. 2nd Edition London: DP Publications Ltd, 1995, 386pp. ISBN: 1-85805-129-0

SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a kolektiv, 2010. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. Česko: GRADA. ISBN 978-80-247-3339-5.

Fotr, J. (1999). *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing.

OSTERWALDER, Alexander., Yves. PIGNEUR a Tim CLARK, c2010. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley. ISBN 9780470876411.

HISRICH, D. R., PETERS, P. M. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6

KORÁB, PETERKA, REŽŇÁKOVÁ., *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Computer Press, a. s., 2007 ISBN 978-80-251-1605-0

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6

BERÁNEK, J., KOTEK, P. *Řízení hotelového provozu*. 4. vyd. Praha: Mag Consulting, 2007. 240 s. ISBN 978-80-86724-30-0

BLANK, Steven. *The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company*. Pescadero: K&S Ranch, 2012, xxix, 571 s. ISBN 0984999302

Maurya, A. (2010). *Running Lean*. Sebastopol: O'Reilly.

17 Internetové zdroje

BLANK, Steve. Search versus Execute. In: steveblank.com [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <http://steveblank.com/2012/03/05/search-versus-execute/>

GRAHAM, Paul. Startup = Growth, In: paulgraham.com [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <http://www.paulgraham.com/growth.html>

SRINIVASAN, S. Balaji. Startup Engineering - lecture slides. In: spark-public.com [online]. 2013, [cit. 2015-10-12]. Dostupné z: https://spark-public.s3.amazonaws.com/startup/lecture_slides/lecture1-v2-introduction.pdf.

Gregory, A. (27. Listopad 2017). How to Write a Company Description. Načteno z:

<https://www.thebalance.com/how-to-write-a-company-description-2951558>

Podnikatelský plán a strategie. (22. Říjen 2012). Načteno z BusinessInfo.cz: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelsky-plan-a-strategie-23349.html#!&chapter=1>

Český statistický úřad. 2017. Jednotlivci v ČR používající internet, 2017 [online], [cit. 2018-12-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/46014700/06200417022.pdf/13995ffa-28a0-42a4-b538c2f2dd8c9374version=1.1&fbclid=IwAR0rGfp599akfmEDnihQnwcxEhUdUV1bGMnr-Aa9hovrrERagkbeXISbGTQ>

Googlepresscz: Novinky ze společnosti Google [online], 2017. [cit. 2018-12-13]. Dostupné z: <https://googlepresscz.blogspot.com/2017/02/studie-googlu-pocet-cechu-pripojenych-k.htmlfbclid=IwAR3C6nzIJHgiGz6lAdkk4deT9KUXkXSH5kVFpJLNxU12kmqau1Y6rgyqyk>