

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **ZÁVĚREČNÁ PRÁCE**



**MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV ZÁVĚREČNÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Model Lean Canvas v oblasti finančních depozitních služeb

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJoba (MĚSÍC/ROK)

Říjen 2021

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Ing. Andrej Forgáč / DMBA 44

## JMÉNO VEDOUCÍHO ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

doc. Ing. Petra Taušl Procházková, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou závěrečnou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této závěrečné práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 31.8.2021, Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí závěrečné práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé závěrečné práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cieľom záverečnej práce je aplikovať metódu Lean Canvas na podnikateľský zámer, ktorým je vytvorenie on-line porovnávača pre depozitné produkty.

### 2. Výzkumné metody:

V záverečnej práci boli použité metódy popisu, analýzy a komparácie. Teoreticko-metodologická časť využíva metódu popisu, kde sú spracované sekundárne zdroje do literárnej rešerše. V praktickej časti práce sa aplikujú získané teoretické znalosti, pričom je využívaná metóda popisu pre predstavenie podnikateľského zámeru a pri aplikácii modelu Lean Canvas. Ďalej metóda analýzy pre SWOT analýzu a situačnú analýzu. Pre ňu bola použitá aj metóda komparácie.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledkom aplikovaného modelu Lean Canvas pre porovnávač depozitných produktov „setri.cz“ je doporučení realizovať podnikateľský zámer. Hlavným dôvodom, prečo má realizácia zámeru zmysel je, že sa sústreďuje na oblasť so slabou konkurenciou, ktorá má zákaznícky potenciál. Portál „setri.cz“ môže postaviť svoj úspech na flexibilnom, jednoduchom a prehľadnom porovnávači depozitných produktov. Ďalšou výhodou portálu je dotazník, ktorý pomôže zákazníkovi zorientovať sa a vybrať vhodný produkt. Na druhej strane sa nedoporučuje realizovať unifikovaný proces sprostredkovania produktov zákazníkom, ktorý by bol časovo, finančne a aj legislatívne náročný na vývoj.

### 4. Závěry a doporučení:

Záverom práce je skutočnosť, že model Lean Canvas je vhodným nástrojom pre podnikateľské plánovanie. Dôvodom výberu tohto modelu sú výhody v podobe jeho jednoduchosti a prehľadnosti. Ďalšou výhodou je to, že model nepotrebuje detailný finančný plán, pretože príjmová zložka finančného plánu je náročná na presný odhad na začiatku novej firmy s novým produktom.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikateľský plán, Model Lean Canvas, Úspory, Depozitné produkty, On-line porovnávač

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main goal of the thesis is to use the Lean Canvas model on a business plan for the on-line comparator of saving products.

### 2. Research methods:

The thesis is using methods of description, analysis and comparison. The theoretical-methodological part is using the description method for all used secondary sources. The theoretical part is used as the basis for the practical part processing. In the beginning of practical part, the startup is introduced and product is described. The description method is used in introduction chapter and then in apply of the Lean Canvas model. The analysis method is used in both SWOT and situation analysis. In situation analysis also the method of comparison is used.

### 3. Result of research:

The result of the Lean Canvas model usage for the savings products comparator „setri.cz“ is in the last statement for the implementation of startup. The reasons for go live decision are several. Firstly, product aims on the market that has low-level of competitors. Secondly, a startup can build its success on a comparator tool, that has attributes of its flexibility, simplicity and transparency in filtered and sorted results. The last but not least advantage is in the questionnaire function, that helps with select of proper products to customer. On the other side, function of the unified process for account opening, is not recommended to start, due to many legal restrictions rules and time and money consuming efforts.

### 4. Conclusions and recommendation:

The conclusion of the thesis is that the Lean Canvas model is an proper tool for startup planning. The Lean Canvas model has advantages in its simplicity, transparency and easy usage. Another advantage of Lean Canvas model is missing detailed and difficult financial planning, due to the fact that this type of planning for startups is too inaccurate and hard to plan.

## KEYWORDS

Business plan, Lean Canvas model, Savings, On-line comparator

## JEL CLASSIFICATION

M13 – New Firms, Start-ups  
O16 – Financial Markets, Saving and Capital Investment, Corporate Finance and Governance  
O21 – Planning Models, Planning Policy

## ZADÁNÍ ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Ing. Andrej Forgáč
Studijní program:	Master of Business Administration (MBA)
Studijní skupina:	DMBA 44
Název závěrečné práce:	Model Lean Canvas v oblasti finančních depozitních služeb
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>Úvod</li><li>Teoreticko - metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>Podnikatelský plán</li><li>Metóda Lean Canvas</li><li>Bankovníctvo v ČR a jeho produkty</li><li>Metodika</li></ol></li><li>Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>Popis produktu a podnikatelského zámeru</li><li>Situačná analýza</li><li>Model Lean Canvas porovnávača</li><li>Faktory úspechu, príležitosti a riziká</li></ol></li><li>Záver</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<p>ČERVENÝ, R. <i>Business plán: krok za krokem</i>. V Praze: C.H. Beck, 2014. 240 s. ISBN 978-80-7400-511-4.</p> <p>KISLINGEROVÁ, E. <i>Manažerské finance</i>. V Praze: C.H. Beck, 2010. 864 s. ISBN 978-80-7400-194-9.</p> <p>OSTERWALDER, A. <i>Value Proposition Design</i>. John Wiley &amp; Sons, 2014. 320 s. ISBN 978-11-189-6805-5.</p> <p>RIES, E. <i>The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses</i>. New York: Currency, 2011. 336 s. ISBN 978-03-078-8789-4.</p> <p>SRPOVÁ, J. <i>Podnikatelský plán a strategie</i>. Praha: Grada, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.</p> <p>THIEL, P., MASTERS, B. <i>Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future</i>. New York: Currency, 2014. 224 s. ISBN 978-08-041-3929-8.</p>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>Zpracování cílů a metodiky do 1.5.2021</li><li>Zpracování teoretické části do 1.6.2021</li><li>Zpracování výsledků do 20.7.2021</li><li>Finální verze do 20.8.2021</li></ul>
Vedoucí práce:	doc. Ing. Petra Taušl Procházková, Ph.D.

V Praze dne 1. 4. 2021

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA-10395535  
Datum: 2021.04.08 18:12:44 +02'00'

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická časť .....	3
2.1 Podnikateľský plán.....	3
2.1.1 Typy podnikateľských plánov .....	4
2.1.2 Analýza podnikateľského prostredia .....	6
2.2 Metóda Lean Canvas.....	8
2.2.1 Základné prvky metódy Lean Canvas .....	8
2.2.2 Výhody a nevýhody použitia modelu Lean Canvas .....	10
2.3 Bankovníctvo v ČR a jeho produkty.....	11
2.3.1 Depozitné produkty .....	12
2.4 Metodika práce.....	14
3 Praktická časť .....	15
3.1 Popis produktu a podnikateľského zámeru .....	15
3.2 Situačná analýza.....	18
3.2.1 PEST analýza .....	18
3.2.2 Analýza konkurencie.....	21
3.3 Model Lean Canvas porovnávača .....	25
3.3.1 Problém .....	26
3.3.2 Zákazníci .....	27
3.3.3 Riešenie .....	28
3.3.4 Jedinečná hodnota .....	28
3.3.5 Neférová výhoda .....	29
3.3.6 Štruktúra nákladov.....	30
3.3.7 Cenový model.....	31
3.3.8 Indikátory .....	32
3.3.9 Distribučné kanály.....	33
3.4 Faktory úspechu, príležitosti a riziká .....	33
4 Záver.....	37
Literatura .....	39
Prílohy .....	41

## **Zoznam tabuliek**

Tabuľka 1 - metóda Lean Canvas - šablóna .....	10
Tabuľka 2 - Vyhodnotenie kritérií najviac navštevovaných finančných portálov .....	23
Tabuľka 3 - Vyhodnotenie kritérií špecializovaných portálov .....	24
Tabuľka 4 - Model Lean Canvas aplikovaný pre porovnávač depozitných produktov .....	25
Tabuľka 5 - Investičné náklady porovnávača „setri.cz“ .....	30
Tabuľka 6 - Prevádzkové náklady porovnávača „setri.cz“ .....	31

## **Zoznam grafov**

Graf 1 - Štruktúra bankového sektoru ČR.....	11
Graf 2 - Úrokové sadzby u nových vkladov .....	16
Graf 3 - Predikcia vývoja HDP v ČR v rokoch 2021-2023 .....	19
Graf 4 - Predikcia vývoja inflácie v ČR v roku 2021 - 2022 .....	20
Graf 5 - Predikcia vývoja úrokových sadzieb v ČR v rokoch 2021 - 2023 .....	20
Graf 6 - Vývoj počtu obyvateľov v ČR.....	21
Graf 7 - Najviac navštevované finančné portály 05/2021 .....	22
Graf 8 - Týždenný počet návštev konkurenčných stránok v období od 16.-22.8.2021 .....	32

## **Zoznam obrázkov**

Obrázok 1 - Jeden z návrhov úvodnej stránky „setri.cz“ .....	18
Obrázok 2 - SWOT analýza porovnávača „setri.cz“ .....	34

## Zoznam príloh

Príloha č. 1 - Lean Canvas – Porovnávač depozitných produktov.....	41
Príloha č. 2 - Vývoj počtu Spoločenstiev vlastníkov v ČR v rokoch 2009 - 2017 .....	42
Príloha č. 3 - Vývoj počtu bytových družstiev v ČR v rokoch 2009 - 2017 .....	42
Príloha č. 4 - Finančný portál „kurzy.cz“ .....	42
Príloha č. 5 - Finančný portál „finance.cz“ .....	43
Príloha č. 6 - Finančný portál „mesec.cz“ .....	44
Príloha č. 7 - Finančný portál „banky.cz“ .....	44
Príloha č. 8 - Finančný portál „penize.cz“ .....	45
Príloha č. 9 - Finančný portál „porovnej24.cz“ .....	45
Príloha č. 10 - Finančný portál „duofinance.cz“ .....	46
Príloha č. 11 - Finančný portál „usetreno.cz“ .....	46



# 1 Úvod

Banky sú v dnešnej dobe pod tlakom inovácií a ľudia v čoraz väčšej miere požadujú od svojich bánk poskytovanie flexibilnejších a takpovediac „na mieru“ služieb, ktoré budú takmer zadarmo. Z tohto dôvodu sa aj tradičné banky menia a prispôbujú zákazníkom svoje produkty a služby. Dosť často tento proces je zdĺhavý a banky sú skôr pasívne voči týmto zmenám. Pasívne v zmysle, že realizujú zmenu až keď identifikujú nejakú zákaznícku potrebu a zároveň táto zmena prináša aj finančný prínos pre samotnú banku. Preto dnes na scénu prichádza množstvo nových fin-tech firiem a startupov, ktoré prinášajú nové nápady a ukazujú ľuďom, že o svoje peniaze je možné starať sa, hospodáriť a investovať lepšie a efektívnejšie ako to robia veľké tradičné banky. Medzi takéto revolučné a najznámejšie fin-techy v oblasti financií patrí Revolut, Monzo, RobinHood, Lendio a mnoho ďalších.

Podľa Českej bankovej asociácie (ČBA, 2021) patrí český bankový sektor medzi tie najstabilnejšie v Európskej únii. Všetky jeho finančné charakteristiky ukazujú na jeho vysokú stabilitu v ukazateľoch akými je kapitálová primeranosť, pomer úverov k depozitám, ziskovosť bánk a v mimoriadne nízkom podiele problémových úverov. Zároveň bankám každoročne rastú celkové aktíva a objem klientských vkladov vysoko presahuje objem úverov. Zároveň sa klienti bánk snažia maximalizovať svoj úžitok a to robia tak, že si vyberajú banky a jej produkty, ktoré najvhodnejšie naplňajú požiadavky na produkty a služby.

Pri realizácii podnikateľského plánu je kľúčové, aby samotný nápad mal konkrétny cieľ, víziu a aj vhodný business model. Oblíbeným nástrojom pre vytvorenie takéhoto podnikateľského plánu je metóda Lean Canvas. Hlavným zmyslom tejto metódy je dokázať zhrnúť základné kľúčové atribúty podnikateľského zámeru na jeden papier. Všetky tieto základné atribúty sú samozrejme ďalej rozoberané a spracované v rámci samotného business plánu, no dôležité je, aby jeho obsah, ktorým popisuje celé fungovanie podnikania, bol jednoznačne vymedzený, jasne definovaný, štruktúrovaný a viditeľný na tomto hárku papiera.

Cieľom záverečnej práce je aplikovať metódu Lean Canvas na podnikateľský zámer, ktorým je vytvorenie on-line porovnávača pre depozitné produkty. Výsledkom takto aplikovaného modelu je rozhodnutie, či zostavený podnikateľský zámer pomocou metódy Lean Canvas je realizovateľný a či si dokáže nájsť svoje miesto na trhu.

Samotným podnikateľským zámerom je vytvorenie on-line porovnávača „setri.cz“<sup>1</sup>, v oblasti bankových depozitných produktov a služieb. V dnešnej dobe existuje niekoľko porovnávačov, ktoré sú zamerané na rôzne bankové produkty. Oblasť, ktorá je okrajová a aj konkurencia ju prehliada, alebo nevidí v nej dostatočnú príležitosť, sú depozitné produkty. Je to hlavne z dôvodu nízkych provízií za získaného klienta a aj malej atraktívnosti zo samotného produktu, pretože depozitné produkty ponúkajú nízke úrokové zhodnotenie vkladov. To na druhej strane vytvára istú nevyplnenú medzeru na trhu, príležitosť, pretože veľká časť obyvateľstva nezhodnocuje žiadnym spôsobom svoje úspory a necháva ich neúročené ležať na bežných účtoch.

Záverečná práca je rozdelená na dve časti. Tou prvou je teoreticko-metodologická časť, ktorá sa skladá zo štyroch podkapitol. V prvej podkapitole práca definuje základné pojmy a dôvody pre tvorbu podnikateľských plánov. Následne bližšie popisuje podnikateľský plán pomocou metódy Lean Canvas, z akých prvkov sa skladá a ako získava informácie potrebné pre vytvorenie a zapísanie podnikateľského plánu metódou Lean Canvas. V tretej podkapitole sa zameriava na bankovníctvo v ČR, so špecifikáciou na depozitné produkty. Štvrtá kapitola obsahuje popis metodiky práce, podľa ktorej sa pri tvorbe práce postupovalo. Druhá časť

---

<sup>1</sup> číta sa „šetři“.cz

práce je praktická a zameriava sa na aplikovanie metódy Lean Canvas na konkrétny podnikateľský zámer, ktorým je vytvorenie on-line porovnávača pre depozitné produkty. Aj táto časť má štyri podkapitoly, pričom prvá popisuje samotný produkt podnikateľského plánu. V tejto kapitole je predstavený konkrétny podnikateľský zámer a produkt, ktorý chce autor so spoločníkmi realizovať a ponúkať ho zákazníkom. V druhej podkapitole je analyzovaná aktuálna situácia na trhu v Českej republike, vymedzenie priestoru pre samotný produkt, a vôbec, identifikovanie hlavných konkurentov. Tretia podkapitola predstavuje aplikovaný model Lean Canvas na podnikateľský zámer a na všetky jeho prvky. Vo štvrtej podkapitole sú stanovené ciele a faktory úspechu, ktoré rozhodujú o ďalšom fungovaní projektu. Zároveň sa autor zameriava na príležitosti a riziká pre ďalšie fázy podnikania. V závere práce sú zhrnuté poznatky z využitia metódy Lean Canvas na konkrétnom podnikateľskom nápade s výsledkom, či podnikateľský nápad je realizovateľný.

## 2 Teoreticko-metodologická časť

Teoreticko-metodologická časť je rozdelená na štyri podkapitoly. V prvej podkapitole je priblížený pojem podnikateľský plán a definuje pojmy, čo to je, na čo slúži, aké sú základné typy podnikateľských plánov, pričom sa zameriava na podnikateľský plán pre startupy a analýzu podnikateľského prostredia. Druhá podkapitola je venovaná metóde Lean Canvas, ktorá sa používa pri písaní podnikateľských plánov, pričom využíva deväť základných prvkov, ktoré sú pre podnik kľúčové. Ďalej zhrňuje výhody a nevýhody používania tohto modelu. Treťou podkapitolou je Bankovníctvo v ČR a jeho produkty, s priblížením oblasti depozitných produktov. Poslednou podkapitolou teoretickej časti práce je jej metodická časť.

### 2.1 Podnikateľský plán

Ako uvádza Srpová (2011, str.14), podnikateľský plán je dokument, ktorý popisuje podnikateľský zámer a všetky jeho okolnosti. Tento dokument by mal obsahovať zhrnutie cieľov, ktoré by mali spĺňať podmienku reálnosti, dosiahnuteľnosti a mali by byť jasne vytýčené v čase. Srpová ďalej vo svojej knihe uvádza, že každý človek alebo podnikateľ môže mať mnoho nápadov. Ak sa rozhodne pre ich realizáciu, potom je potrebné si všetky dôležité aspekty formálne zaznamenať do dokumentu, ktorým je podnikateľský plán.

Podnikateľský plán je podľa Abramsa (2019) najdôležitejší dokument. Žiadna spoločnosť alebo podnikateľ nemôže očakávať dosiahnutie cieľov a zaistenie financií bez dobre pripraveného a presvedčivo prezentovaného podnikateľského plánu. Ten je veľmi dôležitou súčasťou v začiatkoch realizácie podnikateľského nápadu. Slúži zároveň k presvedčeniu investorov k investovaniu do nového nápadu. Samozrejme dôvodov môže byť viac ako len získanie finančných prostriedkov či informovanie obchodných partnerov. Vďaka spracovaniu podnikateľského plánu môže zistiť samotný zakladateľ, aké sú jeho príležitosti, riziká, koľko vlastných a požičaných financií je potrebných na samotnú realizáciu nápadu.

Dá sa povedať, že výstupom plánovacieho procesu prebiehajúceho v podniku je podnikateľský plán. Ako uvádza Veber so Srpovou (2012, s.102), je to „písomný dokument spracovaný podnikateľom, popisujúci všetky podstatné vnútorné a vonkajšie faktory súvisiace so zahájením podnikateľskej činnosti, či fungovaním existujúcej firmy“.

Vytvorený podnikateľský plán by mal spĺňať určité kritéria a zásady, ktoré je potrebné dodržiavať najmä pri prezentácii plánu externým subjektom. Keďže externé subjekty ako napríklad banky majú k dispozícii viacero podnikateľských plánov, je veľmi dôležité aby ten náš konkrétny podnikateľský plán zapôsobil na daný podnikateľský subjekt svojou kvalitou a profesionalitou. Podnikateľský plán by mal obsahovať niekoľko zásad. Medzi úplne základné zásady podľa Fotra (2020) a Srpovej (2020) sa radí niekoľko charakteristík. Musí teda byť:

- inovatívny - v podnikateľskom pláne je potrebné preukázať, že práve náš výrobok alebo služba ponúka pridanú hodnotu pre zákazníka, že to, čo sa prináša sa odlišuje od konkurencie a je výnimočné;
- zrozumiteľný - ten, kto vytvára podnikateľský plán sa musí vyjadrovať stručne, neopisovať a nepoužívať príliš dlhé vety. Je lepšie text dopĺňať prehľadnými tabuľkami, číslami, ktoré podporujú tvrdenia v texte;
- jednoduchý - nie je potrebné zachádzať do technických detailov produktu, keďže externí užívatelia ako napríklad zamestnanci bánk nemajú technické vzdelanie;
- stručný - myšlienky formulovať tak, aby ich čitateľ plánu pochopil čo najlepšie;
- logický a prehľadný - myšlienky v podnikateľskom pláne musia na seba logicky nadväzovať a byť podložené faktami. Tvrdenia si vzájomne nemôžu odporovať.

- pravdivý a reálny - vždy v pláne uvádzať pravdivé údaje a reálne predikcie. Nie je dobré byť príliš pesimistický ale ani optimistický čo môže znižovať atraktivitu plánu;
- rešpektujúci riziká - keďže podnikateľský plán ako taký vyjadruje budúcnosť, identifikácia rizík a predstavenie návrhov na ich odstránenie zvyšuje kredibilitu plánu;
- orientujúci sa na budúcnosť - podnikateľský plán nemá ukazovať len to, čo sa podniku podarilo, ale tiež spracovanie prognóz a vystihnutie trendov;
- nezakrývajúci slabé miesta projektu - znižovanie dôveryhodnosti plánu môže nastať, ak investor odhalí nejaké iné negatívne faktory, ktoré v pláne nie sú uvedené;
- musí preukázať, ako poskytovateľ kapitálu dokáže zhodnotiť svoje prostriedky, ktoré vložil do podniku.

Pri tvorbe podnikateľského plánu sa cení originalita. Nikde nie je jasne definovaná štruktúra plánu a poňatie optimálnej štruktúry sa medzi autormi, ktorí sa zaoberajú tvorbou podnikateľského plánu líši. Každopádne je, že určité odlišnosti sú v rôznej podobe plánu ale celkový obsah a charakter informácií ostáva rovnaký.

Ako uvádza Strážovská, Strážovský (2017), účelom spracovania podnikateľského plánu je odpovedať na tri základné otázky:

- kde sa podnik nachádza,
- kam smeruje,
- ako sa tam dostane.

Podnikateľský plán sa preto spracúva pre:

- samotného podnikateľa - jedná sa o podklady pre vlastné podnikanie a analyzovanie stavu trhu, podmienok podnikania či vytýčenie si cieľov podnikania. Následne podnikateľský plán slúži ako podklad pre kontrolu či monitorovanie stavu a porovnanie s plánom;
- investora - pre ktorého je tento dokument, ktorý má za úlohu ubezpečiť investora, že vložené finančné prostriedky budú úspešne investované. Investor chápe riziko podnikateľského plánu, rozumie obsahu a vzhľadom na očakávaný výnos rozumie tiež, že všetky potrebné opatrenia spojené s uskutočnením podnikateľského plánu sú akceptovateľné;
- ostatné podnikateľské subjekty - jedná sa napríklad o dodávateľov, regulačné orgány, podnikateľské komory, veľkých odberateľov a iné. Tieto podnikateľské subjekty, pre ktoré je podnikateľský plán určený sú veľmi heterogénne. Taktiež cieľom na predloženie podnikateľského plánu pre tieto subjekty sú široko spektrálne a jedná sa napríklad o spĺňanie regulačných opatrení, deklarovanie dobrej odbytovej situácie či vyjadrenie podpory.

### 2.1.1 Typy podnikateľských plánov

Typov podnikateľských plánov je viac a môžu byť rozdelené podľa rôznych účelov. Autori Strážovská, Strážovský (2017) ďalej uvádzajú 3 základné typy podnikateľských plánov.

- zakladateľský (startup),
- strategický (podnikateľský),
- finančný.

Zakladateľský plán je často spojený s malou firmou ponúkajúcou taký produkt, ktorý má potenciál rastu a dokáže ľudí ovplyvniť na väčšom území, ideálne na celom svete. Takéto

firmy s potenciálom nazývame startupy. Podľa Riesa (2011) je startup organizácia predurčená k vytváraniu niečoho nového za extrémne neistých podmienok. Podľa Grahama (2012) je startup spoločnosť, ktorá je predurčená k rýchlemu rastu. Taktiež uvádza, že startup si prechádza tromi obdobiami, pričom v prvom podnik stagnuje alebo pomaly rastie, pretože startup sa snaží prísť na to, čím presne sa má zaoberať. Po tomto období nasleduje fáza rapídneho rastu, kedy startup má definovaný produkt a vie ako produkt doručiť veľkému množstvu potenciálnych zákazníkov. Posledným obdobím je spomalenie rastu, pretože z malej firmy je už veľká spoločnosť, ktorá naráža na limity trhu a firma musí nastavovať procesy v organizácii a aj štruktúru. Zakladateľský plán prispieva k zníženiu neurčitosti v začiatkoch startupu a má pomôcť podniku v prvom období stagnácie a pomalého rastu, aby bola táto fáza čo najskôr prekonaná.

Nové technológie prinášajú nové nápady. Ako Thiel (2014) vo svojej knihe uvádza „je ťažké prísť s novým nápadom vo veľkej firme, ale ešte ťažšie je nový nápad realizovať sám“. Preto startup je väčšinou tvorení skupinou ľudí, ktorí majú odhodlanie a spoločný cieľ plán naplniť. Vždy na začiatku každého startupu je myšlienka, samotný nápad, ktorý má nejaké opodstatnenie. Ak je nápad zaujímavý, realizovateľný a rieši nejaký konkrétny problém, tak sa k nemu vytvorí podnikateľský plán. Ak výsledkom podnikateľského plánu je rozhodnutie o jeho realizácii, tak vzniká startup.

Za startup sa dá označiť akýkoľvek podnikateľský nápad, ktorý podnikateľ plánuje realizovať. Najčastejšie startupy predstavujú projekty, ktoré prinášajú inovatívne riešenia a snažia sa vyriešiť problémy alebo zaplniť medzery na trhu.

Základným princípom startupu je premena myšlienok a plánov na konkrétny produkt alebo službu. Vyhodnocuje sa spätná väzba od zákazníkov a rozhoduje sa, či pokračovať v realizácii, implementovať určité zmeny alebo projekt ukončiť. Ako Ries (2011) popisuje, tak na tomto základe vznikol aj opakujúci sa proces „vytvor – vyhodnoť – pouč sa“.

Thiel (2014) ďalej popisuje to, ako startup prechádza niekoľkými vývojovými štádiami, kým dosiahne štatút plnohodnotnej firmy. U niektorých startupov tento proces trvá dlhšie a u iných je to rýchlejšie. Každopádne každá firma vo svojich začiatkoch si svojim vývojom musí prejsť. Ak podnik je stabilný, má finalizovaný produkt s ktorým si drží svoj podiel na trhu, zároveň podnik začína realizovať úspory z rozsahu a vložené investície dosahujú návratnosť, tak v tom prípade sa už nehovorí o startupe ale dá sa podnik oficiálne nazvať zabehnutou firmou.

Úplne nové nápady pre nové podniky sú dosť často realizované s výrazným podielom neistoty. Preto ich plánovanie a rozhodovací proces prinášajú značnú mieru rizika. Pre zníženie a elimináciu tohto rizika je vhodné testovanie a experimentovanie v úvodnej časti realizácie podnikateľského plánu.

Výsledkom pre strategické plánovanie je strategický plán. Strategický plán má skôr koordinačný charakter, avšak aj napriek tomu podľa Hanzelkovej (2013) existujú určité zásady či princípy, ktoré by mali byť pri strategickom plánovaní dodržané, a to sú:

- reálnosť - strategické ciele musia byť predovšetkým reálne. Na toto rozhodovanie majú vplyv okrem ekonomických, finančných aj sociálne podmienky;
- previazanosť - jednotlivé kroky strategického plánovania sú súčasťou jedného celku a ako tak sa vzájomne ovplyvňujú, a preto je to veľmi dôležité, aby fungovala vnútorná previazanosť týchto krokov;
- otvorenosť - obzvlášť dôležitá je otvorenosť voči novým kreatívnym podnetom či nápadom, ktoré môžu vyriešiť problémy, ktoré sa doposiaľ zdali neriešiteľné. Proces

tvorby strategického plánu by mal byť procesom verejným, otvoreným voči podnetom a kritike verejnosti;

- komplexnosť a systematickosť - je nutné komplexne zmapovať všetky podstatné oblasti, ktoré môžu mať vplyv na budúci rozvoj riešeného územia a hľadať jednotlivé strategické ciele a spôsoby rozvoja;
- dlhodobosť - odohráva sa v dlhšom časovom horizonte čo je cca 10 - 15 rokov a následne jeho operatívne ciele môžu byť stanovené aj v kratšom časovom období a to 3 - 5 rokov. Nakoľko vďaka zabudovaným kontrolným mechanizmom dochádza k prehodnocovaniu aktuálnosti stratégie a jej následnej aktualizácii, dá sa povedať, že proces strategického plánovania je nekončiaci;
- sústavnosť - predstavuje neustále kontinuálne vyhodnocovanie ekonomickej situácie a aj podmienok, ktoré sa v priebehu času menia.

Hanzelková (2013) ďalej tvrdí, že dlhodobé ciele, ktoré podnik sleduje, sú žiadané budúce stavy alebo ich časti, ktoré majú byť dosiahnuté, respektíve podnik sa ich snaží naplniť prostredníctvom svojej existencie a svojich činností.

Spracovanie finančného plánu je veľmi dôležité a zároveň náročné. Kislingerová (2010) približuje finančný plán, ktorý predstavuje peňažné vyjadrenie všetkých plánovaných aktivít v podniku, a má integrujúce postavenie v systéme podnikových plánov. Hlavnou úlohou finančného plánovania je predovšetkým kvantifikovať ciele podniku, navrhnúť vývoj financií v súlade s cieľmi podniku a vytýčiť zásady pre adekvátny spôsob financovania podniku. Finančným plánom sa predpovedajú vonkajšie aj vnútorné riziká a premieta dôsledky dnešných rozhodnutí do budúcich období. Taktiež predvída potrebu finančných zdrojov pre podnik, posudzuje ich veľkosť a druh, hľadá riešenie v rôznych variantách pri určitých predpokladoch o budúcnosti a následne vyberá optimálnu variantu.

Ďalej vo svojej knihe Kislingerová (2010) delí finančné plánovanie podľa časového horizontu, pre ktorý sa plán zostavuje. V zásade sa plány delia na:

- krátkodobé plány – nazývané aj ako plány operatívne v trvaní 1 až 2 roky;
- dlhodobé plány – na 3 až 5 rokov tiež nazývané ako strategické plány alebo business plány.

Začiatok podnikania sa spája s vysokými počiatočnými výdajmi najmä kvôli investíciám do zdrojov potrebných k podnikaniu a dodávaniu produktov a služieb. Tieto zdroje môžu predstavovať rôzne technické zariadenia, budovy, kancelárske vybavenie, vozový park, výdaje spojené s rekonštrukciou priestorov a podobne. Finančný plán musí zohľadňovať aj náklady na údržbu, výrobu produktu alebo služby, na personálne zaistenie, skúšobnú prevádzku pred zahájením podnikania a na celkovú prevádzku podniku. Červený (2014) náklady člení podľa:

- druhového členenia – materiálne, mzdová, odpisy a iné,
- činnosti – prevádzkové, finančné, mimoriadne,
- objemu výroby – fixné a variabilné.

### **2.1.2 Analýza podnikateľského prostredia**

Každý podnik ako aj startup je ovplyvňovaný prostredím, v akom sa nachádza. Žiadny podnik nie je úplne izolovaný od externého prostredia, ale vplyvajú naňho rôzne podmienky, ktorým sa musí neustále prispôbovať. Analýza podnikateľského prostredia sa delí na makrookolie

a mikrookolie, kde makrookolie predstavuje PEST analýza a mikrookolie analýza konkurencie<sup>2</sup>.

PEST analýza je základným nástrojom slúžiacim pre strategické dlhodobé plánovanie a riadenie podniku. Identifikuje, analyzuje a vyhodnocuje makro prostredie firmy cez faktory zahraničného a národného prostredia. Ako uvádza Fotr (2020, s. 57), tak makro prostredie má priamy vplyv na firemné stratégie vďaka procesu globalizácie, ekonomickým integráciám a dopadu ekonomických udalostí. Faktory podnikateľského prostredia sú známe aj ako PEST - politické, ekonomické, sociálne a technologické. Ich analýza pomáha riešiť možné budúce dopady, ktoré podnik nevie priamo ovplyvniť.

Politické faktory vymedzujú podnikateľskú pozíciu a mieru investičnej angažovanosti. Vychádzajú z politického systému a stability vlády. Politické faktory majú dopad na investičné pobídky, ochranu investícií, štátny rozpočet a regulácie v rôznych oblastiach života. Popri politických faktorov sa rieši aj legislatíva, ktorá je kľúčovým faktorom ovplyvňujúcim podnikateľské prostredie. V tejto oblasti sa sledujú rôzne formy regulácie, obecná legislatíva, daňová legislatíva, obchodné bariéry, environmentálne zákony, ochrana zdravia a mnohé ďalšie.

Ekonomické údaje a ich trendy majú dopad na stratégiu. Miera ekonomického rastu podľa Fotra (2020, s. 58) ovplyvňuje firmy na trhu, priamo determinuje príležitosti a hrozby ovplyvňujúce strategické záujmy firiem. Medzi najdôležitejšie ekonomické faktory sa radí vývoj HDP, kurz mien, inflácia, úrokové sadzby, priemerné mzdy, miera nezamestnanosti, kúpna sila obyvateľstva a ďalšie.

Sociálne faktory majú s postupom globalizácie stále väčší význam. Zároveň pri posudzovaní investícií a podnikateľských zámerov sa pri hodnotení sociálneho aspektu skúma uskutočniteľnosť daného zámeru, pretože vychádzajú z demografického vývoja populácie, zamestnanosti obyvateľstva, rôznych sociálnych programov pre obyvateľov, mieru korupcie, či vzdelanosti a transparentnosti. Zároveň sociálne faktory majú zahŕňať aj životnú úroveň obyvateľstva a odzrkadľovať tradície.

Fotr (2020, s. 59) vidí v technologických faktoroch parametre, ktoré priamo ovplyvňujú úspešnosť podnikateľských zámerov. V rámci technologických faktorov sa nerieši konkrétna technológia, ale skôr sa pozornosť zameriava na technologické štandardy, či predvídavosť vývoja technologického rozvoja. Medzi technologické faktory sa tak radí miera sledovania trendov vo vývoji technológií, veľkosť vládnych výdajov na vedu a výskum, informačná infraštruktúra, prístup k dátam a informáciám, nástup nových technológií, digitalizácia a robotizácia.

V rámci analýzy konkurencie sa v mikroprostredí sledujú podniky ktoré ponúkajú rovnaký alebo podobný produkt či službu. Srpová (2011) uvádza, že pomocou prieskumu cieľového trhu, kde podnik vstupuje, sa identifikujú priamy, nepriamy a potenciálny konkurenti. Takto identifikovaná konkurencia sa zhodnotí podľa relevantných kritérií. V rámci analýzy konkurencie sa hodnotia konkurenti podľa kvality výrobkov a služieb, podielu na trhu, obratu, vnímania konkurencie zákazníkmi, ceny, zákazníckeho servisu. Po vyhodnotení aplikovaných kritérií dokáže podnik určiť silných a slabých konkurentov, zároveň vie presne stanoviť v čom má konkurencia výhody a zároveň vie, v čom má samotný podnikateľský zámer konkurenčnú výhodu, prípadne v akých aspektoch dokáže ostatným firmám na trhu konkurovať.

---

<sup>2</sup> podľa Fotra (2020), analýza konkurencie predstavuje „Mezoprostredie“

## 2.2 Metóda Lean Canvas

Metóda vznikla evolúciou používaných business modelov a popisuje celkové nastavenie firmy, projektu alebo výrobku z pohľadu deviatich hlavných oblastí. V centre každej tejto oblasti stojí hodnota vytváraná pre zákazníka a aj cesta akým sa k zákazníkovi dostala. Samotná metóda Lean Canvas je zjednodušenou adaptáciou modelu Business Canvas od Alexandra Osterwaldera (2012), ktorá sa zameriava na startupy a začínajúce podniky, a Lean Manufacturing od Erica Riesa (2011), ktorý rieši postupy štíhlej výroby. V dnešnej dobe postupy metódy Lean Canvas sú už rozšírené po celom svete a využíva ich stále väčšie množstvo podnikateľov.

Lean Canvas predstavujú aktivity podnikateľského plánu, ktoré sa zameriavajú na problém, jeho riešenie, základné atribúty a konkurenčné výhody. Maurya (2016) odvodil štruktúru modelu z Osterwalderovho modelu Business Canvas, kde niekoľko sekcií je zamenených a zjednodušených, no zároveň pracuje s faktormi ako je neistota a riziko, ktoré sú pri startupoch veľmi významné. Z metódy Lean Canvas po jej realizácii sa dost' často prechádza a pokračuje na model Business Canvas alebo Change Canvas, ktoré slúžia pre už existujúce podniky so zabehnutými procesmi. Lean Canvas je zároveň určený a zameraný na potreby samotného podnikateľa a nie na potreby zákazníkov, investorov a ďalších stakeholderov.

Metóda Lean Canvas je nástrojom, ktorý sa používa pri písaní podnikateľských plánov, pričom ako Osterwalder (2014) poukazuje, využíva deväť základných prvkov, ktoré sú pre podnik kľúčové. Jeho úlohou je vizuálne zobrazit' a priblížit' všetkým stakeholderom samotný podnikateľský zámer. Metóda Lean Canvas sa najlepšie aplikuje na väčšom papieri, aby aktéri spolupracujúci na tvorbe podnikateľského zámeru mali možnosť a priestor pre spoločné zapisovanie bodov do jednotlivých sekcií. V rámci tejto metódy by sa mal brať ohľad na vzájomné porozumenie, diskusiu a kreativitu všetkých zúčastnených.

Prvým krokom pre realizáciu akéhokoľvek nápadu je príprava a spísanie podnikateľského plánu. Business plány sú dobrým nástrojom a výborne fungujú v známom prostredí, kde je dostatok istoty a len nízka miera rizika a neistoty pre ich realizáciu. Úplne nové nápady pre nové podniky sú dost' často realizované s výrazným podielom neistoty. Preto ich plánovanie a rozhodovací proces prinášajú značnú mieru rizika. Pre zníženie a elimináciu tohto rizika Osterwalder (2014) navrhuje testovanie a experimentovanie v úvodnej časti realizácie podnikateľského plánu. Takéto testovanie nemusí nič pokazit', práve naopak. Počas testu sa plány začínajú realizovať a prichádzajú aj nápady na zlepšenie, zmenu. Tie niekedy môžu až radikálne zmenit' pôvodný plán. Z tohto dôvodu sa priam odporúča experimentovať, učit' sa a adaptovať, aby sa zmeny zvládali jednoduchšie a progresívne redukovali riziká a neistoty.

Medzi hlavné výhody metódy Lean Canvas Osterwalder (2014) radí grafické zobrazenie biznis modelu, kompletný prehľad všetkých prvkov, zobrazenie väzieb medzi jednotlivými prvkami, dôraz na hodnoty a previazanosť finančných tokov medzi prvkami modelu. Praktickou výhodou je zároveň možnosť prezentácie podnikateľského plánu prostredníctvom jedného listu papiera, nad ktorým majú jeho aktéri lepšiu možnosť pre diskusiu.

### 2.2.1 Základné prvky metódy Lean Canvas

Základné prvky metódy Lean Canvas Osterwalder (2014) delí do deviatich polí, pričom musí sa dodržať postupnosť ich vyplnenia a zároveň celý podnikateľský plán sa musí vojsť na jeden papier. Prvkami metódy Lean Canvas je:

- **problém** - zákazníkovi zaujímajú ich vlastné problémy, nie riešenia firiem. Preto je dôležité poznať zákazníkov a pochopiť ich zásadné problémy. Ideálne je zameranie sa na jeden segment zákazníkov a snažit' sa o vyriešenie ich problémov, pričom problém



by mal mať maximálne 3 najdôležitejšie body k riešeniu. Okrem problému sa uvádzajú aj dostupné alternatívy k vyvíjanému produktu alebo službe. Tým sa odhalí konkurencia a aj jej riešenia. Ak alternatíva neexistuje, tak ani konkurencia nemusí existovať, ale je potrebné zistiť skutočné dôvody jej neexistencie (málo zaujímavý produkt či služba);

- **zákazníci** – predstavuje skupinu zákazníkov a užívateľov výrobku či služby. Dôležité je vedieť, že nie všetci zákazníci sú zároveň užívateľmi. Každá skupina má iné potreby a preto je dobré tieto potreby špecifikovať. Zvláštnou skupinou sú aj „Prvé lastovičky“, ktorí produkt alebo službu potrebujú najviac sú najviac ochotní zdieľať toto nadšenie. Obvykle túto skupinu predstavuje rodina, priatelia a známi;
- **riešenie** – každý problém uvedený v metóde Lean Canvas sa priradí určitá vlastnosť, funkcionalita, ktorá má problém riešiť. Táto funkcionalita predstavuje minimálny základ pre životaschopný produkt, no zároveň je potrebné aby sa riešili hlavné problémy zákazníkov;
- **jedinečná hodnota** – predstavuje hodnotu, ktorá sa ponúka zákazníkovi. Tá musí byť pre zákazníka zapamätateľná a musí zaujať. Je to zároveň prvá vec, ktorú by sa mal zákazník o produkte či službe dozvedieť pri návšteve webovej stránky. Preto produkt alebo služba musí mať „zrozumiteľný opis“, ktorý jasne a stručne prezradzuje podstatu produktu;
- **neférová výhoda** – je niečo, čo ostatná konkurencia nemôže jednoducho skopírovať alebo kúpiť. Dá sa povedať, že sa jedná o konkurenčnú výhodu. Byť prvý na trhu s novým produktom nemusí jednoznačne znamenať neférovú výhodu. Dost' často sa stáva, že startupy neférovú výhodu ani nemajú, no pre prežitie na trhu je nutné si ju vybudovať. Preto je dôležité aby sa nad ňou zamýšľalo už pri tvorbe podnikateľského plánu. Nemusí sa jednať o konkrétny produkt ale môže ňou byť know-how, špecifické znalosti alebo aj špecifická osoba;
- **štruktúra nákladov** – nie je potreba vytvorenia podrobného finančného plánu, ale je nutné počítať s fixnými a variabilnými nákladmi na základné činnosti. Ak sa vie, aké náklady bude podnik vyžadovať, tak sa podľa toho dopočíta finančná rezerva a určí počiatočná celková investícia na to, aby tieto náklady boli pokryté pokiaľ podnik začne zarábať. Je dôležité mať odpovede na otázky, koľko bude stáť vytvorenie životaschopného produktu či služby, ako dlho sú finančné prostriedky disponibilné než sa začne zarábať a kedy nastane bod zvratu alebo koľko zákazníkov je potrebné získať. Dôležité je zbytočne nemíňať a sledovať cash flow;
- **cenový model** - spôsob, akým bude produkt či služba ocenená. Zároveň vychádza z toho, koľko aktuálne platia zákazníci pri riešení svojich problémov pri využívaní konkurencie. Cena je jedným z hlavných prvkov marketingového mixu a záleží hlavne od zákazníckeho segmentu, ktorý sa osloví, aké má vlastnosti a preferencie s dopadom práve na cenu. Nízka cena totiž priláka iný typ zákazníkov ako cena vysoká. Preto je dôležité poznať zákazníkov a podľa toho cenu produktu alebo služby prispôbiť. Pri stanovení ceny je dôležité držať sa krajných hodnôt, kde minimálna cena je tá, pod ktorú sa nesmie ísť pretože pokrýva náklady a maximálna cena je tá, ktorú sú zákazníci ochotní maximálne zaplatiť.
- **indikátory** – sú metriky, podľa ktorých sa pozná, že je projekt úspešný. Je dôležité aby tieto indikátory boli konkrétne, merateľné, akceptovateľné, reálne a v stanovenom časovom horizonte. Na ich základe sa pozná úspešnosť projektu. Indikátor nemusí byť vyjadrením finančnej hodnoty, ale môže predstavovať aj iné míľniky, akými je počet návštev webovej stránky, počet realizovaných nákupov, frekvencia využívania produktu, služby;

- **distribučné kanály** – sú súborom ciest, akým spôsobom sa produkt dostáva až k samotnému zákazníkovi. Ideálne je, aby sa pri nastavovaní týchto kanálov hneď vytvárali aj cesty, vďaka ktorým zákazníci môžu prísť sami. Preto nie je vždy najlepšia cesta k zákazníkom cez platenú reklamu, pretože pre nové projekty je to cesta veľmi nákladná. Je preto vhodné vytvoriť cesty tak, aby zákazníci nachádzali produkt či službu bez toho aby ich podnik aktívne vyhľadával.

Tabuľka 1 - metóda Lean Canvas - šablóna

<b>Problém</b> Jaké jsou 1-3 nepatřivější problémy vašich zákazníků?	<b>Řešení</b> Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků?	<b>Unikátní nabídka hodnoty</b> Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaká je výsledná hodnota pro zákazníka?	<b>Neférová výhoda</b> Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy?	<b>Zákazníci</b> Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé?
<b>Existující alternativy</b> Jak zákazníci řeší své problémy dnes?	<b>Indikátory</b> Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká další čísla jsou pro vás teď důležitá (akvizice, aktivace, loajalita, tržby, doporučení)?	<b>Srozumitelný opis</b> Jak jednoduše opíšete vaše řešení pomocí již existujících?	<b>Cesty k zákazníkům</b> Jak se dostanete ke svým zákazníkům?	<b>První vlašťovky</b> S kým můžete začít nejříve?
<b>Struktura nákladů</b> Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady?		<b>Cenový model</b> Jak naceníte vaše řešení problému?		

Zdroj: Dobrokurzy.cz, <https://www.dobrokurzy.cz/online-kurz/lean-canvas/uvod/priprava/> (2015).

Model Lean Canvas je rozdelený do niekoľkých sektorov, pričom jeho prostredná časť je najdôležitejšia, pretože predstavuje unikátnu pridanú hodnotu pre určitú skupinu zákazníkov, ktorých problém sa zároveň snaží vyriešiť. Osterwalder a Pigneur (2012) ďalej pripomínajú, že každá iná skupina zákazníkov môže predstavovať odlišnú pridanú hodnotu od ponúkaného produktu či služby. Ďalej je dôležité aby sa jedinečná hodnota líšila už od tých, ktoré ponúka konkurencia.

### 2.2.2 Výhody a nevýhody použitia modelu Lean Canvas

Výsledný podnikateľský plán aplikovaný v Lean Canvas schéme predstavuje podnikateľský nápad, ktorý je možné použiť a prezentovať každému v priebehu niekoľkých málo minút. Zároveň vďaka nemu predstavuje samotný nápad z rôznych uhlov pohľadu, a tým Maurya (2016) upozornil, že Lean Canvas dokáže odкрыť aj najväčšie problémy a riziká samotného plánu.

Model Lean Canvas má byť jednoduchým, priamočiarym a rýchlym nástrojom. Následne je však potrebné aby pri samotnej realizácii bol konzultovaný a aktualizovaný ako celok. Okrem toho, samotný model musí dodržiavať všeobecné postupy a zásady na jeho vytvorenie. Ako Maurya uvádza (2016), všetci začínajúci podnikatelia sa na začiatku plánovania, a potom aj

počas realizácie podnikateľského zámeru, dopúšťajú chýb, ktoré vedú k vytvoreniu zlého alebo nesprávneho produktu. Preto je potreba dodržiavať presne stanovené zásady a postupy pre tvorbu modelu. Týmito zásadami sú:

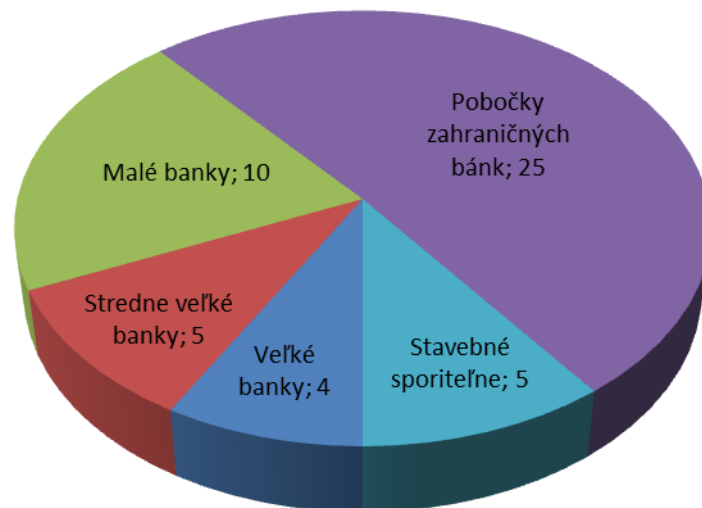
- zdokumentovanie plánu,
- identifikácia najviac rizikových častí plánu,
- systematicky testovať a realizovať podnikateľský plán.

V praxi má táto metóda väčšinou výhody, medzi ktoré patrí prehľadnosť všetkých dôležitých informácií na jednom mieste, jednoduchosť vytvorenia, štruktúrovaná forma, využitie vo forme prezentovateľného podnikateľského plánu, určuje priority, je základom pre Business Canvas firmy, respektíve plnohodnotný podnikateľský zámer. Na druhej strane má aj metóda aj niekoľko nevýhod, ktorými môže byť pre jeho užívateľa obmedzenosť v použitých prvkoch, nedostatočná hĺbka rozpracovanosti plánu, riziko chybovosti pri vyplňovaní.

### 2.3 Bankovníctvo v ČR a jeho produkty

Podľa Českej bankovej asociácie (ČBA, 2021) patrí český bankový sektor medzi tie najstabilnejšie v Európskej únii. Všetky jeho finančné charakteristiky ukazujú na jeho vysokú stabilitu v ukazateľoch akými je kapitálová primeranosť, pomer úverov k depozitám, ziskovosť bánk a v mimoriadne nízky podiel problémových úverov. Zároveň bankám každoročne rastú celkové aktíva a objem klientských vkladov vysoko presahuje objem úverov. Celkovo na českom trhu pôsobí 49 subjektov, ktoré majú udelenú bankovú licenciu a z ktorých 37 je pod kontrolou zahraničných vlastníkov a zvyšných 12 je ovládaných domácimi vlastníkmi alebo štátom.

Graf 1 - Štruktúra bankového sektoru ČR



Zdroj: Česká banková asociácia, <https://cbaonline.cz/o-bankovnim-sektoru> (2021).

Česká národná banka (2021) uvádza vo svojej Správe o výkone dohľad nad finančným trhom za rok 2020, že rok 2020 bol značne poznačený koronavírusovou krízou, kedy ČNB uvoľnila kapitálové rezervy, vyšiel zákon o úverovom moratóriu, posilnil sa dohľad na finančných trhoch a na druhej strane sa znížili nároky na hypotéky, tak stále český finančný sektor je stabilný, s dobrým kapitálovým vybavením a likviditou, a prispôsobuje sa vývoju v tomto sektore.

Podľa prístupu klienta k účelu využitia bankových produktov Půlpánová (2009, str. 216,) rozdeľuje produkty do niekoľkých skupín:

- každodenné bankovníctvo,
- financovanie a úverovanie,
- sporenie a investovanie,
- zaistenie.

### 2.3.1 Depozitné produkty

Záverečná práca a samotný podnikateľský plán je zameraný na depozitné produkty, ktorých účelom je sporenie, preto je v práci bližšie popísaná práve táto skupina produktov. Tieto bankové produkty využívajú klienti, ktorí chcú konzervatívne zhodnocovať svoje voľné finančné prostriedky a to či už v krátkodobom alebo dlhodobom horizonte. Ako ďalej Půlpánová (2009, s. 261) uvádza, táto skupina bankových produktov je pre samotnú banku veľmi dôležitá, pretože poskytuje banke finančné prostriedky, ktoré potom využíva ku generovaniu výnosov prostredníctvom poskytovania úverov a pôžičiek ďalším klientom. Depozitné produkty sú pasívnou operáciou banky a sú určené na sporenie alebo investovanie. Najčastejšou formou sporenia sú sporiace účty, stavebné sporenia, termínové vklady, prípadne aj v minulosti populárne vkladné knižky. Tieto bankové produkty umožňujú klientom ukladať svoje voľné peňažné prostriedky a generovať z nich určitý výnos z úrokovej sadzby. Naopak banka získava prostriedky, s ktorými môže disponovať.

Depozitné účty môžu byť založené na základe písomnej zmluvy s bankou alebo finančnou inštitúciou, ktorá ich poskytuje. Pri podpise zmluvy dochádza k záväzku, podľa ktorého sa banka zaviazá zriadiť klientovi účet a platiť mu úroky za ponechanie úspor na tomto depozitnom účte. Naopak majiteľ účtu sa zaväzuje ponechať svoje finančné prostriedky na účte banky, pričom tá získava právo disponovať s nimi ďalej. Depozitné produkty sú ponúkané fyzickým aj právnickým osobám a úroky z depozít sú zdanené zrážkovou daňou 15% podľa zákona č. 586/1992 Zb., o daniach z príjmov.

Depozitné produkty, pre uloženie svojich úspor klientmi, na bankovom trhu v Českej republike Půlpánová (2009) ďalej rozdeľuje na tieto základné typy produktov:

- stavebné sporenie,
- sporiace účty,
- termínované vklady,
- penzijné sporenie,
- vkladné knižky.

#### 2.3.1.1 Stavebné sporenie

Stavebné sporenie je považované za najznámejší sporiaci produkt. Jedná sa o účelové sporenie, pri ktorom vkladateľ dlhodobo ukladá svoje financie na sporiaci účet, za účelom neskoršieho využitia vo forme stavebného úveru na zaistenie bývania, pričom klient získava výhodnejšiu úrokovú sadzbu ak v prvej fáze realizoval vklady do stavebného sporenia. Ďalšou výhodou je možnosť čerpania štátnej podpory pri splnení podmienok sporenia. Vzhľadom k úročeniu a štátnej podpore je tento depozitný produkt veľmi zaujímavým nástrojom. Ako uvádza Asociácia českých stavebných sporiteľní (2021), tak stavebné sporenie má zo zákona poistené vklady až do výšky 100 tisíc EUR, takže klient sa nemusí báť, že by o svoje úspory prišiel. Po ukončení sporenia, ktoré sa štandardne uzatvára na obdobie 6 rokov, sa môže klient rozhodnúť vybrať si nasporené peniaze, pokračovať v sporení na ďalších 6 rokov alebo

realizovať výhodný úver na zabezpečenie svojich bytových potrieb. Nevýhodou tohto produktu je podmienenosť 6-ročnou viazanosťou na úspory. V prípade jeho predčasného ukončenia klient prichádza o štátnu prémiiu a musí platiť poplatok za predčasné ukončenie, ktoré môže byť do výšky až 1% z cieľovej sumy sporenia. Zároveň toto zhodnotenie je atraktívne len pri nižších vkladoch, vzhľadom na konštantnú výšku štátnej prémiiu. Pri vyšších objemoch vkladu nastáva efekt medzný klesajúci príjem, čo znamená, že s každou ďalšou vloženou korunou je zhodnotenie úspor nižšie.

#### 2.3.1.2 Sporiaci účet

Sporiace účty slúžia k ukladaniu voľných peňažných prostriedkov v banke, a to buď na dobu určitú alebo neurčitú. Je to jeden z najjednoduchších a najefektívnejších spôsobov ako mať peniaze v bezpečí a zároveň ich aspoň čiastočne chrániť pred infláciou. Ich úrok je väčšinou nižší ako pri stavebnom sporení ale vďaka bezpečiu a flexibilitu ohľadom výberu peňazí, sú ideálnym miestom pre ich uloženie. Taktiež sporiace účty bánk majú vklady zo zákona poistené do výšky 100 tisíc EUR. V niektorých finančných inštitúciách môže klient na sporiacom účte dostať aj vyšší úrok, to však býva spojené buď s uložením úspor na dobu určitú alebo v prípade splnenia ďalších podmienok banky ako je napríklad aktívne vedenie bežného účtu a aspoň minimálny mesačný počet transakcií na bežnom účte. Nevýhodou tohto účtu dost' často býva, že banky si nastavujú limity u vkladov, ktoré sú úročené. V prípade, ak vklady presahujú tento limit, tak nad limit úročená čiastka už nemá tak vysokú úrokovú sadzbu.

#### 2.3.1.3 Termínovaný vklad

Termínované vklady slúžia k jednorazovému uloženiu financií v banke alebo družstevnej záložni na dlhšiu dobu, ktorá je obvykle na 1 až 5 rokov, prípadne sú aj produkty so splatnosťou na 10 rokov. Tým, že sa jedná o termínový obchod a klient má dobu pevne stanovenú, tak nesmie v tomto období s peniazmi disponovať. Zároveň platí pravidlo, že čím dlhšie doba sporenia, tak tým vyšší úrok je klientovi pripísaný. Taktiež úrok je často zaujímavejší ako u sporiaceho účtu. Väčšinou si finančné inštitúcie stanovujú minimálny objem, ktorý je potrebné vložiť na termínovaný účet, no maximálny objem dost' často nebýva stanovený. Dôležitým aspektom termínovaných vkladov je aj subjekt, ktorý ho ponúka. Ak takýto vklad je realizovaný v banke, tak je bez poplatkov a zo zákona poistený až do výšky 100 tisíc EUR. Ak je termínovaný vklad realizovaný v nebankovom subjekte akým je družstevná záložňa alebo kampelička, tak potom vklad nie je poistený, klient dost' často platí poplatky za vedenie účtu, no na druhej strane sa mu to kompenzuje vyšším úrokom oproti banke.

#### 2.3.1.4 Penzijné sporenie

Penzijné sporenie alebo penzijné pripoistenie je formou sporenia na dôchodok. V dnešnej dobe je často spájané s dôchodkovou reformou a s informáciami ohľadom možných problémov pri vyplácaní dôchodkov v budúcnosti práve kvôli štátnemu dlhu, ktorý neustále narastá. Preto mnoho ľudí v produktívnom pracujúcom veku si zakladá doplnkové penzijné sporenie, respektíve penzijné pripoistenie a šetrí si tak na svoj vlastný dôchodok. Výhodou tohto sporenia je, že naň mnoho zamestnávateľov prispieva cez štátne príspevky a zároveň ľudia so zjednaným penzijným sporením majú možnosť uplatnenia každoročných zliav na dani. Tento typ sporenia je garantovaný a nemôže znehodnotiť ani v prípade, že sa penzijnému fondu nedarilo v hospodárení. Z tohto dôvodu musia aj penzijné fondy investovať veľmi konzervatívne, čomu odpovedá aj nízke ročné zhodnotenie, ktoré dost' často ani

nedosahuje na úroveň inflácie v národnom hospodárstve. Za penzijné sporenie sa platí poplatok za správu a poplatok zo zisku. Výhodou je, že správcovské firmy ponúkajú možnosť zvoliť si investičnú stratégiu fondu podľa preferencií medzi rizikom a potenciálnym výnosom. Rozdelenie fondov podľa stratégie sa delí na konzervatívne, vyvážené a dynamické.

#### 2.3.1.5 Vkladná knižka

Vkladné knižky sú vďaka svojej minulosti považované za najznámejší sporiaci produkt medzi staršou generáciou. Tento produkt bol v minulosti vlastne formou sporiaceho účtu, avšak s tým rozdielom, že pri vkladoch na tento účet, bankár jednotlivé operácie zapisuje „symbolicky“ priamo do knižky, ktorú si klient berie so sebou. Symbolicky preto, lebo všetky operácie a aj úroky zo vkladu sú samozrejme počítané elektronicky a fyzická forma vkladnej knižky má skôr symbolický a recesistický účel. Vklady na vkladnej knižke sú úročené a sú bez výpovednej lehoty. Zároveň banky poskytujú tento produkt bez poplatku. S nástupom moderných technológií stále viac ľudí dáva prednosť on-line správe peňazí.

## 2.4 Metodika práce

Táto záverečná práca je prácou aplikačnou so zameraním sa na metódu Lean Canvas v prípade konkrétneho podnikateľského zámeru. Dôvodom pre výber tohto modelu bola jeho jednoduchosť, prehľadnosť a zároveň fakt, že sa jedná o pilotnú fázu samotného startupu on-line porovnávača depozitných bankových produktov, ktorý má slúžiť na nasmerovanie celého podnikateľského zámeru v dlhodobom časovom horizonte.

Cieľom záverečnej práce je aplikovať metódu Lean Canvas na podnikateľský zámer, ktorým je vytvorenie on-line porovnávača pre depozitné produkty. Výsledkom takto aplikovaného modelu je rozhodnutie, či vypracovaný podnikateľský zámer pomocou metódy Lean Canvas môže byť realizovateľný a či dokáže nájsť si svoje miesto na trhu.

V teoretickej časti práce sa použilo spracovanie sekundárnych literárnych zdrojov, ktoré sa zaoberajú oblasťou ako je podnikateľský plán, metóda Lean Canvas a bankovníctva v Českej republike. Väčšinou sa používali literárne zdroje, ktorými sú primárne a odborné knihy, vedecké štúdiá a internetové overené články. Na základe týchto zdrojov bola vytvorená literárna rešerše. Pre vyhľadávanie relevantnej literatúry boli použité kľúčové slová ako Lean Canvas a startup. Okrem odborných kníh boli použité aj odborné články z databázy ProQuest a potom množstvo overených internetových zdrojov, ktoré oblasť hlavne metódy Lean Canvas bližšie rozoberajú. Pri tvorení literárnej rešerše boli v teoretickej časti využité metódy syntézy, komparácie a dedukcie, na základe ktorých táto časť práce vznikla.

V praktickej časti práce sa používa metóda popisu na priblíženie podnikateľského zámeru a popisu ponúkaného produktu. V ďalších podkapitolách, kde je bližšie priblížená situačná analýza, aplikácia modelu Lean Canvas a SWOT analýza sa využíva metóda analýzy. V podkapitole zameranej na situačnú analýzu sa používa metóda komparácie konkurencie na trhu podľa vybraných kritérií. Výsledkom tejto analýzy je identifikácia najväčších konkurentov na trhu. V podkapitole zameranej na model Lean Canvas sa aplikujú poznatky získané v teoretickej časti na jednotlivé stavebné prvky. Každý stavebný prvok modelu je popísaný vzhľadom na konkrétny zámer vytvorenia on-line porovnávača. Stručné zhrnutie tejto časti a celého modelu reprezentuje samotný model Lean Canvas porovnávača depozitných produktov, ktorý je súčasťou prílohy záverečnej práce. Metóda analýzy bola použitá aj v poslednej podkapitole, kde vypracovaná SWOT analýza, ktorá zachycuje silné a slabé stránky podnikateľského plánu, ďalej identifikuje a analyzuje príležitosti a hrozby, ktoré pri realizácii zámeru sa môžu vyskytnúť.

Odporúčania a zhrnutia vhodnosti využitia modelu Lean Canvas a aj samotného podnikateľského zámeru, ako aj naplnenie jeho cieľa bude popísané v závere práce.

### 3 Praktická časť

Praktická časť je časťou aplikačnou a skladá sa zo štyroch podkapitol. V prvej podkapitole je popísaný produkt porovnávača a aj priblížený dôvod, prečo podnikateľský zámer na porovnávač v oblasti depozitných služieb vôbec vznikol. V druhej časti je urobená situačná analýza, ktorú predstavuje PEST analýza a analýza konkurencie a porovnanie už existujúcich porovnávačov zamerané na podobné produkty. Zároveň v tejto časti sú uvedené výhody a nevýhody jednotlivých existujúcich porovnávačov. V tretej časti je použitý model Lean Canvas na porovnávač podnikateľského zámeru, jeho aplikácia na jednotlivé zložky modelu a rozpísanie každej časti metódy Lean Canvas na konkrétne body. Poslednou podkapitolou sú faktory úspechu, ktoré vychádzajú z modelu Lean Canvas a zároveň majú byť akousi konkurenčnou výhodou pri aplikácii na trhu. Taktiež v tejto časti sú popísané riziká, na ktoré je potrebné sa zamerať v priebehu realizácie podnikateľského zámeru a zároveň sa snažiť o ich elimináciu aby projekt mohol byť úspešný. Tým, že podnikateľský zámer v práci je predstavený v pilotnej fázy, tak v tejto časti budú popísané aj príležitosti pre ďalší vývoj a expanziu v prípade, že stanovené ciele a míľniky budú v pilotnej fázy projektu naplnené.

#### 3.1 Popis produktu a podnikateľského zámeru

Podnikateľským zámerom je vytvorenie on-line porovnávača „setri.cz“<sup>3</sup>, v oblasti bankových depozitných produktov a služieb. V dnešnej dobe existuje niekoľko porovnávačov, ktoré sú zamerané na rôzne bankové produkty. Väčšina z nich je zameraná na bankové produkty, ktoré prinášajú samotným sprostredkovateľom týchto služieb najväčšie provízie zo získaných klientov. Medzi porovnávače s takýmito produktmi patria produkty ako hypotekárne úvery, spotrebné úvery, bežné účty, a potom produkty z oblasti poisťovníctva, ktoré banky taktiež ponúkajú priamo alebo cez svoje dcérske a sesterské spoločnosti. Oblasť, ktorá je v súčasnosti okrajová a aj konkurencia ju prehliada, alebo nevidí v nej dostatočnú príležitosť, sú produkty sporiacich a prípadne aj investičných účtov. Je to hlavne z dôvodu nízkych provízií zo získaného klienta pre banku alebo finančnú inštitúciu.

Ďalším faktorom pre vytvorenie porovnávača je to, že veľká časť obyvateľstva nezhodnocuje žiadnym spôsobom svoje úspory a necháva ich neúročené ležať na bežných účtoch, čím peniaze najmä kvôli inflácií strácajú svoju hodnotu. Zároveň banky ponúkajú popri vedení bežného účtu aj sporiace účty, no klienti ich dosť často nevyužívajú, pretože úrokové sadzby im prídu málo atraktívne. Ďalší klienti sa zas obávajú rizika, že by mohli prísť o svoje úspory. Avšak pri depozitných produktoch je riziko nulové, v prípade že sporia v bankových subjektoch, ktoré garantujú ochranu vkladu až do výšky alikvotne k 100 tisíc EUR (ČBA, 2021).

Ako uvádza Bubák (2017) v správe Air Bank, tak v dnešnej dobe až 97% populácie v produktívnom veku má aspoň jeden účet a 57% populácie má viac než jeden účet z dôvodu využívania lepších služieb alebo produktov. Práve títo klienti, ktorých je 57% a sú ochotní zmeniť banku práve kvôli možnosti využitia lepších podmienok, tak je to výzva pre vytvorenie liberálnejšieho trhu s bankovými produktmi. Zároveň pri predstave, že podľa posledných údajov ČNB (2021), úspory domácností v Českej republike za rok 2020 v bankách predstavujú 5 309 mld. Kč, z čoho 3 288 mld. Kč je tvorených úsporami domácností<sup>4</sup> a zároveň podľa ČNB (2021) až 70% týchto finančných prostriedkov ostáva na bežných účtoch v bankách, ktoré sú neúročené, tak to vychádza na obyvateľa v produktívnom

<sup>3</sup> ďalšie modifikácie domény „setri.to“ a „sporsi.cz“

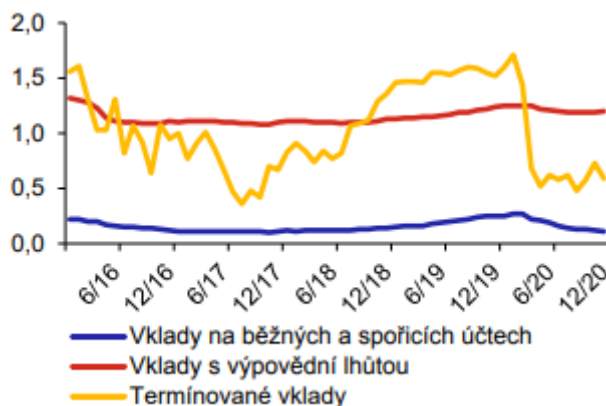
<sup>4</sup> zvyšok bankových vkladov predstavujú podniky, vládne inštitúcie a ostatné finančné inštitúcie

veku<sup>5</sup> priemerne 351 tisíc Kč úspor, ktoré majú klienti na svojich bežných účtoch v úsporách na účte. Ak zároveň berieme v úvahu, že až 57% klientov bánk je ochotných zmeniť banku z dôvodu poskytnutia výhodnejších podmienok alebo nižších poplatkov, tak to predstavuje maximálnu veľkosť trhu v oblasti depozitných produktov až vo výške 1 312 mld Kč. Zároveň týchto 57% klientov bánk predstavuje trh s 3,72 milióna potenciálnych klientov. Tieto čísla sú samozrejme vypočítané na základe štatistických dát a predstavujú veľkosť celého trhu, ktorý by bolo dobré ďalej segmentovať podľa chovania, produktov, averzii voči riziku, typu ponúkaných služieb a podobne. Každopádne potenciálny trh pre depozitné produkty tvorí 40% z celkovej sumy úspor tvorených klientmi bánk, v absolútnom vyjadrení okolo 1 312 mld Kč.

Pri predstave, že depozitné produkty sa zhodnocujú úrokovými sadzbami často nízkymi a málo zaujímavými, tak pri absolútnom vyjadrení potenciálu trhu už nie je táto čiastka zanedbateľná. V roku 2020 sa depozitné produkty v bankách v priemere úročili nasledovne:

- vklady na bežných a sporiacich účtoch sú v priemere úročené sadzbou 0,23%,
- vklady na účtoch s výpovednou lehotou<sup>6</sup> sú v priemere úročené sadzbou 1,19%,
- termínované vklady sú v priemere úročené sadzbou 0,57%.

Graf 2 - Úrokové sadzby u nových vkladov



Zdroj: ČNB, Zpráva o výkonu dohledu nad finančním trhem 2020 (2021).

Ak by celý tento potenciál trhu bol využitý a 1 312 mld Kč by sa uložilo len na sporiace účty, ktoré by sa úročili najnižšou úrokovou sadzbou 0,23% pre sporiace účty, tak klienti by mohli získať približne 3 mld Kč len vďaka tomu, že efektívnejšie alokujú svoje financie.

Cieľom podnikateľského zámeru je vytvoriť on-line porovnávač depozitných produktov „setri.cz“, ktorý bude špecifickejší oproti tým existujúcim. A to hneď z niekoľkých dôvodov:

- na základe dotazníku odporučí klientovi vhodný depozitný produkt,
- zobrazí vhodný model pre úspory (na základe vyplneného dotazníka),
- informuje o aktuálnych úrokových sadzbách a podmienkach založenia účtu v jednotlivých bankách,
- sprostredkuje založenie depozitného účtu priamo on-line,
- aktívne informuje klienta o zmene podmienok a výhodnejších depozitných produktoch bánk.

<sup>5</sup> podľa údajov Českého štatistického úradu (2021) je 6 525 tisíc obyvateľov v produktívnom veku od 18 do 60 rokov

<sup>6</sup> predstavujú produkty stavebného a penzijného sporenia



On-line porovnávač „setri.cz“ má pomôcť klientom s výberom vhodného a najvýnosnejšieho depozitného produktu, priebežne informovať o zmenách a nových podmienkach bánk a finančných inštitúcií, a ak bude možné, sprostredkovať pre klientov priamo on-line založenie depozitného účtu. Vďaka týmto pár atribútom by on-line porovnávač dosiahol liberalizáciu trhu s depozitnými bankovými produktmi a to tak, že klienti by sa mohli flexibilnejšie prispôbovať podmienkam na trhu a mať len relevantné informácie, ktoré sú pre nich zaujímavé a dôležité pre uskutočnenie rozhodnutia.

V pilotnej fáze projektu bude on-line porovnávač „setri.cz“ zameraný hlavne na depozitné produkty. Táto skupina produktov je v dnešnej dobe prehliadaná a konkurencia na ňu primárne nezameriava svoju pozornosť.<sup>7</sup> Zároveň tým, že portál „setri.cz“ vidí potenciál a chce sa špecializovať primárne na depozitné produkty, tak svojim zákazníkom bude ponúkať v pilotnej fázy projektu tieto typy produktov:

- stavebné sporenie,
- sporiace účty,
- termínované vklady,
- penzijné sporenie,
- vkladné knižky.

Na základe spoločného rozhodnutia zakladateľov portálu „setri.cz“, vzhľadom na konkurenciu a ambície, ktoré s portálom sú plánované, bolo navrhnutých a definovaných niekoľko metrík a k nim sa stanovili ciele:

- byť v Google vyhľadávaní medzi Top 3 portálmi v prípade, že on-line užívateľ zadá do vyhľadávača „srovnání spořicíh účtů“ alebo „spoření“, bez nutnosti využitia platenej reklamy;
- dosiahnuť v priemere 50 tisíc návštev a tým sa dostať medzi top 5 finančných portálov;
- sprostredkovať v priemere 50 nových účtov týždenne k depozitným produktom.

Ciele takto nastavených metrík budú priebežne monitorované a vyhodnocované pre obdobie prvého roka od spustenia portálu „setri.cz“. Medzi sledované metriky schválne nie je zaradený žiadny finančný cieľ, pretože sa nepredpokladá, že by portál mohol byť v prvom roku od svojho spustenia ziskový. Zároveň sa zakladatelia portálu snažia zamerať na elementárne metriky ako je poradie vo vyhľadávaní, návštevnosť, či časová dĺžka návštevy stránky, ktoré sa dajú úpravami vyhľadávania, dizajnom stránok a jeho obsahom dosiahnuť. Samotná metrika sprostredkovania založenia depozitného účtu je viac informatívna pre budúcnosť portálu, aby sa zistila jeho príjmová stránka a záujem zákazníkov o sprostredkovanie takejto služby. Okrem toho, počet 50 nových sprostredkovaných účtov týždenne predstavuje bod zvratu, kedy výnosy dostatočne pokrývajú náklady na prevádzku portálu.

---

<sup>7</sup> viz. kapitola 3.2 Situačná analýza, kde je analyzovaná konkurencia

Obrázok 1 - Jeden z návrhov úvodnej stránky „setri.cz“



Zdroj: vlastné spracovanie

## 3.2 Situačná analýza

Vždy na začiatku vzniku firmy alebo počas písania podnikateľského zámeru je potrebné, aby bola realizovaná situačná analýza podnikateľského prostredia. Prostredia, do ktorého vznikajúca firma plánuje vstúpiť. V rámci situačnej analýzy, ktorá hodnotí okolie firmy a jej konkurenciu sa využije:

- PEST analýza,
- analýza konkurencie.

### 3.2.1 PEST analýza

PEST analýza zhrňuje všetky oblasti makrookolía podniku rozdelených do štyroch skupín – politické a legislatívne, ekonomické, sociálne a technologické. Pre portál „setri.cz“ boli vybrané a popísané hlavné faktory, ktoré majú dopad na samotné fungovanie portálu.

#### 3.2.1.1 Politické a legislatívne faktory

Česká republika ešte stále patrí medzi krajiny, ktoré sa považujú za stabilné z pohľadu politickej a vládnej moci, tak aj v oblastiach daňovej politiky. Ďalším politickým faktorom je aj podpora zahraničného obchodu, ktorá má dopad na ekonomiku celej krajiny. V posledných rokoch dosť veľký dopad na politické prostredie v Českej republike má aj ochrana životného prostredia. Stále väčšie nároky sú kladené na dodržovanie emisných noriem a znižovanie odpadov.

Pri zakladaní podniku musí podnikateľ venovať pozornosť platnej legislatíve, ktorá je tvorená zákonmi, normami, vyhláškami a nariadeniami vlády. Z legislatívneho hľadiska sa na portál „setri.cz“ vzťahuje:

- **zákon o obchodných korporáciách** (zákon č. 90/2012 Sb., o obchodných korporáciách) – jedná sa o zákon, ktorý upravuje obchodné spoločnosti a ich založenie. Tým, že portál „setri.cz“ bude mať právnu formu ako spoločnosť s ručením obmedzeným, tak musí spĺňať určité náležitosti. Zároveň firma vzniká

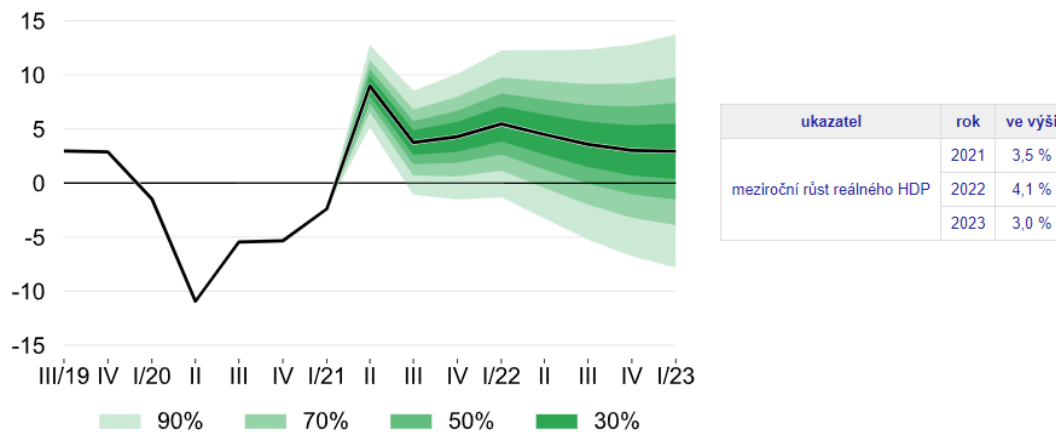
- až zápisom do obchodného registru, pričom podmienkami pre založenie je minimálna výška základného kapitálu a spísanie spoločenskej zmluvy;
- **zákon o ochrane spotrebiteľa** (zákon č. 634/1992 Sb., o ochrane spotrebiteľa) – hlavnou oblasťou tohto zákona je poctivosť predaja a sprostredkovania služieb. Zahrňuje v sebe aj zákaz používania obchodných praktík, informačnú povinnosť a správne označovanie produktov. Okrem toho v sebe zahŕňa aj Zákon o spotrebiteľských úveroch;
  - **zákon o daniach z príjmu** (zákon č. 586/1992 Sb., o daniach z príjmov) – tým, že výnosy z uložených úspor sa považujú za kapitálový príjem, tak musia byť riadne zdanené 15% sadzbou. Toto zdanenie je realizované priamo u zdroja, to znamená, že banky vyplácajú výnosy z uložených úspor už očistené od tejto dane. V prípade, že klientom je zahraničný subjekt a má nárok na vrátenie strhutej dane, tak je potreba zabezpečiť takémuto klientovi potvrdenie z banky, s ktorým si následne môže nárokovat' vrátenie peňazí formou priamo od finančnej správy;
  - **všeobecné nariadenie o ochrane osobných údajov GDPR** (zákon č. 101/2000 Sb., o ochrane osobných údajů) – ak portál „setri.cz“ chce pracovať a narábať s klientskými údajmi, tak musí vo svojich procesoch a pri získavaní klientských dát rešpektovať nariadenia a pravidlá o ochrane osobných údajov.

### 3.2.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory sú pre podnik dôležité, pretože sledujú vývoj celej ekonomiky na národnej úrovni. Medzi hlavné sledované faktory sa tak radí vývoj HDP a inflácie, úrokových sadzieb, vývoj miezd, úspor a investícií. Vzhľadom na to, že posledné obdobie je poznačené koronavirovou krízou, tak má to dopad na všetky faktory. Preto je potrebné ich sledovať a pochopiť ako sa menia za daných okolností. Medzi najdôležitejšie, ktoré majú dopad na portál „setri.cz“ sa radí:

- **vývoj HDP** – nepriamo vyjadruje životnú úroveň obyvateľov krajiny. Keď HDP rastie, tak životná úroveň sa zvyšuje a naopak. Podľa predikcie ČNB (2021) sa predpokladá, že po tom, ako v minulom roku HDP Českej republiky klesalo a dosiahlo v 2. kvartály 2020 hodnotu až rekordných -11,0% v dôsledku koronavirovej krízy a vzhľadom na realizované vládne opatrenia. V roku 2021 a ďalších rokoch sa už počíta s opätovným rastom HDP;

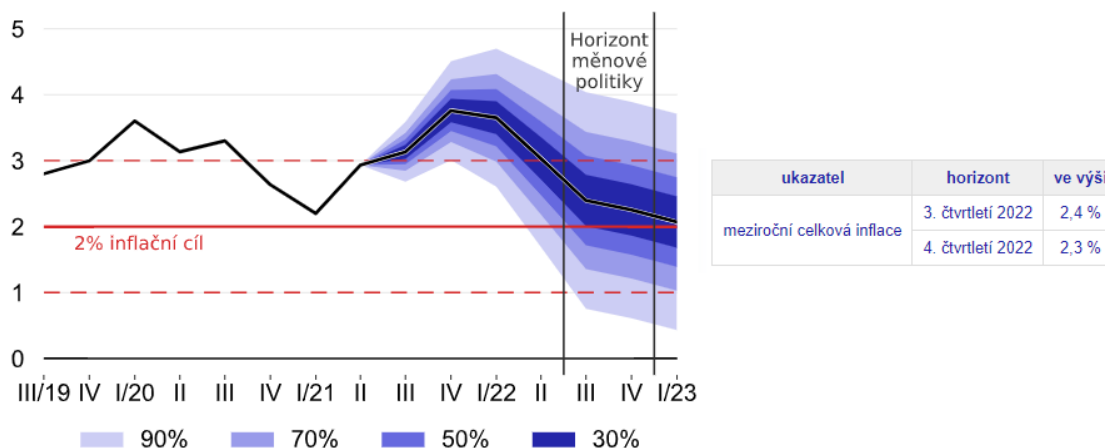
Graf 3 - Predikcia vývoja HDP v ČR v rokoch 2021-2023



Zdroj: ČNB, <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/> (2021).

- **inflácia** – je takisto dôležitým faktorom, pretože ovplyvňuje úrokové sadzby na trhu, vývoj miezd, zmluvy medzi dodávateľmi a odberateľmi. Zároveň má dopad na znehodnocovanie úspor domácností a preto subjekty sa snažia nájsť takú formu uloženia svojich úspor, aby dosiahli miery inflácie a tým zabránili znehodnocovaniu svojich peňazí. Podľa záväzku Českej republiky je dlhodobým cieľom ČNB (2021) držať mieru inflácie stabilnú pod 2%, čo podľa prognózy by malo byť dosiahnuté začiatkom roku 2023;

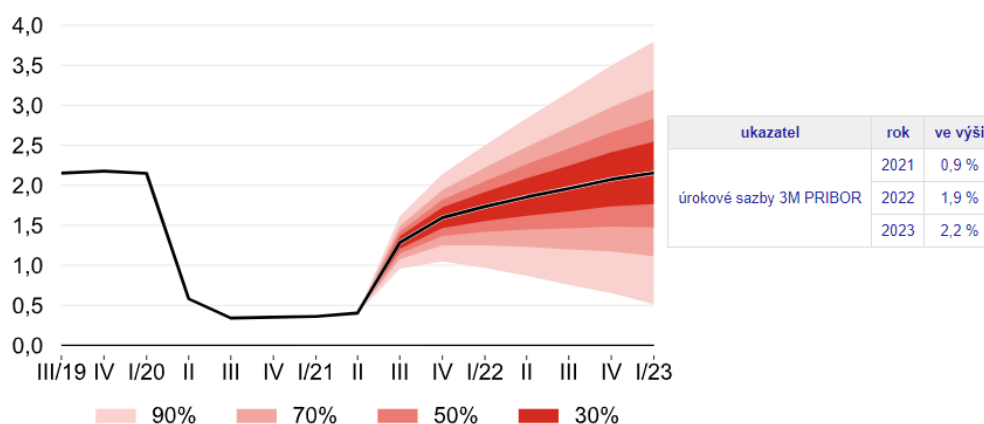
Graf 4 - Predikcia vývoja inflácie v ČR v roku 2021 - 2022



Zdroj: ČNB, <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/> (2021).

**úrokové sadzby** – sú faktorom dôležitým pre depozitné produkty. Úroková sadzba PRIBOR je referenčnou sadzbou pre banky pri nastavovaní svojich úverových a depozitných produktov. Pre portál „setri.cz“ je dôležitá, pretože podľa nej sa subjekty snažia správať racionálne a buď generujú úspory, keď je sadzba vysoká, alebo naopak investujú, keď je sadzba nízka. Podľa predikcie ČNB (2021) sa očakáva, že úrokové sadzby v ďalších rokoch nezostanú na svojich minimách a postupne začnú rásť.

Graf 5 - Predikcia vývoja úrokových sadzieb v ČR v rokoch 2021 - 2023

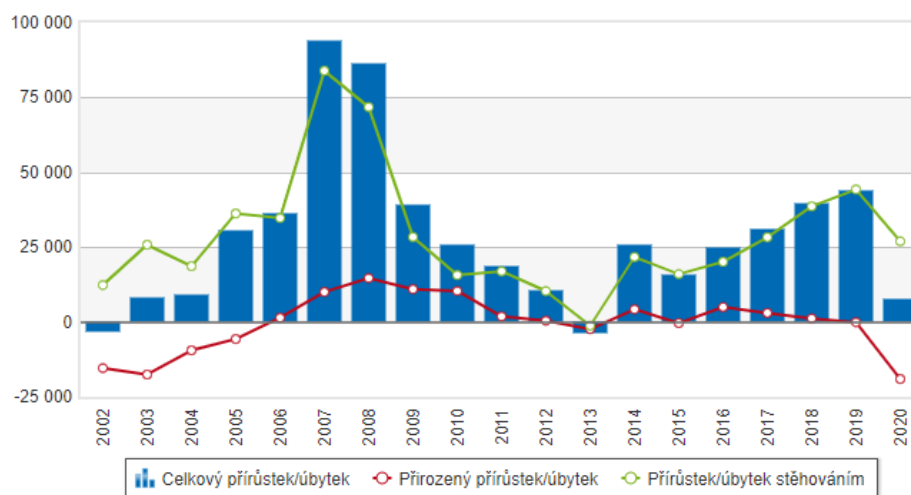


Zdroj: ČNB, <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/> (2021).

### 3.2.1.3 Sociálne faktory

Medzi sociálne faktory patrí demografický vývoj. Okrem neho alebo trendy v životnom štýle obyvateľov, etnické a náboženské otázky, vplyv médií a podobne. V poslednej dobe sú tieto faktory veľmi ovplyvnené koronavírusovou krízou, ktorá radikálne zmenila sociálne návyky ľudí. Ďalším významným faktorom sú sociálne siete, ktoré majú dnes už značný vplyv na náš život a naše chovanie.

Graf 6 - Vývoj počtu obyvateľov v ČR



Zdroj: Český statistický úřad, [https://www.czso.cz/csu/czso/obyvateľstvo\\_lide](https://www.czso.cz/csu/czso/obyvateľstvo_lide) (2021).

V Českej republike je dlhodobo stagnujúci trend vo vývoji počtu obyvateľov. Prirodzený prírústek/úbytok je tiež pomerne stabilný. V roku 2020 došlo k nárastu úmrtí spojených s koronavírusom, preto došlo k prirodzenému úbytku, čo malo dopad aj na spomalenie celkového prírústku obyvateľstva. Čo sa týka prírústkov z dôvodu migrácie, tak tento faktor je priamo naviazaný na politickú situáciu krajiny a ich okolitých štátov. Aktuálne je v tomto vývoji mierne rastúci trend.

### 3.2.1.4 Technologické faktory

Medzi technologické faktory sa radí výška výdajov na vedu a výskum, technologické aktivity a obecná technologická úroveň, dostatočne rozšírená infraštruktúra, nové objavy a vynálezy, rýchlosť technologického prenosu a spôsob akým firmy inovujú nielen výroby ale aj svoje výrobné procesy a postupy. Tieto faktory sú často podporované vládou a majú možnosť získať finančné príspevky v podobe dotácií a grantov. Podmienkou je vypracovať k nim projekt.

Jedným z faktorov, ktoré majú dopad na portál „setri.cz“, je možnosť využitia podnikateľských a technologických inkubátorov. Väčšina inkubátorov vie poskytnúť priestory na realizáciu a poradenské služby. Zároveň takéto inkubátory majú prístup ku kompletným službám a vedia zabezpečiť a odporučiť externých dodávateľov.

## 3.2.2 Analýza konkurencie

V dnešnej dobe už existuje celá rada porovnávacích portálov na rôzne produkty a služby. On-line porovnávače sa väčšinou zameriavajú na skupinu nenáročných klientov, ktorý sledujú minimalizáciu nákladov a dosiahnutie najvyššej pridanej hodnoty v podobe vysokých

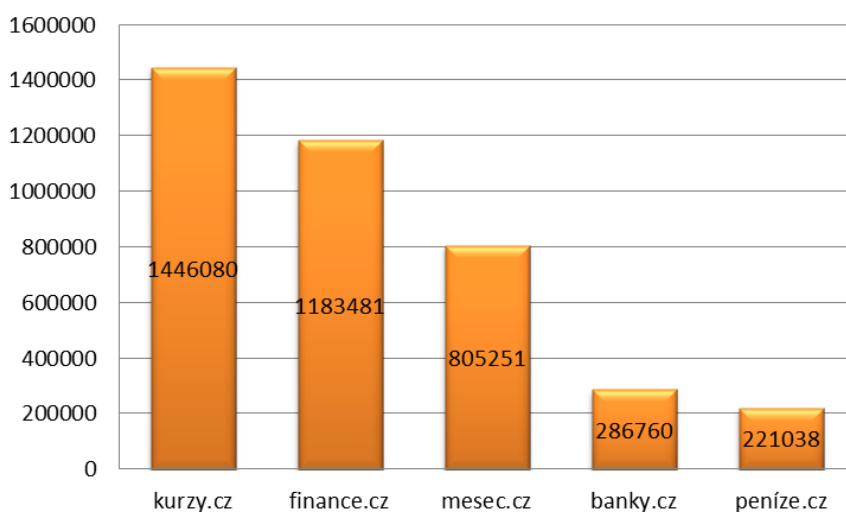
výnosov, respektíve zhodnotenia svojho vkladu. Tento distribučný kanál je pomerne mladý a jeho využitie začalo sa rozširovať až v poslednej dekáde, pričom dnes už pokrýva a nachádza svoje uplatnenie v najrôznejších odvetviach. Aj vďaka rozširovaniu e-commerce, v dnešnej dobe by sa len veľmi ťažko hľadal produkt alebo služba, ktorej porovnanie s konkurenciou by sa nedalo dohľadať. Obľúbenosť samotných porovnávačov je daná tým, že šetria (alebo v prípade depozitných produktov zarábajú) užívateľovi peniaze a predovšetkým čas, ktorý je v dnešnej rýchlej dobe vzácny.

V oblasti bankových produktov a služieb je týchto portálov taktiež niekoľko, pričom medzi najznámejšie a najviac navštevované finančné portály, bez ohľadu na ponúkané bankové produkty, sa radí:

- kurzy.cz,
- finance.cz,
- mesec.cz,
- banky.cz,
- penize.cz.

Zaujímavosťou je, že portál „kurzy.cz“ je 20. najnavštevovanejšia webová stránka v Českej republike. Zároveň sa jedná o najnavštevovanejší finanční portál. Medzi ďalšie Top 5 finančné portály sa radia finance.cz, mesec.cz, banky.cz, penize.cz.

Graf 7 - Najviac navštevované finančné portály 05/2021



Zdroj: NetMonitor, <https://www.netmonitor.cz/online-data-ola> (2021).

Základnou funkciou on-line porovnávačov je porovnanie rovnakého typu produktov rôznych bánk a finančných inštitúcií, na základe zvolených parametrov a potrieb. Dnes je veľké množstvo porovnávacích portálov, ktoré zobrazujú ponuky len na základe najlepšej ceny alebo najvýhodnejšej ponuky. Tento prístup nie je úplne ideálny, pretože neriešia sa už ďalšie parametre produktu. Užívateľ by mal mať možnosť porovnať si produkty aj podľa obsahu alebo ponúkaných podmienok.

V rámci situačnej analýzy je nutné správne identifikovať najväčších konkurentov na základe správne zvolených kritérií. Preto kritériá a ich význam boli zvolené nasledovne:

- ponuka depozitných produktov – predstavuje všetky depozitné produkty, ktoré sú užívateľovi dostupné k získaniu informácií o vybraných produktoch;

- porovnávač produktov – rozlišuje, či vybrané depozitné produkty portálu sú vyhodnocované v porovnávači produktov;
- konkurenčná výhoda – čím je webová stránka s porovnávačom zaujímavá, v čom je jej konkurenčná výhoda a prečo by ju užívateľ mal použiť;
- proces založenia – definuje akým spôsobom sa z užívateľa stáva zákazník, ktorý si môže objednať daný produkt.

Tabuľka 2 - Vyhodnotenie kritérií najviac navštevovaných finančných portálov

	ponuka produktov	porovnávač produktov	výhody	proces
<b>kurzy.cz</b>	-	-	-	-
<b>finance.cz</b>	sporiace účty, termínované vklady, vkladné knižky	ano, ano, nie,	-	-
<b>mesecc.cz</b>	stavebné sporenie, sporiace účty, termínované vklady, penzijné sporenie, vkladné knižky	ano, ano, ano, nie, ano,	jednoduchá navigácia	stavebné sporenie - ČSOB, ČS, sporiace účty - Equa,
<b>banky.cz</b>	stavebné sporenie, sporiace účty, termínované vklady, penzijné sporenie,	ano, ano, ano, ano,	jednoduchá navigácia, záložky podľa typu produktu	stavebné sporenie - ČS, sporiace účty - Equa, termínované vklady - J&T, Equa, penzijné sporenie - NN,
<b>peníze.cz</b>	stavebné sporenie, sporiace účty, termínované vklady, penzijné sporenie, investície	ano, ano, ano, nie, nie,	-	<b>+ sprostredkuje všetky dostupné banky a finančné inštitúcie,</b> - najprv potreba zadať osobné informácie

Zdroj: vlastné spracovanie

Zaujímavosťou webového portálu kurzy.cz je fakt, že napriek tomu že sa jedná o najnavštevovanejší finančný portál v Českej republike, tak neponúka na svojich stránkach skoro žiadne ucelené informácie o depozitných produktoch akými sú sporiace a termínované účty, stavebné sporenia a ďalšie produkty<sup>8</sup>.

Druhý najnavštevovanejší finančný portál finance.cz tento druh produktov už ponúka, dokonca na svojich stránkach využíva aj funkcie porovnávača, no jeho výsledky sú skôr statické a majú za cieľ poskytnúť užívateľovi len základné informácie o týchto produktoch<sup>9</sup>.

Veľkou zmenou oproti prvým dvom portálom je mesecc.cz<sup>10</sup>, ktorý má jednoduchý, elegantný a moderný vzhľad. Ponúka všetky dostupné depozitné produkty, prehľadne o nich informuje a následne ich porovnáva. Výhodou je jednoduchá a intuitívna navigácia pri zisťovaní podmienok bánk k jednotlivým produktom. V čom je zásadný nedostatok, tak je v sprostredkovaní porovnávaných produktov. V prípade, ak si užívateľ vyberie konkrétny produkt, tak nie je ani len presmerovaný na stránky banky ale sám si musí vybraný produkt vyhľadať. Výnimkou je produkt stavebného sporenia, ktorý je možné zjednať u ČSOB a Českej sporiteľni prostredníctvom odkazu pri produkte. U sporiacich účtov má túto možnosť len Equa banka.

<sup>8</sup> viz. príloha č.4, kde je zobrazený portál kurzy.cz

<sup>9</sup> viz. príloha č.5, kde je zobrazený portál finance.cz

<sup>10</sup> viz. príloha č.6, kde je zobrazený portál mesecc.cz

V poradí Top 4 finančným portálom sú [banky.cz](http://banky.cz)<sup>11</sup>. Tento portál sa zameriava na všetky depozitné produkty a má porovnávač aplikovaný na všetky produkty. Zároveň veľkou výhodou je jednoduchá a intuitívna navigácia a oproti všetkým iným porovnávačom využíva aj záložky podľa účelu, respektíve typu produktu, čo ešte viac napomáha v rozdelení a prehľadnosti medzi produktmi. Nevýhoda je v sprostredkovaní porovnávaných produktov, ktorá je obmedzená len na niektoré banky pre vybrané produkty.

Ďalším finančným portálom sú [penize.cz](http://penize.cz)<sup>12</sup>. Tento portál na rozdiel od ostatných depozitných produktov ide aj do segmentu investovania a ponúka možnosti investovania do dlhopisov, akcií, fondov, komodít a rôznych investičných produktov. Porovnávače sú využité len pre depozitné produkty okrem penzijného sporenia. Investičná časť taktiež nevyužíva žiaden porovnávač, čo je aj trochu škoda, pretože [penize.cz](http://penize.cz) sú asi jediným portálom, ktorý má zhrnuté všetky produkty na jednom mieste. Jeho výhodou taktiež je, že sprostredkuje odkazy na všetky dostupné banky a finančné inštitúcie ku všetkým produktom. Jedinou nevýhodou v tomto procese je samotný akt sprostredkovania, ktorý núti užívateľa sa aktívne registrovať a zadávať svoje osobné údaje aby mu bol zobrazený detail produktu. To môže veľa potenciálnych zákazníkov odradiť pretože informácie si vedia nájsť aj bez zadávania osobných údajov.

Okrem veľkých finančných portálov boli na trhu identifikované aj menšie a menej známe portály, ktoré sa špecializujú na konkrétny typ produktov. Pomocou Google vyhľadávača boli vybrané 3 menšie webové stránky, ktoré sa špecializujú na sporenie. Na nich boli použité tie isté hodnotiace kritériá ako na veľké finančné portály s nasledujúcimi výsledkami.

Tabuľka 3 - Vyhodnotenie kritérií špecializovaných portálov

	ponuka produktov	porovnávač produktov	výhody	proces
<b>porovnej24.cz</b>	sporiace účty, penzijné sporenie,	ano, nie,	jednoduchá navigácia	- sprostredkuje len vybrané banky - chýbajúca ponuka veľkých bánk
<b>duofinance.cz</b>	sporiace účty,	ano	jednoduchá navigácia	<b>+ sprostredkuje všetky dostupné banky a finančné inštitúcie,</b>
<b>usetreno.cz</b>	stavebné sporenie, sporiace účty, termínované vklady,	ano, ano, ano,	jednoduchá navigácia, zobrazovanie podmienok pri porovnaní	<b>+ pre stavebné sporenie a sporiace účty - sprostredkuje všetky dostupné banky a finančné inštitúcie,</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

Portál [porovnej24.cz](http://porovnej24.cz)<sup>13</sup> ponúka len sporiace účty a penzijné sporenie v rámci depozitných produktov. Porovnávač je použitý len pre sporiace účty. Výhodou je jednoduchá navigácia, čo plynie aj z malej ponuky produktov. Zároveň zaujímavé je zistenie, že portál neponúka skoro žiadne depozitné produkty veľkých bánk ako je ČSOB alebo KB.

Ďalším špecializovaným portálom je [duofinance.cz](http://duofinance.cz)<sup>14</sup>, ktoré sa zaoberá len zopár bankovými produktmi, medzi ktorými sú základom sporiace účty s porovnávačom produktov. Výhodou je moderné, jednoduché, prehľadné a intuitívne prehliadanie stránok, pričom aj základné podmienky účtu sú prehľadne zobrazené. Podľa osobného subjektívneho názoru autora práce sa jedná o najlepšie prevedenie porovnávača a portálu vôbec. Zároveň portál ponúka presmerovanie na stránky banky, na konkrétne produkty.

<sup>11</sup> viz. príloha č.7, kde je zobrazený portál [banky.cz](http://banky.cz)

<sup>12</sup> viz. príloha č.8, kde je zobrazený portál [penize.cz](http://penize.cz)

<sup>13</sup> viz. príloha č.9, kde je zobrazený portál [porovnej24.cz](http://porovnej24.cz)

<sup>14</sup> viz. príloha č.10, kde je zobrazený portál [duofinance.cz](http://duofinance.cz)



Posledným hodnoteným portálom je usetreno.cz<sup>15</sup>. Tento portál ponúka základné depozitné produkty akými je stavebné sporenie, sporiace účty a termínované vklady. Ku všetkým svojim produktom je použitý porovnávač, ktorý má jednoduchú navigáciu a podmienky produktov sú tiež prehľadne zobrazené. Zároveň portál ponúka presmerovanie na stránky banky, na konkrétne produkty. Jedinou nevýhodou portálu je trochu rozpoltené zameranie, pretože okrem bankových produktov ponúka aj plyn, elektriку, volania, televíziu a iné.

Z analýzy trhu a potenciálnej konkurencie vyplynulo, že čím je internetový portál známejší a užívatelia ho častejšie navštevujú, tak tým menej funkcií a možností ponúka, čo je celkom paradox najviac navštevovaných stránok. Naopak menšie, špecializované a menej navštevované portály ponúkajú často lepšie služby zákazníkom a využívajú aj porovnávače na vyššej úrovni. Situačná analýza zároveň potvrdila to, že na trhu je stále miesto pre porovnávač s depozitnými produktmi, že táto oblasť stále môže priniesť niečo nové, čo by zlepšilo služby zákazníkom. Okrem toho žiaden z vyššie hodnotených portálov nevyužíva riešenia a jedinečné hodnoty, aké môže priniesť porovnávač depozitných produktov „setri.cz“.

### 3.3 Model Lean Canvas porovnávača

Metóda Lean Canvas je nástrojom, ktorý sa používa pri písaní podnikateľských plánov, pričom využíva deväť základných prvkov, ktoré sú pre podnik kľúčové. Tento postup bol použitý aj pri písaní modelu Lean Canvas pre porovnávač depozitných produktov „setri.cz“. Úlohou metódy Lean Canvas je vizuálne zobraziť a priblížiť všetkým zúčastneným stranám samotný podnikateľský zámer. Metóda Canvas sa najlepšie aplikuje na veľkom papieri, aby všetci aktéri spolupracujúci na tvorbe podnikateľského zámeru mali možnosť a priestor pre spoločné zapisovanie bodov do jednotlivých sekcií<sup>16</sup>.

Tabuľka 4 - Model Lean Canvas aplikovaný pre porovnávač depozitných produktov

<p><b>Problém</b> Jaké jsou 1-3 nepalčivější problémy vašich zákazníků?</p> <p>Nizke zhodnotenie úspor - Nizka atraktivnosť depozitných produktov - Neznalosť produktov</p> <p>Strach z rizika a straty úspor</p>	<p><b>Řešení</b> Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků?</p> <p>Flexibilné porovnanie produktov</p> <p>Pomoc pri výbere vhodného produktu - dotazník</p> <p>Jednoduchý proces založenia účtu s depozitným produktom priamo na stránkach</p>	<p><b>Unikátní nabídka hodnoty</b> Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaká je výstředná hodnota pro zákazníka?</p> <p>Zobrazenie konkrétnej ponuky zákazníkovi</p>	<p><b>Neférová výhoda</b> Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli obít zrovna vy?</p> <p>Flexibilita porovnávača a prehľadnosť zobrazených výsledkov</p> <p>Proces sprostredkovania produktu</p> <p>Ziskanie klientských informácií</p>	<p><b>Zákazníci</b> Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé?</p> <p>FO v produktívnom veku generujúce úspory - averzia k riziku, - užívateľ internet bankingu, - dlhodobé sporenie.</p> <p>Bytové družstvá a SVJ</p>
<p><b>Existující alternativy</b> Jak zákazníci řeší své problémy dnes?</p> <p>Konkurenčné porovnávače</p> <p>Finanční poradci , banky</p> <p>Úspory na bežných účtoch / hotovost</p>	<p><b>Indikátory</b> Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká další čísla jsou pro vás teď důležitá (akvizice, aktivace, loajalita, tržby, doporučení)?</p> <p>Top 3 stránka pri vyhľadavaní</p> <p>Týždenná návštevnosť 50 tisíc videní</p> <p>Týždenne sprostredkovať 50 nových účtov</p> <p>20% návratnosť zákazníkov (do dvoch rokov)</p>	<p><b>Srozumitelný opis</b> Jak jednoduše opíšete vaše řešení pomocí již existujících?</p> <p>Zistí zákazníkove potreby a vyberie vhodný konkrétny produkt. Zákazník už len dá súhlas so založením účtu.</p>	<p><b>Cesty k zákazníkům</b> Jak se dostanete ke svým zákazníkům?</p> <p>Optimalizácia stránok SEO</p> <p>Účast na súťažiach a zapájanie sa do organizácií - inovácia roka, startup roka, inkubátor,...</p> <p>Platený článok - dTest, idnes.cz</p> <p>Priamy marketing (SVJ a druž.)</p> <p>Sociálne siete, Google reklama</p>	<p><b>První vlastovky</b> S kým můžete začít nejdříve?</p> <p>Jedinci, ktorí aktívne vyhľadávajú možnosti zhodnotiť svoje úspory</p>
<p><b>Struktura nákladů</b> Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady?</p> <p><b>Investičné náklady:</b> HW vybavenie a právne služby - cca 360 tisíc Kč <b>Prevádzkové náklady:</b> SW licencie, cloud, energie, SEO, support, ostatné - cca 42,5 tisíc Kč/mesačne <b>Bod zvratu</b> - cca 200 zákazníkov / mesačne</p>		<p><b>Cenový model</b> Jak naženíte vaše řešení problému?</p> <p>Sprostredkovanie depozitných produktov - nový účet=150-440Kč Príjmy z reklamných bannerov Príjmy z predaja reportov o zákazníkovi chovaní</p>		

Zdroj: vlastné spracovanie

<sup>15</sup> viz. príloha č.11, kde je zobrazený portál usetreno.cz

<sup>16</sup> viz. príloha č.1, kde je popísaný a viditeľný model Lean Canvas pre porovnávač depozitných produktov

### 3.3.1 Problém

Zákazníkov zaujímajú ich vlastné problémy a nie riešenia firiem, preto základným prvkom modelu Lean Canvas je identifikovať najpálčivejšie problémy našich potenciálnych zákazníkov. Za hlavný problém zákazníkov sa tak môže považovať slabé alebo až žiadne zhodnotenie úspor, ktoré vychádza z problému:

- nízkej atraktívnosť depozitných produktov,
- neznalosť produktov a strach zo straty úspor.

Tým, že až 70% pracujúcej populácie necháva ležať svoje úspory na neúročených bankových účtoch, pričom termínové a sporiace účty sa im zdajú málo atraktívne, tak je potreba tento segment ľudí osloviť a vysvetliť im tú jednoduchosť, ako sa dá za pár minút zhodnotiť svoje úspory. Ak priemerný český klient má úspory v priemernej objeme 351 tisíc Kč na bežnom účte, tak tieto peniaze sa mu nijak nezhodnocujú. Práve naopak, vplyvom inflácie strácajú na svojej hodnote. Ak by ich uložil na termínovaný účet s priemernou úrokovou sadzbou 0,57% p.a., tak by len na úrokoch zarobil okolo 2 000 Kč. Ak by ich uložil na sporiaci účet s priemernou úrokovou sadzbou 0,23% p.a., tak by na úrokoch získal približne 800 Kč. Možno sa to zdá na prvý pohľad málo, no jedná sa o priemerné úrokové sadzby, takže existujú produkty aj so zaujímavejším úrokovým výnosom. Zároveň za pár minút práce získať medzi 800 až 2 000 Kč, nie je úplne zbytočné.

Ďalším problémom je neznalosť produktov, čo môže u niektorých ľudí znamenať až strach o uloženie svojich financií do neznámych produktov. Dost' často práve nevedomosť, chýbajúci rozhľad alebo finančné vzdelanie o produktoch vedú k tomu, že ľudia si nevedia vybrať konkrétny produkt.

V dnešnej dobe alternatívou k problému zhodnotenia úspor prostredníctvom on-line porovnávača depozitných produktov „setri.cz“ by boli:

- konkurenčné porovnávače,
- investovanie,
- úspory ponechané na bežnom účte.

Konkurenčné porovnávače mesec.cz, banky.cz, penize.cz sú zamerané na celú škálu finančných produktov a nie sú špecializované na jeden konkrétny typ bankových produktov. Tieto porovnávače problém atraktívnosti a neznalosti produktov riešia tak, že sa snažia publikovať články o sporení alebo popisujú fungovanie samotných produktov priamo pri produktovom porovnávaní. Samotné zhodnotenie úspor a výber produktu nechávajú na klientovi.

Ďalšou alternatívou k problému zhodnotenia úspor je aktívne investovanie, ktoré je určené pre ľudí, ktorí sa o svoje úspory zaujímajú a snažia sa ich aktívne zhodnocovať prostredníctvom finančných poradcov alebo cez rôzne investičné finančné inštitúcie akými sú obchodníci s cennými papiermi, fondmi, komoditami, menovými kurzami a podobne. Tento zákaznícky segment má väčší sklon k riziku a preto ho depozitné produkty zaujímajú len okrajovo v dôsledku diverzifikácii portfólia.

Poslednou alternatívou je presný opak investovania a to, že klient banky si síce nechá zriadiť sporiaci účet spoločne s bežným účtom a prípadne aj pravidelne posiela minimálne platby na tento sporiaci účet po prvotnom nastavení klientským pracovníkom, no aktívne sa o sporiaci účet nezaujíma a nesleduje vývoj výnosov na tomto účte.

### 3.3.2 Zákazníci

Zákazníkmi on-line porovnávača „setri.cz“ sú prevažne ľudia v produktívnom veku, ktorí generujú úspory, majú strach z rizika straty peňazí, no zároveň používajú internetové bankovníctvo v počítači alebo mobile, čo je akousi podmienkou pre technickú zdatnosť zákazníka. Samozrejme depozitné produkty sú určené aj pre všetky osoby, ktoré majú úspory a zároveň tak aj subjekty vystupujúce ako právnické osoby, kde sú zahrnuté aj podnikateľské subjekty, družstvá, bytové družstvá a neziskové organizácie. Zároveň všetci potenciálni zákazníci musia mať aspoň minimálne úspory. Napríklad pre potreby termínovaných vkladov je u väčšiny bánk potrebné vložiť aspoň 10 tisíc Kč. Ďalšou atribútom zákazníka je mať prístup na internet, nakoľko sa jedná o on-line porovnávač. To, či potenciálny zákazník využije prístup cez počítač, tablet alebo mobilný telefón, je vhodné tiež správne špecifikovať. Poslednou potrebou zákazníka je jeho motivácia k využitiu depozitných produktov. Zákazníkov on-line porovnávača charakterizujú tieto atribúty:

- fyzické a právnické subjekty generujúce úspory,
- strach z rizika straty peňazí,
- aktívny užívateľ internetového bankovníctva v počítači alebo na mobile,
- motivácia k využitiu služby:
  - bezpečné zhodnotenie úspor,
  - sporenie na dôchodok alebo budúcu spotrebu.

Dôležité je vedieť, že nie všetci zákazníci sú aj užívateľmi. Za zákazníkov treba považovať aj tých, ktorí chcú šetriť nie priamo pre svoje potrebu ale pre potreby iných, napríklad pre svoje deti či vnúčata.

Zaujímavou skupinou zákazníkov sú identifikované bytové družstvá a spoločenstvá vlastníkov jednotiek, ktoré majú vo vysokom objeme, pasívne odložené úspory na bežných účtoch, ktorými nemôžu flexibilne disponovať a zároveň ich nemôžu investovať. Tento zákaznícky segment má preto veľký potenciál pre oslovenie a využívanie depozitných produktov cez on-line portál „setri.cz“. V Českej republike sa v roku 2017 podľa dát Českého štatistického úradu vyskytovalo 8 332 veľkých a malých bytových družstiev a zároveň 64 800 spoločenstiev vlastníkov jednotiek<sup>17</sup>. Celkovo je to 73 100 subjektov, ktorých úspory ležia neúročené na bežných účtoch.

Zvláštnou skupinou sú aj „prvé lastovičky“, ktorí predstavujú skupinu zákazníkov, čo chcú vyskúšať novú technológiu, produkt alebo službu. Väčšinou sú to ľudia zaujímajúci sa o danú problematiku, pracujúci v danej oblasti, rodina a známi, ktorí zdieľajú nadšenie z nového produktu.

V pilotnej fáze on-line porovnávača sa preto pozornosť sústreďí na zákazníkov, ktorí sú charakterizovaní nasledovne:

- cieľová skupina má 30-50 rokov, ktorá je zamestnaná a väčšinou má dokončené vysokoškolské vzdelanie a produkuje úspory zo svojich príjmov,
- zákaznícky segment má averziu k riziku a bojí sa investovať,
- zákaznícky segment má prístup k informáciám o produktoch,
- segment bytových družstiev a spoločenstvá vlastníkov jednotiek.

---

<sup>17</sup> viz. príloha 2 a 3

### 3.3.3 Riešenie

Ako bolo spomenuté v predchádzajúcej podkapitole, medzi hlavné problémy zákazníkov patrí neznalosť produktov a strach zo straty úspor. A na druhej strane tí zákazníci, ktorí poznajú depozitné produkty, tak ich odrádza nízka atraktivita depozitných produktov plynúca z nízkyh úrokových sadziieb alebo z dôvodu nutnosti zmeny banky za účelom založenia nového účtu k depozitnému produktu.

Riešením na zákaznicke problémy je v prvom rade zlepšiť informovanosť samotných zákazníkov. To je síce jednoduché definovať ale už horšie realizovať. Riešením ohľadom informovanosti je poskytovanie relevantných a prehľadných informácií aké zákazníci vyhľadávajú. To by malo byť zabezpečené stránkami on-line porovnávača „setri.cz“, ktoré v prípade vyhľadávania cez Google, by boli zobrazované medzi vrchnými výsledkami hľadania. To zabezpečí väčšie povedomie o samotnom porovnávači „setri.cz“ a zároveň zákazníci by dostali odpovede na svoje otázky. Taktiež on-line porovnávač „setri.cz“ má pomôcť v procese rozhodovania, nakoľko veľa ľudí má len základnú finančnú gramotnosť a nevedia sa v množstve produktov zorientovať. Práve tento problém má vyriešiť jednoduchý dotazník, ktorý vyhodnotí hlavné 3 sporiace aspekty zákazníka, ktorými sú:

- dĺžka sporenia,
- investovaný objem a frekvencia vkladov,
- likvidita depozitného produktu alebo flexibilita disponovania s úsporami.

V rámci rozhodovania, zákazník musí byť ubezpečený, že depozitné produkty sú v bankách zákonom chránené alikvotne až do výšky 100 tisíc Eur a riziko teda neexistuje. Zároveň zákazník by sa mal rozhodovať na základe svojich potrieb a nie na základe výšky úrokovej sadzby. Preto tento dotazník má pomôcť v rozhodovacom procese a má vybrať ideálny produkt. To, pre akú banku sa rozhodne, bude už výsledkom porovnania 3 vybraných konkrétnych depozitných produktov, ktoré by boli najvhodnejšie pre jeho výber.

Zároveň pri konečnom rozhodnutí o založení účtu vo finančnej inštitúcii, by mal byť samotný proces založenia čo najjednoduchší a ideálne unifikovaný priamo cez portál „setri.cz“. Takto by sa portál „setri.cz“ stal sprostredkovateľom zákazníka nie len pasívne na základe presmerovania na stránky banky, ale zároveň by zaistil všetky potrebné úkony k vytvoreniu takéhoto účtu. Na podobnom princípe v dnešnej dobe fungujú poisťné porovnávacie portály, ktoré porovnávajú najvýhodnejšie poisťky<sup>18</sup> a následne klient si priamo cez portál vyberie poisťný produkt a zmluvu o poistení uzatvára s poisťovňou sprostredkované cez porovnávací portál. Porovnávací portál tak získa províziu za sprostredkovanie poistenia a zároveň si vytvára databázu klientov, s ktorými vie ďalej aktívne komunikovať cez ponuku svojich ďalších produktov a služieb.

Špecifickou skupinou zákazníkov sú bytové družstvá a spoločenstvá vlastníkov jednotiek, ktorých je v Českej republike okolo 73 tisíc. Tento zákaznicky segment má pre portál „setri.cz“ veľký potenciál, pretože tieto subjekty disponujú vysokými finančnými prostriedkami, chceli by financie čiastočne zhodnotiť, no nemajú k tomu oprávnenie. Depozitné produkty bánk by tak boli ideálnou možnosťou ako bezrizikovo a v banke uložiť peniaze.

### 3.3.4 Jedinečná hodnota

Jedinečná hodnota porovnávača „setri.cz“ je v zobrazení konkrétneho produktu v konkrétnej banke, na základe zistenia skutočných potrieb z vyplneného dotazníku. Dotazník bude

<sup>18</sup> poistenie cestovné, havarijné, povinné zmluvné poistenie, poistenie domácnosti, životné a iné

návštevníkovi portálu kedykoľvek dostupný, no nebude musieť byť povinne vyplnený, aby užívateľ nemal pocit, že je do niečoho tlačný. Dotazník má slúžiť ako pomôcka pri výbere vhodného produktu. Nie je to nič komplikované, je to skôr služba respektíve algoritmus, ktorý má pomáhať zákazníkovi v rozhodovaní v prípade, že nemajú skúsenosti s finančnými produktmi. Týmto postupom sa neodopiera zákazníkovi prístup ku všetkým depozitným produktom, ale sa iba obmedzuje na tie najvhodnejšie. Ostatné produkty bánk si bude môcť zákazník kedykoľvek jedným kliknutím zobrazit'.

Potenciálny zákazník musí byť neustále utvrdzovaný v tom, že sa jedná o bezrizikové uloženie úspor, nad ktorými má nepretržitú kontrolu. Zároveň má dostatok potrebných informácií o produktoch a zmenách podmienok na realizovaných produktoch.

### 3.3.5 Neférová výhoda

V dnešnej dobe veľa porovnávačov vie filtrovať alebo usporiadať výsledky hľadania len podľa výnosnosti, úrokovej sadzby. Porovnávač „setri.cz“ má výhodu oproti iným portálom v tom, že vie porovnať produkty podľa parametrov aké si zákazník vie sám zvoliť, pričom výsledné zobrazenie si zachová svoju prehľadnosť. V dnešnej dobe na podobnom princípe fungujú už produktové vyhľadávače a internetové trhoviská označované ako e-commerce. Porovnávač „setri.cz“ má výhodu aj v tom, že dokáže porovnávať medzi sebou aj rôzne typy depozitných produktov. Tým si vo výsledku môže zákazník zobrazit' a porovnať produkty ako je napríklad termínovaný vklad u ČSOB a sporiaci účet v UniCredit Bank. Zároveň niektoré produkty môžu byť zákazníkovi doporučené aj na základe vyplneného dotazníku.

Neférová výhoda je v jednoduchosti procesu pri otvorení nového účtu. Portál „setri.cz“ chce byť zároveň sprostredkovateľom služby, nie len statickým portálom s odkazmi na stránky bánk. To je možné ak sa vytvorí univerzálna šablóna zhrňujúca všetky zákaznicke dáta, ktoré sa následne zašlú banke ako príkaz na vytvorenie nového účtu. Banka žiadosť o otvorenie účtu prijme a následne pošle návrh zmluvy k podpisu zákazníkovi. Vďaka tomuto aspektu je tento produkt iný oproti konkurenčným portálom, ktoré len porovnávajú depozitné produkty bánk. Zároveň tým, že portál „setri.cz“ je sprostredkovateľom, zbiera dáta o zákazníkoch, ktoré môže ďalej využit' na posielanie noviniek cez newsletter priamo do mailu, môže im ponúkať ďalšie zaujímavé produkty, môže vzdelávať v oblasti financií.

Ďalšou výhodou, ktorá zo sprostredkovania nových klientov pre banky vyplýva, je aj priama komunikácia s bankami. To môže portál využit' pri implementácii nových produktov ešte pred konkurenciou, získavať informácií o novinkách na trhu a tým aj flexibilnejšie reagovať na zmeny realizované bankami.

V rámci toho, že portál „setri.cz“ bude disponovať informáciami o klientoch a na základe dotazníku bude vedieť aj konkrétne potreby reálnych klientov a potenciálnych zákazníkov, môže tak tieto informácie kumulovať a vytvárať zaujímavé reporty a štatistiky, ktoré ďalej môže za určitých podmienok ďalej predat'<sup>19</sup>, prípadne sa stať nezávislým poradcom pre banky. Väčšina portálov funguje na opačnom princípe. Ak zákazník chce získať informácie o produktoch, tak musí vyplniť najprv osobné údaje a banka alebo sprostredkovateľ sa potom ozve s konkrétnou ponukou. Alebo v druhom prípade s údajmi portál nepracuje, kým zákazník nie je presmerovaný na stránky banky

---

<sup>19</sup> samozrejme s ohľadom na pravidlá GDPR

### 3.3.6 Štruktúra nákladov

Vzhľadom na to, že celý vývoj, dizajn a testovanie alfa verzie on-line porovnávača „setri.cz“ je plne realizované vlastným úsilím jeho zakladateľmi, tak to znamená že táto časť nie je nákladovou položkou. Jediným nákladom je čas strávený nad tvorbou porovnávača a know-how vložené počas jeho vývoja.

Počiatočnú investíciu je nutné realizovať do zakúpenia serverov, vytvorenia zabezpečenej siete s certifikátmi a integrácie webového porovnávača s dátami depozitných produktov získaných od bánk. Všetky tieto jednorázové položky sú odhadnuté na základe predchádzajúcich skúseností vývojárov IT sietí a tržných cien hardware vybavenia v celkovom objeme 240 tisíc Kč.

Ďalším nákladom sú právne služby, pretože portál „setri.cz“ plánuje sprostredkovať otváranie účtov v bankách. Na to, aby takáto služba bola možná je potrebné mať pripravené „Zmluvy o sprostredkovaní“, ktoré musia byť akceptované aj bankami. Zároveň zákazník v prípade otvorenia účtu sprostredkované cez portál „setri.cz“, dostane od banky „Návrh zmluvy“ alebo „Zmluvu na uzatvorenie depozitného produktu“. Preto vrámci investičných nákladov sa počíta s využitím právnych služieb na vytvorenie sprostredkovateľskej zmluvy advokátskou kanceláriou a pre samotný portál pripraviť „Podmienky užívania“ webových stránok spoločne s ponúkanými produktmi. Po oslovení advokátskej kancelárie boli tieto služby ocenené v hodnote 120 tisíc Kč.

Tabuľka 5 - Investičné náklady porovnávača „setri.cz“

Položka	frekvencia	náklad (Kč/rok)
Právny servis	jednorázovo	120 000
Server (3x)	jednorázovo	105 000
Vytvorenie siete, security firewall a integrácia	jednorázovo	135 000
<b>Prevádzkové náklady celkom</b>		<b>360 000</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

Prevádzkové náklady sú tvorené softwarovými licenciami, webovými službami, cloudovým úložiskom dát a energiami za prevádzku serverov. Ďalším variabilným nákladom je SEO optimalizácia porovnávača „setri.cz“. Tým, že ani jeden zo zakladateľov nemá skúsenosti s touto oblasťou tak sa počíta s pomocou externého konzultanta pre túto oblasť, ktorý bude mať za úlohu optimalizovať stránky pre lepšie možnosti ich vyhľadania. Počíta sa s tým, že prvý 1-2 mesiace po spustení stránky „setri.cz“, bude potrebné plne využívať služby externého konzultanta. Následne po dosiahnutí želaného výsledku, bude optimalizácia realizovaná podľa potreby, no v priemere sa počíta s jedným dňom v týždni. Zároveň v rámci prevádzky bude potreba riešiť „on call support“ od zákazníkov a odpovedať na ich otázky, či už priamo na stránkach porovnávača, mailom alebo po telefóne. Na tento účel bude najatý na dohodu jeden študent, u ktorého sa predpokladá, že bude riešiť tieto otázky a pripomienky. V začiatkoch spustenia porovnávača sa nepredpokladá veľká potreba v tejto službe, respektíve bude zastrešená priamo vývojármi. Neskôr sa predpokladá, že táto služba bude delegovaná na študenta, na čiastočnom úväzku. Celkové ročné prevádzkové náklady sú takto odhadnuté na sumu 510 tisíc Kč. Z toho mesačné náklady sú v objeme 42,5 tisíc Kč.

Tabuľka 6 - Prevádzkové náklady porovnávača „setri.cz“

Položka	frekvencia	cena (Kč/m)	náklad (Kč/rok)
Software licencie	mesačne	5 000	60 000
Webové služby a cloudové úložisko	mesačne	3 000	36 000
Energie	mesačne	2 000	24 000
SEO (externý konzultant)	mesačne	20 000	240 000
Technický a on call support	mesačne	10 000	120 000
ostatné náklady	mesačne	2 500	30 000
<b>Prevádzkové náklady celkom</b>			<b>510 000</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri realizácii podnikateľského zámeru si jeho zakladatelia neplánujú vyplácať v jeho úvode žiadne mzdy. To znamená, že osobné náklady sú nulové. Po dohode spoločníkov sa bude rozdeľovať alebo reinvestovať iba zisk dosiahnutý z prevádzky portálu.

V úvode spustenia služby sa neplánujú žiadne výdavky do marketingu. Hlavné zameranie bude získať čo najvyššiu návštevnosť z optimalizácie vyhľadávača, aby on-line porovnávač „setri.cz“ bol zobrazovaný na popredných miestach ak užívateľ zadá do vyhľadávača slovné spojenie pre sporenie a sporiace produkty. Zároveň sa plánuje zapojiť porovnávač „setri.cz“ do rôznych súťaží s inovatívnymi produktmi a startup inkubátorov, pre získanie zákazníkov spomedzi „prvých lastovičiek“ a zároveň pre získanie „PR“ a bezplatnej reklamy. V prípade, že nastavené ciele nebudú naplnené, tak následne by sa pristúpilo k platenej forme reklamy.

Disponibilné zdroje na prevádzku on-line platformy „setri.cz“ sú vo výške 1 milióna Kč, pričom v prípade, nedosiahnutia očakávaných výsledkov ale so značným potenciálom ďalšieho rastu, môže byť táto suma disponibilných zdrojov navýšená až na 1,5 milióna Kč. Pri takto nastavených nákladoch bude z časového hľadiska 1,5 až 2 roky trvať dosiahnutie životaschopného produktu. Ak ciele nebudú za daný čas naplnené, podnikateľský zámer porovnávača depozitných produktov „setri.cz“ bude ukončené.

Na to, aby projekt dosiahol bod zvratu a všetky prevádzkové náklady boli pokryté, tak je potreba aby nový depozitný produkt si sprostredkovane uzatvorilo cez on-line porovnávač „setri.cz“ aspoň 200 zákazníkov mesačne, čo znamená získať v priemer 50 zákazníkov týždenne.

### 3.3.7 Cenový model

Cenový model predstavuje spôsob, akým bude služba on-line porovnávača „setri.cz“ ocenená. Súčasne táto služba musí pre zákazníkov ostať bezplatná. Cenový model preto vychádza zo samotného sprostredkovania depozitného produktu banky priamo zákazníkom. V rámci tejto služby, za otvorenie nového účtu k bežnému účtu, banky podľa neverejných informácií finančných poradcov platia províziu vo výške 150 až 400 Kč za klienta<sup>20</sup>, v závislosti na banke a type zjednaného produktu. Ako bolo spomenuté v predchádzajúcej podkapitole, pre dosiahnutie bodu zvratu je potrebné, aby získať aspoň 200 zákazníkov mesačne, ktorým sa založí sprostredkovane nový účet pre depozitný produkt. Ak počítame s priemernou províziou za sprostredkovanie tejto služby v objeme okolo 220 Kč, tak mesačný príjem z tejto činnosti by bol okolo 44 tisíc Kč. Tento príjem by v pilotnej fáze podnikateľského zámeru bol považovaný za primárny.

<sup>20</sup> táto provízia je v závislosti od typu produktu a banky. Informácia je neverejná a vychádza z predchádzajúcich pracovných činností zakladateľov portálu „setri.cz“ na projektoch v ČSOB a KB, a aj ako finančný poradca.

Ďalšími dodatočnými príjmami by boli príjmy z reklamy zobrazujúcej sa v niekoľkých málo banneroch na stránkach portálu „setri.cz“.

Inou, podobnou formou príjmu by bol príjem z „pay-per-click“ na stránky banky, v prípadoch kedy zákazníci nemajú záujem o zriadenie nového produktu priamo na portále „setri.cz“, ale preferujú služby priamo na stránkach jednotlivých bánk.

Posledným možným príjmom by bol príjem za poskytovanie informácií bankám. V rámci týchto informácií by banky dostali dáta o zákazníckom chovaní, ohľadom produktov aké zákazníci vyhľadávajú, aké majú potreby a čo ich zaujíma. To všetko by sa dalo extrahovať na základe dotazníkov vyplnených zákazníkmi. Takéto informácie ohľadom spotrebiteľského chovania sú často vzácne pre marketingové výskumy. Preto by niektoré banky mohli prejavíť záujem o tieto dáta, ktoré by im následne za úplatu mohli byť poskytnuté.

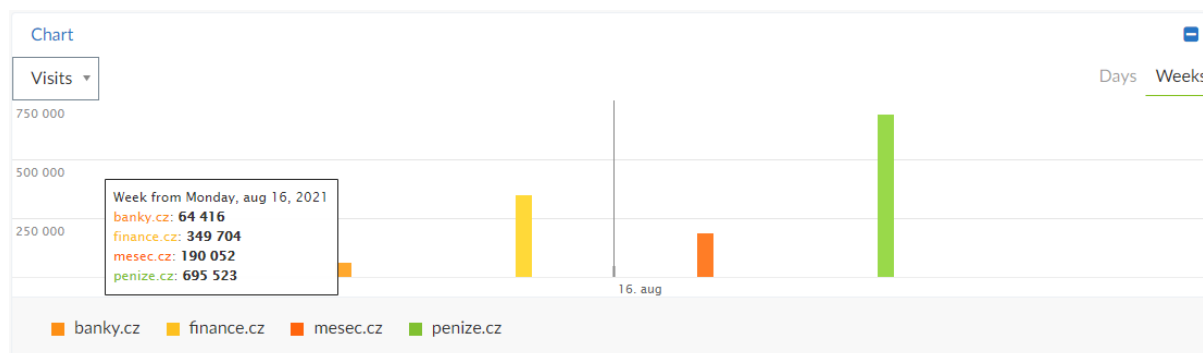
Pri navrhnutom modeli podnikania je pomerne ťažko predpovedať príjmy zo všetkých oblastí hneď v prvom roku. Každopádne sa počíta s tým, že príjmy primárne budú tvorené zo sprostredkovania depozitných produktov na portále „setri.cz“. Zvyšné dodatočné príjmy budú príjmom z reklamy, „prekliky“ na stránky bánk a dáta s analýzou chovania zákazníkov ponúkané bankám. Odhaduje sa, že až 80% všetkých príjmov bude realizovaných zo sprostredkovania depozitných produktov. Zároveň cieľom pre prvý rok od spustenia portálu je dosiahnuť počet 50 nových sprostredkovaných účtov týždenne, čo predstavuje bod zvratu, kedy výnosy pokryjú náklady na prevádzku portálu.

### 3.3.8 Indikátory

Indikátory predstavujú metriky, podľa ktorých sa vie, že je projekt úspešný, prípadne ak nedosahuje požadovaných výsledkov, tak je lepšie ho ukončiť. Tieto metriky musia byť konkrétne a mali by spĺňať podmienky „SMART“ – byť špecifické, merateľné, akceptovateľné, reálne a ohraničené v čase. Pre on-line porovnávač „setri.cz“ boli dohodnuté medzi spoločníkmi nasledovné metriky, ktoré sa budú priebežne počas realizácie projektu sledovať. Tieto metriky vychádzajú zo stanovených cieľov a odzrkadľujú aj silu konkurencie:

- dostať sa v Google vyhľadávači do top 3 zobrazení v prípade, že užívateľ vyhľadáva informácie o akomkoľvek depozitnom produkte, bez použitia reklamy, len s využitím optimalizácie vyhľadávania stránok SEO,
- mať priemernú týždennú návštevnosť porovnávača „setri.cz“ okolo 50 tisíc,
- týždenne sprostredkovať v priemere 50 nových účtov k depozitným produktom,
- dosiahnuť 20% opakovanú návratnosť zákazníkov, ktorým bol depozitný produkt priamo sprostredkovaný.

Graf 8 - Týždenný počet návštev konkurenčných stránok v období od 16.-22.8.2021



Zdroj: NetMonitor, <https://www.netmonitor.cz/online-data-ola> (2021)



V prípade, že takto nastavené indikátory budú splnené najneskôr do 1,5 roka od spustenia portálu „setri.cz“, tak bude podnikateľský zámer považovaný za úspešný a bude sa pokračovať v realizácii ďalších rozvojových fáz a vzniknutých príležitostí. Ak by boli požadované výsledky dosiahnuté skôr ako je ciele, tak sa to bude považovať za veľký úspech. V prípade, že by neboli výsledky dosiahnuté, tak po 1,5 roku, prípadne už aj v priebehu života projektu, sa bude upravovať samotný portál a meniť podľa reakcií zákazníkov. Zároveň by sa začalo s využívaním rezervy na marketing.

### **3.3.9 Distribučné kanály**

Sú súborom spôsobov, akým sa produkt dostáva k zákazníkovi. V úvode spustenia portálu „setri.cz“ sa neplánujú žiadne výdavky na platenú reklamu. Hlavné zameranie bude získať čo najvyššiu prirodzenú návštevnosť z optimalizácie vyhľadávača, aby on-line porovnávač „setri.cz“ bol zobrazovaný na popredných miestach. Ak užívateľ zadá do vyhľadávača slovné spojenie pre sporenie alebo sporiace produkty.

Zároveň s portálom sa plánuje zapájať do rôznych súťaží s inovatívnymi produktmi a startup inkubátorov, pre získanie zákazníkov spomedzi „prvých lastovičiek“ a zároveň pre získanie „PR“. Tento spôsob komunikácie produktu je nenútený a v prvom rade zaujme odborníkov a ľudí z tejto oblasti, ktorí zároveň môžu poskytnúť relevantnú spätnú väzbu pre ďalšie vylepšenie platformy.

V prípade, že nastavené ciele nebudú naplnené, tak následne by sa až pristúpilo k forme platenej reklamy, ktorá bude samozrejme on-line.

Ako bolo už spomenuté, zaujímavou skupinou zákazníkov sú aj bytové družstvá a spoločenstvá vlastníkov jednotiek, ktorých je v Českej republike okolo 73 tisíc. Tieto subjekty disponujú vyššími objemami financií a majú ich pasívne uložené na bežných účtoch, pretože s týmito financiami nemôžu flexibilne disponovať a zároveň ich nemôžu investovať. Depozitné produkty bánk by tak boli ideálnou možnosťou ako bezrizikovo a v banke uložiť peniaze. V tomto prípade by sa bytové družstvá a spoločenstvá vlastníkov oslovovali dvoma možnými spôsobmi. Prvým je priame oslovenie subjektu emailom alebo klasickou poštou, na základe dát získaných z obchodného registra. Tento spôsob je ale dosť časovo a finančne pomerne náročný. Druhým spôsobom by bolo osloviť priamo správčovské spoločnosti týchto subjektov a cez nich ponúkať túto službu, nakoľko správčovských firiem v roku 2017 bolo podľa Štatistického úradu v Českej republike 102.

## **3.4 Faktory úspechu, príležitosti a riziká**

Na to, aby bol portál „setri.cz“ úspešný, tak je potreba mať jasne stanovené ciele a k nim plán, ktorý na tejto ceste má pomôcť kroky správne realizovať. Boli jasne stanovené indikátory úspešnosti pomocou modelu Lean Canvas, na základe ktorých sa budú zakladatelia portálu „setri.cz“ rozhodovať o životaschopnosti celého projektu a o jeho ďalšej budúcnosti. Zhrnutie celého podnikateľského plánu predstavuje SWOT analýza, ktorá ponúka ucelený prehľad o silných a slabých stránkach projektu. Zároveň zobrazuje a popisuje príležitosti a riziká, ktoré boli identifikované počas realizácie pilotnej fázy portálu „setri.cz“ a majú dopad aj na rozhodovacie procesy pre ďalší vývoj a rozvoj porovnávača.

Obrázok 2 - SWOT analýza porovnávača „setri.cz“



Zdroj: vlastné spracovanie

Z vyššie uvedenej SWOT analýzy vyplýva, že úspech portálu „setri.cz“ bude založený na svojich silných stránkach. Azda najväčšou silnou stránkou sú skúsenosti a know-how jeho troch zakladateľov, ktorí majú skúsenosti z oblastí akými je vývoj a dizajn webových stránok a aplikácií, projektového riadenia v bankovom sektore a v neposlednom rade poskytovania poradenstva a predávania finančných produktov zákazníkom. Taktiež všetci traja zakladatelia vidia potenciál, majú spoločný cieľ a motiváciu podnikateľský nápad realizovať. Ďalšou silnou stránkou je zákaznícky dotazník, ktorý má pomocou algoritmu vybrať zákazníkovi konkrétny depozitný produkt. Zákazníci dosť často nemajú dostatok informácií alebo nepoznajú rozdiely medzi jednotlivými produktmi, preto ich táto skutočnosť odrádza od aktívneho sporenia alebo investovania. Dotazník je zároveň jedinečnou a konkurenčnou výhodou, pretože presne vyberie pre zákazníka potrebný produkt, ktorý mu dokáže následne cez jednoduchý proces založiť priamo na portály „setri.cz“ bez toho, aby zákazník bol presmerovaný na stránku banky alebo by musel navštíviť banku osobne. Dotazník bude návštevníkovi portálu kedykoľvek dostupný, no nebude musieť byť povinne vyplnený, aby užívateľ nemal pocit, že je do niečoho tlačný. Dotazník má slúžiť ako pomôcka pri rozhodovaní a výbere vhodného produktu. Silnou stránkou je aj porovnávač špecializovaný na depozitné produkty. Tým, že je tento okruh produktov špecifický, trh s depozitnými produktmi je stabilný a jediný, čo sa často mení sú podmienky produktov, tak funkcia porovnávania produktov môže byť viac prepracovaná. V dnešnej dobe veľa porovnávačov vie filtrovať alebo usporiadať výsledky hľadania len podľa výnosnosti, úrokovej sadzby. Porovnávač „setri.cz“ má výhodu v tom, že vie porovnať produkty podľa rôznych parametrov, pričom si zachová svoju prehľadnosť. Zároveň dokáže porovnávať medzi sebou aj rôzne typy depozitných produktov, ako napríklad termínovaný vklad u ČSOB a sporiaci účet v UniCredit Bank. K silným stránkam sa radí aj proces sprostredkovania depozitného účtu. Vďaka tomuto procesu, zákazník vôbec nemusí opustiť portál „setri.cz“ a jednoducho cez unifikovaný formulár si účet s produktom založí. Z tohto procesu pramení aj ďalšia silná stránka a určite

nie posledná, a tou je databáza klientov. Vďaka tomu, že zákazníci vyplňajú formulár priamo na stránke portálu „setri.cz“, ktorá im depozitný produkt sprostredkuje, tak zároveň dávajú právo s týmito dátami disponovať<sup>21</sup>. Takéto dáta majú cenu pri sledovaní chovania zákazníka, čo pomáha vylepšiť algoritmus zobrazovania výsledkov a zároveň klient môže byť informovaný prostredníctvom nie veľmi častých newsletterov o nových produktoch prípadne zmenách na stávajúcich.

Medzi slabé stránky portálu „setri.cz“ sa radí neskúsenosť s optimalizáciou vyhľadávania, takzvané „SEO“. Preto táto oblasť sa musí outsourcovať na externého plateného konzultanta. Práve výkonní a skúsení konzultanti sú pre firmu finančne nákladní. Preto veľká časť rozpočtu pôjde práve do tejto služby. Ďalšou slabou stránkou sú sprostredkovateľské zmluvy s bankami. Na jednej strane sa jedná o vytvorenie jednoduchého procesu pre zákazníka, no na strane druhej vzniká firme veľká pracnosť pre podnik, kde je potreba dohodnúť sprostredkovateľský rámec so všetkými bankami a zároveň vyjednať cenník za tieto služby. V úvode vytvorenia tohto procesu bude potrebné zahrnúť do procesu vytvorenia sprostredkovateľskej zmluvy aj advokátsku kanceláriu na právne poradenstvo. Medzi slabé stránky sa radí aj technická vybavenosť. Na začiatku sa počítá s investíciou do zakúpenia troch kusov serverov, ktoré pri maximálnom výkone by mali byť schopné poskytovať služby a prevádzkovať portál „setri.cz“ až pre 30 000 návštevníkov v jeden moment. S tak vysokým vyťažením serverov sa v úvode nepočíta, no v prípade úspešnosti porovnávača a pri ďalšej expanzii by v dlhšom časovom horizonte tento výkon nemusel stačiť, čo bude potrebné mať neustále na pamäti.

Príležitosť portálu „setri.cz“ je celá rada nakoľko sa jedná o podnikateľský zámer a možnosti a príležitosti by sa ľahko našli. Vzhľadom na to, že na začiatku je podnikateľský model jasný, budú sa hľadať príležitosti v externých veličinách, ktoré podnik nevie priamo ovplyvniť. Medzi hlavnú príležitosť sa radí špecializácia na depozitné produkty. Ako bolo spomenuté<sup>22</sup>, až 70% domácností má svoje úspory uložené na bežných účtoch, ktoré nijak nezhodnocuje. Tieto úspory predstavujú nezanedbateľnú čiastku 3 288 mld Kč, pričom domácnosti disponujúce úsporami vo výške 1 312 mld Kč, by boli ochotné v prípade vhodnej motivácie uložiť svoje peniaze efektívnejšie. Stačilo by im ponúknuť správny produkt a nástroj ako na to. Preto veľkou príležitosťou je práve špecializácia na depozitné produkty. Veľkou príležitosťou stránkou je aj pomerne veľký zákaznícky segment na trhu s depozitami, ktorý predstavujú bytové družstvá a spoločenstvá vlastníkov bytových jednotiek. Tie majú vysoké objemy úspor, ktoré sú pasívne uložené na bežných účtoch, a s ktorými nemôžu flexibilne disponovať ani investovať. Pre takýchto klientov by bol portál „setri.cz“ ideálnym nástrojom pre aspoň čiastočné zhodnotenie svojich depozít v banke. Ako bolo viac krát spomenuté, podnikateľský zámer popisuje len pilotnú fázu portálu „setri.cz“, ktorá je zároveň testovaním produktov a samotnej služby sprostredkovania depozitných produktov na českom trhu. Preto príležitosťou v ďalších fázach portálu je aj expanzia na zahraničné trhy. Ďalšou a určite nie poslednou príležitosťou je služba „banková identita“, kedy zákazník má možnosť prepojiť všetky svoje účty a tým mať informácie o všetkých svojich peniazoch na jednom mieste. Je to zaujímavý produkt pre banky aj pre nefinančné inštitúcie hlavne z toho dôvodu, že žijeme v informačnom veku a aj informácie majú svoju cenu.

Hrozbami, ktoré podnikateľ nevie dostatočne ovplyvniť je znalosť bankových produktov potenciálnymi zákazníkmi. Veľká časť z nich totiž síce má úspory, no nevie ako s nimi naložiť alebo má strach zo straty úspor. Táto skupina zákazníkov, ktorá predstavuje hrozbu portálu nevie priamo ovplyvniť, kým klient samotný nezačne aktívne vyhľadávať informácie

---

<sup>21</sup> ale nie zverejňovať alebo predávať

<sup>22</sup> viz. kapitola 3.1 Popis produktu a podnikateľského zámeru

o bankových produktoch alebo o možnosti sporenia. Ďalšou hrozbou je nízka atraktivita depozitných produktov, ktoré zhodnocujú úspory v úrokových sadzbách nižších ako je miera inflácie. Tieto úrokové sadzby potom odrádzajú niektorých sporiteľov, od ukladania peňazí do depozitných produktov a nechávajú svoje úspory pasívne ležať na účtoch a len malé percento z nich investuje do alternatívnych produktov, ktoré ale už predstavujú riziko. Toto chovanie je úplne bežné pre neinformovaného klienta, preto je potreba na stránkach, prostredníctvom zasielaných „newslettrov“ a PR článkov vysvetľovať klientom, že depozitné produkty sú bezrizikovým nástrojom. Ďalšou hrozbou sú podmienky bánk, respektíve spolupráca s bankami. Depozitné produkty sú nástrojom banky pre získanie dodatočnej likvidity, za ktorú banka vypláca úrok. Tento nástroj a jeho podmienky môže banka meniť, prípadne rôznej klientele ponúkať rôzne podmienky. Preto je dôležité aktívne komunikovať so všetkými bankami a ponúkať ich produkty, aby bola zaručená nepretržitá bilaterálna spolupráca. Taktiež je vhodné túto komunikáciu udržiavať kvôli integrovaným štandardom pre získavania dát z bánk pre účely portálu. V dnešnej dobe sa banky snažia byť otvorené, transparentné a informujú svojich klientov o aktivitách v banke a aj na bankovom trhu. Samozrejme, nie každá banka je otvorená a nemusí naviazať formu spolupráce s podnikom, ktorý chce sprostredkovať jej produkty. Niektoré formy sprostredkovania vítajú, pretože predstavujú získanie nových klientov a príliv kapitálu bez vynaloženého úsilia. Na druhej strane sú inštitúcie, ktoré si selektujú svojich klientov a preto forma sprostredkovania nemusí byť pre nich ideálna. Hrozbou v tomto prípade je, ak banka nebude ochotná fungovať vo forme spolupráce a cez sprostredkovateľský vzťah. Poslednou potenciálnou hrozbou je ponuka nebankových inštitúcií, ktoré sú tvorené družstevnými záložňami a kampeličkami. Tieto inštitúcie na jednej strane ponúkajú klientom zaujímavejšie produkty z pohľadu zhodnotenia úspor, no na druhej strane tým, že nie sú bankovým subjektom nechránia vklady svojich veriteľov. To znamená, že podliehajú určitému riziku, voči ktorému sa na stránkach „setri.cz“ vymedzuje a informuje o bezpečnosti vkladov. Preto bude potrebné tento okruh produktov špeciálne vymedziť len pre klientov, ktorí by mali o takéto produkty záujem a boli by si vedomí podstúpenému riziku.

Ako bolo viac krát spomenuté, podnikateľský zámer popisuje len pilotnú fázu portálu „setri.cz“, ktorá je zároveň testovaním produktov a samotnej služby sprostredkovania depozitných produktov na českom trhu. Preto v ďalších fázach portálu je príležitosťou expanzia na zahraničné trhy. V prípade, že portál bude dosahovať veľkej úspešnosti a návštevnosť stránky bude medzi Top 3 vyhľadávanými finančnými portálmi, tak by potenciál bol aj v ponúkaní iných produktov ako sú tie depozitné. Medzi ďalšie produkty sa radia hypotečné úvery, bezúčelové úvery a kreditné karty, prípadne investičné produkty. Tie prinášajú vyššie príjmy za sprostredkovanie, no na druhej strane by to znamenalo špecializáciu rozšíriť a celkovo aj podnik a portál viac diverzifikovať. Istá forma príležitosti by bola aj v „intenzívnej špecializácii“. „Intenzívnou špecializáciou“ je myslené ďalej rozvíjať depozitné produkty smerom o ďalšie služby. Hlavnou myšlienkou je nie len sprostredkovať zákazníkovi otvorenie účtu s depozitným produktom, ale aktívne úspory zhodnocovať. To znamená, že klientom nie len zobrazovať najvhodnejší produkt podľa jeho potrieb, ale aj aktívne radíť pri otvorení a následne počas existencie vzťahu so zákazníkovi. Ďalším stupňom by bolo ponúkať služby a zhodnocovať úspory na základe mandátu daného priamo od klienta. Ten by mal zabezpečený kompletný servis a dostával by už len informácie o tom, ako sa darí jeho úsporám. Všetky rozhodnutia aj zmeny by boli realizované automaticky.

## 4 Záver

Dôležitosť prípravy podnikateľského plánu pred samotným spustením jeho realizácie je základom pre štart úspešného podnikania. On-line porovnávače sú distribučným kanálom, ktorý má veľký potenciál. Medzi internetovými užívateľmi sú porovnávače obľúbeným nástrojom pretože šetria peniaze a čas. Z analýzy trhu a potenciálnej konkurencie vyplynulo, že čím je internetový portál známejší a užívatelia ho častejšie navštevujú, tak tým menej funkcií a možností ponúka, čo je celkom paradox najviac navštevovaných stránok. Z toho sa dá vyvodiť, že špecializované portály na konkrétne produkty vedia ponúknuť o dosť lepšie služby svojim zákazníkom. Dôležité je, aby aj zákazníci nachádzali cestu k týmto portálom.

V úvodnej časti záverečnej práce sú definované a rozobrané teoretické poznatky súvisiace so zostavovaním podnikateľského plánu a predstavená základná typológia podnikateľských plánov. Podnikateľské plány pre startupy sú trochu špecifické, pretože sa jedná o úplne nové firmy vstupujúce na trh s novým produktom alebo službou. Pre startupy je vhodným, rýchlym a jednoduchým nástrojom ako zostaviť podnikateľský plán metóda Lean Canvas. Tá je rozobraná v ďalšej podkapitole, kde je detailne popísaných jej 9 základných stavebných prvkov a výhody a nevýhody použitia tohto modelu. V tretej podkapitole teoretickej časti je stručne popísané bankovníctvo v ČR a jeho produkty, s ďalším priblížením kategórie depozitných produktov. Teoretická časť práce je zakončená metodikou práce, ktorá popisuje postupy a metódy použité v práci.

Praktická časť je zároveň časťou aplikačnou, kde je popísaný podnikateľský zámer vytvorenia on-line porovnávača s depozitnými produktmi „setri.cz“. V situačnej analýze je spracovaná PEST analýza makrookolía firmy a priblížená konkurencia zameraná na portály zaoberajúce sa finančnými depozitnými produktmi. Zároveň je analyzovaná konkurencia a jej porovnávač produktov. Následne je metóda Lean Canvas použitá na samotný podnikateľský zámer a je aplikovaná na všetkých 9 stavebných prvkov tejto metódy. V prílohe záverečnej práce je aj vypracovaný podnikateľský plán metódou Lean Canvas pre porovnávač depozitných produktov „setri.cz“. Poslednou podkapitolou praktickej časti je vypracovaná SWOT analýza s popisom najzásadnejších identifikovaných faktorov ovplyvňujúcich úspešnosť porovnávača „setri.cz“.

Cieľom záverečnej práce bolo aplikovať metódu Lean Canvas na podnikateľský zámer, ktorým je vytvorenie on-line porovnávača pre depozitné produkty. Tento hlavný cieľ bol splnený s tým, že model Lean Canvas bol vhodným nástrojom pre začínajúci podnikateľský zámer. Dôvodom výberu tohto modelu pre podnikateľský plán, bol okrem výhod v podobe jeho jednoduchosti a prehľadnosti aj fakt, že pre začínajúci podnikateľský zámer chýba presný finančný plán, pretože príjmovú zložku finančného plánu je veľmi náročné odhadnúť ak produkt je vo vývojovej fáze. Metóda Lean Canvas je univerzálnym nástrojom, ktorý sa priebežne počas realizácie podnikateľského zámeru musí upravovať a aktualizovať. Preto je jeho jednoduchosť a prehľadnosť kľúčová.

Výsledkom aplikovaného podnikateľského zámeru pre porovnávač depozitných produktov „setri.cz“ na model Lean Canvas je skutočnosť, že portál „setri.cz“ má potenciál a opodstatnenie pre svoju realizáciu. Hlavným dôvodom, prečo má zmysel je oblasť, ktorá nie je veľmi podchytená konkurenciou a je v nej priestor na to, aby sa portál „setri.cz“ dostal do povedomia ľudí a našiel si svojich zákazníkov. Portál „setri.cz“ by mal stavať svoj úspech predovšetkým na porovnávači depozitných produktov, ktorý podľa návrhu má byť flexibilný, no zároveň si má zachovať svoju prehľadnosť. Takto navrhovaný porovnávač by mohol byť svojou funkčnosťou aj inšpiráciou pre iné firmy v iných oblastiach. Zaujímavý potenciál má aj proces sprostredkovania depozitného produktu, kde portál „setri.cz“ chce tento postup unifikovať pre všetky banky a produkty tak, aby bol čo najjednoduchší pre zákazníka.

Vzhľadom na pracovnosť a časovú náročnosť komunikácie podmienok sprostredkovania so všetkými bankami, a vzhľadom na legislatívne a právne náležitosti plynúce z tohto sprostredkovateľského vzťahu, by bolo vhodné aby zakladatelia túto funkcionálnosť ešte prehodnotili. Po bližšom popise všetkých právnych, finančných a časových nárokov na túto funkcionálnosť sa nejaví ako rentabilná ale skôr ako potenciálne riziko. Na druhej strane takáto funkcionálnosť by otvárala možnosti pre ďalší rozvoj portálu. Zároveň veľmi dôležitým aspektom bude presvedčiť ľudí aby svoje úspory nenechávali ležať na bežných účtoch, ale namiesto toho aby uložili svoje financie do depozitných produktov, ktoré budú vyhovovať ich potrebám.

Pomocou metódy Lean Canvas sa získal ucelený, štruktúrovaný a detailný pohľad na zamýšľaný podnikateľský nápad, ktorý bol hodnotený podľa deviatich základných prvkov tejto metódy. Jasne sa definoval problém, ktorý zákazníci majú, identifikovala sa relevantná skupina zákazníkov, dokonca sa objavil aj ďalší vhodný zaujímavý zákaznícky segment. Stanovilo sa riešenie zákazníckeho problému a aj jeho jedinečná hodnota. Voči konkurencii sa vytýčila neférová výhoda. Vytvorila sa štruktúra nákladov v pilotnej fáze realizácie podnikateľského nápadu, kde boli vyčíslené investičné a prevádzkové náklady. Vypočítal sa bod zvratu, pri ktorom začína byť porovnávač životaschopný. Definoval sa cenový model, na základe ktorého sa budú očakávať prvé príjmy za ponúkané služby. Na základe stanovených cieľov sa určili indikátory úspechu, ktoré majú pomôcť s rozhodovaním o ďalšom vývoji a expanzii porovnávača. Vybrali sa distribučné cesty, akým spôsobom sa produkt a služba dostane k zákazníkovi. Vypracovaný model Lean Canvas porovnávača depozitných bankových produktov môže byť s určitou mierou ďalej využitý. Takto štruktúrovaný podnikateľský nápad je možné použiť a prezentovať každému v priebehu niekoľkých málo minút.

## Literatura

### Primárne zdroje

ABRAMS, R. *Successful business plan: secrets & strategies*. 7th edition. Palo Alto, California: PlanningShop, 2019. 464 s. ISBN 978-19-338-9582-6.

ČERVENÝ, R. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2014. 240 s. ISBN 978-80-7400-511-4.

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.

HANZELKOVÁ, A. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck. 176 s. ISBN 978-80-740-0455-1.

KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. V Praze: C.H. Beck, 2010. 864 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

MAURYA, A. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. V Brně: BizBooks, 2016. 232 s. ISBN 978-80-265-0506-8.

OSTERWALDER, A. *Value Proposition Design*. John Wiley & Sons, 2014. 320 s. ISBN 978-11-189-6805-5.

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

PŮLPÁNOVÁ, S. *Komerční bankovníctví v České republice*. Praha: Oeconomica, 2009. 338 s. ISBN 9788024511801.

RIES, E. *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Currency, 2011. 336 s. ISBN 978-03-078-8789-4.

SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, J. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2020. 264 s. ISBN 978-80-271-2253-0.

STRÁŽOVSKÁ, H. a STRÁŽOVSKÝ, Ľ. *Obchodné podnikanie na prahu 21.storočia*. Bratislava: Sprint dva, 2017. 284 s. ISBN 978-80-897-1035-5.

THIEL, P., MASTERS, B. *Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future*. New York: Currency, 2014. 224 s. ISBN 978-08-041-3929-8.

VEBER, J. a SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

### Internetové zdroje

ASOCIACE ČESKÝCH STAVEBNÍCH SPORĚTELEN. O stavebním spoření [online]. 2021 [cit. 2021-8-20]. Dostupné z: <https://www.acss.cz/cz/o-stavebnim-sporeni/jak-funguje/>.

BUBÁK, Z. *Třetina Čechů má účty ve dvou bankách, další více než čtvrtina ve třech nebo více bankách*. Zpráva Air Bank [online]. 2021 [cit. 2021-8-12]. Dostupné z:

<https://www.finparada.cz/4325-Tretina-Cechu-ma-ucty-ve-dvou-bankach-dalsi-vice-nez-ctvrtina-ve-trech-nebo-i-ve-vice.aspx>.

ČESKÁ BANKOVNÍ ASOCIACE. *O bankovním sektoru* [online]. 2021 [cit. 2021-8-20]. Dostupné z: <https://cbaonline.cz/o-bankovnim-sektoru>.

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Zpráva o výkonu dohledu nad finančním trhem 2020* [online]. 2021 [cit. 2021-8-15]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/dohled-financi-trh/.galleries/souhrnne\\_informace\\_fin\\_trhy/zpravy\\_o\\_vykonu\\_dohledu/download/dnft\\_2020\\_cz.pdf](https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/dohled-financi-trh/.galleries/souhrnne_informace_fin_trhy/zpravy_o_vykonu_dohledu/download/dnft_2020_cz.pdf).

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Věkové složení obyvatelstva – 2020* [online]. 2021 [cit. 2021-8-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2020>.

GRAHAM, P. *Startup = Growth* [online]. 2012 [cit. 2021-8-20]. Dostupné z: <http://www.paulgraham.com/growth.html>.

### **Záznam zákona**

ČESKO. Zákon č. 586/1992 Sb. ze dne 18.12.1991, o daních z příjmů. ISSN 2644-4674.



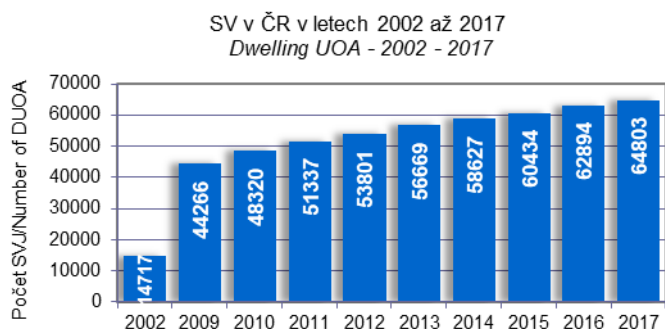
# Prílohy

Príloha č. 1 - Lean Canvas – Porovnávač depozitných produktov

<b>Lean Canvas</b> Podnikateľský plán na jednej strane papiru		Projekt: Porovnávač depozitných produktov - "setri.cz"	
<b>Problém</b> Jaké jsou 1-3 nepalčivější problémy vašich zákazníků?	<b>Řešení</b> Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků?	<b>Unikátní nabídka hodnoty</b> Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaká je výsledná hodnota pro zákazníka?	<b>Neférová výhoda</b> Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy?
Nizke zhodnotenie úspor - Nizka atraktivnosť depozitných produktov - Neznalosť produktov Strach z rizika a straty úspor	Flexibilné porovnávanie produktov Pomoc pri výbere vhodného produktu - dotazník Jednoduchý proces založenia účtu s depozitným produktom priamo na stránkach	Zobrazenie konkrétnej ponuky zákazníkovi Proces sprostredkovania produktu Získanie klientskych informácií	FO v produktívnom veku generujúce úspory - averzia k riziku, - užívateľ internet bankingu, - dlhodobé sporenie. Bytové družstvá a SVJ
<b>Existujúci alternatívy</b> Jak zákazníci řeší své problémy dnes?	<b>Indikátory</b> Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká další čísla jsou pro vás teď důležitá (aktivace, aktivace, loga, tržby, doplnění)?	<b>Srozumitelný opis</b> Jak jednoduše opíšete vaše řešení pomocí již existujících?	<b>Cesty k zákazníkům</b> Jak se dostanete ke svým zákazníkům?
Konkurenčně porovnávače Finanční poradci, banky Úspory na běžných účtech / hotovost	Top 3 stránka při vyhledávání Týždenná návštevnosť 50 tisíc vídení Týždenne sprostredkovať 50 nových účtov 20% návratnosť zákazníkov (do dvoch rokov)	Zistiť zákazníkove potreby a vyberie vhodný konkrétny produkt. Zákazník už len dá súhlas so založením účtu.	Optimalizácia stránok SEO Účasť na súťažiach a zapájanie sa do organizácii - inovácia roka, startup roka, inkubátor, ... Platený článok - dTest, idnes.cz Priamy marketing (SVJ a druž.) Sociálne siete, Google reklama
<b>Struktúra nákladů</b> Za co budete platiť a kolik? Jaké jsou vaše front a variabilní náklady?	<b>Investičné náklady:</b> HW vybavenie a právne služby - cca 360 tisíc Kč <b>Prevádzkové náklady:</b> SW licence, cloud, energie, SEO, support, ostatné - cca 42,5 tisíc Kč/mesačne <b>Bod zvratu</b> - cca 200 zákazníkov / mesačne	<b>Cenový model</b> Jak naseníte vaše řešení problému?	Sprostredkovanie depozitných produktov - nový účet=150-440Kč Prímy z reklamných bannerov Príjmy z predaja reportov o zákazníkoch

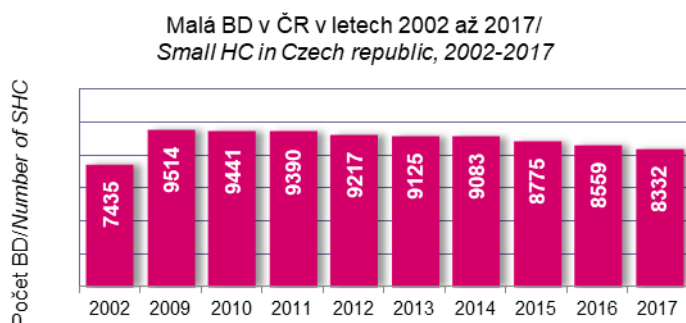
Zdroj: vlastné spracovanie, na základe šablóny z www.leancanvas.cz (2021)

Príloha č. 2 - Vývoj počtu Spoločenstiev vlastníkov v ČR v rokoch 2009 - 2017



Zdroj: Český statistický úrad, [https://www.czso.cz/csu/czso/bds\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/bds_cr) (2021)

Príloha č. 3 - Vývoj počtu bytových družstiev v ČR v rokoch 2009 - 2017



Zdroj: Český statistický úrad, [https://www.czso.cz/csu/czso/bds\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/bds_cr) (2021)

Príloha č. 4 - Finančný portál „kurzy.cz“

TOP: Zprávy Akcie CZ Akcie svět Kurzy měn Komodity Zlato Bitcoin Hypotéky Tarify Energie Kalkulačka Zákony Práce COVID Diskuze EN ↶ 🔍

**KURZY.CZ** 🔍

ZPRÁVY INVESTICE OSOBNÍ FINANCE **PODNIKÁNÍ** AKTUÁLNĚ NAŠE SLUŽBY KURZY MĚN KALKULAČKY

Kurzy.cz ne 29.8.2021 23:20:35

**zájedy.cz**  
v pohodě a hned

**Kurzy měn, akcie**

BCPP DAX DOW JONES

PX 1282.33 -8.35 -0.65%

**Kurzy měn:**

- EUR
- USD
- Měny online
- Kurzy ČNB

**Bydlení:**

- Hypotéky
- Katastr nemovitostí
- Daně z nemovitostí
- Příspěvek na bydlení

**Práce:**

- Práce v obci
- Práce ve firmě
- Úřad práce
- nabídka Jobs

**Mzdy:**

- Výpočet mzdy
- Mzdové kalkulačky

**Tarify O2:**

- Tarify T-Mobile
- Tarify Vodafone

**Důchod:**

- Starobní důchod
- Odchod do důchodu
- Invalidní důchod
- Vdovský důchod

**Účty a spoření:**

- Dávky
- Rodičovství
- Nemoc a péče
- Nezaměstnanost a nouze
- Invalidita - ZTP

**Energie:**

- Elektrina domácnost
- Plyn domácnost
- Komodity energie

**Hypotéka:**

- Úvěrová kalkulačka

**Banky a bankomaty:**

- Hledat bankomat
- Hledat banku
- Kódy bank
- Bankomaty ČR

**Insolvence:**

- Exekuce
- Oddlužení
- Nezabavitelná částka
- Kalkulačka částky

**Daně a daňová přiznání:**

- Daň z příjmu
- Daň z nemovitosti
- Daň z nabytí nemovitosti
- Silniční daň

**Dovolená:**

**Immobily, Mallorca 14 390 Kč**


**TransferWise bankovní převody**

	nákup	prodej
29.08. 23:17		
EUR/CZK	25.500	25.500
USD/CZK	21.618	21.618

**Směnit**

Zdroj: kurzy.cz, <https://www.kurzy.cz/ucty-sporeni/> (2021)

Príloha č. 5 - Finančný portál „finance.cz“



VYUŽÍVA TECHNOLOGIIU 

Vyhledat

Mzdová kalkulačka 2018

Profit

Investování

Firmy

Studenti

Poradna

Nejvýhodnější finanční produkty

UŠETŘETE

Daně a mzdy

Důchody a dávky

Pojištění

Bydlení

Úvěry a půjčky

Účty a spoření

Makrodata a EU

Aktuality

Termínované vklady

Spořicí účty a vklady

Běžné účty

Platební karty

Vkladní knížky

Fond pojištění vkladů


Kalkulačky

Zákony

Seznamy a adresáře

[www.finance.cz](#) > [Účty a spoření](#) > [Spořicí účty a vklady](#) > Srovnání spořicích účtů

## Nabídka spořicích účtů a vkladů na českém trhu



Nevíte kam vložit volné finanční prostředky? Řešením pro vás mohou být **spořicí účty** nebo **garantované vklady**. Banky a družstevní záložny nabízí širokou škálu depozitních produktů. Stačí si vybrat, co je pro vás prioritou. U každého spořicího účtu naleznete úrok, výpovědní lhůtu, poplatky, cyklus připsování úroků či případný nutný minimální vklad.

**TIP: Srovnání termínovaných vkladů a jejich sazeb**

**Srovnání spořicích účtů a vkladů**

Chci zobrazit **zatržené**

Chci zobrazit **všechny**

Odeslat

Vybrat srovnávané položky

Banka a název produktu	Minimální vklad	Úrok (% p.a.)	
<b>wüstenrot</b> <a href="#">Wüstenrot spořicí účet</a>	0	az 1,0 % p. a. pro každého	<span style="color: #008000;">+</span> <a href="#">Přidat k porovnání</a>
<a href="#">ING Konto</a>	není	0,7	<span style="color: #008000;">+</span> <a href="#">Přidat k porovnání</a>

Získejte nezávaznou nabídku

Získejte nezávaznou nabídku

[Rejstříky.finance.cz](#)

[Cestovní pojištění on-line](#)

Zpracovatelův CTX [Mzdová kalkulačka](#)

[Kurzovní listky](#) [Obchodní rejstřík](#)

[Nejlepší hypotéka](#) [Energie s](#)

[Finance.cz](#) [Důchodová reforma](#) [Srovnání spořicích účtů](#) [Formuláře v xls](#) [On-line data z trhu](#)

Zdroj: finance.cz, <https://www.finance.cz/ucty-a-spozeni/sporici-ucty-a-vklady/srovnani-sporicich-uctu/> (2021)

## Príloha č. 6 - Finančný portál „mesec.cz“



váš průvodce finančním světem

Koronavírus Účty a platby Spoření a investice Půjčky Pojištění Daňový portál Dávky a důchody

Měsec.cz » Spoření a investice » Stavební spoření

### Stavební spoření

Máte během následujících 6 let jasno, že odkládané peníze nebudete potřebovat? Pak má smysl přemýšlet o stavebním spoření. Kromě spoření vám navíc pomůže získat i zvýhodněné úvěry na rekonstrukci nebo na bydlení.

#### Spořicí a úroková kalkulačka: kolik vydělá stavební spoření?

Vklad (Kč)	<input type="text"/>	<a href="#">nápověda</a>
Perioda ukládání	měsíc	<a href="#">nápověda</a>
Úroková sazba (%)	<input type="text"/>	<a href="#">nápověda</a>
Délka spoření v letech	<input type="text"/>	<a href="#">nápověda</a>

#### Měsec radí

- [Kdo má nejlepší stavební spoření?](#)
- [Jak založit stavební spoření?](#)
- [Státní podpora](#)
- [Úvěr ze stavebního spoření](#)


Zřídit stavebním spoření online

### Srovnání základních informací

Produkt	Řádný úvěr - základní úroková sazba	Překlenovací úvěr - základní úroková sazba	Sankce za předčasnou výpověď smlouvy	Poplatek za vedení		
ČSOB Stavební spořitelna <small>partner srovnání</small> AktivPlus Spořicí (online sjednání ZDARMA)	3,6 %	2,69 %	0,5 %	360 Kč	<a href="#">Detail</a>	<a href="#">Sjednat online</a>
Stavební spořitelna České spořitelny, a.s. partner srovnání Stavební spoření	3,99 %	4,95 %	0 %	325 Kč	<a href="#">Detail</a>	<a href="#">Sjednat online</a>
MONETA Stavební Spořitelna Půjčka ProBydlení	2,99 %	3,89 %	individuální	324 Kč	<a href="#">Detail</a>	-
Raiffeisen stavební spořitelna a.s. Úvěrový tarif	3,1 %	4,19 %	1 %	320 Kč	<a href="#">Detail</a>	-
Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s. Moudré spoření	3,49 %	4,99 %	1 %	300 Kč	<a href="#">Detail</a>	-
Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s.	3,49 %	4,99 %	1 %	300 Kč	<a href="#">Detail</a>	-

Zdroj: mesec.cz, <https://www.mesec.cz/sporeni-a-investice/stavebni-sporeni/> (2021)

## Príloha č. 7 - Finančný portál „banky.cz“



Přihlásit se | Registrovat

Hypotéky Pojištění Půjčky a Karty Účty Spoření Clanky Slovník Poradna Banky Pojišťovny

Banky.cz / Porovnání termínovaných vkladů

### PŘEHLED A POROVNÁNÍ TERMÍNOVANÝCH VKLADŮ

SROVNÁNÍ PODLE TERMÍN 1 ROK SESTUPNĚ

#### TERMÍNOVANÉ VKLADY - VÍCE O PRODUKTECH BANK A SROVNÁNÍ

Máte volné peníze a řešíte, jak je v roce 2021 zhodnotit? Na jedné straně je spořicí účet s nepatrným výnosem, na druhé jsou více či méně riskantní investice. Střední cestou jsou termínované vklady. Nabízí **vyšší úroky** než spoření a zároveň nehrozí, že o peníze přijdete.

Při výběru **nejlepšího termínovaného vkladu** je důležitá hlavně úroková sazba. Nezapomínejte ale ani na další podmínky. Stačí jen využít náš přehled a porovnání termínovaných vkladů a srovnat si parametry, které vás zajímají.

PRODUKTY K POROVNÁNÍ	Termín 1 rok	Termín 2 roky	Termín 5 let	Úrok EUR	
NEY PRO zhodnocení	1,90 %	2,20 %	2,90 %	-	<input type="checkbox"/>
Artesa Standard	1,90 %	2,20 %	2,75 %	3,00 %	<input type="checkbox"/>
Terminované vklady	1,00 %	1,50 %	2,00 %	1,60 %	<a href="#">SJEDNAT ONLINE</a> <input type="checkbox"/>

Zdroj: banky.cz, <https://www.banky.cz/prehled-a-porovnani/terminovany-vklad/> (2021)



Penize.cz > Spoření > Termínované vklady > Termínované vklady - srovnání

## Termínované vklady srovnání

**Termínované vklady** patří k oblíbeným produktům pro dočasné uložení peněz. Přehled nabídky **termínovaných vkladů** v české i v cizích měnách.

Partner sekce **Finparáda**

Počáteční vklad:  Měna:  Splatnost:

Product	Efektivní úrok <small>jiný parametr</small>	Min. zůstatek <small>jiný parametr</small>	Frekvence připsování úroků <small>jiný parametr</small>	Porovnání	
 <a href="#">NEY spořitelni družstvo</a> <a href="#">Termínovaný vklad (úrok na konci)</a>	2,1 %	20 000 Kč	na konci termínovaného vkladu na běžný účet (u TV od 12 měsíců výše lze nastavit i připsování úroků k poslednímu dni měsíce s úrokovou sazbou o 0,2 % nižší)	<input type="checkbox"/> Přidat k porovnání	<input type="button" value="Sjednat"/>
 <a href="#">Artesa spořitelni družstvo</a> <a href="#">Termínovaný vklad Artesa Standard</a>	1,9 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>20 000 Kč</li> <li>20 000 Kč nebo 1 000 EUR</li> </ul>	ke dni skončení vkladového období (na běžný účet spolu se vkladem)	<input type="checkbox"/> Přidat k porovnání	<input type="button" value="Sjednat"/>

Zdroj: penize.cz, <https://www.penize.cz/srovnani/terminovane-vklady> (2021)

**Porovnej24.cz**  
Šetříme vaše peníze

[Přihlásit se a vidět mé předchozí kalkulace](#) [Registrace](#)

**PORADÍME IHNEĐ**  
Pondělí až pátek 9:00 - 17:00

**INFOLINKA +420 810 800 080**  
info@porovnej24.cz

ÚVOD **POJIŠTĚNÍ** **HYPOTÉKY A PŮJČKY** ENERIE **SPOŘENÍ** **ÚČTY A KARTY** CASHBACK **OSTATNÍ**

Nacházíte se: [Hlavní stránka](#) > Spořicí účty

### Srovnání spořicíh účtů 2021

Porovnejte si spořicí účty online a zdarma v našem přehledu

Reklama

**AKCE**

**Equa bank** Equa bank a.s. Spořicí účet HIT [Více informací](#)

- Poplatek za založení účtu 0 Kč
- Poplatek za vedení účtu 0 Kč

Úroková sazba **až 1 %**

Zdroj: porovnej24.cz, <https://www.porovnej24.cz/sporici-ucty> (2021)

Príloha č. 10 - Finančný portál „duofinance.cz“

Název účtu	Úroková sazba	Podmínky	Vedení účtu
Hello bank Spořicí účet Hello bank	0,60 %	Ne	zdarma

**Úročení podle vkladu**

Poplatky	Další informace	O Hello bank
<input type="radio"/> Vklady do 200 000 Kč:	0,60 %	
<input type="radio"/> Vklady nad 200 000 Kč:	0,00 %	
<input type="radio"/> Uvedené sazby jsou za rok (p.a.)		

Zdroj: duofinance.cz, <https://www.duofinance.cz/sporici-ucty-srovnani> (2021)

Príloha č. 11 - Finančný portál „usetreno.cz“

**Stavební spoření promění vaše plány ve skutečnost**

Ať už plánujete cokoliv. Spořte chytře sobě i svým dětem a stát vám přispěje až 2 000 Kč ročně.

Abyste ze stavebního spoření vytěžili maximum a dosáhli na plnou státní podporu, vyplatí se při cílové částce 150 000 Kč posílat na účet 1 800 Kč měsíčně po dobu 6 let.

**Stavební spoření od MONETA**

Poplatek za uzavření smlouvy	Online zdarma, jinak 1 % z cílové částky, max. 30 tis. Kč	Zhodnocení úspor	9,25 %	POKRAČOVAT
Možnost uzavření	online, v aplikaci, na pobočce			Více info
Roční poplatek za správu a vedení	324 Kč			

**Stavební spoření s Buřinkou**

Poplatek za uzavření smlouvy	1 % z cílové částky	Zhodnocení úspor	9,25 %	POKRAČOVAT
Možnost uzavření	online, v aplikaci, na pobočce, telefonicky			Více info
Roční poplatek za správu a vedení	325 Kč			

Zdroj: ušetreno.cz, <https://www.usetreno.cz/stavebni-sporeni-srovnani/> (2021)