MASARYKOVA UNIVERZITA

EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

Webová služba pro peer-to-peer vzdělávání

Bakalářská práce

LUKÁŠ KUMMER

Vedoucí práce: Ing. Jaromír Skorkovský, CSc.

Katedra podnikového hospodářství
Program Podniková informatika

Brno 2021

MUNI
ECON

MUNI ECON

MASARYKOVA UNIVERZITA
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA
LIPOVÁ 41A, 602 00 BRNO
IČ: 00216224
DIČ: CZ00216224

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Akademický rok: 2020/2021

Student:	Lukáš Kummer
Program:	Podniková informatika
Název práce:	Webová služba pro peer-to-peer vzdělávání
Název práce anglicky:	Web service for peer-to-peer education
Cíl práce, postup a použité metody:	Cíl práce : Vypracování analýzy trhu v oblasti sdíleného vzdělávání společně s vymezením potenciálních klientů pro webovou platformu zajišťující inzerci a návštěvu uživatelsky vedených kurzů pomocí dotazníkového šetření.Následně bude vypracován návrh webové platformy včetně vytvoření prototypu s jednoduchým grafickým rozhraním sloužícím jako ukázka základních funkcionalit dané služby na vytipované doméně. Postup práce: V práci se uplatní obecné metody analýzy, komparace a syntézy. Pro vypracování teoretické části budou využity literární zdroje neperiodických i periodických publikací dostupných jak v knihovně, tak v elektronických databázích Masarykovy univerzity. Zdroje pro praktickou část budou vycházet informací a požadavků získaných od potenciálních uživatelů vytvářeného softwarového balíku.
Rozsah grafických prací:	Podle pokynů vedoucího práce
Rozsah práce bez příloh:	35 – 45 stran
Literatura:	LAUDON, Kenneth C. a Jane Price LAUDON. *Management information systems : managing the digital firm*. Fourteenth edition, global e. Boston: Pearson, 2016. 670 stran. ISBN 9781292094007. FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum : jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 159 s. ISBN 8024703858. BUCHALCEVOVÁ, Alena. *Metodiky budování informačních systémů*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2009. 205 s. ISBN 9788024515403. KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 9788025116050. BASL, Josef. *Podnikové informační systémy : podnik v informační společnosti*. Edited by Roman Blažíček. 2., výrazně přeprac. a ro. Praha: Grada, 2008. 283 s. ISBN 9788024722795.
Vedoucí práce:	Ing. Jaromír Skorkovský, CSc.
Pracoviště vedoucího práce:	Katedra podnikového hospodářství

Bibliografický záznam

Autor:	Lukáš Kummer Ekonomicko-správní fakulta Masarykova univerzita Katedra podnikového hospodářství
Název práce:	Webová služba pro peer-to-peer vzdělávání
Studijní program:	Podniková informatika
Vedoucí práce:	Ing. Jaromír Skorkovský, CSc.
Rok:	2021
Počet stran:	52
Klíčová slova:	podnikatelský plán, sdílená ekonomika, Lean Canvas, startup, SLEPT analýza, SWOT analýza, webový marketingový mix, finanční plán

Bibliographic record

Author: Lukáš Kummer
Faculty of Economics and Administration
Masaryk University
Department of Corporate Economy

Title of Thesis: Web service for peer-to-peer education

Degree Programme: Business Informatics

Supervisor: Ing. Jaromír Skorkovský, CSc.

Year: 2021

Number of Pages: 52

Keywords: Business plan, sharing economy, Lean Canvas, startup, SLEPT analysis, SWOT analysis, Web Marketing Mix, financial plan

Anotace

Předmětem bakalářské práce „Webová služba pro peer-to-peer vzdělávání“ je vytvoření dokumentu, který mapuje podstatu samotné služby a následně ji konfrontuje s tržním okolím skrze vypracované analýzy. K tomuto snažení je využíváno struktury podnikatelského plánu a rozdělení práce na část teoretickou a praktickou. Jsou definovány klíčové aspekty obklopující danou službu, mezi které patří samotné podnikání, sdílená ekonomika a startup. Taktéž je vyvozena a vyhotovena struktura podnikatelského plánu zahrnující zejména popis samotné služby společně se strategickou, či finanční analýzou.

Abstract

The subject of the bachelor's thesis "Web service for peer-to-peer education" is the creation of a document that describes the foundations of mentioned service and confronts them with the market environment via performed analyses. For this purpose, the thesis follows the structure of a business plan, and is divided into a theoretical and practical section. Firstly, the key factors surrounding mentioned service like sharing economy, business and startup are defined. Then, the structure of a business plan is derived from circumstances. Finally, the business plan, which includes a description of the given service alongside strategic and financial analysis, is created.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Webová služba pro peer-to-peer vzdělávání vypracoval samostatně pod vedením Ing. Jaromíra Skorkovského, CSc. a uvedl v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Masarykovy univerzity a vnitřními akty řízení Masarykovy univerzity a Ekonomicko-správní fakulty MU.

V Brně 3. května 2021 .....

Lukáš Kummer

Poděkování

Zde bych rád poděkoval vedoucímu práce Ing. Jaromírovi Skorkovskému, CSc. za cenné rady, připomínky a odborný dohled v průběhu plnění práce. Dále bych rád poděkoval lidem z mého okolí, kteří ochotně poskytli svoji odbornost a odhady v důležitých aspektech práce. V neposlední řadě taktéž těm, kteří mě vytrhli ze spirály prokrastinace a v psaní práce mě podporovali.

Obsah

Seznam obrázků 15

Seznam tabulek 16

Seznam pojmů a zkratek 17

1 Úvod 18

2 Metodika 19

3 Teoretická část 20

3.1 Podnikání a podnikatel ... 20
3.2 Služby a sektor služeb ... 20
3.3 Sdílená ekonomika ... 21
3.4 Specifika sdíleného vzdělávání ... 23
3.5 Startup ... 24
3.6 Lean Startup ... 25
3.7 Minimum Viable Product ... 26
3.8 Podnikatelský plán ... 26
3.9 Studie proveditelnosti ... 27
3.10 Zásady při tvorbě podnikatelského plánu ... 28
3.11 Struktura podnikatelského plánu ... 29
3.12 Titulní strana a obsah ... 30
3.13 Exekutivní souhrn ... 30
3.14 Popis podniku a produktu ... 30
3.15 Strategická situační analýza ... 32
3.16 Marketingová strategie ... 38
3.17 Finanční plán ... 40
3.18 Analýza rizik ... 43
3.19 Technologický návrh produktu ... 43

4 Praktická část **46**

Použité zdroje **47**

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Porterův model pěti sil 35
Obrázek 2 - SWOT matice 36
Obrázek 3 - Lean Canvas 37

Seznam tabulek

Seznam pojmů a zkratek

ČSÚ	–	Český statistický úřad
P2P	–	Peer-to-peer (v češtině „rovný s rovným“)
SOCR	–	Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR
HDP	–	Hrubý domácí produkt
ČR	–	Česká republika
IS	–	Informační systém
ICT	–	Informační a komunikační technologie
MOOC	–	Massively Open Online Courses
ERD	–	Entity Relationship Diagram
ČBA	–	Česká bankovní asociace
MPO	–	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MVP	–	Minimum Viable Product

1 Úvod

Následující kapitoly jsou sepsány za účelem vytvoření zevrubného plánu, který bude sloužit jako podklad pro uvedení webové služby do života.

Motivací autora je mimo možnosti skloubit oba obory jeho studijního zaměření také nastínění a případná realizace služby, která může efektivně sloužit jako alternativa, či komplement ke standardním způsobům vzdělávání takovým způsobem, který bude otevřený a jednoduše přístupný jak pro zájemce poptávající vzdělání – studenty, tak i pro uživatele vzdělání nabízející – lektory. Současně bude svým působením tyto komunity stmelovat a podporovat jejich osobnostní rozvoj a nadšení pro vzdělávání.

Za tímto účelem byly vyvozeny následující témata, která se ukázala jako ústřední při řešení daného problému. Jedná se o principy sdílené ekonomiky a vnitřního tržně-konkurenčního prostředí, jež díky vzájemnému hodnocení uživatelů a důkladnému sběru zpětné vazby poskytuje jisté autoregulační mechanismy podporující vzrůstající kvalitu inzerovaných služeb.

Z nich byly vyvozeny další vedlejší aspekty, které dále myšlenku rozvíjejí. Patří mezi ně minimalizace vstupních bariér, silný pro-uživatelský přístup spojený s péčí o daný uživatelský ekosystém, důraz na networking, tedy vytváření sociálních kontaktů mezi lidmi s podobnými zájmy a decentralizací verifikace dosažených zkušeností vedoucí k neexistenci centrální autority určující váhu dosaženého vzdělání.

Služba si klade za cíl nabízet uživatelům z pohledu lektora přístup k velkému množství potenciálních klientů, získávání zpětné vazby, budování svého postavení v rámci platformy a následné efektivní využití svých schopností a aktivit k tvorbě zasloužených příjmů.

Z pohledu uživatele v roli studenta pak nabídnout širokou paletu kurzů od nezávislých lektorů přehlednou formou s možností jejich vzájemného srovnání.

Inspirací autorovi jsou obdobné služby, které byly svým působením schopny transformovat odvětví ve kterých působí jako tomu je u služeb AirBnB, či Uber.

Účelem práce není jen vytvoření samotného plánu, ale samozřejmě také porovnání autorových premis se skutečností, a tedy dojít ke zjištění, zda je daná myšlenka reálná a realizovatelná v daném tržním prostředí.

2 Metodika

Práce je rozdělena na část teoretickou, která poskytuje informační základ pro ústřední témata obklopující danou službu a vyvozuje logickou strukturu plnění zadání práce společně s praktickou části, která následně staví na těchto fundamentech společně s daty získanými dotazníkovým šetřením.

Teoretická část práce ukotvuje mj. základní pojmy jako jsou podnikání, služby, sdílená ekonomika a startup. Následně navazuje podklady pro konkrétní plnění zadání práce v praktické části a vyvozuje její ucelenou strukturu, kterou vhodně zastřešuje právě podnikatelský plán. Dále se věnuje konkrétnímu ukotvení jeho jednotlivých částí.

Praktická část poté využívá předestřené struktury a zaobírá se jejím plněním. Důkladně definuje jednotlivé aspekty služby a následně se zaobírá analýzou klíčových faktorů, ať už strategických, marketingových, či finančních.

Napříč prací jsou využity primárně odborné literární zdroje společně s informacemi z odborných publikací v českém i v anglickém jazyce.

Účelem práce je poskytnout informační základ v dokumentu, jež je účelně využitelný při případné realizaci zmíněné služby a jejím uvedením do provozu. Za tímto účelem byla vyvozena hypotéza, která zní následovně:

„*V českém prostředí lze provozovat webovou službu zaměřenou na peer-to-peer vzdělávání a dosáhnout návratnosti během prvních tří let podnikání.*“

Z hypotézy jsou poté odvozeny následující výzkumné otázky:

- Bude o danou službu zájem?
    - Bude ověřována strategickou analýzou a dotazníkovým šetřením
- Jaké jsou nákladové a výnosové očekávání během vývoje a provozu platformy?
    - Finanční plán
- Jaké jsou finanční očekávání uživatelů?
    - Finanční plán využívající dat z dotazníkového šetření
- Jaké parametry bude mít průměrný kurz?
    - Vyhotovení jednotkového hodinového kurzu v rámci finanční analýzy

3 Teoretická část

3.1 Podnikání a podnikatel

Pro potřeby práce je nutné ukotvit základní pojmy, ze kterých následující postup vychází. Mezi klíčové pojmy se řadí samotný pojem podnikání, jehož intepretace není jednoznačná.

Dle Vebera a Srpové existuje několik pojetí skrze které lze daný pojem uchopit, ale spojují je následující rysy (Veber a Srpová, 2012, s. 15):

- cílevědomá činnost,
- iniciativní, kreativní přístupy,
- organizování a řízení transformačních procesů,
- praktický přínos, užitek, přidaná hodnota,
- převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu,
- opakování, cyklický proces

Z výše uvedeného lze tedy podnikání definovat jako cílevědomou a kreativní činnost, jež je opakovaně prováděna za účelem užitku, či přidané hodnoty se zakalkukováním rizika neúspěchu.

Vycházíme-li z definice podnikatele, jenž je definován v § 420 Zákona č. 89/2012 Občanského zákoníku následovně: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“ Zjistíme, že podnikáním je právě zmíněná činnost prováděná podnikatelem za účelem zisku, jež se výrazně neliší od výše zmíněného.

Nutno dále říct, že existují formy podnikání, jejichž primárním cílem nemusí být zisk, ale naplňování cílů jiných. V poslední době zejména sociální podnikání, jež využívá ekonomické principy za účelem efektivního řešení společenských problémů, mezi které může patřit například i vzdělávání.

3.2 Služby a sektor služeb

Terciární sektor nebo také sektor služeb zpravidla tvoří ve vyspělých zemích dominantní část ekonomiky a jedná se o největší sektor světového

hospodářství dle podílu na HDP. V České republice tvoří dle statistik ČSÚ zhruba tři pětiny české ekonomiky. (SOCR, 2018)

Veber a Srpová poukazují na fakt, že neexistuje jednotná definice pojmu „služba“. Zmiňují, že z toho důvodu i Evropská unie vymezuje služby výčtem toho, co služba není. (Veber a Srpová, 2012)

Dle Kotlera je definována služba následovně (Kotler a Lane, 2013, s. 394):

„Jakýkoliv úkon nebo výkon, který jedna strana poskytuje druhé straně a který je ve své podstatě nehmatatelný a nezakládá žádná vlastnická práva. Její výroba může, ale nemusí být vázána na fyzický výrobek.“

Dále se dle Kotlera služby vyznačují následujícími specifiky:

- **Nehmatatelnost** – nemohou být prohlédnuty, osahány apod.
- **Neoddělitelnost** – narozdíl od fyzických výrobků bývají spotřebovány a vyráběny současně
- **Proměnlivost** – závisí na tom kdo, kde, kdy je poskytuje a komu jsou poskytovány
- **Pomíjivost** – služby nelze skladovat

Místo extenzivního výčtu toho, co služba není bude uvažováno o službách ve smyslu jejich definice Kotlerem.

3.3 Sdílená ekonomika

Spolu s rozvojem moderních technologií ve společnosti vzniká prostor pro nové způsoby využívání zdrojů vlivem pokroku v práci s daty. Mezi paradigmata, které zažívají rozmach v době moderní digitalizace patří také právě sdílená ekonomika.

Pojem sdílená ekonomika (z anglického „*Sharing economy*“) úzce souvisí se spoluspotřebitelstvím (z anglického „*Collaborative consumption*“) a část autorů je vzájemně zaměňuje jak v českém, tak v anglickém prostředí. Hamari definuje pojmy následovně (Hamari et al. 2016):

„Jedná se o peer-to-peer aktivitu umožňující získávání, poskytování, či sdílení přístupu ke zboží, či službám koordinovaně skrze komunitní online služby“

Kde užívaný pojem peer-to-peer, či P2P (v češtině „rovný s rovným“) definuje vztah koncových účastníků transakce v kontrastu například se standardním způsobem klienta a instituce poskytující dané služby, či produkty.

Nutno dodat, že řada autorů se vymezuje vůči podmínce vyžadující online služby, či platformy, nicméně pro potřeby této práce budeme pracovat s výše uvedenou definicí.

Jedním z důvodů pro zmíněný rozvoj je právě možnost vytváření digitálních platforem, které umožňují koncovým uživatelům inzerovat a poskytovat produkty, či služby potenciálním zájemcům přímo, čímž umožňují vznik nového tržního prostředí, které v případě správné implementace přináší do vnitřního ekosystému některá pozitiva a autoregulační principy volného trhu. Další výhodou může být výrazné snížení bariér vstupu na trh společně s přímým srovnáním jednotlivých položek standardně pomocí systému hodnocení.

Podnikatel standardně vystupuje v transakci jako zprostředkovatel a monetizace probíhá pomocí podílů z uzavřených transakcí, či jiných poplatků.

Mezi významné služby využívající principy sdílené ekonomiky se řadí například AirBnB, jež se specializuje na zprostředkování krátkodobého pronájmu nemovitostí, dále v oblasti sdílené přepravy Uber a v oblasti financí projekt Zonky, či KickStarter.

Výzkum trhu společnosti Ipsos ukazuje, že samotný pojem sdílená ekonomika zná 38 % populace, nicméně znalost jednotlivých služeb dosahuje vyššího podílu – Zonky (78 %), Airbnb (38 %), Uber (58 %). Dále říká, že zhruba třetina obyvatel České republiky některé ze služeb využila a více než desetina některé služby poskytuje. Dalších 16 % jejich poskytování plánuje. Nejčastěji je využívají mladí lidé z velkých měst nad 100 tisíc obyvatel. (Ipsos, 2020)

Potenciálním problémem podobných platforem může být chybějící právní ukotvení. Dle vládního webu byl vypracován a projednán materiál „Analýza sdílené ekonomiky a digitálních platforem“ pod čj. 926/17, načež bylo přijato usnesení, které uložilo členům vlády a koordinátorovi digitální agendy plnit konkrétní úkoly, nicméně vzhledem k personálním změnám byly tyto úkoly zrušeny usnesením č. 575 ze 4. září 2018 (Vlada.cz, 2019). Dle dostupných informací autorovi není známo žádné obecně platné právní ukotvení a s ním spojená opatření pro podobné služby, nicméně se dá konstatovat, že vláda potřebné opatření řeší operativním způsobem jako například v případě služeb AirBnB a Uber.

V současném stavu může teoreticky docházet k pokřivení tržního prostředí ze strany platforem vlivem nedostatečné regulace, a naopak v případě silné regulace k jejich existenciálním problémům.

3.4 Specifika sdíleného vzdělávání

Premisou sdíleného vzdělávání v daném pojetí je potenciál pro předávání znalostí v rámci P2P modelu, kde uživatel může volně přecházet a vykonávat roli studenta i lektora (případně poskytovatele materiálů) současně v různých kurzech a dochází tedy k reciprocitě. Během procesu vzdělávání může docházet k pozitivním externalitám jako je budování sociálních kontaktů, tedy k „networkingu“ a tedy i k naplňování sociálních potřeb, k čemuž by služby měly patřičně napomáhat. Tento aspekt se jeví jako specifický pro vzdělávání, neboť není nutně důležitou složkou například u sdílení aut, či pronájmu nemovitostí.

Podnikání obecně může nést vysokou míru nejistoty ohledně návratnosti investic a jejich výnosů, přičemž oblast vzdělávání se dle některých autorů řadí právě mezi odvětví s vysokou mírou nejistoty. (Fotr a Souček, 2005)

Naopak z průzkumu společnosti Bisnode, jehož metodikou bylo využití skóringového modelu odhadujícího riziko úpadku v následujícím roce vyplývá, že na českém trhu patří firmy podnikající v oblasti vzdělávání k nejstabilnějším s nízkou mírou rizika, neboť mají jedno z nejvyšších zastoupení v kategoriích „vynikající“. (Bisnode, 2015)

Tento rozpor lze teoreticky vysvětlit zdrojem dat, kdy první z uvedených využívá dat severoamerické ekonomiky, zatímco Bisnode prováděl průzkum podnikání v ČR.

Studie zaměřená na analýzu, rozdělení a budoucí predikci vývoje v oblasti sdíleného vzdělávání určila jako klíčové faktory obchodních modelů daných služeb mimo jiné také kolaborativní networking, sdílený přístup ke vědomostem, společnou spotřebu a analýzu založenou na „*big data*“ (v češtině někdy jako „*velká data*“). Rozvoj ve zmíněných oblastech potenciálně vede ke zmírnění vládních „monopolů“ v oblasti vzdělávání. Dále konstatuje, že vývoj těchto faktorů bude i nadále přispívat k rozvoji v oblasti sdíleného vzdělávání. (Cornejo-Velazquez et al. 2020)

Společnou, či někdy sdílenou spotřebou (z anglického „joint consumption“) se zde rozumí taková spotřeba, kdy více spotřebitelů dokáže spotřebovávat jeden zdroj současně se stejným, či podobným užitkem. Demonstrativním případem může být topení, jež vytápí prostor pro více osob. Pojem má tedy odlišný význam od „*spoluspotřebitelství*“ („*collaborative consumption*“) a je užíván zpravidla při analytické práci s užitkovými funkcemi. (Lau, 1985)

3.4.1 Dělení platforem sdíleného vzdělávání

Výraznou kategorií v dané oblasti jsou platformy MOOC (Massively Open Online Courses), jedná se o platformy umožňující uživatelům vzájemné poskytování online kurzů a materiálů. Zástupci zmíněné kategorie jsou například Coursera, Udemy, CodeAcademy. Některé ze zmíněných platforem nelze jednoduše zařadit do oblasti sdíleného vzdělávání, neboť mimo jiné samy přímo prodávají předpřipravené kurzy jak široké veřejnosti, tak podnikům z náležících oborů ve formě licence a nevystupují tedy nutně z pozice zprostředkovatele.

Dle Longa existuje následující dělení (Long, 2017):

- Dle typu trhu:
  - **Vertikální** – orientuje se na specifický obor
  - **Horizontální** – nabízí širokou nabídku oborů
- Dle tržní orientace:
  - **Akademické**
  - **Neakademické**

Dělení není nutně výlučné. Z uvedených platforem je vhodné zmínit platformu Coursera poskytující nabídku kurzů pořádaných mj. univerzitami, jež se řadí do akademického a horizontálního typu a dále platformu Codeacademy poskytující specificky zaměřené neakademické kurzy v oblasti IT široké veřejnosti a řadí se tedy do vertikálního neakademického typu. (Cornejo-Velazquez et al. 2020)

Přes to, že podstatou práce není samotná MOOC platforma, neboť se zaměřuje primárně na prezenční vzdělávání je vhodné ji definovat jako horizontální a neakademickou. Zároveň je vhodné se zmíněnými platformami zaobírat v praktické části, neboť i přes rozdílné zaměření mohou sloužit jako potenciální substituty ke zde navržené platformě.

3.5 Startup

Někdy také „*Start-up*“ je pojem obecně popisující čerstvě budované společnosti obvykle úzce spjatý s technologiemi a inovativním řešením problémů. Zdá se, že neexistuje jednotná a ucelená definice pojmu a různí autoři vykládají jeho význam odlišně.

Steve Blank propagující a částečně stojící za moderní metodikou přístupu ke startupovým příležitostem definuje startup jako: „*Organizaci*

budovanou za účelem hledání opakovatelného a škálovatelného obchodního modelu.“ (Blank, 2010)

Alternativní definici nabízí Ries: „*Startup je lidská instituce vytvořena za účelem dodání nového produktu, či služby za podmínek extrémní nejistoty.*“ Kde pojem „*lidská instituce*“ (v originále „*human institution*“) následně vysvětluje tím, že vlastní hodnotu startupů netvoří jejich produkt, či jejich data, ale hodnota tkví v lidech a v organizaci samotné. Toto tvrzení podkládá poukázáním na korporátní akvizice startupů, které způsobují ztrátu firemní identity i při zachování produktů, značky i lidského kapitálu. (Ries, 2011)

Napříč definicemi tedy lze pozorovat ústřední témata startupů, kterými jsou dle názoru autora – vysoké riziko podnikání, vysoký potenciál, využití moderních technologií, škálovatelnost produktu a využívání moderních přístupů k řízení podniků s důrazem na flexibilitu, zpětnou vazbu, prototypování a iterativní vývoj (často tzv. „*Lean Startup*“ metodika). Mezi startupy, známé v našem prostředí patří například Uber, Snapchat, Facebook a české Rohlik.cz, Prusa Research, Kiwi.com.

Nutno zmínit, že kolem startupů panuje velmi vysoká nejistota, data ukazují, že v případě, že definujeme neúspěch jako nesplnění očekáváné návratnosti investice činí míra neúspěšnosti 70-80 %. (Nobel, 2011)

3.6 Lean Startup

Lean startup lze po vzoru štíhlé výroby přeložit jakožto „*štíhlý startup*“. Jedná se o metodiku, která má poskytnout základy pro minimalizaci rizik startupů a představit moderní a ucelený systém jejich vedení s důrazem na rychlý iterativní vývoj, experimentování s produktem, důkladný sběr a analýzu zpětné vazby vyvinutý Ericem Riesem vycházející mj. z poznatků agilního vývoje a metodiky štíhlé výroby. (Ries, 2011)

Premisou metodiky je vysoká míra nejistoty v oblasti startupů vedoucí k důrazu na flexibilitu a rychlé vyrovnávání se se změnami spíše než k přílišnému plánování a vytváření komplexních predikcí, naopak podporuje aktivní testování předpokladů.

Ústředním tématem je zde vývojový cyklus *„Built-Measure-Learn“* („*Vytvoř-změř-pouč se*“) spočívající v rychlém iterativním vývoji produktu založeném na testování a vyhodnocování hypotéz v praxi. (Ries, 2011)

Část autorů zastávající „*Lean Startup*“ metodiku degraduje význam podnikatelského plánu v daném prostředí a svou hypotézu demonstrují následujícím vývojem. Tvrdí, že standardním postupem je vytvoření komplexního a statického dokumentu, jež popisuje velikost podnikatelské příležitosti, problém a jeho řešení obsahující obvykle pětiletý finanční plán. Tento přístup se snaží odhadnout příliš mnoho neznámých ještě před vyvinutím produktu a v průběhu plánování a vývoje nezískává žádnou, či téměř žádnou zpětnou vazbu uživatelů, což může vést k příliš velkým investicím ještě před tím, než je produkt uveden na trh a pozdním zjištěním jeho skutečné efektivity, a následně k velkým ztrátám. (Blank, 2013)

Dle názoru autora však lze zmíněná rizika zvážit a podnikatelský plán vypracovat pouze jako obecný přehled, klást větší důraz na flexibilitu a návrh samotného produktu a zkombinovat tedy poznatky z obou pohledů.

3.7 Minimum Viable Product

MVP, či v češtině „*minimální životaschopný produkt*“ je pojem označující produkt s takovou nejmenší možnou funkcionalitou, aby byl uživatelsky použitelný a poskytnul zpětnou vazbu pro budoucí vývoj produktu. (Ries, 2011)

Jedná se o přístup, který má za cíl snížení počátečních nákladů, brzké ověření podnikatelského nápadu a tím i zmírnění podnikatelského rizika. Obecně se tedy dá usuzovat, že MVP by měl řešit pouze klíčové problémy a slouží k základnímu porovnání představy podnikatele s tržním prostředím s důrazem na zpětnou vazbu za účelem budoucího rozvoje produktu. Jeho výhodou může být už existující uživatelská základna v době uvedení plnohodnotného produktu na trh. Jedná se o jeden ze základních kamenů zmíněné „*Lean Startup*“ metodiky.

3.8 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán byl pro tuto práci zvolen z několika důvodů. Prvním z nich je fakt, že ve vhodné formě pojem zastřešuje velkou část zadání práce a dále také plní primární cíl autora práce, tedy poskytuje základy

pro případnou realizaci předestřeného záměru. V neposlední řadě dodává práci rozumnou strukturu a přehlednost. Jeho výsledná struktura bude vytvářena s ohledem na kritiku probíranou v části „*Lean Startup*".

Podnikatelským plánem se obecně rozumí dokument, který se dá označit jako souhrn a popis okolností jednotlivých aspektů nutných k naplnění pro úspěšnou realizaci podnikatelského záměru. Někteří autoři užívají přeneseně pojem „*podnikatelský záměr*" jako pojmenování samotného dokumentu.

Podnikatelský plán nemá jednotnou definici a autoři se shodují, že nemá pevně danou strukturu, ani formu. Srpová tedy zmiňuje, že za některých okolností je podnikatelský plán zpracován pouze formou prezentace. Orlík dále definuje podnikatelský plán následovně: „*Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to finální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.*" (Srpová et al. 2011, s. 14)

Další možnou definici udává Veber: „*Podnikatelský plán je písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungováním existující firmy.*" (Veber a Srpová, 2012, s. 89)

S výjimkou zdánlivě konkrétní osoby, jež podnikatelský plán zpracovává se definice fakticky shodují. Dokument se dá nazvat podnikatelským plánem i v případě, že je vypracován jinou osobou z libovolného důvodu, a proto budeme v práci uvažovat obecnější z definic.

Dle Finche moderní podnikatelské plány také často obsahují technologické aspekty spojené s realizací podnikatelského záměru. Vzhledem k povaze daného záměru bude tento aspekt obsažen mj. ve formě základního návrhu služby. (Finch, 2006)

Jak bylo zmíněno účelem podnikatelského plánu je vytvoření dokumentu, který zastává pomocnou roli při realizaci daného záměru, ale také jako dokument, který může sloužit i případným investorům, nebo partnerům k pochopení podstaty a vyhodnocení rizik daného záměru.

3.9 Studie proveditelnosti

Obdobně jako podnikatelský plán nemá studie proveditelnosti (někdy také „technickoekonomická studie") ustálenou definici, strukturu ani

formu. Koráb využívá následujících definici: *„Studie proveditelnosti – pravděpodobnostní studie – je cesta k určení (determinaci), zda podnikatelská myšlenka je realizovatelná.“*

Alternativně je studií proveditelnosti tedy: *„detailní průzkum a analýza navrhovaného projektu rozvoje ke zjištění, zda je projekt životaschopný technicky a ekonomicky.“* (Koráb et al. 2007, s. 33-34)

Obecně se tedy dá říct, že studie proveditelnosti slouží ke zjištění okolností samotné realizace záměru a jejich vyhodnocení, ke zjištění životaschopnosti záměru ale také k analýze rizik a silných stránek jednotlivých aspektů podnikatelského záměru. Dále, zdá se, se tedy jedná o jeden z prvních dokumentů, jež by měl být vypracován v případě podnikatelského nápadu, jež se chystáme realizovat, neboť pomůže určit pravděpodobnost jeho úspěchu a zároveň ji může v případě správného provedení i zvýšit díky získaným poznatkům. Nutno dodat, že část literatury zmiňuje i vypracování studie proveditelnosti i po uvedení produktu na trh.

3.10 Zásady při tvorbě podnikatelského plánu

K tomu, aby plán vhodně plnil svůj účel, tedy například jako plánovací nástroj, nebo podklad pro rozhodovací procesy, či představení záměru investorům je nutné, aby splňoval obecně platné zásady s přihlédnutím k jeho očekávánému užití.

Veber a Srpová tvrdí, že je vhodné, aby byl dokument (Veber a Srpová 2012, s. 90-91):

- **Srozumitelný** – Text by měl být uváženě stručný, neměl by obsahovat přílišný počet myšlenek v jedné větě a je vhodné zaobírat se i grafickou stylizací, tedy například vytváření tabulek tam, kde je to vhodné.
- **Logický** – Ucelená struktura, logická návaznost myšlenek a vzájemně si nerozporující tvrzení.
- **Uváženě stručný** – Myšlenky uvádět stručně, ale ne na úkor základních fakt. Je doporučeno se k plánu vrátit s časovým odstupem a upravit ho, nebo ho podrobit recenznímu řízení.
- **Pravdivý a reálný** – Důraz na pravdivost prezentovaných tvrzení podložených daty.

- **Respektování rizika** – Důvěryhodnost dokumentu upevňuje identifikace případných rizik a příprava alternativních plánů, tedy variantnost nabízených řešení.

3.11 Struktura podnikatelského plánu

Vzhledem k povaze plánu, tedy konkrétně k jeho neustálené struktuře a formě je problematický i jeho vztah ke studii proveditelnosti. Podstatným rozdílem je, že podnikatelský plán se vytváří jak pro budoucí, tak už fungující podnikatelský záměr, zatímco studie proveditelnosti zpravidla před jeho uskutečněním. Někteří autoři využívají studie proveditelnosti jako části podnikatelského plánu, zatímco jiní tvoří podnikatelský plán na základech, který jim právě studie proveditelnosti poskytla.

Pro potřeby práce a vzhledem k povaze zde předestřeného záměru, tedy k jeho budoucí realizaci, bude výsledná struktura složena z jednotlivých aspektů obou dokumentů obecně nazývána podnikatelským plánem. Dalším argumentem pro toto rozhodnutí budiž fakt, že podnikatelský plán by měl být strukturou koncipován tak, aby vhodně plnil jemu stanovený účel.

Jednotlivé části obsažené v podnikatelském plánu byly vybírány autorem z různých zdrojů s přihlédnutím k užití dokumentu a současnému stavu záměru, tedy před jeho samotnou realizací tak, aby dokument vhodně plnil cíl práce, ale také zastával funkci podpůrnou a poskytoval alespoň částečný fundament během případné realizace zamýšleného záměru s přihlédnutím k poznatkům zmíněným v „*Lean Startup*“ metodice.

Struktura podnikatelského plánu tedy vypadá následovně (Koráb et al. 2007; Kotler a Lane, 2013; Finch, 2006; Srpová et al. 2011):

- **Titulní strana**
- **Exekutivní souhrn**
- **Popis podniku a produktu**
- **Strategická situační analýza**
- **Marketingová strategie**
- **Finanční plán/Finanční projekce**
- **Analýza rizik**
- **Technologický návrh produktu/služby**

Nutno říct, že klíčové aspekty dokumentu se napříč výše zmíněnými publikacemi shodují, často se mírně liší v pojmenování a podrobnějším rozdělením zmíněných částí. Ukotvením pojmů se budeme zaobírat v textu, jež následuje.

3.12 Titulní strana a obsah

Titulní strana, či titulní list standardně obsahuje základní informace o podnikatelském plánu a jméno jeho autora. Je doporučeno uvést prohlášení o důvěrnosti obsažených informací společně s vyhrazením autorských práv. (Srpová et al. 2011)

Jedná se tedy o identifikační část dokumentu, dle Korába by měl následovat případně i „*Úvod a účel*“, který definuje autorovi cíle podnikatelského záměru. U komplexnějších podnikatelských plánů je vhodné uvádět i další údaje jako jsou kontakt, seznam poradců a definice zkratek a pojmů. (Koráb et al. 2007)

3.13 Exekutivní souhrn

Exekutivní souhrn se dá chápat jakožto abstrakt podnikatelského plánu. Stručně uvádí důležité informace a úvod k dokumentu ve zhutněné podobě a v jistém smyslu popisuje základní informace o záměru a předestírá následující obsah dokumentu. Jedná se tedy o miniaturu podnikatelského plánu. (Koráb et al. 2007)

Autoři se shodují na klíčové roli exekutivního souhrnu, nicméně významnost klesá v případě, že je dokument vypracován pouze pro potřeby autora. Exekutivní souhrn je výchozím bodem pro čtenáře a je tedy nutné, aby poskytoval zmíněný obecný přehled a zároveň vzbuzoval zájem čtenáře. Je doporučeno tuto část vypracovávat až jako poslední, ačkoliv je umístěna na začátku dokumentu.

3.14 Popis podniku a produktu

Dle některých autorů se jedná o dvě různé části, nicméně vzhledem k povaze podniku a jeho vztahu k produktu dává autorovi smysl po vzoru Korába spojit výše uvedené části do jednoho logického celku. (Koráb et al. 2007)

Navrhovaný podnik, obdobně jako jiné podniky s produktem založeném na principu sdílené ekonomiky, bude založen pouze s úmyslem poskytovat jeden konkrétní produkt a jeho struktura bude vyvozována za právě tímto účelem.

Jedná se tedy o obecný popis základních informací o podniku a produktu, jež bude obsahovat klíčové aspekty podniku a představovat základní stavební kameny podnikatelské příležitosti. Jeho obsahem tedy zpravidla bývá jeho zákonná forma, srozumitelná vize podniku a výpis reálně shrnující jeho silné a slabé stránky. Dále je doporučeno využít popisu variantních scénářů, tedy nastínění různých způsobů vývoje podniku a s tím i přípravou jejich řešení. (Koráb et al. 2007)

Důležitou součástí je také detailní popis produktu společně s jeho klíčovými vlastnostmi a jeho účelem. Je důležité produkt zařadit do kontextu aktuálního trhu, tedy uvést jedná-li se o produkt nový, či takový, který je již na trhu nabízen a další případné okolnosti. Je nutné popsat a zdůraznit konkurenční výhodu produktu a s tím vymezit užitek, jež přináší zákazníkovi tak, aby bylo zřejmé proč by zákazníci měli produkt využívat. Dle Srpové je v této části nutné brát v úvahu, že čtenáři nemusí disponovat technickými znalostmi, a proto by popis měl využívat střídmě odborných a technických detailů, které uvádíme až v následujících tomu dedikovaných částech. (Srpová et al. 2011)

Dále je nutné předestřít princip monetizace služby v rámci uživatelského ekosystému a popsat z něj plynoucí okolnosti, které přirozeně vedou k úpravě parametrů služby tak, aby vhodným způsobem maximalizovala příjmy a zároveň nestavěla přílišné bariéry pro její užívání klienty. Jedná se tedy ve zkratce o základní popis obchodního modelu firmy, který demonstruje, jakým způsobem má produkt, či služba generovat příjmy.

3.14.1 Cíle podniku

Patří zde jednak strategické cíle, tedy takové, které popisují, čeho se firma snaží dosáhnout samotnou realizací projektu, ale dále také specifické cíle jednotlivých oblastí podniku, mezi které patří například uspokojení poptávky a postavení firmy na trhu, inovace výroby a technologie, kvalita produkce apod. Definované cíle by měly být reálné, konkrétní a motivující. (Fotr a Souček, 2005)

Srpová dále odkazuje při stanovování cílů na metodu SMART, jež definuje klíčové vlastnosti, které mají stanovené cíle naplňovat (Srpová et al. 2011, s. 18):

- ***„Specific“*** – specifické, detailně popsané
- ***„Measurable“*** – měřitelné
- ***„Achievable“*** – dosažitelné/akceptovatelné
- ***„Realistic“*** – reálné
- ***„Timed“*** – termínované

3.15 Strategická situační analýza

Strategická situační analýza, či pouze situační analýza má dle Sedláčkové systematicky analyzovat a zhodnotit veškeré faktory, jež jsou relevantní v souvislosti s konečnou volbou cílů a strategií podniku. Jejím obsahem by měly být analytické techniky zahrnující identifikaci vztahů mezi okolím podniku, včetně makrookolí, odvětvím, konkurenčními sílami, trhem, konkurenty a zdrojovým potenciálem podniku. (Sedláčková, 2006)

Podobný pohled na situační analýzu nabízí Srpová, která ji popisuje následovně: *„Analýza, která identifikuje a hodnotí faktory vnějšího prostředí a vnitřní faktory firmy.“* (Srpová et al. 2011, s. 163)

Situační analýza se obvykle dělí na vnější a vnitřní, kde vnější část je zastoupena analýzou makro a mikrookolí podniku, kde poznatky z uvedených využíváme a dáváme do souvislostí pomocí některého z k tomu určených nástrojů. V případě naší práce bude využita SWOT analýza a na závěr také *„Lean Canvas“* jakožto nástroj užívaný v rámci Lean Startup metodiky. Ucelená vnitřní analýza podniku jako taková nebude v práci v rámci této části prováděna, neboť její účel v kontextu podnikatelského záměru je v rámci práce zastoupen ostatními částmi.

3.15.1 Analýza makrookolí

Někdy uváděno také jako analýza makroprostředí. Jak napovídá název, zaobírá se faktory makrookolí, jejich vlivem na naše podnikání a zpravidla z nich vyvozuje hrozby a příležitosti podniku.

Koráb tvrdí, že podstatou není konkrétní zařazení faktorů do správného rámce, a dokonce ani o to rozhodnout, zda se fakticky jedná o vliv makroprostředí, ale jde o identifikaci všech podstatných hrozeb a příležitostí vyplývajících z různých aspektů světa, jež obklopuje náš podnik. (Koráb et al. 2007)

K těmto účelům se napříč zdroji využívá různých variací PEST analýzy a v této práci byla po vzoru Korába zvolena variace **SLEPT**, tedy PEST analýza obohacena o právní aspekt z důvodu jeho důležitosti ve vztahu k oblasti podnikání.

3.15.2 SLEPT analýza

Jedná se o nástroj pro analýzu faktorů obecného okolí, ve kterém podnik působí. Koráb nabízí následující dělení faktorů (Koráb et al. 2007, s. 48-59):

- **Sociální** – Patří zde aspekty jako jsou životní styl, demografie obyvatelstva, vzdělání a jiné etické oblasti života.
- **Legislativní** – Aspekty týkající se oblastí jako právní normy, vyhlášky, ochrana pracovníků a spotřebitelů atd.
- **Ekonomické** – Například obecný stav ekonomiky a jejich ukazatelů, míra inflace, daňová politika apod.
- **Politické** – Mohou být úzce spojené s legislativními faktory. Možno zmínit členství v národních organizacích (EU), stabilita politické situace v zemi a mezinárodní vztahy v případě nadnárodních podniků.
- **Technologické** – Obecně a konkrétně v případě našeho podniku je nutné brát v úvahu trendy technologické inovace v daném odvětví, oborové standardy, normy apod.

Jak již bylo zmíněno cílem není extenzivní výpis jednotlivých faktorů, ale právě identifikace důležitých aspektů ve vztahu k našemu podniku s přihlédnutím k oboru podnikání, vývojové fázi podniku a jeho velikosti. Sedláčková uvádí, že váha analýzy roste s velikostí podniku a zdůrazňuje fakt, že faktory, které mohou být důležité pro jeden typ podniků nemusí hrát přílišnou roli v podniku jiném a naopak. (Sedláčková, 2006)

Koráb zdůrazňuje, že zkoumání jednotlivých zmíněných faktorů a jejich dopadů je důležité, protože jsou to právě jejich změny, které mohou mít výrazný vliv na naše podnikání. A i přesto, že jde o vytipování pouze těch podstatných z celkové množiny možných a posouzení jejich dopadů na naše podnikání může mít opomenutí, byť jednoho důležitého externího faktoru, dalekosáhlé dopady na celý náš plán. (Koráb et al. 2007)

3.15.3 Analýza mikrookolí

Taktéž jako analýza mikroprostředí, je v jistém smyslu analýza blízkého a potenciálně ovlivnitelného okolí podniku. Patří sem subjekty působící na cíleném trhu, trh samotný společně s jeho charakteristikami a také zákazníci.

Dle Korába je potřeba primárně analyzovat zákazníky, obchodní partnery a konkurenci. Zákazníky proto, abychom byli schopni vytvořit úspěšnou nabídku našeho produktu a správně identifikovali jeho skutečnou užitnou hodnotu a potenciální trh. Obchodní partnery logicky pro výběr solidních a spolehlivých dodavatelů zajišťujících v důsledku kvalitní produkt, a nakonec konkurenty operující na našem trhu, abychom byli schopni vhodně identifikovat proti komu soutěžíme, jaké jsou jejich konkurenční výhody a z nich plynoucí rizika pro naše podnikání. (Koráb et al. 2007)

Pro naplnění výše uvedeného bude využita **Porterova analýza pěti sil** a částečně také data získaná v rámci dotazníkového šetření.

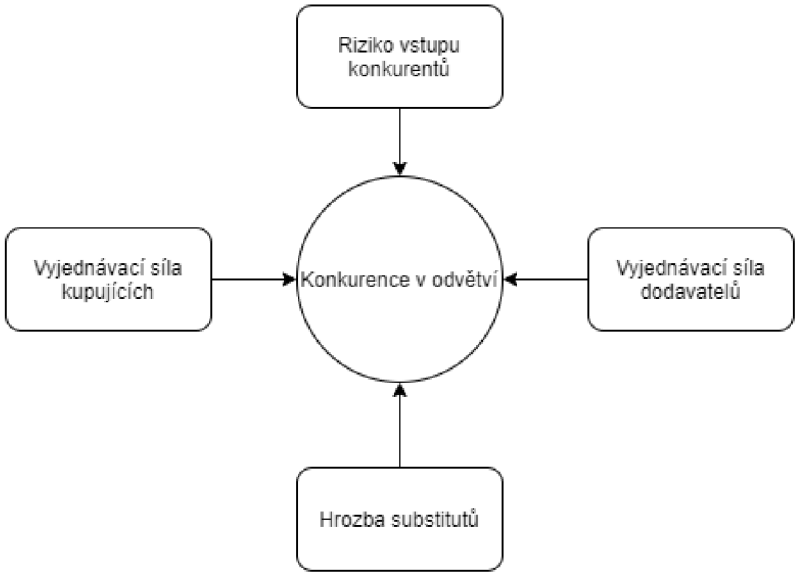
3.15.4 Porterova analýza pěti sil

Jedná se ve své podstatě o nástroj vytvořený Michaelem Porterem pro zkoumání konkurenčního prostředí podniku, jehož cílem je identifikovat a pochopit síly, které v tomto prostředí působí a mají z hlediska vývoje podniku největší význam. (Sedláčková, 2006)

Síly mohou působit současně s různou intenzitou, nebo pouze některé z nich a představovat odlišné hrozby a příležitosti, přičemž Srpová prezentuje jejich rozdělení Porterem na následujících pět sil výrazně ovlivňujících výnosnost podniku (Srpová et al. 2011):

- Riziko vstupu potenciálních konkurentů
- Rivalita mezi stávajícími firmami
- Smluvní síla kupujících
- Smluvní síla dodavatelů
- Hrozby substitučních produktů

Obrázek 1 - Porterův model pěti sil



Zdroj: vlastní tvorba

3.15.5 SWOT analýza

Pro syntézu poznatků z předchozích částí do jednoho celku bude využita SWOT analýza, která dle názoru autora poskytuje přehlednou reprezentaci získaných informací. Alternativní využití SWOT analýzy zde nebudou probírány z důvodu jejich nízké relevantnosti ke vztahu k práci.

SWOT analýza je nástrojem, jež využívá závěrů a poznatků z předchozích analýz pomocí identifikace hlavních silných („*Strengths*“) a slabých stránek („*Weaknesses*“) podniku v porovnání s hlavními vlivy z jeho okolí, tedy příležitostmi („*Opportunities*“) a hrozbami („*Threats*“) a nabízí výchozí pohled pro formulaci strategie. Zároveň Sedláčková upozorňuje, že nutně nepředstavuje závěrečnou etapu při formulaci strategie, ale pouze přehledný nástroj, kde význam jeho výsledků není vhodné přeceňovat. (Sedláčková, 2006)

Nemá jít o vyčerpávající seznam, ale o identifikaci právě těch významných faktorů pro náš podnik přehledně zasazených do maticové struktury obsahující právě příležitosti a hrozby společně se silnými a slabými stránkami podniku. V rámci analýzy se vyskytuje problém ambivalentních vztahů, kdy faktor nemá jednoznačný důsledek a může být tedy jak pozitivní, tak negativní, nicméně jsou to právě tyto kategorie, na které je vhodné se v přípravě strategie zaměřit. (Srpová et al. 2011)

Sedláčková následně předestírá čtyři rozdílné vzorové situace, které se nabízí pro orientaci při volbě strategické varianty (Sedláčková, 2006):

- **„max – max“, SO** – Růstově orientovaná strategie maximalizující faktory obou kvadrantů v případě, že jsou silné stránky v souladu s příležitostmi.
- **„min – max“, ST** – Předpokládá minimalizaci ohrožení a maximalizaci silných stránek při střetu silných stránek s hrozbami.
- **„max – min“, OW** – Maximalizace příležitostí vedoucí k překonání slabých stránek.
- **„min – min“, WT** – Defenzivní minimalizace slabých stránek a rizik.

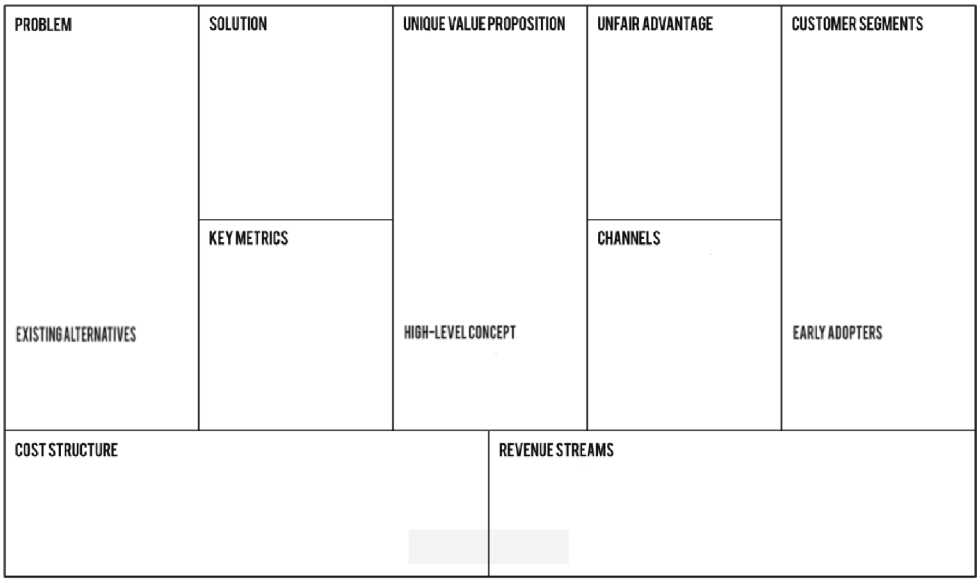
Obrázek 2 - SWOT matice

Zdroj: převzato z článku (ToOb, 2009)

3.15.6 Lean Canvas

Jedná se o nástroj Lean Startup metodiky (modifikace „*Business Model Canvas*“) používaný technologickými firmami po celém světě, který nabízí vizuální přehled podnikatelského záměru na jedné stránce, kde klíčové faktory rozděluje do devíti sekcí, které reflektují jejich významnost vzájemnou poměrnou velikostí. Jeho účelem je do jisté míry zastoupit podnikatelský plán přehledem, který je výrazně kratší, mnohem lépe udržovatelný a čitelný, což mohou být důležité faktory při rychlém iterativním vývoji, jež Lean Startup metodika předestírá. Lean Canvas je oproti jeho původci určen pro menší, či nezralé podniky jako jsou startupy v dynamicky se měnícím prostředí. (Brychtová, 2019)

Obrázek 3 - Lean Canvas



Zdroj: převzato z článku (LeanStack, 2021)

Lean Canvas dekomponuje plán na následující oblasti (Maurya, 2012; Brychtová, 2019):

- **Problem** – Definuje problém, či problémy k řešení společně s existujícími alternativami, jež daný problém řeší.
- **Solution** – Nabízí klíčové parametry řešení pro zmíněné problémy.
- **Key Metrics** – Klíčové metriky, jež budou měřit úspěšnost našeho projektu.

- **Unique Value Propositions** – Klíčové unikátní vlastnosti projektu, které ho oddělují od konkurence a přináší hodnotu zákazníkům. Dále také „*High-Level Concept*“, který analogicky popisuje náš projekt ve formátu X pro Y, například YouTube = Flickr pro videa.
- **Unfair Advantage** – Výhoda, kterou náš projekt má, či by měl mít a kterou nelze lehce napodobit, či převzít. Část podniků dle Maurya nachází své výhody až postupně a není tedy nutné se obávat.
- **Channels** – Kanály kontaktu se zákazníky a formu dodávání hodnotové nabídky. Zde je nutné zvážit náš zákaznický segment a jemu náležící optimální kanály.
- **Customers** – Popis jedné, či více skupin zákazníků, na které je produkt orientován.
- **Cost Structure** – Struktura nákladů pro provoz služby.
- **Revenue Streams** – Způsob monetizace služby.

3.16 Marketingová strategie

Marketing je do jisté míry proces uspokojování lidských a společenských potřeb. Kotler využívá mimo jiné pro demonstraci stručnou definici marketingu „*Uspokojování potřeb ziskově.*“ A marketingová strategie je tedy strategie určující, jak lze tento proces efektivně naplňovat. (Kotler a Lane, 2013, s. 35)

Srpová kategorizuje, že marketingová strategie v zásadě řeší následující tři okruhy problémů, resp. Typy rozhodnutí (Srpová et al. 2011, s. 22):

- Výběr cílového trhu
- Určení tržní pozice produktu
- Rozhodnutí o marketingovém mixu

Kde výchozím bodem pro výběr cílového trhu je segmentace trhu, přičemž zvažujeme jeho velikost a kupní sílu, na základě kterých určujeme hodnotu daného segmentu pro naše podnikání. Přicházíme k určení tržní pozice, které je vyjádřením postavení našeho produktu v kontextu trhu, a tedy konkurenčních produktů. Nakonec je nutné rozhodnout o

vhodném marketingovém mixu. Marketingovým mixem se rozumí soubor vzájemně kombinujících se nástrojů, jež pomáhají dosahovat definovaných cílů. (Srpová et al. 2011)

Jako vhodná varianta marketingového mixu pro danou práci byl zvolen **webový marketingový mix 4S**, který se jeví jako vhodný vzhledem k jeho zaměření na prostor internetu a jako kvantitativní nástroj marketingového výzkumu bylo zvoleno dotazníkové šetření potenciálních zákazníků.

3.16.1 Webový marketingový mix 4S

Jedná se o rámec („*framework*“), či model marketingového mixu, který vznikl za účelem řízení marketingových aktivit v prostředí internetu a který vypracoval Efthymios Constantinides. Jednotlivá 4S se dělí následovně (Constantinides, 2002):

- **„Scope“** – Strategie, zahrnuje analýzu trhu, vymezení potenciálních zákazníků a základní definici strategické role služby, včetně její kategorizace.
- **„Site“** – Stránka, definuje očekávání zákazníků od stránky, přínos zákazníkům a jejich motivaci se vracet.
- **„Synergy“** – Synergie, popisuje vzájemné působení faktorů v podniku. Jedná se o integraci marketingové strategie, webových stránek a vnitřního propojení s informačními systémy a také integrace služeb třetích stran.
- **„System“** – Systém, popisuje jednotlivé technické faktory během realizace webové služby jako je software, hardware, administrace, hosting, platební systémy a hodnocení výkonnosti webu jako návštěvnost apod.

3.17 Finanční plán

Finanční plán slouží k promítnutí podnikatelského záměru do peněžních toků a jedná se o jednu z ústředních částí podnikatelského plánu, neboť rozhoduje reálnosti podnikatelského záměru z ekonomického hlediska a potenciálně slouží k přesvědčení investorů o jeho výnosnosti. (Koráb et al. 2007)

Pro potřeby práce byly vybrány následující klíčové části finančního plánu, které předestírá Srpová (Srpová et al. 2011):

- **Plány očekávaných nákladů a tržeb**
- **Finanční výkazy** – Zahrnuje rozvahu, výkaz peněžních toků a výkaz zisků a ztrát.
- **Zdroje financování**
- **Finanční ukazatele a hodnocení investice** – Ukazatel rentability a výpočet bodu zvratu společně s hodnocením efektivnosti pomocí výpočtu doby návratnosti investic.

Vzhledem k nejistotě a vysoké míře rizika v oblasti startupů bude v rámci práce předestřeno několik scénářů vývoje, což podléhá doporučení autorů napříč užitými zdroji.

3.17.1 Rozvaha

Rozvaha slouží jako pohled na majetek podniku, tedy jeho aktiva ve vztahu ke způsobu jejich financování, jež reprezentují pasiva. Platí zde tedy rovnost mezi aktivy a pasivy a uplatňuje se princip souvztažnosti, tedy že spotřeba majetku v jedné formě se projeví v nárůstu majetku ve formě jiné. (Koráb et al. 2007)

3.17.2 Výkaz zisků a ztrát

Slouží k vyčíslení výnosů, nákladů (provozních a finančních) a hospodářského výsledku ve vztahu k časovému úseku, obvykle v letech. Výstupem výkazu je přehled informací o hospodářském výsledku, o schopnosti splácet úroky apod. (Srpová et al. 2011)

3.17.3 Výkaz peněžních toků

Někdy také „*výkaz cash-flow*“ popisuje v našem případě předpokládané příjmy a výdaje podniku v závislosti na čase. Slouží k zabezpečení platební schopnosti podniku, neboť na rozdíl od nákladů a výnosů sleduje faktický pohyb peněz. Dělí se na provozní, který sleduje pohyb peněz v souvislosti s hlavní činností, investiční, sledující změny v dlouhodobém majetku a finanční, jež sleduje získávání finančních zdrojů a jejich splácení. (Koráb et al. 2007)

3.17.4 Finanční ukazatele a hodnocení investice

V rámci práce byla zvolena kombinace ukazatelů rentability a dále také výpočet bodu zvratu společně s výpočtem doby návratnosti investice, neboť se jedná o často doporučované metody napříč užitou literaturou v případě financování z vlastních zdrojů, což je pravděpodobný scénář způsobu financování projektu a také s přihlédnutím k faktu, že se nejedná o výrobní podnik.

3.17.5 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability slouží k informování věřitelů a investorů o schopnostech podniku tvořit zisk a zhodnocovat vložený kapitál. (Srpová et al. 2011)

Pro výpočet rentability byly zvoleny následující ukazatele rentability vlastního kapitálu (**ROE**) a rentability tržeb (**ROS**) (Grünwald, 2007, s. 195):

Rovnice 1 - ROE

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} * 100[\%]$$

Rovnice 2 - ROS

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk po zdanění}}{\text{tržby}} * 100[\%]$$

3.17.6 Výpočet bodu zvratu

Bod zvratu, někdy také mrtvý bod, či práh rentability určuje objem výkonů, při kterém podnik nemá ztrátu a nedosahuje zisku a celkové náklady jsou uhrazeny celkovými výnosy. Jedná se tedy v našem případě o minimální množství služeb, při kterém činnost podniku za jinak nezměněných podmínek není ztrátová. Tento stav je závislý na celkovém rozsahu prodeje a jeho struktuře. K provedení analýzy bodu zvratu je důležité rozdělení nákladů na fixní a variabilní. K analýze bude po vzoru Grünwalda využit následující vzorec (Grünwald, 2007, s. 101):

Rovnice 3 - Bod zvratu

$$Bod\ Zvratu = \frac{fixní\ náklady}{jednotková\ cena - jedn.\ \ variabilní\ náklady}$$

3.17.7 Výpočet doby návratnosti investic

Výpočet se jeví poněkud problematickým v případě, že se jedná o budoucí podnik v novém odvětví, nicméně bude vypracován pomocí aproximace na základě získaných dat pro orientační přehled o době návratnosti.

Dle Korába se doba návratnosti určuje pomocí kumulativního součtu předpokládaných diskontovaných příjmů v jednotlivých obdobích následně je určena rokem, kdy se diskontované peněžní příjmy budou rovnat kapitálovým výdajům. Koráb dále přikládá následující rovnici (Koráb et al. 2007, s. 177):

Rovnice 4 - Bod zvratu

$$KV = \sum_{t=1}^{DN} \frac{Pt}{(1+i)^t}$$

- *Pt – příjem z investice v jednotlivých letech v Kč*
- *KV – kapitálový výdaj v Kč*
- *DN – doba návratnosti investičního projektu*
- *t – jednotlivé roky*
- *i – požadovaná výnosnost ve tvaru indexu*

3.18 Analýza rizik

Jak již bylo několikrát v rámci práce předestřeno jedná se o podnikatelský záměr situovaný do nepříliš rozvinutého prostředí z čehož pramenní vysoká míra nejistoty v několika ohledech. Ačkoliv jsou rizika probírány v rámci výše zmíněného bude jim po vzoru Korába navíc vyčleněna samostatná sekce, jež se bude podrobněji zaobírat jejich analýzou. Bude vyhotoven výčet klíčových rizik a budou zmíněny i krizové scénáře jejich řešení. (Koráb et al. 2007)

3.19 Technologický návrh produktu

Produkt, jímž se v práci zaobíráme je silně technologicky orientovaný a z toho důvodu je součástí podnikatelského záměru základní technologický návrh služby. V rámci praktické části budou předestřeny různé způsoby realizace projektu, nicméně v každém ze scénářů má návrh své místo a bude využit ať už jako základ pro vývoj, či jako konzultační materiál při tvorbě zadání v případě vývoje na zakázku. Z tohoto důvodu byl vybrán diagram případů užití, který přehledně vizualizuje klíčové funkcionality produktu a jeho interakci s uživatelem v kombinaci s entitně-relačním diagramem, který slouží pro datové modelování sytému.

3.19.1 UML

Jazykem UML („*Unified Modeling Language*") se rozumí unifikovaný modelovací jazyk, tedy nástroj hojně využívaný v rámci softwarového inženýrství. Slouží k vizualizaci, specifikaci, stavbě a dokumentaci softwarových systémů. Umožňuje modelovat aplikace pomocí jednotné formální syntaxe a tím působí jako vhodná forma komunikace jak pro samotné návrháře, tak pro zadavatele. Součástí jazyka jsou různé typy diagramů, nicméně v rámci práce bude použit pouze diagram případů užití níže. (Kanisová a Müller, 2004)

Standardizační skupinou zodpovědnou za standardizaci a vývoj jazyka UML je Object Management Group (OMG). (OMG, 2017)

3.19.2 Diagram případů užití

Jedná se o jeden z diagramů definovaných jazykem UML. Účelem diagramu je zachycení jednotlivých aktérů, tedy externích objektů, které se

systémem interagují společně s případy užití, které reprezentují určitou funkcionalitu daného systému takovým způsobem, který bude přehledný a jednoduše pochopitelný. Součástí diagramu užití jsou následující prvky společně s jejich popisem (Kanisová a Müller 2004):

- **Aktér** – značený postavičkou
- **Případ užití** – značený elipsou
- **Interakce** – značený spojnicí mezi aktérem a případem užití
- **Systém** – rámeček označující hranice systému

3.19.3 Entitně-relační diagram

Entitně-relační diagram („*Entity relationship diagram*"), či zkráceně ERD je diagram pro datové modelování a jedná se tedy o datový diagram. Datovým diagramem rozumíme takový diagram, který se využívá pro vyjádření podstaty datové architektury systému a znázorňuje strukturu a vztahy dat v rámci systému. (Ľubor Šešera et al. 2001)

Součástí ERD jsou následující prvky (Visual Paradigm 2021):

- **Entity** – Definovatelná věc, či koncept v rámci systému, příkladem může být osoba (např. Student), objekt (např. Účtenka), či koncept (např. Seminář). Je znázorněna obvykle obdélníkem se zaoblenými rohy a v databázi jsou reprezentovány tabulkami.
- **Atributy** – Jedná se o vlastnost entity. Atribut má název, který jej popisuje (např. Adresa) a vlastní typ, který popisuje obsažená data (např. řetězec znaků)
- **Primární klíč** – Speciální typ atributu, který jednoznačně definuje záznam v databázi. Nesmí tedy existovat více než jeden záznam se stejnou hodnotou daného atributu. Značí se piktogramem klíče.
- **Cizí klíč** – Vytváří referenci mezi dvěma entitami. Tvoří odkaz v tabulce tím, že hodnota cizího klíče musí být obsažená v primárním klíči jiné entity/tabulky. Značí se piktogramem klíče se šipkou.
- **Vztah** – Značí vztah mezi dvěma entitami, příkladem je student a kurz, student si může zapsat kurz a je s ním tedy v nějakém vztahu. Tento vztah je znázorněn spojnicí mezi entitami.

- **Násobnost** – Značí počet výskytů jedné entity, jež jsou asociovány s nějakým počtem výskytů entity druhé. Například jeden-jeden apod.

V rámci různých úrovní abstrakce se ERD dělí do tří typů (Visual Paradigm, 2021):

- **Konceptuální datový model** – Modeluje objekty v systému a vztahy mezi nimi.
- **Logický datový model** – Detailnější verze konceptuálního modelu. Je obohacena o atributy.
- **Fyzický datový model** – Detailní model plně reprezentující skutečný design databáze. Právě tento typ datového modelu je využit v praktické části dokumentu.

4 Praktická část

Další části práce jsou utajeny z důvodu nízkých bariér vstupu na trh a k ochraně podnikatelského nápadu.

Použité zdroje

BISNODE, 2015. *Nejrizikovějšími obory podnikání v česku jsou obchod, pohostinství, doprava a stavebnictví* [online] [vid. 2021-03-02]. Dostupné z: https://web.archive.org/web/20160411170527/http://www.bisnode.cz/tiskove-zpravy/nejrizikovejsimi-obory-podnikani-v-cesku-jsou-obchod-pohostinstvi-doprava-a-stavebnictvi/

BLANK, Steve, 2010. Steve BlankWhat's A Startup? First Principles. *Steve Blank* [online] [vid. 2021-03-24]. Dostupné z: https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/

BLANK, Steve, 2013. Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review* [online]. [vid. 2021-03-25]. ISSN 0017-8012. Dostupné z: https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything

BRYCHTOVÁ, Lucie, 2019. Srovnání účelu a způsobu užití Lean Canvas a Business Model Canvas. *Medium* [online] [vid. 2021-04-11]. Dostupné z: https://medium.com/design-kisk/srovn%C3%A1n%C3%AD-%C3%BA%C4%8Delu-a-zp%C5%AFsobu-u%C5%BEit%C3%AD-lean-canvas-a-business-model-canvas-fb82565d0a2f

CONSTANTINIDES, Efthymios, 2002. The 4S Web-Marketing Mix model. *Electronic Commerce Research and Applications* [online]. **1**(1), 57–76. ISSN 1567-4223. Dostupné z: doi:10.1016/S1567-4223(02)00006-6

CORNEJO-VELAZQUEZ, Eduardo, Mireya CLAVEL-MAQUEDA, Hector PEREZ a Ekaterina LYUBIMOVA, 2020. Business Model of Learning Platforms in Sharing Economy. *Electronic Journal of e-Learning* [online]. **18**, 102–113. Dostupné z: doi:10.34190/EJEL.20.18.1.008

FINCH, Brian, 2006. *How to Write a Business Plan*. B.m.: Kogan Page Publishers. ISBN 978-0-7494-4553-9.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-0939-0.

GRÜNWALD, Rolf, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. B.m.: Ekopress. ISBN 978-80-86929-26-2.

HAMARI, Juho, Mimmi SJÖKLINT a Antti UKKONEN, 2016. The Sharing Economy: Why People Participate in Collaborative Consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology* [online]. **67**, 2047–2059. Dostupné z: doi:10.1002/asi.23552

IPSOS, 2020. Zájem o sdílenou ekonomiku roste, vyzkoušel ji už každý třetí Čech. *Ipsos* [online] [vid. 2021-03-02]. Dostupné z: https://www.ipsos.com/cs-cz/zajem-o-sdilenou-ekonomiku-roste-vyzkousel-ji-uz-kazdy-treti-cech

KANISOVÁ, Hana a Miroslav MÜLLER, 2004. *UML srozumitelně*. B.m.: Computer Press. ISBN 80-251-0231-9.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA, 2007. *Podnikatelský plán*. B.m.: Computer Press. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, Philip a Kevin LANE, 2013. *Marketing management - 14. vydání*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4150-5.

LAU, Laurence J., 1985. The Technology of Joint Consumption. In: George R. FEIWEL, ed. *Issues in Contemporary Microeconomics and Welfare* [online]. London: Palgrave Macmillan UK, s. 484–504 [vid. 2021-03-04]. ISBN 978-1-349-06876-0. Dostupné z: doi:10.1007/978-1-349-06876-0_16

LEANSTACK, 2021. *1-Page Business Plan | LEANSTACK* [online] [vid. 2021-04-14]. Dostupné z: https://leanstack.com/leancanvas

LONG, Yuan, 2017. Explore the Business Model of MOOCs. In: [online]. s. 181–193. ISBN 978-3-319-58480-5. Dostupné z: doi:10.1007/978-3-319-58481-2_15

ĽUBOR ŠEŠERA, ALEŠ MIČOVSKÝ, a JURAJ ČERVEŇ, 2001. *Datové modelování v příkladech*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-0049-2.

MAURYA, Ash, 2012. Why Lean Canvas vs Business Model Canvas? *Love the Problem* [online] [vid. 2021-04-11]. Dostupné z: https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas/

NOBEL, Carmen, 2011. Why Companies Fail—and How Their Founders Can Bounce Back. *HBS Working Knowledge* [online] [vid. 2021-03-24]. Dostupné z: http://hbswk.hbs.edu/item/why-companies-fail-and-how-their-founders-can-bounce-back

OMG, 2017. *About the Unified Modeling Language Specification Version 2.5.1* [online] [vid. 2021-04-12]. Dostupné z: https://www.omg.org/spec/UML/

RIES, Eric, 2011. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. B.m.: Crown. ISBN 978-0-307-88791-7.

SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2006. *Strategická analýza, 2. přepracované a rozšířené vydání*. B.m.: Nakladatelství C H Beck. ISBN 978-80-7179-367-0.

SOCR, 2018. *Sektor služeb: Tržby neslábnou | SOCR.cz* [online] [vid. 2021-03-02]. Dostupné z: http://www.socr.cz/clanek/sektor-sluzeb-trzby-neslabnou/

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

TOOB, SWOT_en svg: Xhiennederivative work:, 2009. *Čeština: Diagram SWOT analýzy v češtině. English: SWOT analysis diagram in Czech language.* [online]. 29. červen 2009. [vid. 2021-04-14]. Dostupné z: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:SWOT_cs.svg

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy - 3., aktualizované a doplněné vydání*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4520-6.

VISUAL PARADIGM, 2021. *What is Entity Relationship Diagram (ERD)?* [online] [vid. 2021-04-12]. Dostupné z: https://www.visual-paradigm.com/guide/data-modeling/what-is-entity-relationship-diagram/

VLADA.CZ, 2019. *Regulace sdílené ekonomiky | Vláda ČR* [online] [vid. 2021-03-02]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/cz/urad-vlady/poskytovani-informaci/poskytnute-informace-na-zadost/regulace-sdilene-ekonomiky-171789/