

Založení nového podnikatelského subjektu s využitím metody Lean Canvas

Petr Mikula

Bakalářská práce
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petr Mikula**
Osobní číslo: **M11192**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Založení nového podnikatelského subjektu
s využitím metody Lean Canvas**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte literární rešerši informačních zdrojů z oblasti podnikání, založení nových podnikatelských subjektů a metody Lean Canvas.

II. Praktická část

- Zpracujte podnikatelský záměr založení nového podnikatelského subjektu.
- Metodou Lean Canvas rozeberte konkrétní výstupy podnikatelského záměru.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

KOTLER, Philip. Moderní marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
LINDSTRÖM, Martin. Nákup.ologie: pravda a lži o tom, proč nakupujeme. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009, 232 s. ISBN 978-80-251-2396-6.
MAURYA, Ash a Yves PIGNEUR. Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works. 2nd ed. Sebastopol: O'Reilly, 2012, 207 s. ISBN 978-1-449-30517-8.
OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 278 s. ISBN 978-80-265-0025-4.
POPESKO, Boris. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: 22. února 2014
Termín odevzdání bakalářské práce: 16. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a použité informační zdroje jsem citoval;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 13.5. 2014

.....


⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Obsahem této bakalářské práce je zpracování informací spojené se založením nového podnikatelského subjektu spolu s popsáním metody novodobého pohlížení na zakládání podnikatelských subjektů.

V teoretické části jsou zpracovány poznatky z oboru podnikání, založení nového podnikatelského subjektu, podnikatelského plánu a dále informace popisující pravidla tvoření Business model Canvas a jeho rozšíření Lean Canvas. V praktické části jsou tato témata v návaznosti na teoretickou část zpracována také po praktické stránce s aplikováním poznatků na založení nového podnikatelského subjektu zabývající se tvorbou legálního graffiti na zakázku.

Klíčová slova: založení podniku, obchodní model, Business model Canvas, Lean Canvas, graffiti, podnikatelský plán

ABSTRACT

The content of this bachelor thesis is processing of the information connected with founding of a new business entity together with description of the modern methods in business founding.

The theoretical part contains knowledge from the business field, founding of a new business entity, business plan and description of the rules in creating Business model Canvas and its extension Lean Canvas. Following the theoretical part, in the practical part, these topics are processed and mixed with the practical knowledge of founding a business entity dealing with creating of the custom legal graffiti.

Key words: business founding, business model, Business model Canvas, Lean Canvas, graffiti, business plan

Na tomto místě bych rád poděkoval převážně vedoucímu mé bakalářské práce, panu doc. Ing. Borisi Popeskovi, PhD., za poskytnuté odborné rady, informace a připomínky k tématu, které mi velmi pomohli.

Dále chci poděkovat Iloně Nožkové za neustálou podporu a odborné znalosti spojené s vypracováním podobného dokumentu.

Také chci poděkovat všem ostatním, kteří mi v tvorbě mé práce pomohli nebo mě nějakým způsobem inspirovali.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

„Co chceš, můžeš.“

Tomáš Baťa

OBSAH

ÚVOD	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 PODNIKÁNÍ	14
2 ZAHÁJENÍ PODNIKÁNÍ	15
2.1 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ	15
2.1.1 Podnikání fyzických osob	15
2.1.2 Podnikání právnických osob	16
2.1.2.1 Osobní společnost	16
2.1.2.2 Smíšené společnosti	16
2.1.2.3 Kapitálové společnosti	17
2.1.2.4 Družstvo	17
2.1.2.5 Státní podniky	18
2.2 KRITÉRIA VOLBY PRÁVNÍ FORMY	18
2.3 ZALOŽENÍ A VZNIK PRÁVNICKÉ OSOBY S.R.O.	19
2.3.1 Sepsání zakladatelské listiny a společenské smlouvy	19
2.3.2 Vklad základního kapitálu	20
2.3.3 Zajištění živnostenského oprávnění	20
2.3.4 Návrh na zápis společnosti do obchodního rejstříku	20
3 PODNIKATELSKÁ PLÁN	22
3.1 ÚČEL PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	22
3.2 POŽADAVKY NA PODNIKATELSKÝ PLÁN	22
3.3 STRUKTURA	23
3.3.1 Obsah	23
3.3.2 Shrnutí	23
3.3.3 Popis podnikatelské příležitosti	24
3.3.4 Všeobecný popis firmy	24
3.3.5 Klíčové osobnosti	24
3.3.6 Produkty (výrobky, služby nebo řešení)	25
3.3.7 Potenciální trhy	25
3.3.8 Okolí firmy a konkurence	25
3.3.9 Personální otázky	25
3.3.10 Finanční plán	26
3.3.10.1 Rozvaha	26
3.3.10.2 Výkaz zisku a ztrát	26
3.3.10.3 Toky peněz – Cash flow	26
3.3.10.4 Bod zvratu	27
3.3.11 Rizika	27
3.3.12 Přílohy	27
4 METODIKA VYTVOŘENÍ PODNIKÁNÍ LEAN CANVAS	28
4.1 OBCHODNÍ MODEL DLE BUSINESS MODEL CANVAS	28
4.2 DEVĚT STAVEBNÍCH PRVKŮ OBCHODNÍHO MODELU	29
4.2.1 Zákaznické segmenty	30
4.2.2 Hodnotové nabídky poskytované zákazníkovi	30
4.2.3 Distribuční cesty hodnotové nabídky zákazníkovi	30

4.2.4	Vztahy se zákazníky.....	31
4.2.5	Zdroje příjmů podniku	31
4.2.6	Klíčové zdroje podniku	32
4.2.7	Klíčové prováděné činnosti.....	32
4.2.8	Klíčová obchodní a přátelská partnerství.....	33
4.2.9	Struktura nákladů	33
4.3	Z TVORBY BUSINESS MODEL CANVAS NA VYTVÁŘENÍ LEAN CANVAS	34
4.3.1	Jak to vzniklo	34
4.3.2	Důvody a vysvětlení k vytvoření Lean Canvas.....	35
4.3.2.1	Změna prvku „Klíčová partnerství“ na „Problém“	35
4.3.2.2	Změna prvku „Klíčové činnosti“ na „Řešení“	35
4.3.2.3	Změna prvku „Klíčové zdroje“ na „Klíčové metriky“	35
4.3.2.4	Změna prvku „Vztahy se zákazníky“ prvkem „Ne férová konkurenční výhoda“	35
4.3.3	Návrh obchodního modelu.....	36
4.4	LEAN CANVAS.....	37
4.4.1	Postup sestavení Lean Canvas	37
4.4.2	Testování výchozích hypotéz.....	38
4.4.3	Business model Canvas versus Lean Canvas.....	39
4.5	ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI.....	40
II PRAKTICKÁ ČÁST		41
5	ZALOŽENÍ NOVÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU.....	42
6	VYTVOŘENÍ OBCHODNÍHO MODELU DLE LEAN CANVAS	43
6.1	USTÁLENÍ HLAVNÍHO PROBLÉMU	43
6.2	SPECIFIKACE A VÝBĚR ZÁKAZNICKÝCH SEGMENTŮ.....	44
6.3	NEJVHODNĚJŠÍ ŘEŠENÍ EXISTUJÍCÍHO PROBLÉMU	44
6.4	JEDINEČNÁ HODNOTOVÁ NABÍDKA PODNIKU.....	45
6.5	VOLBA DISTRIBUČNÍCH KANÁLŮ PRODUKTU K ZÁKAZNÍKOVÍ.....	46
6.6	SPECIFIKACE VÝNOSOVÉ A NÁKLADOVÉ STRUKTURY.....	47
6.7	STANOVENÍ KLÍČOVÝCH METRIK PRO HODNOCENÍ VÝVOJE PODNIKU	48
6.8	UVĚDOMĚNÍ SI DŮLEŽITÉ NE FÉROVÉ KONKURENČNÍ VÝHODY	49
6.9	DOPLNĚNÍ PRVKŮ BUSINESS MODEL CANVAS	50
6.9.1	Klíčové partnery	50
6.9.2	Klíčové činnosti	51
6.9.3	Klíčové zdroje	51
6.9.4	Vztahy se zákazníky.....	52
7	PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	53
7.1	OBSAH.....	53
7.2	SHRNUTÍ.....	53
7.3	POPIS PODNIKATELSKÉ PŘÍLEŽITOSTI	54
7.4	VŠEOBECNÝ POPIS FIRMY	55
7.4.1	Titulní list.....	55
7.4.2	Historie	55
7.4.3	Vklad do společnosti	56
7.4.4	Vize, cíle a hodnoty společnosti.....	56

7.4.5	SWOT analýza společnosti „REBORN s.r.o.“	57
7.4.6	Místo podnikání	58
7.5	KLÍČOVÉ OSOBNOSTI	58
7.6	PRODUKTY	58
7.6.1	Služby	58
7.6.1.1	Firemní reklama na zakázku	59
7.6.1.2	Umělecká malba v domácnosti	59
7.6.1.3	Projekt ve spolupráci s neziskovou organizací	60
7.6.2	Zboží	60
7.6.2.1	Doplňky	60
7.6.2.2	Antigraffiti	60
7.6.2.3	Umění	61
7.6.2.4	Oblečení	61
7.6.3	Aukční portál	61
7.7	POTENCIÁLNÍ TRHY	61
7.8	OKOLÍ FIRMY A KONKURENCE	63
7.8.1.1	Modrý oceán	63
7.8.1.2	Rudý oceán	63
7.9	PERSONÁLNÍ OTÁZKY	64
7.9.1	Realizátoři zakázek	64
7.9.2	Správce webového portálu	65
7.9.3	Marketingový specialista	65
7.9.4	Účetnictví a daně	65
7.9.5	Ostatní aktivity	65
7.10	FINANČNÍ PLÁN	66
7.10.1	Rozvaha	66
7.10.2	Plánování tržeb	66
7.10.2.1	Rozpočet firemní zakázky	66
7.10.2.2	Realizace malby domácnosti	67
7.10.3	Plánování fixních nákladů	69
7.10.4	Výkaz zisku a ztrát	70
7.10.4.1	Předpokládaná varianta	70
7.10.4.2	Optimistická varianta	71
7.10.4.3	Krizová varianta	72
7.10.5	Hospodaření internetového obchodu	73
7.10.6	Cash-flow	75
7.10.7	Rozvaha k 31. 12. 2014	75
7.11	RIZIKA	76
7.11.1	Přemalování malby nelegálně třetí osobou	76
7.11.2	Nezaplacení za zakázku ze strany firmy	76
7.11.3	Umělec nebude chtít spolupracovat (dodělat zakázku)	77
7.11.4	Nedostatečný počet zákazníků – stagnace	77
7.11.5	Iniciativa odporu ze strany obyvatel v blízkosti malby	77
8	SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ PODNIKATELI	78
	ZÁVĚR	79
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	80
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	82

SEZNAM OBRÁZKŮ	83
SEZNAM TABULEK.....	84

ÚVOD

21. století je století příležitostí, které vybízejí k jejich využívání a plnění si tak svých snů. Stále se tak objevují nové podniky, které vidí ve svém podnikatelském nápadu obrovský potenciál. Po nějaké době však většina podniků zjišťuje, že v podnikání něco nefunguje a musí s ním skončit. Tento problém je zakořeněn v uspěchaném startu a zaměřením se na nesprávné aktivity. Prostor pro založení vlastního podnikání je dnes opravdu velký a byla by škoda ho nevyužít, je však důležitý vědět jakou příležitost a jak využít.

Hlavním cílem této bakalářské práce je zpracování podnikatelského plánu obohaceném o představení moderního přístupu k zakládání podnikatelských subjektů Lean Canvas.

Práce je rozdělena na dvě základní části – teoretickou a praktickou. V teoretické části bude zpracována literární rešerše, která popisuje všechny důležité kroky, které je potřeba uskutečnit pokud někdo chce založit nový podnikatelský subjekt.

Dále bude v teoretické části vysvětlena metoda vymyšlení podnikatelských subjektů s názvem Lean Canvas, která zoceluje, upřesňuje a celkově zlepšuje prvotní techniku s označením Business model Canvas.

Praktická část vychází z poznatků v teoretické části. V první části bude znázorněn postup použití Business model Canvas a jeho rozšíření Lean Canvas. V další části bude tento záměr rozpracován v podobě běžného podnikatelského plánu, který popisuje úskalí, výhody a nevýhody s tímto druhem podnikání spojené.

V závěru autor popíše konkrétní výstupy z problematiky, kterou se tato bakalářská práce zabývá.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKÁNÍ

Vymezení pojmu podnikání a pojmu podnikatele není nic jednoduchého. Například Muhammad Yunus zastává názor, že jsou všichni lidé podnikateli již z dob života v jeskyních, s nástupem civilizace byl tento způsob života potlačen a lidé byli označeni jako „pracovní síla“ a na to, že jsou podnikateli, postupně zapoměli. (Hoffman et al., 2013, s. 9) Hoffman k tomu dále dodává, že jsou všichni podnikateli, ne proto, že by měli zakládat společnosti, ale z důvodu toho, že vůle tvořit je zakódována v lidské DNA a právě tvorba nových věcí je podstatou podnikání.

Hisrich se ve vysvětlení pojmu podnikání odkazuje na českého rodáka a uvádí, že dle Schumpetera (1952) se v polovině 20. století postupně ustálilo pohlížení na podnikatele jako na inovátora. *„Úloha podnikatele spočívá v reformaci nebo v revolucionizaci výrobních metod na základě využívání vynálezů či, řečeno obecněji, nevyužitých technologických možností pro výrobu nového zboží, nebo pro výrobu starého zboží novým způsobem, odhalováním nových zdrojů dodávek materiálu, nebo nových odbytišť pro výrobky na základě reorganizace nového odvětví...“* (Hisrich et al., 1996, s. 20)

2 ZAHÁJENÍ PODNIKÁNÍ

Rozhodnutí o zahájení podnikání by měla předcházet seriózní úvaha se zvážením všech pro a proti, které s sebou toto rozhodnutí nese. Pro určení výhod a nevýhod podnikání oproti zaměstnaneckému poměru neexistují jednoduchá a přímočará rozhodnutí a schémata. Je však třeba zvážit situaci, ve které se potenciální zájemce nachází. (Koráb et. al., 2005, s. 3)

Právní úprava podmínek pro podnikání v České republice vychází z Listiny základních práv a svobod, kde je zakotveno právo každého občana podnikat a provozovat jinou hospodářskou činnost (Klíma, 2012, čl. 26)

Než zahájíme podnikatelské aktivity, je nutné, abychom zvolili nejvhodnější typ právní formy. (Srpková et al., 2010, s. 67)

2.1 Právní formy podnikání

Svobodná volba právní formy podnikání je jedním z podstatných rysů svobody podnikání. Právní řád nabízí podnikatelům řadu právních forem, aby se pro určitou z nich rozhodli. Při výběru vycházejí podnikatelé z hledisek podnikohospodářských, daňových, výdělečných a dalších hledisek. (Zámečník et al., 2008, s. 31)

2.1.1 Podnikání fyzických osob

V souvislosti s podnikáním fyzických osob se setkáme s pojmem osoba samostatně výdělečně činná tedy ve zkratce OSVČ. Jedná se o termín, který je v českých zákonech hojně používán. Pokud chce ale fyzická osoba podnikat, musí získat živnostenské nebo jiné oprávnění k provozování podnikatelské činnosti. Podle požadavků na odbornou způsobilost se živnosti dělí:

- **ohlašovací**
 - řemeslné – podmínka: výuční list, maturita nebo diplom v oboru nebo 6 letá praxe v oboru jako např. řeznictví, zednictví, hostinská činnost a další...
 - vázané – podmínka prokázání odborné způsobilosti např. vedení účetnictví
 - volná – pro získání volné živnosti není podmínkou žádná odborná způsobilost. Příkladem obrů je maloobchod, ubytovací a fotografické služby
- **koncesované živnosti** – vznikají a jsou provozovány na základě správního rozhodnutí. Kromě splnění odborné způsobilosti je podmínkou získání této koncese i

kladné vyjádření příslušného orgánu státní správy. Příkladem jsou cestovní kanceláře, pohřební služby, taxislužba aj. (Srpková et al., 2010, s. 67)

2.1.2 Podnikání právnických osob

Obchodní společnosti představují jednu ze základních organizačně právních forem provozování podnikatelské činnosti a vytváří se sdružením osob ke společnému podnikání. Obchodní zákoník popisuje obchodní společnosti jako právnické osoby založené zásadně za účelem podnikání. (Zámečník et al., 2008, s. 35) Právnické osoby mohou nabývat několika podob a všechny musejí být zapsány v obchodním rejstříku. Obchodní zákoník definuje následující možné typy právnických osob:

- osobní společnosti
- smíšené společnosti
- kapitálové společnosti
- družstva (Veber et al., 2012, s. 69)

Šiman však rozlišuje právní formy podnikání jiným způsobem. Nezapomíná na vliv působení státu a podnikání jednotlivců a tak právními formami jsou: podnik jednotlivce, osobní společnosti, kapitálové společnosti, družstva a státní podniky. (Šiman, Petera, 2010, s. 4)

2.1.2.1 Osobní společnost

Je právní formou podnikání, která se nazývá veřejná obchodní společnost. Veřejná obchodní společnost odstraňuje některé výhody a nevýhody podnikání jednotlivce. Osobní společnosti musejí být zakládány a vlastněny minimálně dvěma osobami. Společníci jsou osobně zúčastněni v podnikání a dosažené zisky si mezi sebe rozdělují z pravidla rovným dílem. Nesou společně odpovědnost za vzniklé ztráty, nemusí ale vytvářet rezervní fond. (Zámečník et al., 2008, s. 36)

2.1.2.2 Smíšené společnosti

Nesou některé znaky osobní a některé znaky kapitálových společností. Jde o osobní kombinaci osobní účasti na podnikání, rozsahu ručení společníků a povinnost kapitálového vkladu do společnosti. Smíšenou společností je komanditní společnost. Komanditní společnosti tvoří komanditisté a komplementáři. Komanditista ručí za závazky do výše nesplaceného vkladu. Komplementář ručí celým svým majetkem, ale má podstatný vliv na řízení

společnosti. Případný zisk se dělí na polovinu mezi komplementáře a komanditisty. (Zámečník et al., 2008, s. 37)

2.1.2.3 Kapitálové společnosti

Předpokládají majetkovou účast společníků na podnikání. Nemusí být ale ze zákona osobně účastni na podnikání, stačí pouze přinést kapitálový vklad do společnosti dle společenské smlouvy. Společník má svůj podíl v základním kapitálu, ale podnikatelskou činnost ovlivňuje pouze nepřímo pouze na valné hromadě. Do kapitálových společností se řadí společnost s ručením omezeným a akciová společnost. (Zámečník et al., 2008, s. 37)

- **Společnost s ručením omezeným**

Je společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků a jejíž společníci ručí za závazky společnosti do výše svých nesplacených vkladů. Ty jsou zapsány v obchodním rejstříku. S.r.o. může založit i samostatná osoba a to jak fyzická, tak právnická. (Koráb et al., 2005, s. 80)

- **Akciová společnost**

Její základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Akcie je cenný papír, který ztělesňuje práva akcionáře základními právy, kterými jsou právo podílet se na řízení podniku, právo na podíl na zisku, právo podílet se na likvidačním zůstatku při zániku akciové společnosti. Může být založena bez veřejné nabídky akcií s malým počtem vlastníků, nebo s veřejnou nabídkou akcií a stát se veřejně obchodovatelnou společností. (Šiman, Peterka, 2010, s. 41)

2.1.2.4 Družstvo

Je specifikováno jako společenství neomezeného počtu členů, které je založeno za účelem podnikatelské činnosti nebo zajišťování hospodářských, sociálních nebo jiných potřeb členů družstva. (Šiman, Peterka, 2010, s. 42)

V odborné literatuře se vysvětluje pojem družstvo jako organizace vlastněná a provozovaná společenstvím osob, jejichž cílem není vytváření zisku, ale poskytovat užitek členům družstva. (Zámečník et al., 2008, s. 40)

2.1.2.5 Státní podniky

Jsou právnické osoby provozující podnikatelskou činnost s majetkem státu vlastním jménem a na vlastní odpovědnost. Mají právo hospodařit s majetkem státu a nemají vlastní majetek. Problematika státních podniků je upravena zákonem č. 77/1997 Sb., o státním podniku, ve znění pozdějších předpisů uvádí Šiman a dále se k tématu nevrací. (Šiman, Petera, 2010, s. 4)

Státní podniky jsou organizace zajišťující důležité služby, jako je železniční a vodní doprava, pošta, správa silnic, televize, rozhlas. Zajišťují také výrobu a těžbu některých důležitých statků, jakými jsou elektřina, uhlí a podobně. (Zámečnick et al., 2008, s. 41)

2.2 Kritéria volby právní formy

Vzhledem k tomu, že volba právní formy a předmětu podnikání patří k dlouhodobě působícím rozhodnutím, je vhodné zařadit tento krok až po vytvoření podnikatelského plánu, protože v této fázi by měl podnikatel již vědět, co chce dělat a co k tomu bude potřebovat. Proto se mu bude o právní formě i lépe a kvalifikovaněji rozhodovat (Srpková et al., 2010, s. 56) Volba právní formy je rozhodnutí, které bude do budoucna určovat vztah k okolí a především možnost přístupu ke kapitálu. Právní forma a s ní spojený název podniku dává „světu“ představu o rozměru podnikatelských aktivit. Může se stát, že se objeví podnět vedoucí ke změně právní formy i v průběhu podnikání, tato změna právní formy se nazývá procesem transformace. (Zámečnick et al., 2008, s. 84)

Kritéria pro rozhodování mohou být například tyto:

- právní prostor jednotlivých variant – zejména ručení
- prostor pro řízení podniku – spolurozhodovací pravomoc
- počet zakladatelů
- spolupodílnictví na zisku a ztrátě
- nároky na počáteční kapitál – financování vlastním a cizím kapitálem
- účast na zisku a ztrátě
- daňové zatížení
- zákonné předpisy pro rozsah, obsah, přezkušování a zveřejňování roční uzávěrky
- vlastní volba (Zámečnick et al., 2008, s. 84)

2.3 Založení a vznik právnické osoby s.r.o.

Společnost s ručením omezeným je nejčastěji volená forma podnikání. (Srpková et al., 2010, s. 84) Jelikož v praktické části bude podnikatelský záměr zpracován také pro alternativu s.r.o., bude na následujících stranách popsán postup založení právě s.r.o.

Pro založení je nutné hlavně zajištění všech potřebných listin, nezbytných ke vzniku společnosti a splnit další požadované podmínky. Klasický postup založení s.r.o.:

- Sepsání zakladatelské listiny nebo společenské smlouvy
- Složení stanovené výše základního kapitálu a určení správce vkladu
- Výpis z rejstříku trestů a prokázání bezúhonnosti
- Registrace na živnostenském úřadě a získání povolení k provozování živnosti
- Zápis od obchodního rejstříku

2.3.1 Sepsání zakladatelské listiny a společenské smlouvy

Pokud, je společnost zakládána pouze jednou osobou sepisuje se zakladatelská listina, která musí být vyhotovena v písemné podobě a sepsána pod dohledem notáře, Musí obsahovat všechny podstatné náležitosti jako společenská smlouva. V případě založení společnost více osobami sepisuje se společenská smlouva, která musí být podepsána všemi zakladateli a podpisy musí být úředně ověřeny. (Koráb et al., 2005, s. 84) Sepsání notářského zápisu není zadarmo a musí se tak notáři zaplatit odměna specifikovaná ve vyhlášce Ministerstva spravedlnosti. (Zámečník et al., 2008, s. 81)

Smlouva musí obsahovat tyto údaje:

- název firmy a sídlo firmy
- určení společníků uvedením firmy nebo názvu a sídla právnické osoby
- předmět podnikání
- výše základního kapitálu včetně způsobu a lhůty splácení vkladu
- jména a bydliště jednatelů společnosti a způsob jednání na jméno společnosti
- jména a bydliště členů dozorčí rady
- správce vkladu a jiné údaje (Zámečník et al., 2008, s. 81)

2.3.2 Vklad základního kapitálu

Peněžitě vklady do základního kapitálu společnosti musejí být splaceny před podáním návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku alespoň z 30% na každém peněžitém vkladu. Ke splacení peněžitých vkladů dojde předáním správcí vkladů, který jej vloží na účet zřízený u banky k tomu určenému. To zabraňuje disponování s těmito prostředky dříve, než společnost vznikne. Kapitál se může použít jen na úhradu zřizovacích výdajů. Nepeněžitý vklad musí být do společnosti zanesen před jejím vznikem v plné výši.

Společnost založená jedním zakladatelem, může být zapsána do obchodního rejstříku až poté co je splacen základní kapitál v plné výši. (Veber et al., 2012, s. 81)

2.3.3 Zajištění živnostenského oprávnění

Dle podnikatelského záměru je důležité specifikovat, v jakých oborech bude společnost podnikat – tzn. určit předmět podnikání a na to získat určité oprávnění. Toto oprávnění je ve většině případů – živnostenské oprávnění, které je upraveno živnostenským zákonem. (Srpková et al., 2010, s. 84)

Obchodní společnosti musí mít příslušná živnostenská oprávnění ve vztahu k jejich předmětu podnikání, protože neoprávněné podnikání je postihováno finančním úřadem a tyto náklady nejsou daňově uznatelné. (Koráb et al., 2005, s. 85)

2.3.4 Návrh na zápis společnosti do obchodního rejstříku

Návrh na zápis do obchodního rejstříku musí být podán nejpozději do 90 dnů od založení společnosti. K návrhu jsou dokládány listiny o skutečnostech, které mají být do rejstříku zapsány a listinami, které mají své místo ve sbírce listin. Návrh na zápis společnosti do obchodního rejstříku podepisují a podávají:

- všichni jednatelé spolu s doložením zakladatelského dokumentu
- úředně ověřené kopie živnostenských listů a doklad o splacení vkladu
- posudek znalců s oceněním nepeněžitých vkladů
- doklady vztahující se k sídlu společnosti (nájemní smlouvy, výpis z katastru apod.)
- výpisy z rejstříku trestů jednatelů
- podpisové vzory jednatelů
- prohlášení jednatelů o splnění obecných náležitostí (Zámečník et al., 2008, s. 102)

Pomocí jednotného registračního formuláře je možné dále učinit tyto registrace, které podnikatel musí učinit před vstupem do podnikání, ale i průběžně během podnikání. Registraci je nutné provést postupně na živnostenském úřadě, finančním úřadě na příslušné správě sociálního pojištění na zdravotní pojišťovně a také na úřadu práce. (Srpková et al., 2010, s. 89)

Finanční úřad vyžaduje přihlášky dle zaměření firmy k daňové registraci pro PO, k registraci k dani z příjmů PO, k registraci k dani z přidané hodnoty, k dani z nemovitosti, k dani silniční, k registraci pro plátcovy pokladny. Dále vyžaduje přihlášku k registraci – stálé provozovny a k dani z příjmu jako plátcí. (Srpková et al., 2010, s. 89)

Česká správa sociálního zabezpečení vyžaduje oznámení o zahájení samostatné výdělečné činnosti OSVČ a přihlášku k důchodovému a nemocenskému pojištění OSVČ. (Srpková et al., 2010, s. 90)

Úřad práce vyžaduje hlášení volného pracovního místa, respektive obsazení tohoto místa.

Po splnění všech podmínek provede živnostenský úřad zápis do živnostenského rejstříku a vydá podnikateli výpis s tím, že identifikační číslo obdrží později po přidělení čísla rejstříkovým soudem. (Srpková et al., 2010, s. 90)

Vzhledem k tomu, že v některých případech trvá proces založení a vzniku PO poměrně dlouho, je v posledních letech velmi oblíbené využití služby nabídky prodeje „ready made“ společnosti. Takové společnosti byly založeny jako neaktivní za účelem prodeje, takže může podnikatel získat hotovou zapsanou společnost během jednoho nebo více dnů. Cena takové služby se u s.r.o. pohybuje okolo 25 000 Kč. (Veber et al., 2012, s. 83)

3 PODNIKATELSKÁ PLÁN

Koráb definuje podnikatelský plán slovy: „*Podnikatelský plán je dokument, který slouží jak pro majitele firmy, jejich manažery (vedoucí pracovníky), tak i pro externí investory. Napomáhá například při stanovení životaschopnosti podniku, poskytuje majiteli vodítko pro jeho další plánovací činnost, slouží jako důležitý nástroj při získávání finančních zdrojů a ke kontrole podnikatelských aktivit.*“ (Koráb, 2007, s. 13)

3.1 Účel podnikatelského plánu

Veber vysvětluje účel podnikatelského plánu ze dvou úhlů pohledu. Podnikatelský plán je vyžadován externími subjekty, ale převážně slouží interním účelům.

Uvnitř podniku slouží podnikatelský plán jako plánovací nástroj. Důležitý je také pro rozhodovací proces a činnosti jako je kontrola. A to zejména v situacích kdy podnikatel zakládá firmu a stojí před velkými změnami, které mohou ovlivnit chod podniku na dlouhé roky. Je vhodné poskytovat stručný výtah z plánu i zaměstnancům, aby se seznámili se základními cíli firmy a zvýšila se tak identita pracovníků s firmou.

Externími subjekty, zajímající se o podnikatelský plán firmy jsou převážně budoucí poskytovatelé kapitálu pro investici do rozvoje firmy. Je totiž potřeba přesvědčit investory, o výhodnosti a investice a naději úspěšného dokončení projektu, na jehož financování kapitál požaduje. Kvalitně zpracovaný plán výrazně přispívá k úspěšnému získání kapitálu. (Veber, et al., 2010, s. 96)

3.2 Požadavky na podnikatelský plán

Fotr definuje řadu pravidel, kterými by se měl podnikatelský plán řídit, nebo spíše ti co podnikatelský plán sestavují.

- Stručnost, přehlednost a jednoduchost
- Demonstrovat výhody produktu nebo služby pro zákazníka
- Orientovat se na budoucnost
- Být co nejméně nejvíce a realistický
- Nebýt příliš optimistický ale ani pesimistický z hlediska tržního potenciálu
- Nezakrývat slabá místa a rizika projektu
- Upozornit na konkurenční výhody a silné stránky projektu
- Kvalitní zpracování i po formální stránce (Fotr, 1999, s. 209)

3.3 Struktura

Jelikož na trhu působí nepřehledná řada firem rozlišných velikostí, právní formou nebo způsobem řízení, není možné doporučit a stanovit pevnou strukturu podnikatelského plánu, které by vyhovovala všem. Existují však některé části plánu, které by se v něm měly vyskytnout bez ohledu na odlišnosti a specifika jednotlivých firem. (Veber et al., 2012, s. 98)

- **Obsah**
- **Shrnutí**
- **Popis podnikatelské příležitosti**
- **Všeobecný popis firmy**
- **Klíčové osobnosti**
- **Produkty**
- **Potenciální trhy**
- **Okolí firmy a konkurence**
- **Personální otázky**
- **Finanční plán**
- **Rizika podnikatelského plánu**
- **Přílohy** (Veber et al., 2012, s. 98 – 105)

3.3.1 Obsah

Před každý rozsáhlý písemný dokument patří jeho obsah, často se na to ale zapomíná. To způsobuje komplikovanější vyhledávání informací a tím může chybějící obsah potenciální investory zbytečně rozladit a většinou také odradit hned na začátku. Proto je nezbytné obsah o prvních třech úrovních vždy na začátek plánu zařadit. (Veber et al., 2012, s. 98)

3.3.2 Shrnutí

Shrnutím je třeba vzbudit čtenářův zájem. Mělo by být napsáno tak aby se dalo přečíst za 5 až 10 minut a pochopit z něj celou podstatu podnikatelského plánu bez potřeby doplňujících otázek. Zejména by mělo obsahovat tyto body:

- **Předmět podnikání (podnikatelský záměr)** – krátce popsán předmět podnikání. Jaké nabízí výhody, nebo inovační záměry doplněné příslušnými trhy
- **Faktory úspěchu** – zmínit co je neobyčejného na podnikatelském záměru, jaké má konkurenční výhody a jaký má užitek pro zákazníka.

- Podnikové cíle – objasnění výchozích předpokladů pro růst firmy a její cíle. Popsání optimistické a hlavně realistické podnikatelské vize.
- Ekonomické cílové veličiny a potřeba kapitálu – vyjasnění o jaké obrátové a ziskové cíle chce firma usilovat a kolik je třeba kapitálu k realizaci těchto záměrů. (Wupperfeld, 2003, s. 16)

3.3.3 Popis podnikatelské příležitosti

Zde je potřeba objasnit naši podnikatelskou příležitost a hlavně to, že právě teď je ten nejlepší čas pro realizaci tohoto nápadu a firma má ty nejlepší předpoklady. Je nutné uvést jaký je produkt a jak bude myšlenka převedena do podoby tržeb a zisku. Čtenář se musí dovědět, jaké jsou současné možnosti řešit tento problém a jaké nové možnosti řešení přinese tento nový produkt. Je vhodné zaměřit se na stručný popis produktu, konkurenční výhodu produktu a konečný užitek pro zákazníka. (Veber et al., 2012, s. 99)

3.3.4 Všeobecný popis firmy

Popsání dosavadního vývoje a současné situace podniku. Důležité informace pro investory k posouzení výchozí situace. Pokud se nspecifikovaly na začátku podnikání nebo v plánu doposud chybí, je třeba doplnit informace o:

- Název firmy, její sídlo, datum založení a telefonní spojení
- Předmět podnikání – vypovídá, o jakou firmu jde nebo kam lze zařadit
- Vývoj podniku – dosavadní vývoj, údaje o obrátu, zisku a zaměstnancích
- Právní forma a vlastnické vztahy – rozdělení majetku a cíle společníků
- Působíště firmy – (budoucí) působíště firmy včetně důvodů volby (Wupperfeld, 2003, s. 36 – 52)

3.3.5 Klíčové osobnosti

Velký důraz při posouzení podnikatelského plánu je kladen na charakteristiku důležitých osob ve firmě. I přes nejmodernější technologie bude výroba špičkového produktu málo platná, pokud nebude firma této konkurenční výhody schopna využít. Obvykle se zmiňuje dosažené vzdělání a praktické zkušenosti nejvyšších osob. Úplné životopisy jsou vhodné přiložit do přílohy. Nemělo by chybět vysvětlení organizačního schéma. Je vhodné vypracovat dvě schémata. Jedno na období rozběhu firmy a druhé pro období s již všemi obsazenými důležitými funkcemi. (Srpová, et al., 2010 s. 63)

3.3.6 Produkty (výrobky, služby nebo řešení)

Další částí je popis výrobků, které podnik vyrábí nebo služby kterou poskytuje. Popis je zahajován na prvním místě produktem, který zajišťuje největší část obratu, a poté následují ostatní produkty programu. Podstatné je prezentovat využití produktů z hlediska zákazníka. Je dobré zmínit důležité technické funkce, ale je zbytečné zacházet do detailů, což je velmi častá chyba v podnikatelském plánu. Pro srovnání konkurence je vhodné použít matici, ve které se porovnají výkonové parametry a cena s konkurencí. K dokreslení správné představy o produktu je dobré dát do přílohy výkresy, diagramy, schémata, fotografie a prospekty o produktech. (Srpková et al., 2010, s. 61)

3.3.7 Potenciální trhy

Jedná se o specifikování potenciálních a dostupných trhů v jeho geografickém vymezení pro jednotlivé produkty podniku a segmenty zákazníků. Jde vlastně o odhad poptávky s cílem stanovit celkovou poptávku po produktech, což podnik potřebuje pro odhady výnosů jako výchozí hodnoty pro finanční projekce a plánování. Součástí analýzy trhu je především analýza zákazníků, jejich chování a dle vhodně stanovených kritérií také segmentace trhu. Na který se bude podnik orientovat. (Koráb, 2007, s. 105)

3.3.8 Okolí firmy a konkurence

Podobně jako zanalyzování trhů je třeba provést také analýzu konkurence (někdy bývá zahrnuto již v analýze trhů). Je třeba identifikovat nebo vytvořit udržitelnou a těžce kopírovatelnou konkurenční výhodu podniku. Podstatné je ale implementovat tento proces analýzy konkurence jako systematické činnosti založené na vhodných metodách získávání a vyhodnocování informací o již existující nebo potenciální konkurenci. (Koráb, 2007, s. 106)

3.3.9 Personální otázky

Tato část by měla poskytnout jasný přehled o současné situaci v personálním zabezpečení chodu firmy, a jaké nároky na personál bude výše uvedený záměr vyžadovat. Je vhodné zmínit situaci na trhu práce v regionu působení. Hlavně to jaká je nabídka pracovních pozic a existující velcí zaměstnavatelé, kteří by mohli přetáhnout dobré zaměstnance. Výklad lze doplnit tabulkou s vyjádřením kolik osob bude v jednotlivých oblastech zaměstnáno. Přesné údaje o nákladech se poté zohlední v části finančního plánu. (Veber et al., 2012, s. 103)

3.3.10 Finanční plán

Sestavení finančního plánu do peněžních toků je završením tvorby podnikatelského plánu. Je to spojovací článek mezi představami a touhami s jeho realitou. Ověřuje reálnost podnikatelského plánu, nebo přesvědčuje investora o výnosnosti plánu. (Koráb, 2007, s. 127)

Transformuje předchozí části podnikatelského plánu do finanční podoby a prokazuje tak reálnost podnikatelského záměru. Součástí finančního plánu je výkaz zisku a ztrát, Rozvaha podniku, Zohlednění toku peněz (Cash flow) a specifikování bodu zvratu. (Srpová et al., 2010, s. 65)

3.3.10.1 Rozvaha

Rozvaha poskytuje statistický pohled na majetek podniku tedy aktiva a jeho financování tedy pasiva a to vždy k určitému datu, ke kterému se rozvaha sestavuje. Vždy musí platit bilanční rovnost, protože firma nemůže vlastnit víc majetku, než má zdrojů tohoto majetku. Aktiva představují majetek podniku a jsou důsledkem minulých investičních rozhodnutí. V rozvaze jsou rozděleny dle funkce a likvidnosti na základní dvě skupiny. Na dlouhodobý majetek a oběžný majetek (oběživo). (Koráb, 2007, s. 128)

3.3.10.2 Výkaz zisku a ztrát

Ve výkazu zisku a ztrát jsou výnosy postaveny většinou analogicky k jednotlivým nákladovým položkám. Ve výkazu zisk a ztrát je však výnosům věnována menší pozornost než nákladům, protože ty jsou pro podnik nebezpečnější a většinou vyšší než odhadované, přesně naopak než výnosy, které manažeři často nadhodnocují. Po odečtení nákladů od výnosů se dá zjistit zisk podniku. (Váchal et al., 2013, s. 215)

3.3.10.3 Toky peněz – Cash flow

Peněžní toky – Cash flow podniku tvoří veškeré příjmy a výdaje, které podnik vytváří během svého působení. Příjmy tvoří převážně tržby z prodeje výrobků a služeb, na které se podnik orientuje. Výdaje v provozním období mohou mít investiční, provozní nebo finanční charakter. Podnik si musí dát pozor na to, aby měl vždy dostatečnou zásobu kapitálu, protože mohou nastat období, kdy podnik pouze peníze vydává a čeká na proplacení poskytnutých služeb, například při stavbě nemovitosti. V takových případech je pak podnik nucen získávat provozní kapitál z externích zdrojů a přidaným úrokem tak zdražuje svůj provozní kapitál. (Fotr, 1999, s. 82)

3.3.10.4 Bod zvratu

Dále se doporučuje provést výpočet bodu zvratu. To znamená zjistit potřebné množství produkce, které zajistí profinancování vynaložených nákladů. Tento výpočet se dá také použít k posouzení stupně využití výrobní kapacity. Čím je bod zvratu vyšší, tím náchylnější je firma na pokles poptávky. (Veber et al., 2012, s. 104) Bod zvratu můžeme odvodit několika způsoby. Jedním z nich je odvození od jednotkových (průměrných) veličin.

Z rovnice: $p * q = F + b * q$ snadno odvodíme že: $p = \frac{F}{q} + b$

kdy: p = cena výrobku, q = počet výrobků, F = fixní náklady, b = VN na jeden výrobek což znamená, že bodu zvratu je dosaženo, jakmile se cena rovná průměrným nákladům. Tedy součtu VN a FN na jednotku produkce. (Zámečník et al., 2007, s. 46)

3.3.11 Rizika

Rizika v souvislosti s podnikatelským plánem chápeme jako negativní odchylku od cíle. Jsou spojována s nepříznivými dopady na firmu. Analýza rizik v podnikatelském plánu tak poslouží jako příprava opatření pro případy, že daná riziková situace skutečně nastane. Zařazením této kapitoly je investorovi signalizováno, že si je podnik vědom rizik a že je také připraven na tyto rizika reagovat. (Veber et al., 2012, s. 104)

3.3.12 Přílohy

Jak již bylo zmíněno výše, do příloh je možné zahrnout většinu dokladů potřebných k ujasnění všech skutečností s podnikem spojených. Mohou to být například: výpisy z obchodního rejstříku, životopisy osobností firmy, fotografie, výkresy produktů, výsledky průzkumů trhu, technologické schéma výroby produktu, výkazy zisku a ztráty, rozvaha, peněžní toky za minulá období, získané certifikáty a v neposlední řadě důležité smlouvy s chodem podniku spojené. (Srpová et al., 2010, s. 66)

4 METODIKA VYTVOŘENÍ PODNIKÁNÍ LEAN CANVAS

Podnikání se dá srovnat s příběhem hrdinské mystické postavy, která se na své cestě za cílem svého putování setkává s nespočtem překážek a nepřátel, které se mu staví do cesty a snaží se mu jeho cestu ztížit nebo dokonce i znemožnit. Hrdina, se však nevzdává tak snadno a překážky postupně překonává, zdokonaluje se, občas změni směr cesty, ale stále jde dál za cílem své cesty. Tento příběh je velmi podobný s příběhem nových podniků a vývojem nových produktů, kde je na počátku vždy až mystická vize s nadějí co by mohlo být. S cílem, který jen málo kdo vidí jako reálný. Podnikatelé jsou tak vystaveni těžkému boji na cestě za obhájením svého názoru, že jejich vize je reálná a splnitelná. Většina z nich si myslí, že vymysleli něco jedinečného, co nikdo předtím nevymyslel, a jsou si jisti, že jejich produkt bude trh chtít. (Blank, 2013, s. 3)

Mnoho hlavně začínajících podnikatelů se domnívá, že prvním nejdůležitějším krokem je sepsání podnikatelského plánu a získání investora pro své podnikání. Napsat 60 stránkový dokument, popisující obchodní plán do detailu zabere někdy až několik měsíců práce. Tento způsob využití času v době počátku podniku není to, co investor očekává. Speciálně proto, že v této době, jediné co začínající podnikatel má je vize a spousta neověřených odhadů a hypotéz. Prodávání takového projektu investorovi, bez jakéhokoli předchozí ověření a potvrzení hypotéz je pouze plýtvání času a peněz. (Maurya, 2010, s. 36)

4.1 Obchodní model dle Business model Canvas

¹Business model je pojem, který lze dle Osterwaldera definovat jako: „*Business model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu.*“

Osterwalder přichází se zcela novým úhlem pohledu, na obchodní model. Tato koncepce umožňuje popsat a promyslet obchodní model firmy, její konkurence, nebo jakéhokoli jiného projektu. Tato koncepce se může stát společným jazykem, který umožní snadno popsat obchodní modely a pracovat s nimi tak, aby se vytvořili nové strategické alternativy. Bez takového společného jazyka bude obtížné kriticky přistupovat k předpokladům obchodních modelů, natož pak úspěšně inovovat. (Osterwalder et al., 2012, s. 15)

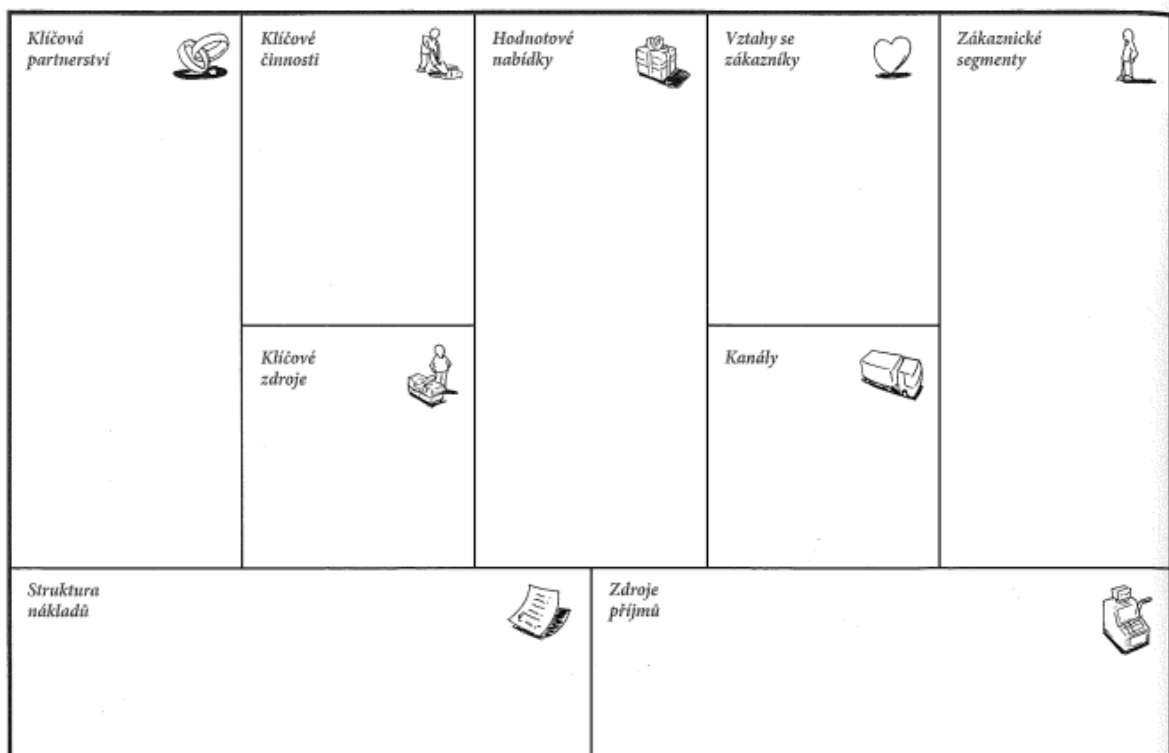
¹ Business model nabývá českého významu „obchodní model“, kterého se autor pro omezení anglicismů bude po zbytek práce držet

A že je v dnešní době důležité především inovovat potvrzuje i Drucker, který říká, že v době revolučních převratů, v jaké dnes žijeme, jsou změny každodenním jevem. Jsou samozřejmě bolestivé a riskantní ale především vyžadují velkou spoustu nesmírně usilovné a zodpovědné práce. Jestliže však organizace ať už podniky, univerzity, nemocnice či kterékoli jiné za svůj úkol nepovažuje stát v čele změn, nemůže přežít. V období rychlých strukturálních změn jsou jedinými, kdo přežívají, lídři změn. Nejdůležitější výzvou pro management organizace v 21. století je zajistit, aby se jeho organizace stala lídrem změn. Lídr změn považuje změnu za příležitost. Lídr změn změny vyhledává a ví, jak nacházet ty pravé změny. Ví také, jak jich efektivně využít mimo organizaci i uvnitř organizace. (Drucker, 2000, s. 75)

4.2 Devět stavebních prvků obchodního modelu

Obchodní model lze nejlépe popsat pomocí devíti stavebních prvků, které ukazují logiku toho, jak firma hodlá vydělávat peníze. Těchto devět prvků je poskládáno do přehledného diagramu „plátna“ a pokrývá čtyři hlavní oblasti podniku: zákazníky, nabídku produktu, infrastrukturu podniku a jeho finanční rozpoložení. Business model tak můžeme vnímat jako detailní plán strategie, která se má naplnit prostřednictvím souznění organizačních struktur, procesů v podniku a užívaných systémů. (Osterwalder et al., 2012, s. 15)

Plátno business modelu



Obrázek 1: Business model Canvas (Osterwalder et al., 2012, s. 44)

4.2.1 Zákaznické segmenty

V první řadě se firma zaměřuje na jeden či více zákaznických segmentů. Zákazník představuje jádro každého obchodního modelu. Firma může zlepšit své služby tím, že je seskupí do různých segmentů dle jejich potřeb. Firma musí učinit jasné rozhodnutí, na které segmenty se zaměří a které bude ignorovat. Po přijetí rozhodnutí je na čase přistoupit k promyšlenému návrhu obchodního modelu, zaměřenému na porozumění specifických potřeb zákazníků. (Osterwalder et al., 2012, s. 20). Existuje příliš mnoho typů zákazníků s příliš mnoha druhy potřeb, proto společnosti využívají segmentaci trhu, aby si celý trh rozdělily. Potom si zvolí segmenty trhu a vytvoří strategie, které jim pomohou vybrané segmenty ziskově obsluhovat. (Kotler et al., 2007, s. 66)

Už Hisrich zmiňoval, že podnikatelé věnují stále větší pozornost hlavně zákazníkům, kteří jsou těžištěm nápadu, na jehož základě vzniká nový produkt nebo služba. Jsou to většinou nápady, o kterých se mluví neformálně a poskytují tak zajímavou příležitost k vyjádření názoru zákazníka, které může podnikatel dále zužitkovat. (Hisrich et al., 1996, s. 87)

4.2.2 Hodnotové nabídky poskytované zákazníkovi

Hodnotová nabídka představuje důvod, proč dávají zákazníci konkrétní firmě přednost před jinou nabídkou. Musí řešit určitý problém zákazníka nebo uspokojit jeho specifickou potřebu. Každá nabídka je spojením výrobků nebo služeb reagujících na požadavky určitého zákaznického segmentu. Nabídky mohou být inovativní, jiné se mohou podobat stávajícím nabídkám na trhu, obsahují však další zvláštní rysy či atributy, které ji odliší. (Osterwalder et al., 2012, s. 22)

4.2.3 Distribuční cesty hodnotové nabídky zákazníkovi

Komunikace, distribuce a prodejní kanály vytvářejí rozhraní mezi firmou a jejími zákazníky. Kanály představují styčné body, které hrají důležitou roli u spokojenosti zákazníků. Kanály mají několik různých funkcí. Například zvyšují povědomí o výrobcích a službách firmy mezi zákazníky. Poskytují pomoc zákazníkům zhodnotit hodnotovou nabídku firmy, nabízejí možnost koupit konkrétní produkty a služby a poskytují poprodejní zákaznickou podporu. (Osterwalder et al., 2012, s. 26)

Výroba výrobku, nebo služby a jejich poskytování zákazníkům vyžaduje vytvoření vztahů nejen se zákazníky, ale také s klíčovými dodavateli a distributory v dodavatelském řetězci podniku. Ten zahrnuje zastoupení partnery z obou stran řetězce, tedy dodavatele, zpro-

středkovatele a také jejich zákazníci. Na jedné straně jsou tedy firmy, které dodávají suroviny pro výrobu, informace, a další služby, které jsou nezbytné pro vytvoření výrobku nebo služby. Zaměření marketérů bývá převážně na straně druhé, tedy řešení marketingových a distribučních cest směřující k zákazníkovi. Maloobchody a velkoobchody jsou nezbytným propojením mezi firmou a jejími cílovými zákazníky. (Kotler et al., 2007, s. 957)

Účastníci distribučních kanálů jsou také vynikajícími zdroji nových nápadů a myšlenek. Na základě znalosti potřeb trhu přicházejí často s doporučeními, která vedou k vytvoření zcela nových produktů. Tito účastníci mohou být také velkým přínosem v oblasti marketingu těchto nových produktů. (Hisrich et al., 1996, s. 87)

4.2.4 Vztahy se zákazníky

Firma si musí ujasnit, jaký typ vztahu si chce s každým zákaznickým segmentem vybudovat. Tyto vztahy mohou být velmi odlišné. Od osobních až po automatizované. Vztahy se zákazníky mohou vycházet z motivací firmy a její aktuální potřeby získat nové zákazníky, udržet si zákazníky nebo navýšit prodej. Například mobilní operátoři přešli po naplnění trhu z agresivních akvizičních strategií získávání klientů bezplatným rozdáváním mobilních telefonů, na udržení získaných zákazníků a zvyšování průměrných tržeb. (Osterwalder et al., 2012, s. 28)

Řízení poptávky znamená řízení vztahů se zákazníky. V dnešním marketingovém prostředí poptávka po produktu pochází od dvou skupin zákazníků a to od nových a opakovaně nakupujících. Těch nových je ale v dnešním konkurenčním prostředí čím dál méně. Rostou tak náklady na přilákání nových zákazníků, které jsou až pětkrát vyšší než náklady na udržení spokojeného zákazníka. Důraz se tak přesouvá na udržení výnosných zákazníků a vybudování vztahů s nimi. Ztráta zákazníka totiž neznamená jednorázovou ztrátu, ale ztrátu jeho celoživotních nákupů a referencí. Zákazník může za svůj život utratit v supermarketu za zboží i více než milion euro. Klíčem k udržení takového zákazníka je vysoká přidaná hodnota a uspokojení zákazníka. (Kotler et al., 2007, s. 47)

4.2.5 Zdroje příjmů podniku

Pokud tvoří srdce obchodního modelu zákazníci, zdroje příjmů jsou jeho tepnami. Firma si musí ujasnit za jakou hodnotu je segment opravdu ochoten platit. Nalezení odpovědi na tuto otázku pak firmě umožní generovat z každého zákaznického segmentu jeden či více zdrojů příjmu. A každý tento zdroj může využívat rozličné cenotvorné mechanismy, jako

jsou pevné ceníkové ceny, smlouvání, závislost na množství, závislost na trhu a další. Obchodní model se tak opírá buď o jednorázové transakční příjmy, nebo opakující se příjmy z průběžných plateb. (Osterwalder et al., 2012, s. 30)

Marketingový komunikátor začíná s jasnou představou cílového publika. Tímto publikem jsou buď potenciální kupující, nebo současní uživatelé. Publikem mohou být jednotlivci, skupiny, speciální cílové skupiny, nebo veřejnost obecně. Cílové publikum má velký vliv na to, co bude řečeno, kdy to bude řečeno a kým to bude řečeno. (Kotler et al., 2007, s. 821)

4.2.6 Klíčové zdroje podniku

Klíčové zdroje využívá každá firma. Tyto zdroje firmě umožňují vytvořit a prezentovat hodnotovou nabídku, proniknout na nové trhy, udržovat dobré vztahy se zákazníky a vytvářet příjmy. V závislosti na typu obchodního modelu jsou ale zapotřebí rozličné klíčové zdroje. Výrobce mikročipů potřebuje hlavně výrobní prostory, které jsou náročné na kapitál, zatímco konstruktér mikročipů se musí více zaměřovat na lidské zdroje. Klíčové zdroje mohou mít fyzickou, finanční, duševní nebo lidskou podobu a firma je může buď sama vlastnit nebo si je dle potřeby pronajímat, nebo je odkoupit od klíčových partnerů. (Osterwalder et al., 2012, s. 34)

Včasné získání potřebných zdrojů se zachováním si co největší možné kontroly je jeden z nejsložitějších stupňů rozhodovacího procesu. Podnikatel se musí snažit, aby mu zvláště ve startovací fázi financování zůstal co největší podíl, protože společně s rozvojem podniku budou vzrůstat i nároky na zdroje, které může vynutit další snižování rozsahu jeho vlastnictví. Vzdát se kousku svého majetku se podnikatel má pouze, pokud prověřil, že všechny další alternativy jsou neúčinné nebo nevhodné. (Hisrich et al., 1996, s. 39)

4.2.7 Klíčové prováděné činnosti

Každý obchodní model se opírá o řadu klíčových činností, které firma vykonává, aby dokázala úspěšně fungovat. Stejně jako klíčové zdroje jsou i klíčové činnosti nutné k tomu, aby firma mohla vytvořit a prezentovat hodnotovou nabídku, proniknout na trhy, udržovat vztahy se zákazníky a generovat příjmy. Klíčové činnosti se samozřejmě liší v závislosti na typu obchodního modelu. Například u Microsoftu, který vytváří software, bude do klíčových činností patřit vývoj softwaru. U Dell, vyrábějící PC to bude řízení dodavatelského

řetězce a u konzultační společnosti McKinsey pak řešení problémů. (Osterwalder et al., 2012, s. 36)

4.2.8 Klíčová obchodní a přátelská partnerství

Tento stavební prvek popisuje síť dodavatelů a partnerů, která je potřeba k tomu aby obchodní model fungoval. Firmy navazují vztahy s obchodními partnery z mnoha důvodů a tato partnerství se stávají základní složkou mnoha obchodních modelů, které jsou tak snížena o rizika a potřebu získávání vhodných zdrojů. V základu rozlišujeme čtyři druhy partnerství. Velmi důležitá jsou partnerství mezi subjekty, které si nekonkurují. Dále společné podniky s cílem vytvářet nové podnikatelské projekty, partnerství formou spolupráce, tzn. strategická partnerství mezi konkurenčními subjekty a vztahy mezi kupujícím a dodavatelem, který má za cíl zajistit si spolehlivé dodávky. (Osterwalder et al., 2012, s. 38)

4.2.9 Struktura nákladů

Ve struktuře nákladů jsou zohledněny všechny náklady související s fungováním obchodního modelu. Tento prvek popisuje nejdůležitější náklady, které vznikají v souvislosti s fungováním určitého obchodního modelu. Jak vytváření hodnotové nabídky, tak udržování vztahů se zákazníky i generování příjmu vytváří náklady. Ve chvíli kdy firma definuje klíčové zdroje, klíčové činnosti a klíčová partnerství, je schopna tyto náklady relativně snadno a přesně vyčíslit. Některé obchodní modely jsou motivovány náklady více než jiné. Jsou to hlavně ty, které na nízkých nákladech postavili svůj obchodní model jako třeba nízkonákladové aerolinky. (Osterwalder et al., 2012, s. 40)

Změny, které se dějí, ve světovém podnikatelském prostředí mají vliv jak na strukturu činností, které podnik vykonává, tak na strukturu nákladů. V posledních desetiletích se objevili vlivy, které měly za následek nárůst režijních nákladů na úkor jednicových. Dříve tvořili podstatnou část nákladů náklady na materiál a mzdové náklady. V následujících desetiletích jsme byli svědky celé řady změn a procesů, které nákladovou strukturu změnily. Jsou to hlavně vlivy používání levnějšího materiálu, značný růst automatizace, diverzifikovanější strukturu nákladů tzv. kustomizace, nárůst počtu objemu režijních činností, požadavky zákazníků na komplexní produkty, technologické náročnosti výroby a také zkracování životního cyklu výrobků a služeb. (Popesko, 2009, s. 50)

V současnosti je vhodné implementovat v podniku ABC systém v podobě strategického modelu nebo aplikovat operativní ABC systém. Pokud má podnik obecnou představu o

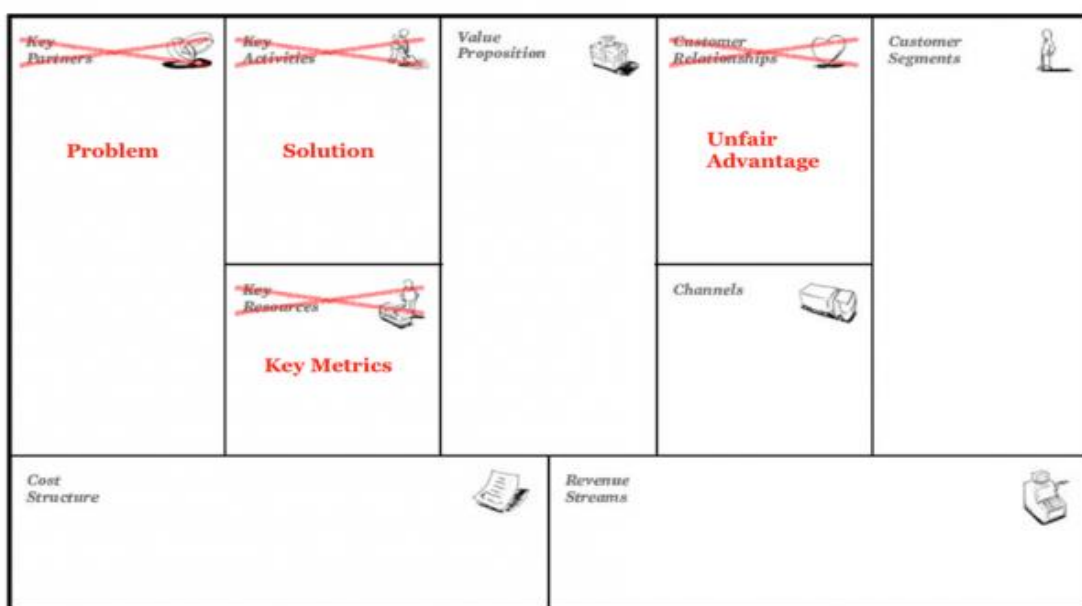
struktury a výkonu podniku, o zákaznících, produktu a dalších charakteristikách, může přistoupit k realizaci implementace ABC modelu. Cílem tvorby modelu v této fázi implementace ABC systému není primárně kalkulovat náklady výkonu, ale hlavně připravit datové struktury pro účely další fáze implementace. (Popesko, 2009, s. 161)

Tento nástroj pro efektivní generování projektů, podniků, produktů a dalších inovací dále zpracoval Ash Maurya, který v bádání po novém způsobu myšlení a vytváření webových stránek.

4.3 Z tvorby Business model Canvas na vytváření Lean Canvas

4.3.1 Jak to vzniklo

S nástrojem Business model Canvas se Maurya poprvé setkal v knize od Alexe Osterwalda „Business Model Generation“. I když je kniha velmi hezky ilustrována, zdál se Mauryovi tento přístup jako příliš jednoduchý. Mnoho popisovaných příkladů v knize jsou obchodní modely dobře známých firem jako Apple nebo Skype ale až poté, co se staly úspěšnými. Maurya však nejvíce zajímalo právě to, co zapříčinilo, že jsou tam, kde jsou. (Practise trumps theory, 2012) A tak si Maurya začal pohrávat s adaptací, až nakonec vytvořil „Lean Canvas“. A rozsah řešených problémů vzrostl z dokumentování hypotéz na měření a sdělování pokroku v průběhu času. Maurya použil stejný formát diagramu, změnil však čtyři prvky, které na plátně řeší. Tyto změny zobrazuje. (Maurya, 2012, s. 43)



Obrázek 2: Změna prvků dle Maurya (Practise trumps theory, 2012)

4.3.2 Důvody a vysvětlení k vytvoření Lean Canvas

Důvody a vysvětlení pro změny priorit v řešení problémů vysvětluje následovně. Hlavním cílem Lean Canvas je poskytnout cestu podnikatelům s teoretickým plánem k reálnému plánu. Převést jejich myšlenky k budování úspěšného podniku. Cílem bylo zachytit to co je nejvíce nejisté, přesněji řečeno, co je nejvíce riskantní. (Practise trumps theory, 2012)

4.3.2.1 Změna prvku „Klíčová partnerství“ na „Problém“

Většina začínajících podniků ztroskotá ne z důvodu nesplnění naplánovaných aktivit a strategií, ale proto, že ztrácejí čas, peníze a úsilí vytvářením špatného produktu. Nahrzení prvku „klíčová partnerství“ pojmem „problém“ bylo to nejtěžší a také vyvolává největší diskuze, protože úspěch některých výrobků, je odkázán hlavně na klíčové partnerství, ale tvrdí se, že většina výrobků do tohoto nespadá. Navíc neznámý startující podnik s neznámým produktem může měnit partnery každý den, ale mít nadefinován hlavní řešený problém, je pro něj klíčové. (Practise trumps theory, 2012)

4.3.2.2 Změna prvku „Klíčové činnosti“ na „Řešení“

„Klíčové činnosti“ zaměnil Maurya pojmem „řešení“ protože jakmile pochopíte problém, jste v nejlepší pozici definovat možné řešení. Protože ale řešení je to, v čem jsou podnikatelé nejvíce vášniví a často se zamilují do prvního řešení, které je zavede na špatnou cestu, dostalo řešení jen malé políčko, které může vášnivě podnikatele mírně omezovat.

4.3.2.3 Změna prvku „Klíčové zdroje“ na „Klíčové metriky“

Prvek „klíčové zdroje“ nahradil prvkem „klíčové metriky“ (měřítka), protože startující podnik se většinou topí v moři čísel ve snaze vnést řád do chaosu nejistoty. V daném okamžiku existuje jen několik klíčových metrik, na kterých záleží. Ujasnění si jich je velmi důležité. Zpočátku by se měly tyto metriky soustředit na hodnotovou nabídku a poté se přesunout na klíčové motory růstu.

4.3.2.4 Změna prvku „Vztahy se zákazníky“ prvkem „Neférová konkurenční výhoda“

Posledním pozměněným prvkem je nahrazení „vztahy se zákazníky“ prvkem „neférová konkurenční výhoda“ kterou nelze snadno kopírovat, koupit nebo jinak získat. Z počátku se může stát, že start-up žádnou takovou výhodu nemá, takže toto pole zůstane prázdné. Chybějící neférová výhoda však nemá odrazovat od aktivity, ale průběžně motivovat k práci a vyhledávání právě oné neférové výhody, která pomůže i po úspěšném zaběhnutí

podniku udržet náskok před konkurencí, která rychle vzniká a dotírá. (Practise trumps theory, 2012)

Aby mohla firma efektivně naplánovat své konkurenční strategie, potřebuje zjistit o své konkurenci prakticky vše, co lze. Jedná se o neustálé srovnávání produktů, cen, distribučních kanálů a také způsoby komunikace s nejbližšími konkurenty. Musí se tedy neustále ptát: Kdo jsou naši konkurenti?, Jaké jsou jejich strategie? Jaké jsou jejich cíle? Jaké mají slabé a silné stránky? (Kotler et al., 2007, s. 568)

Opravdová konkurenční výhoda je taková, kterou nelze snadno okopírovat ani koupit. Takto definuje pojem konkurenční výhoda Jason Cohen. (Cohen, 2010)

4.3.3 Návrh obchodního modelu

Osterwalder pracuje s pěti fázemi návrhu obchodního modelu, kterými jsou:

- příprava – shromáždění všech prvků nutných k návrhu obchodního modelu
- Poznávání – seznámení se s informacemi o zákaznících, technologiích a prostředí
- Zkoumání možností – informace a návrhy z předchozí fáze je třeba transformovat na prototypy obchodního modelu, které lze zkoumat a testovat
- Provedení – realizace vybraného návrhu obchodního modelu, vývoj a vytvoření řídicích struktur ke kontinuálnímu sledování hodnocení a přizpůsobování modelu
- Vývoj – je třeba vytvořit struktury ke kontinuálnímu sledování, hodnocení a přizpůsobování obchodního modelu (Osterwalder et al., 2012, s. 249)

Podobně se o zavedení nového produktu zmiňuje Hisrich který říká, že jakmile vzejde nějaký nápad z myšlenkových zdrojů nebo z procesu tvůrčího řešení problémů, musí být dále rozvíjen a zdokonalován až do podoby konečného nabízeného produktu nebo služby. Proces „pilování“ tedy plánování a vývoje produktu, se dělí na pět hlavních fází: fáze nápadu, fáze koncepce, fáze vývoje produktu, fáze zkušebního marketingu a fáze komercializace. Myšlenky a nápady, které projdou počátečním výběrem, předcházejí do koncepční fáze, kde jsou podrobněji rozpracovány na základě zohlednění potřeb potenciálních zákazníků. Mělo by dojít k vypracování pokusného podnikatelského plánu, který by popisoval vlastnosti výrobku a potřebný marketingový program.

V případě možnosti by tuto koncepci měl zhodnotit vzorek potenciálních kupujících. Pokud i poslední krok vyhodnocovacího procesu tedy fáze zkušebního marketingu, poskytne reálné pozitivní výsledky prodeje, které ukáží akceptační úroveň kupujících, vyvstává vel-

ká pravděpodobnost úspěšného zavedení produktu a založení nové společnosti. (Hisrich, 1996, s. 94)

4.4 Lean Canvas

„Lean Canvas je nástroj, který Vám pomůže podrobně zmapovat všechny aspekty vašeho nápadu. Jeho síla spočívá v tom, že aspekty, kterých je v modelu Alexandra Osterwaldera devět, ukáže v jednom obrazci, a tak přináší helikoptér view na vaši novou službu, produkt, podnikání.“ (Otavová, 2013)

Zde autor ukazuje, že v ujasnění si pojmů a autorů v tomto tématu může být zavádějící, například autorka Otavová zde spojuje jméno Alexandra Osterwaldera s pojmem „Lean Canvas“ který vytvořil Ash Maurya a zapomíná na originální původní pojmenování diagramu Osterwaldera „Business model Canvas“. Lean Canvas je ověřovací nástroj pro obchodní modely. Je to společník, který zjednodušuje dokumentaci obchodního modelu. Měří vývoj a zprostředkovává poučení z komunikace s interními a externími zainteresovanými stranami. (Maurya, 2012, s. 12)

4.4.1 Postup sestavení Lean Canvas

Zatímco napsání podnikatelského plánu může trvat týdny nebo měsíce, první vytvořené plátno by nemělo zabrat více než několik desítek minut, maximálně hodin. Je doporučeno držet se tohoto postupu.

Problem Top 3 problems 1	Solution Top 3 features 3 Key Metrics Key activities you measure 6	Unique Value Proposition Single, clear, compelling message that states why you are different and worth buying 2	Unfair Advantage Can't be easily copied or bought 7 Channels Path to customers 4	Customer Segments Target customers 1
Cost Structure Customer Acquisition Costs Distribution Costs Hosting People, etc. 5		Revenue Streams Revenue Model Life Time Value Revenue Gross Margin 5		

Lean Canvas is adapted from The Business Model Canvas (<http://www.businessmodelgeneration.com>) and is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License.

Obrázek 3: Postup tvoření Lean Canvas (ScrumDesk, 2012)

Nejprve je důležitý vyspecifikovat tři největší problémy, které ve společnosti existují spolu se zákazníky, kteří tyto problémy pocítují také a mají zájem je řešit nebo eliminovat. Pokud jsou problémy již určitým způsobem řešeny, zohlední se ve spodní části kolonky problému toto současné řešení a následně je na čase vymyslet vlastní způsob řešení tohoto problému. To je vhodné nastolit pro jednotlivé menší problémy, které poté v globálu budou řešit celý problém. V dalším kroku je na řadě vytvořit hodnotovou nabídku, díky které zákazníci využijí náš způsob řešení problému. Tento záměr má odpovídat na otázky co, kdo a proč? Po stanovení hodnotové nabídky je na řadě zaměřit se na prodejní kanály, kterými bude řešení problému poskytováno zákazníkům.

Od prvního momentu navrhování produktu je samozřejmě potřeba definovat zdroje příjmů a s tím spojenou nákladovou strukturu. Zde se ale nejedná o podrobný podnikatelský plán, ale základní uvědomění si kanálů příjmů a výdajů, které budou s produktem spojeny. Velmi důležitým bodem je nastavení metrik, podle kterých se lehce pozná, jak se celému podniku nebo produktu daří a jestli původně nastavené hypotézy byly nastaveny reálně a dalo se jich dosáhnout či nikoli. Zbývá doplnit UA, která v krajním případě může být vynechána, pokud zatím žádná není. V tuto chvíli existuje základní koncept obchodního modelu, který je na čase otestovat v praxi, zda má šanci na úspěch. (Maurya, 2012, s. 40- 80)

4.4.2 Testování výchozích hypotéz

Konkurenceschopný obchodní model, který má smysl v dnešním prostředí, může již zítra být zastaralý či dokonce nepoužitelný. Všichni musí stále více rozumět nejen prostředí určitého modelu, ale také možnostem jeho vývoje. Pokud se jedná o budoucnost, nemůže mít v jeho předpokladu nikdo stoprocentní jistotu, neboť vyvíjející se podnikatelské prostředí je velmi komplikované a nejisté. Mohou zde totiž vždy nastat nejrůznější zvraty. Budoucnost je však možné zachytit řadou hypotéz, které mohou sloužit jako vodítka k vytváření obchodních modelů zítřka. Předpoklady ohledně vývoje tržních a sektorových sil, hlavních trendů a makroekonomického směřování vytváří prostor pro návrh prototypů obchodních modelů budoucnosti, z nichž se poté vybírá nejvhodnější řešení. (Osterwalder et al., 2012, s. 210)

4.4.3 Business model Canvas versus Lean Canvas

Při otázce zda je vhodnější použít verzi Business model Canvas nebo Lean Canvas Maurya uvádí, že nejdůležitější je vybrat si ten, který je pro podnikatele nejpříjemnější. Protože oba nástroje slouží hlavně pro jednoduché přenosné zaznamenání obchodního modelu, které se dá sdílet a diskutovat s ostatními zainteresovanými stranami. (Practise trumps theory, 2012). Dle názoru autora této práce je vhodné použít oba nástroje a vzájemně je kombinovat. Na začátku je ale vhodnější užít Lean Canvas a ujasnit si jaký problém chce podnik řešit a až průběhu řešení problému uzpůsobovat formu obchodního modelu, která se bude ke konečnému řešení nejvíce hodit.

Při testování hypotéz marketingovým výzkumem mezi lidmi, je potřeba mít dobře na specifikované otázky, které nám po jejich zodpovězení respondenty poskytnou pravdivý obraz o tom, co si cílová skupina doopravdy myslí. Všichni respondenti marketingových výzkumů jsou totiž od přírody lháři. Současné výzkumy mozku dokládají, že při tvorbě většiny rozhodnutí, tedy i těch nákupních, je pouze z 10% využito racionální myšlení. To znamená, že z 90% je rozhodnutí ovlivněno iracionálními důvody, které mnohdy ani sami respondenti neznají. Při odpovědi na marketingový výzkum je tudíž využito pouze oněch 10%, které jsou třeba k vyjádření a zbylých 90% si nechávají na rozhodnutí u regálu, aniž by si to sami uvědomovali. Nemůžeme se tedy divit, že až 80% nově uvedených produktů nepřežije jeden rok, i přesto že mu výzkumy předpovídaly úžasnou kariéru. (Lindstrom, 2009, s. vii)

4.5 Závěr teoretické části

V teoretické části byla zpracována literární rešerše, která se zabývala kromě objasnění pojmu podnikání a podnikatel převážně popisem postupu založení nového podnikatelského subjektu a s ním spojených důležitých kroků spolu s popsáním jednotlivých částí podnikatelského plánu, který by měl být sestaven každým začínajícím podnikem před počátkem podnikání tak aby dával jasný obraz o tom, za jakých podmínek může být podnik na trhu úspěšný.

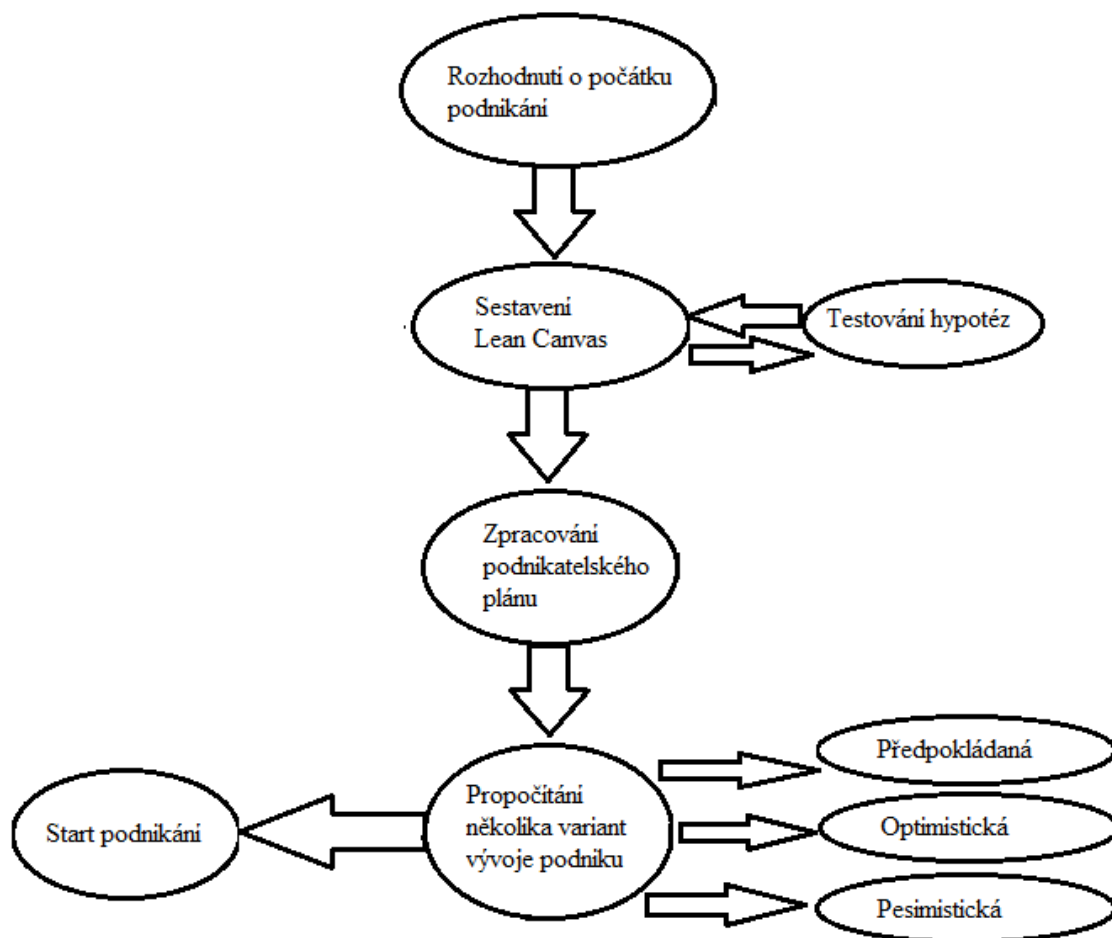
Teoretickou část uzavírá představení moderní metody pohlížení na sestavování obchodních modelů Lean Canvas, což je považováno za důležitý krok ještě před samotným tvořením podnikatelského plánu. Detailnímu podnikatelskému plánu je někdy vhodné se naopak vyhnout, protože dnešní svět se neustále mění a najít konkrétní fungující obchodní model není nic jednoduchého, zvláště pokud si myslíme, že prvotní myšlenka je ta jediná správná. Podnikatelský plán tak může být zastaralý ještě před svým dokončením. Lean Canvas naopak počítá s neustálou obměnou jednotlivých prvků modelu a snaží se stále směřovat k nalezení ideální kombinace stavebních prvků modelu, které budou mít šanci v dnešní složité době na trhu uspět. Jak inovativní prostředí dnes ve světě panuje, dokazuje i to, že samotný Lean Canvas je inovací původního Business model Canvas, který obsahuje původně jiné stavební prvky obchodního modelu. Na konci však autor zmiňuje, že ideálním použitím těchto metod bude jejich kombinace a použití tedy obou najednou.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ZALOŽENÍ NOVÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU

V praktické části je zpracován podnikatelský plán nového podnikatelského subjektu. Základem pro zpracování zmiňovaného dokumentu jsou teoretické poznatky z předešlé části.

Podstatné pro založení nového podniku je specifikování oboru podnikání, na který se chce podnikatelský subjekt zaměřit. Plnohodnotný podnik by měl být založen na základě potřeby rozřešení určitého problému, který ve společnosti existuje a lidé ho mají tendenci vyřešit nebo eliminovat. Na tomto předpokladu je postavena první část praktické části bakalářské práce, která představuje metodiku pohlížení na vymýšlení a zakládání nových podnikatelských subjektů. Tato metoda se soustředí na nalezení cest, které nemají smysluplnou budoucnost a snaží se tyto cesty co nejrychleji prozkoumat, zavrhnout a soustředit se na další příležitost a možnosti. Schéma obecného postupu pro zakládání nového podnikatelského subjektu je zobrazeno na obrázku č. 4.



Obrázek 4: Schéma postupu zakládání nového podnikatelského subjektu (vlastní zpracování)

6 VYTVOŘENÍ OBCHODNÍHO MODELU DLE LEAN CANVAS

V této části bude popsána cesta vývoje obchodního modelu postupně po jednotlivých prvcích, každý z prvků, který má v obchodním modelu své místo, bude následně blíže rozebrán se stanovením možností, které jsou vhodné k dalšímu prozkoumání, je potřeba tyto možnosti rozlišit, které zahrnout a které jsou ty správné, na něž se bude podnik soustředit, jelikož v nich vidí největší potenciál úspěchu.

6.1 Ustálení hlavního problému

Jako první co je třeba vzít v potaz je specifikování hlavního problému, na jehož řešení se chce podnik zaměřit, jsou to důvody, které podnikatele natolik trápí, že ho motivují k založení společnosti. Problémy které to mohou být, jsou vypsány zde:

- Systém vzdělávání v České republice od základních po vysoké školy – které nezvládnou individuálně pracovat s osobními přednostmi žáka a využít tak jeho potenciál
- Vandalismus ve veřejném prostoru, který způsobuje syndrom rozbitého okna a nedovoluje občanům bezstarostný pohyb po městě
- Zápach ve vzduchu, který je způsobován průmyslovými podniky, nepořádkem v ulicích, dopravou a dalšími vedlejšími vlivy
- Korupce napříč celou sktrukturou institucí v České republice
- Poničené zdi budov, u kterých hrozí pád části nebo celé zdi na obyvatele

Z těchto problémů se delším časem rozhodování a vyjasňování specifik jednotlivých problémů obhájil pouze problém týkající se vandalismu, který je dosažitelným problémem a společnost je schopna ho řešit. Problém ohledně vzdělávání je tak veliký, že se musí začít řešit z „jiného konce“ a z vyšších politických pater, podobně jako problém korupce, která je velmi oblíbeným tématem předvolebních slibů, ale jak je vidět, tento problém má hluboké kořeny a o jeho rozřešení se dnes snaží několik organizací a jednotlivců. Zápach ve městech není tak velkým problémem, který by obyvatele sužoval, jelikož je díky mnoha regulačním technikám v určitých krizových lokalitách řešeno a dá se v nich volně dýchat. Problém poničených budov se dá zahrnout pod problém vandalismu a částečně ho tak také řešit.

6.2 Specifikace a výběr zákaznických segmentů

Souběžně se specifikací problému je důležité ověřovat, pro koho bude problém řešen. Není zárukou, že problém, který trápí podnikatele, omezuje i potenciální zákazníky natolik, že budou ochotni za řešení tohoto problému zaplatit. Důležité je tedy specifikovat zákaznickou skupinu, kterou bude společnost oslovovat. Jako potenciální zákazníky společnost specifikovala:

- Města a obce
- Reklamní agentury
- Rodinné domácnosti
- Neziskové organizace
- Podnikatelské subjekty v České republice
- Podnikatelské subjekty v zahraničí
- Autoři graffiti
- Státní instituce

Tento seznam potenciálních zákaznických subjektů, by mohl zůstat bez většího výběru celý, protože ale rozptýlení zaměření mezi více možnostmi, přináší menší výsledky než zaměření se na jednu nebo dvě věci, rozhodla se společnost zaměřit na obce s počtem obyvatel nad 10 000 a domácnosti. Hlavní důvod pro toto rozhodnutí byl předpoklad zájmu o zlepšení podoby veřejného prostoru ve městech osobami, které v nich žijí.

V průběhu testování a konkretizování obchodního modelu však společnost zjistila, že spolupráce s městy není v takovém měřítku možná, protože jim chybí volné finance na takovéto aktivity. Naopak zjistila, že v korporátním světě a hlavně v marketingovém oddělení je těchto disponibilních financí dostatek a firmy budou schopné zafinancovat reklamní kampaně formou graffiti nebo jiné alternativní techniky za účelem neotřelého oslovení jejich zákazníků.

6.3 Nejvhodnější řešení existujícího problému

Jako způsob nápravy škod vandalismu a prevence před jejím dalším vznikem mohou být tyto způsoby řešení:

- odstranění nápisů a nevhodného graffiti z budov pomocí speciálních chemikálií, které dokážou barvu ze zdi odstranit

- přemalování nevzhledných maleb a nápisů profesionální technikou graffiti, nebo originální různobarevné malby na zed'
- přemalování zdí obyčejnou jednobarevnou základní barvou
- překrytí zohyzdění zdi reklamní plachtou uchycenou provázky
- zbourání popsaných a poničených zdí
- úklid nepořádku okolí najatými brigádníky
- přelepit nápisy papírovými plakáty

Z těchto možností jak problém vandalismu potlačit a eliminovat bylo vybráno přemalování nevzhledných maleb pomocí technik graffiti a překrytí zdí reklamní plachtou. Volba vytvářet graffiti byla přijata převážně z toho důvodu, že vytvoření takové malby, která má v sobě určité sdělení a hlubší smysl je pro okolí mnohem atraktivnější, než obyčejná bílá zed'. Navíc přetření špinavé zdi na bílou barvu dlouhodobě problém neeliminuje, jelikož se na takovou plochu může nelegální tvorba nápisů opět rychle vrátit a bude velmi viditelná na rozdíl od uměleckého graffiti. Na takovéto malbě jsou nápisy od vandalů mnohem méně zřetelné a rozpoznatelné, oplývají mnoha barvami a liniemi, které nechtěný nápis na pohled lehce „rozbijí“.

Další možná varianta je překrytí plochy reklamní plachtou, která se dá s menšími obtížemi vyměňovat. Zde se chce ale společnost držet inovativního přístupu a v případě použití plachty volit moderní design, ve spolupráci s graffiti technikou.

Odstranění nápisů pomocí chemikálií je také zajímavá možnost, ale tento způsob již dnes provozuje několik jiných společností, které mezi sebou bojují o zákazníky. Další způsoby jako zbourání poničené zdi je již mimo kapacitu oblasti, které se chce společnost věnovat. Společnost chce vytvářet nové hodnoty a ne demolovat to, co se dá ještě obnovit, alternativa přelepení nápisů papírovými plakáty není také příliš vhodná z důvodu toho, že papírový plakát lze lehce strhnout, avšak pouze jen z části a vznikají tak ještě ohyznější plochy než bez nich.

6.4 Jedinečná hodnotová nabídka podniku

Současně s řešením je nutné přemýšlet nad tím, jakou hodnotovou nabídku společnost zákazníkům poskytne. Na základě toho, si zákazníci vybírají, od koho bude eliminování problému vyžadovat. Společnost si specifikovala tyto hodnotové nabídky:

- přeměna nevzhledných měst na města krásná a barevná

- vytvoření jedinečné umělecké malby v jediném originálním provedení
- zaměstnání problematické skupiny writerů² a profesionálních umělců
- inovativní způsob profilování se před zákazníkem formou reklamního graffiti
- eliminování návratu kontrastních nevzhledných nápisů na čisté zdi
- Poskytování aktuálních informací ze světa graffiti a zprostředkování obchodu s uměleckými předměty

Z těchto uvedených hodnotných nabídek není třeba za každou cenu vybírat jednu maximálně dvě, které bude společnost poskytovat, naopak se bude snažit aplikovat všechny tak, aby vznikala synergie a jednotný dojem z působení společnosti na trhu takový, který odpovídá její vizi „Lepší svět“.

6.5 Volba distribučních kanálů produktu k zákazníkovi

Aby byla hodnotová nabídka doručena tam kam má, tedy vhodným zákazníkům, je důležité vyjasnit, které distribuční kanály bude společnost využívat a které ne. Do seznamu vhodných způsobů distribuce se v prvním výběru dostali:

- webová stránka s vlastním obsahem
- osobní prodej zakázek ve firmách
- realizace malby kdekoli na přání zákazníka s vlastním transportem
- vlastní reklama technikou graffiti s logem společnosti
- účast na festivalech formou vlastního stánku a workshopů
- internetový obchod se zbožím včetně aukčního portálu
- zasílání nabídek e-mailem nebo Českou poštou
- slevové nabídky na internetových portálech zaměřené na slevy
- profil na sociálních sítích Pinterest, Twitter, Facebook atd.
- tvorba reklamních videí z průběhu realizace

² Writer je označení pro člověka který tvoří graffiti malby

Po zvážení které způsoby jsou opravdu efektivní a dnes stále vhodné k šíření jak dobrého jména tak hlavně poskytované služby se upřesnilo zaměření na osobní prodej zakázek, který je vhodný k cílení na korporátní sféru podpořený kvalitní webovou stránkou. Naopak bylo vyloučeno zasílání nabídek e-mailem, které dnes skoro nikdo nečte a naopak prezentuje společnost jako neprofesionální. Podobně jako poskytování slevových poukazů zákazníkům z domácností. Na místo umělého snižování cen a zbytečného snižování zisku se bude společnost soustředit na tvorbu vlastního kvalitního obsahu na webové stránce, tak i ostatních sociálních sítích, vlastních reprezentativních graffiti a osobního přístupu formou workshopů na hudebních, uměleckých nebo designových festivalech.

6.6 Specifikace výnosové a nákladové struktury

Po základním návrhu hlavních rysů budoucího obchodního modelu přichází na řadu podložení těchto domněnek čísly a uvědomit si z čeho bude společnost generovat finance na další rozvoj podnikání a možnosti tak dosáhnout svého poslání zlepšit svět. Souběžně s tím je nutné si uvědomit všechny podstatné náklady a také co nejvíce těch vedlejších, které budou muset být na poskytnutí hodnotové nabídky vynaloženy.

Zdroje příjmu jsou:

- marže z poskytnutí služby vytvoření malby (30-50% variabilních nákladů)
- provize z internetového obchodu s aukčním portálem
- část výnosů z pronájmu vyjednaných prostor pro reklamní plochy
- dotace granty a dary

Vynaložené náklady jsou:

- nákup materiálu potřebného k vytvoření maleb
- náklady na zaměstnance
- Outsourcingové³ využití služeb umělců, webového správce a marketéra
- náklady na propagaci společnosti včetně webové stránky
- důležitá pojištění pro bezproblémový chod společnosti
- náklady na dopravní prostředek a další operativní náklady

³ Outsourcing je svěření vybraných činností společnosti jiné společnosti, která se na danou aktivitu specializuje a to za účelem snížení nákladů. Vše samozřejmě podložené smluvním ujednáním

Jak ve výnosech, tak v nákladech budou největší položku vytvářet finance spojení s vytvářením maleb na zakázku. Ve výnosech jsou ještě zmíněné provize z internetového obchodu, který je zamýšlen postupně vytvořit na webové stránce. Prozatím odmítnutý zdroj příjmu z pronájmu je hlavně z důvodu složitého vyjednávání, na které se v počátcích společnost odmítá soustředit, je však možné že se v praxi osvědčí opak. Příjem formou darů nebo dotace, je také vyloučen, jelikož společnost se chce spoléhat sama na sebe.

Z hlediska nákladů jak již bylo zmíněno výše, bude podstatné sledovat optimalizaci zásob materiálu na tvorbu maleb. Velmi důležité bude najít schopné lidi, kteří najdou smysl ve vizi společnosti a budou se na práci chtít podílet. Po delší úvaze byla vyloučena možnost zaměstnání vlastních zaměstnanců, kteří by ze začátku byli neúnosně nákladní. Jako alternativa jejich práce byla zvolena cesta outsourcingu služeb od osob spřízněných s vizí společnosti. Bude se jednat hlavně o umělce vytvářející malby, webového správce a marketéra. Další oblastí nákladů budou ostatní provozní náklady, jako je provoz automobilu, který nebude společnost pořizovat jako vlastní, ale využije služeb operativního leasingu. Dále zbývají náklady na mobilní telefon, pojištění, odměna pro majitele a další v tuto chvíli nejasné položky nákladů.

6.7 Stanovení klíčových metrik pro hodnocení vývoje podniku

Stanovení klíčových metrik může být velmi rozličné, protože závisí na aktuální situaci ve společnosti v okamžiku sestavování metrik. Při určování klíčových metrik společnosti do konce roku 2014 byly vyvozeny tyto milníky, které musí být do konce roku splněny:

- Sestavit team lidí, kteří mají zájem participovat v aktivitách společnosti
- Zrealizovat minimálně 3 firemní zakázky
- Zrealizovat minimálně 10 maleb v domácnostech
- Vytvořit internetový obchod
- Výsledek cash flow za rok 2014 bude nejhůře nulový
- Nálada ve společnosti bude veselá a společnost bude připravená na růst v roce 2014

Z těchto metrik neboli cílů bylo nakonec vybráno jako nejpodstatnější sestavení teamu a uskutečnění stanovených 13 zakázek. Výsledek cash flow byl dodatečně upraven na nulový výsledek hospodaření, který bude reálnější k dosažení vzhledem k odkládání plateb při předání díla. Vypuštěna byla metrika vytvoření internetového obchodu. S touto aktivitou se

počítá až v roce 2015, kdy se předpokládají optimálnější podmínky pro jeho vznik spolu s aukčním portálem.

6.8 Uvědomění si důležité ne férové konkurenční výhody

V tuto chvíli je proces vytváření obchodního modelu u špičky ledovce, kdy zbývá doložit třešničku na dort a dotvořit tak úspěšný obchodní model. Tou třešničkou je neférová konkurenční výhoda, kterou každá společnost potřebuje, aby mohla uspět v tak těžkém konkurenčním světě, jakým podnikání je. Společnost si uvědomila tyto ne férové výhody:

- liberální a otevřený přístup k podnikání
- nadšení pro věc a vizi společnosti
- znalost a otevřenost undergroundového prostředí
- technika tvorby umění stylem graffiti

Z teoretické části víme, že takováto výhoda je výhodou, jedině pokud se nedá lehce zkopírovat nebo koupit. Z tohoto důvodu je vhodné vyřadit spoléhání se na výhodu tvorby graffiti, jelikož graffiti se může začít lehce objevovat i odjinud. Naopak přístup a znalost prostředí jsou fakta, která jsou pro každého jedinečná a pokud se bude společnost držet na vysoké úrovni díky přístupu k podnikání s nadšením pro věc, bude schopna svých cílů dosáhnout.

Tabulka 1: Návrh obchodního modelu dle Lean Canvas (vlastní zpracování)

Tabulka pro vytvoření obchodního modelu Lean Canvas									
Problém		Řešení		Hodnotové nabídky		Ne férová konkurenční výhoda		Zákaznické segmenty	
1		3	Přemalování zdi	2		7		1	Města
Vzdělávací systém v ČR		Chemické odstranění graffiti		Inovativní forma reklamy		Liberální přístup k podnikání		Domácnosti	
Špinavé město		Zakrytí stěny plachtou		Zaměstnání umělců a grafiků		Nadšení pro věc a vizi		Firmy v ČR	
Poničené zdi		Zlikvidovat nebo neřešit		Přeměna škaredých měst		Znalost underground prostředí		Reklamní agentury	
Smrad v ulicích		Natření obyčejnou barvou		Vytvoření uměleckého díla				Státní podniky	
Kriminalita v ČR								Neznámý umělci	
		Klíčová měřítka				Distribuční kanály			
		6				4	Sociální síť		Sprejeři
			3 firemní projekty				realizace kdekoli dle		Neziskové organizace

	10 spokojených domácností		zadání webový portal, festivaly Osobní prodej na firmách	
Struktura nákladů			Struktura výnosů	
5	Materiál	Důležitá pojištění	5	Prodej zboží
	Outsourcing využívaných služeb	Nákup zboží		Marže z variabilních nákladů 30- 50 %
	Programátorské služby	Provoz auta		Provize na aukčním portálu
	Propagace REBORN s.r.o.	Odměna vlastníkovi		Dotace, granty a dary
				Pronájem vyjednaných ploch
				Provize na prodeji umění a oblečení

6.9 Doplnění prvků Business model Canvas

Pro doplnění a porovnání jak vypadá plátno Business model Canvas budou následně zpracovány 4 prvky obchodního modelu, které byly Mauryou pozmeněny. Jak bylo uvedeno v teoretické části, je vhodné obě varianty zkombinovat a navzájem doplňovat.

6.9.1 Klíčoví partneři

Klíčoví partneři byli nahrazeni za základní řešený problém, který je opravdu důležitější. Nicméně také ujasnění si klíčových partnerů společnosti má své místo.

Nejdůležitějšími parametry jsou v tomto období startu pan XY, který se v oblasti zprostředkování graffiti a street art⁴ pohybuje několik let a zná jednotlivé části procesu tvorby zakázky. Od oslovení zákazníka přes zprostředkování umělců po konečné dořešení finanční stránky projektu. Dále je velmi důležitým partnerem skupina umělců XYZ, která se již graffiti věnuje také několik let, a mají za sebou velké množství zrealizovaných projektů, na jejichž základě bylo odvozeno velké množství informací při propočítávání předpokládané varianty finančního plánu. Partnerem v oblasti účetnictví je společnost Nastejnelodi.cz, jejichž majitele autor dobře zná.

Dalšími již ne tak konkrétní partneři jsou města, firmy, podniky, neziskové organizace a domácnosti, které bude společnost oslovovat a realizovat pro ně smluvené zakázky. Je tedy zřejmé, že tito partneři se budou neustále obměňovat.

⁴ Street art je jakékoli umění vytvářené na veřejných místech. Motivy a samotní autoři jsou velmi rozmanité.

6.9.2 Klíčové činnosti

Znějí celkem podobně jako prvek „řešení“ v modelu Lean Canvas, zde se však jedná o jisté konkretizování onoho nabízeného řešení na konkrétní činnosti, které bude společnost provozovat. V případě „REBORN s.r.o.“ tak jsou klíčovými činnostmi převážně zprostředkování firemní reklamy zákazníkům technikou graffiti a street art. Zhotovení konkrétní umělecké malby v prostorách domácnosti, obecně se tak jedná o přemalovávání poničených budov a samostatných zdí na vzhledné a upravené.

Druhá důležitá činnost je poté provozování internetového obchodu se zbožím orientující se na graffiti a street art tematiku, přípravy na odstranění graffiti. Spolu s oblastmi prodeje originálního oblečení a uměleckým děl, které bude možné zakoupit či prodat na aukčním portále věnující se právě tomuto segmentu trh.

Dalšími činnostmi jsou účasti na festivalech, organizování graffiti soutěží a dobročinná nezisková činnost.

6.9.3 Klíčové zdroje

Nahrazení klíčových zdrojů za klíčové metriky považuje autor za vhodné hlavně z důvodu uvědomění si možností čerpání zdrojů v části struktury nákladů, klíčových partnerů, zákaznickým subjektů, nebo klíčových činností.

Finančním zdrojem je počáteční investice 150 000 Kč oběžných aktiv na bankovním účtu, kterou bude nutné spotřebovat rozumně a co nejrychleji doplňovat zálohami od zákazníků, tak aby nedošlo k jeho úplnému vyčerpání

Duševními zdroji jsou převážně schopnosti umělců tvořit originální malby formou graffiti a street art a autorovi znalosti prostředí obchodního jednání.

Fyzickým zdrojem je poté prostředí „home office“⁵ kanceláře, která bude postupem času a pozitivním vývojem firmy vyměněna za vlastní kancelář pravděpodobně v oblasti Prahy.

⁵ Home office je v překladu „domácí kancelář“ která tak umožňuje práci z prostředí vlastního domu bez nutnosti využívat externí kancelář. Využíváno hlavně k ušetření nákladů za pronájem kancelářských prostor.

6.9.4 Vztahy se zákazníky

Vztahy se zákazníky byly zaměněny za neférovou konkurenční výhodu, která bude mít podstatný vliv na úspěch v konkurenčním prostředí. Jelikož autor pohlíží na podnikovou strategii, jako strategii modrého oceánu viz.: Tabulka 4, upřednostňoval by v tomto případě zachování prvků vztahů se zákazníky. Představují totiž dosahování vize, které chce společnost dosáhnout a tímto způsobem by byla stále všem na očích.

Společnost chce dosáhnout takového vztahu se zákazníky, který bude pro obě strany příjemnou spoluprací se společným cílem a výsledek práce bude mít velkou přidanou hodnotu pro obě strany, tedy dosahovat takzvané win-win techniky, tedy oboustranné spokojenosti spolupráce. Dále by ráda nabudila v zákaznických pocit náklonnosti ke graffiti umění a potřeby dalších realizací. A ze strany samotných umělců by rád slyšela kladnou odezvu, důvěru a radost využívání internetového portálu na prodej vlastních uměleckých děl.

Tabulka 2: Doplnění modelu Lean Canvas o prvky Business model Canvas (vlastní zpracování)

Tabulka pro vytvoření obchodního modelu Business model Canvas							
Klíčový partneři		Klíčové činnosti		Hodnotové nabídky	Vztahy se zákazníky		Zákaznické segmenty
8	Pan XY	7	aukční portál	2	4	win win spolupráce	1
Skupina umělců XYZ Firmy a podniky, města, domácnosti neziskové organizace		zprostředkování reklamy firemní zákazníkům technikou graffiti a street art přemalovávání poničených budov do lepší podoby provozování internetového obchodu			náklonnosti ke graffiti umění a potřeby dalších maleb nadšení z využití internetového portálu		
		Klíčové zdroje			Distribuční kanály		
		6	150 000 Kč Schopnosti umělců znalost prostředí a obchodní jednání autora "home office"		3		
Struktura nákladů				Struktura výnosů			
9				5			

7 PODNIKATELSKÝ PLÁN

7.1 Obsah

Obsah podnikatelského plánu je vhodný použít na začátku každého obsáhlejšího dokumentu. V této práci je obsah podnikatelského plánu již zařazen v obsahu celé práce a to na stranách 53 – 77. Autor nepovažuje za nutné vypisovat obsah podnikatelského plánu znovu.

7.2 Shrnutí

Společnost „REBORN s.r.o.“ směřuje za dosažením vize „Lepší svět“, důležitá část vize je směřována k syndromu rozbitého okna v ulicích a pomocí toho přeměnit špinavá šedivá města po celém světě na města barevná a pozitivní. Toho chce docílit vytvářením uměleckých maleb formou graffiti a street art maleb na zakázku a to jak výdělečnými činnostmi, tak dobročinnými akcemi.

„REBORN s.r.o.“ cílí na zákazníky z několika cílových skupin, chce se však specializovat na velkoplošné firemní reklamy na zdech podniků nebo poničených městských zdech, na malby originálních maleb v pokojích domácností. Malování graffiti samozřejmě není žádnou novinkou, ale v současné době není v České republice žádná firma, která by vytvářela graffiti na profesionální úrovni a navíc ještě celosvětově. „REBORN s.r.o.“ chce sdružovat umělce graffiti a poskytovat jim možnost práce malování legálního graffiti na zakázku.

Dále chce „REBORN s.r.o.“ pomocí vlastního webového portálu www.reborn.eu poskytovat přidanou hodnotu formou internetového obchodu, jak s potřebami pro tvorbu graffiti a street art, tak i s již vytvořenými uměleckými grafikami a obrazy, které vytvořily jak neznámí, tak profesionální umělci.

Podnik předpokládá, že trend čistého a moderního designu ve formě graffiti i dalších technik stále poroste a hodlá tak inovativně přistupovat ke korporátní reklamě i formou guerilla marketingu⁶ a dalších street art technik, které budou mnohem efektivnější než současné způsoby reklamy.

⁶ Guerilla marketing je nekonvenční forma propagace s cílem vzbuzení co největšího zájmu zákazníků s vynaložením co nejmenších nákladů na samotnou kampaň.

Faktorem úspěchu „REBORN s.r.o.“ je každým rokem vzrůst v tržní hodnotě minimálně o 50% a nedostat se neplánovaně do ztráty. Tento předpoklad je založen na očekávaném růstu zájmu, jak ze strany umělců a výtvarníků, tak celé společnosti.

7.3 Popis podnikatelské příležitosti

S nástupem snadno dostupného tisku papírových reklam jako jsou billboardy a plakáty postupně vymizela klasická malovaná reklama na zdech, jako tomu bylo v první polovině 20. století. Levně dostupná reklama je dnes však tak obvyklá, že mnoho lidí z cílové skupiny je proti tomuto způsobu reklamy již imunní.

Návrat ke staré klasice zkombinované s moderním druhem malby sprejem, tzv. graffiti přinese zákazníkům něco nového, co je zaujme a mnohdy je i zastaví v chůzi, aby se podívali blíže a zamysleli se nad tím, co touto malbou chtěl autor říci. Možná se to bude líbit na tolik, že by si rádi sami do svého obydlí pořídil podobnou netradiční malbu, kterou by si třeba sami vymysleli. (Například taková malba oblíbené motorky v garáži náruživého motorkáře je nepochybně tím pravým dárkem od milující manželky.)

Nebo pomalování firemních budov jak externích tak interních prostor, vozidel na náměty vize a podnikatelských aktivit společnosti určitě zaujme široké okolí, které přijde s těmito malbami do styku a to jak z řad zaměstnanců tak veřejnosti. Díky tomuto inovativnímu přístupu firmy, budou její zaměstnanci v prostorách podniku pracovat s větším nadšením a radostí, s tím je spojen i zájem o produkty firmy, která bude ze strany zákazníků také větší.

7.4 Všeobecný popis firmy

7.4.1 Titulní list

Název: **REBORN s.r.o.**

Logo:



Sídlo: U Borku 666, 561 64 Jablonné nad Orlicí

Vlastník a zakladatel: Petr Mikula

Telefon: +420 604 429 034

www: www.reborn.eu

Forma podnikání: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Zprostředkování obchodu a služeb

Velkoobchod a maloobchod

Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení

Provozování kulturních, kulturně vzdělávacích a zábavních

zařízení, pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů,

přehlídek, prodejích a obdobných akcí

Výroba, obchod a služby jinde nezařazené

7.4.2 Historie

„REBORN s.r.o.“ je zatím v přípravných fázích. Nápad tvořit legální graffiti ve veřejném prostoru se zrodil zhruba před rokem, kdy si autor uvědomil, že veřejný prostor měst v mnoha lokalitách je velmi odrazující a některé obyvatele dokonce odrazuje k výskytu v těchto oblastech. Velice lehce se tam skrývá špína a nepořádek, což podněcuje naopak

výskyt kontroverzních skupin obyvatelstva, které působí často problémy. V návaznosti na to, se naskytla myšlenka využít právě tyto skupiny k tomu, aby se tyto lokality postupně zrenovovaly a okolí města již dále nikoho neděsilo. Použití graffiti k přemalování již poškozených ploch velkými fixami, spreji, opotřebováním a dalšími vlivy by velmi efektivně vytvořilo barevné zajímavé prostředí, v kterém je mnohem příjemnější se pohybovat.

Autor v průběhu roku tak nashromáždil množství informací o této problematice a setkal se s několika lidmi, kteří se v tomto oboru pohybují již delší dobu, ze všech setkání ať už oficiálních nebo neoficiálních mezi lidmi vyplynulo, že je v této problematice velký potenciál a dříve nebo později se tu podobná firma tohoto zaměření vyskytne. Autor se rozhodl na nikoho nečekat a pustit se do tohoto nápadu sám. Zúčastnil se například soutěže „Nejlepší podnikatelský záměr“ v Technologickém inovačním centru, kde se dostal do druhého kola.

7.4.3 Vklad do společnosti

Společnosti REBORN s.r.o. je zakládána jednou fyzickou osobou. Autor jako vhodný typ podnikatelského subjektu zvolil společnost s ručením omezeným. Tento typ je velmi oblíbený pro mnoho podniků, je velmi univerzální a navíc od 1. 1. 2014 je k jeho založení potřeba pouze 1 Kč. Počáteční vklad však bude 150 000 Kč, které zakladatel převede k 1. 7. 2014 na bankovní účet vhodné komerční banky. Tyto peníze mají rodinný původ a jsou poskytnuty formou půjčky s 0% úrokem. Žádný další vklad při zakládání společnosti již neplánuje.

7.4.4 Vize, cíle a hodnoty společnosti

Jak již bylo zmíněno výše hlavní vize společnosti je „LEPŠÍ SVĚT“ kterého chce dosahovat svojí trpělivou činností a aktivitami po celém světě ve spolupráci s co nejvíce zainteresovanými osobami.

Dlouhodobé cíle společnosti neboli způsoby, jak vize dosáhnout je snažit se o vymýcení syndromu rozbitého okna. A to pomocí moderního uměleckého graffiti a dalších technik bude přemalovávat zohyzděné plochy budov kdekoli to jen bude možné, aby toto bylo možné realizovat, bude oslovovat zákazníky z řad firem, veřejnosti, neziskového sektoru a vlastně kohokoli kdo bude mít zájem o originální malbu na zakázku, kterou si bude moc sám specifikovat dle požadavků nebo se nechat inspirovat umělci z „REBORN s.r.o.“

Hodnoty společnosti jsou založené na základech plnění vize a cílů:

- cokoli se přetváří, musí vypadat lépe než původní stav
- profesionální přístup k zákazníkům
- kompromis je možný a spravedlivý
- šanci uplatnit se má každý, kdo má zájem spolupracovat
- „nikdy neříkej nikdy“
- „dělej to, co máš rád a co Tě naplňuje“

7.4.5 SWOT analýza společnosti „REBORN s.r.o.“

Tabulka 3: SWOT analýza " REBORN s.r.o." (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Strategie modrého oceánu - volný trh Inovativní produkt a přístup Kontakty s lidmi z oboru Podpora širokého okolí Mladý nadšený zakladatel Osobní zainteresovanost v tématu	Malé finanční zdroje Dlouhodobá nestálost produktu Vyšší pořizovací náklady pro zákazníka Prozatím zaběhlé předsudky vandalismu Nízké zkušenosti s vedením podniku Obtížný přístup k cizímu kapitálu
Příležitosti	Hrozby
Možnost velkého růstu Zaměstnání umělců dle libosti Spousta doprovodných aktivit Velké množství potenciálních zákazníků Uplatnění po celém světě Trend obliby, který neustále roste	Zadlužení společnosti hned v počátku Odmítnutí spolupráce samotnými umělci Objevení silné konkurence Nečekaná finanční krize Soudní tahanice s okolím

Z analýzy SWOT jsou patrné spíše větší slabé stránky než silné, to je však důvod proč společnost věří v úspěch. Tím, že nalezne řešení na složité otázky, dostane se do výhodné pozice, před potenciálním příchodem konkurence, jelikož příležitosti zmiňují možnost obrovského potenciálu pro růst tohoto segmentu, který bude nepochybně v budoucích letech stále narůstat. Je nutné stále sledovat finanční hrozby, které mohou plynulý chod společnosti zbytečně zpomalit nebo v krajním případě ohrozit v celkové existenci. Silné stránky v podobě zájmu o graffiti a street art umění, nadšení pro podnikání a vlastní motivace autora spolu s dobrými kontakty naznačují, že tento podnikatelský záměr má obrovskou šanci na úspěch.

7.4.6 Místo podnikání

Místo podnikání je bydliště zakladatele. Volba místa bydliště jako místa podnikání je způsobena tím, že „REBORN s.r.o.“ chce odvádět daně do obecní kasy a prozatím také není potřeba zajišťovat speciální kancelář pro kancelářskou činnost, jelikož většina aktivit bude prováděna pomocí outsourcingu, nebo přímo v terénu. Zbývající aktivity je možné provést home office způsobem a ušetřit tak zbytečně vysoké náklady na pronájem kanceláře.

7.5 Klíčové osobnosti

Klíčovou osobností u tohoto podnikatelského záměru je sám autor, je jediným vlastníkem a zároveň zakladatel „REBORN s.r.o.“.

Během studia na střední škole, začal autor přemýšlet o vlastní podnikatelské aktivitě a jako nejvhodnější školu si vybral Univerzitu Tomáše Bati, jelikož život a způsob podnikání Tomáše Bati je pro něj velice inspirující.

Autor nemá s tvorbou graffiti osobní zkušenost, ale vždy obdivoval graffiti umění a street art, obliba barev a zájem o vytváření hodnot, které po člověku zůstanou, táhnou autora právě k podnikání v tomto oboru.

7.6 Produkty

„REBORN s.r.o.“ se bude zaměřovat na poskytování služeb spojených s úpravou externích a interních prostor budov a nemovitostí, dále se bude zaměřovat na provozování internetového obchodu, se širokou škálou sortimentu zboží zaměřené na graffiti, street art tematiku a další druhy umění. Souběžně s menším aukčním portálem, na kterém se budou prodávat díla jak známých tak neznámých umělců, tato aktivita má však vytvářet hlavně doprovodný a podpůrný program s cílem šíření povědomí o „REBORN s.r.o.“

7.6.1 Služby

Konečná cena každé malby je odlišná, jelikož je ovlivňována velkým počtem variabilních nákladů, které mají na konečnou cenu malby značný vliv. Jedná se zejména o:

- rozměry přetvářené plochy
- lokalita kde se plocha nachází
- vyžadovaná kvalita a způsob provedení (volba techniky)
- zvolený druh materiálu používaného k malbě (sprej, štětec s barvou, samolepka)

- designová složitost a vymýšlení obsahu malby
- kvalita zpracovatele (světoznámý/ kvalitní český umělec/ neznámý profesionál)
- použití lešení nebo zdvihací techniky
- rychlost zpracování
- počasí
- další technická specifika

7.6.1.1 Firemní reklama na zakázku

Jako nejefektivnější forma vytváření maleb se jeví spolupráce s velkými společnostmi, které si mohou dovolit zaplatit velkoplošnou reklamu. V ideálním případě na nemovitosti ve vlastnictví podniku, kde odpadá problematiku řešení vlastnictví a následného placení pronájmu plochy. To však není neřešitelný problém, jelikož lukrativní plochy v centru města, budou mít jistě své zájemce i s tíhou pronájmu plochy, těchto zakázek bude pár do roka, jelikož jim předchází dlouhá příprava a domlouvání konečných podmínek.

Pro předcházení problému s krátkodobě zaměřenou reklamou, která by v krátké době začala být pro majitele reklamy nevýhodná, nebo z důvodu přesunutí graffiti reklamy na vhodnější místo, je možné využít velkoplošnou plachtu, ta se dnes již běžně používá jako prostředek alternativní reklamy a k jednoduchému odstranění nevhodné malby by velmi efektivně pomohla.

Samozřejmě se nemusí vždy jednat o velkoplošnou malbu, existuje spousta drobných podniků a podnikatelů, kteří se potřebují zajímavě profilovat před svým okolím, tím, že budou např. stěny kadeřnictví vyzdobeny motivy vlasů, nůžek, účesů atd.

Cena malby v tomto segmentu se pohybuje mezi 800 Kč a 2000 Kč za metr čtverečný v závislosti na podmínkách, které jsou zmíněny výše.

7.6.1.2 Umělecká malba v domácnosti

Tento druh služby zabírá docela odlišný segment trhu, jedná se o drobné malby v prostorech obydlí obyvatel, kteří by měli doma rádi něco jedinečného, co se líbí a poskytuje potěšení při každém pohledu v jejich domácnosti, samozřejmě ne všichni mají graffiti rádi, ale to není žádný problém, jelikož se dá malovat také obyčejnou barvou pomocí válečku a vznikne také originální dílo.

Cena malby v tomto segmentu se pohybuje mezi 700 Kč až 1800 Kč za metr čtverečný.

7.6.1.3 Projekt ve spolupráci s neziskovou organizací

I když nezisková organizace netvoří zisk, neznamená to, že nedisponuje svým kapitálem, pro který hledá vhodné uplatnění. Ve spolupráci s nimi je v plánu pořádat neziskové aktivity, které budou mít v povědomí rozšiřovat dobré jméno společnosti ale hlavně povědomí o kladné stránce ke graffiti a street art umění, které si bude moci sami vyzkoušet. V návaznosti na to je možné pořádat semináře a workshopy na téma legálního graffiti a jeho využití, kurzy pro začátečníky, kteří by se rádi o této technice dozvěděli více.

Ceny v tomto segmentu budou podobné jako v předchozích dvou s tím rozdílem, že zde se očekává jedinečnost každého projektu. Není totiž jasné, kdo všechno se bude na projektu podílet a kdo ponese konečnou odpovědnost.

7.6.2 Zboží

Myšlenka internetového obchodu je zamýšlena jako podpůrná činnost, k rozšiřování povědomí o společnosti, jako zajímavost by chtěl autor ve svém sortimentu nabízet i zboží, které není tak lehce dostupné, jako jsou např. určité specifické odstíny barev, speciální doplňky technického charakteru a ochranné oblečení.

Hlavní položkou budou barvy a to jak klasické spreje různých odstínů a velikostí, tak i plechovky barev, které budou také používány k tvorbě maleb. Jako distributor bude dle doporučení přátelených osob zvolena firma Blue Velvet s.r.o. která je oficiálním distributorem kvalitní značky Montana – Cans pro Českou republiku.

7.6.2.1 Doplňky

V sekci doplňky se budou nacházet všechny možné drobné potřeby, které ke graffiti patří. Jedná se především o trysky na spreje, fixy na obtahování obrysů, náhradní hroty a náplně určené pro tyto fixy. Doplňené o další specifické produkty několika značek.

7.6.2.2 Antigraffiti

Jelikož není úmyslem poskytovat pouze potřeby pro malování graffiti, ale budovat „Lepší svět“ bude dalším oddělením v internetovém obchodu řada přípravků sloužící k odstranění nevzhledných maleb, nebo k preventivní ochraně před nežádoucím poničením. Takové produkty nabízí například společnost Barkaban nebo Graffitistop.

7.6.2.3 Umění

Protože existuje mnoho umělců, kteří nejsou zatím proslaveni i přesto, že mají své kvality, bude „REBORN s.r.o.“ usilovat o využití této příležitosti a zveřejní na webových stránkách prodej jejich uměleckých děl potencionálním zájemcům, kteří by jinak neměli možnost se o těchto dílech dozvědět a následně si je zakoupit, tyto díla budou vždy opatřena certifikátem o jejich pravosti a originalitě. „REBORN s.r.o.“ si bude za zprostředkování tohoto nákupu nárokovat provizi 10 % z konečné ceny jako zprostředkovatelský poplatek.

7.6.2.4 Oblečení

V obchodě nebude chybět také sekce oblečení, ale nebude se jednat o oblečení světových značek, které jsou dnes nabízeny v jiných obchodech. Podobně jako se bude nabízet prodej uměleckých děl, bude „REBORN s.r.o.“ zprostředkovávat prodej oblečení od nezávislých soukromých autorů, kteří se snaží na sebe upozornit a prodat zájemcům své neotřelé designerské nápady aplikované na spoustě druhů oděvů.

7.6.3 Aukční portál

Společnost vytvoří aukční portál, který se bude soustředit pouze na úzký segment trhu a to je umění, to znamená neohraničený prostor pro možnost vydražení vlastních děl, která budou chtít autoři prodat. Bude se jednat zejména o významná díla, pro která se stanoví konkrétní datum aukce. Ta bude moc být zrealizována jak prostřednictvím internetu, tak i v aukční dražbě v pronajatém sále. V takovém případě by se jednalo o větší společenskou akci, která by byla doprovázena výstavou dalších děl umělců, která již nejsou předmětem aukce, ale dají se zakoupit v internetovém obchodě www.reborn.eu nebo osobně na aukci.

Internetový obchod spolu s aukčním portálem se však plánuje zrealizovat nejdříve v roce 2015, kdy již „REBORN s.r.o.“ pronikne do podnikatelské činnosti a stanoví si standardizovaný postup a harmonogram realizace zakázky spolu s přesně rozpočítanými náklady. Důležitá je také kapitálová zajištěnost, která je na nakoupení zásob potřeba.

7.7 Potenciální trhy

Trh pro tento podnikatelský záměr nejpodstatnější je „reklamní trh“, který je všude kolem nás. Těžko se dá změřit kapacita tohoto reklamního trhu, jelikož do něj spadá tištěná, televizní i internetová reklama spolu s dalšími způsoby propagace. A jednou z nich je i tvorba reklamy pomocí umělecké malby přímo na zeď.

„REBORN s.r.o.“ je v kontaktu s již existující skupinou umělců, kteří svoje aktivity soustředí hlavně v ostravském kraji. Tito umělci jsou jasným důkazem, že o graffiti tvorbu je zájem. I přes jejich pasivní přístup k získávání zakázek nemají nouzi, jejich portfolio tvorby je poměrně široké a dokazuje, jak univerzální může použití graffiti být. Umístění těchto maleb může být kdekoli, tvorba je limitována pouze svolením vlastníka objektu a finančními možnostmi zákazníka.

Další významný trh, je trh domácností, které mají zájem o originální výmalbu obývaných prostor netradičním způsobem, jelikož je těší dobrý pocit z toho, že v jejich obydlí je originální prostředí, které nemá každý. Z neoficiálního průzkumu, který byl prováděn po internetu a přímým dotazováním obyvatel na ulici města Zlín, Praha a Jablonné nad Orlicí, vyplynulo, že třetina domácností by o takovýto produkt měla zájem. Výsledek sice neodpovídá statistickým normám pro potvrzování hypotéz, ale pro základní představu o smyslu směřování aktivit tento výsledek stačí.

Budoucím trhem, na který se bude „REBORN s.r.o.“ soustředit po zapracování na českém trhu a vytvoření kompletního procesu tvorby legálního graffiti na zakázku je trh celosvětový.

Ve světě se již projekty s legálním graffiti realizují, zahraniční trh je ale tak obrovský, že autor nemá obavy, že by se trh mohl přesytit a o nové zákazníky by byla nouze.

7.8 Okolí firmy a konkurence

V tomto odvětví je složité měřit přímou a nepřímou konkurenci. Je důležité, z jakého úhlu pohledu se na tento podnikatelský záměr díváme.

Síla „REBORN s.r.o.“ spočívá v originalitě nápadu obchodního modelu, který nemá v České republice konkurenci. Vytváří tak zcela něco nového, v čem jiné firmy nepodnikají. Na potencionální konkurenci existují dva pohledy.

Tabulka 4: Modrý vs. Rudý oceán (Kim, 2005, s. 32)

Strategie rudého oceánu	Strategie modrého oceánu
Soutěž v rámci existujícího tržního prostoru	Vytvoření zcela nového tržního prostoru
Poražení konkurentů	Vyřazení konkurentů ze hry
Využití existující hodnoty	Vytvoření nové poptávky a její využití
volba mezi přidanou hodnotou, nebo nízkými náklady	Prolomení dilema rozhodování mezi přidanou hodnotou a náklady
Uvedení celého systému činností firmy do souladu se strategickou volbou odlišení nebo nízkých nákladů	Uvedení celého systému činností firmy do souladu se zaměřením se na odlišení a nízké náklady

7.8.1.1 Modrý oceán

Sám autor pohlíží na strategii „REBORN s.r.o.“ jako na strategii modrého oceánu, z důvodu toho, že v České republice je tvorba graffiti mezi reklamními agenturami něco nového a žádná agentura se naplno tvorbě graffiti nevěnuje. Je pravdou, že malováním graffiti se u nás živí několik samostatných umělců, ti však nepředstavují velkou konkurenci, jelikož právě s nimi by chtěl majitel „REBORN s.r.o.“ navázat spolupráci a navzájem si tak vypomoci. Není tedy v tuto chvíli možné měřit poptávku po tomto typu produktu. Potenciální zákazníci o této možnosti ještě nevědí a zákazníci se stanou až poté, co se setkají s aktivitou „REBORN s.r.o.“. Dále nápad se zprostředkováním prodeje uměleckých děl přímo od umělců nebo aukční prodej graffiti a jiné street art tvorby je něco, co v České republice chybí.

7.8.1.2 Rudý oceán

Při zaměření čistě na reklamní aktivity, které bude „REBORN s.r.o.“ realizovat, může vystat domnělý problém, s nepřehledným množstvím typů reklamních technik a velkých reklamních agentur, které mají již nasmlouvané dlouhodobé kontrakty s klíčovými hráči na českém trhu. Jedná se o všechny typy tištěné formy reklamy, jako jsou noviny, časopisy velkoplošné billboardy, plakáty a další, v kombinaci se zapojením všech nehmotných ka-

nálů jako je televizní vysílání nebo internetové prostředí spolu s množstvím sociálních sítí, kde je současná inzerce velmi oblíbenou volbou většiny společností. Zde se nabízí možnost produkce vlastního časopisu informujícího o aktivitách společnosti. S vlastním stylem zapojení se do internetového světa, kde je možné oslovit široké pole veřejnosti, nebo úzce specifikovaný segment trhu.

Dále může existovat konkurence v segmentu odstraňování nelegálního graffiti, kde již dnes působí několik firem zaměřujících se na odstraňování graffiti pomocí chemikálií, (zde chce však společnost zasahovat jen okrajově, například na poničených památkách formou dobročinné činnosti, nebo po domluvě města).

V krajním případě je možné uvažovat konkurenci i stavební a demoliční společnosti, které si poradí s nelegálním graffiti po svém.

Společnost se chce však soustředit na zhotovování krásných uměleckých maleb, které vybarvují a zkrášlují zašedlé části města a v tomto segmentu je konkurence opravdu zanedbatelná.

7.9 Personální otázky

„REBORN s.r.o.“ nemá v úmyslu zaměstnávat zaměstnance minimálně v prvních dvou letech podnikání. Hlavní aktivity budou řešeny pomocí outsourcingu. Závaznost a vytyčené podmínky budou vždy uvedeny ve smlouvě, která bude mít hlavní slovo při řešení sporů. Těm se chce ovšem společnost co nevíce vyhýbat. Fungování firmy chce vést na vlně přátelského prostředí a se svými dlouhodobými partnery chce udržovat dobré vztahy.

Nicméně „REBORN s.r.o.“ se rozhodně neobejde bez:

7.9.1 Realizátoři zakázek

Nejdůležitějšími lidmi, s kterými „REBORN s.r.o.“ bude spolupracovat, jsou samotní umělci. Komunikace a odpovědnost bude vyjasněna smlouvou o dílo, kde se ujasní, kdo poskytne materiál, v jakém limitu má být malba hotova, jakou částku si za práci může nárokovat a další podstatné záležitosti. Náklady na jejich práci jsou variabilní částí nákladů na zrealizování zakázky.

7.9.2 Správce webového portálu

Jelikož počítá „REBORN s.r.o.“ s využitím webového portálu spolu s internetovým obchodem, bude třeba zajistit tyto služby v dostatečné kvalitě. Na tuto činnost se vybere vhodný partner ze serveru www.webtrh.cz. Zde bude nutné ujasnit si, jak velkou část správy dokáže obstarat profesionál a co vše je schopen pro rychlou aktualizaci dat a úsporu nákladů zajistit sám autor. Z hodin práce strávených nad webovým portálem se pak snadno dopočítá dohodnutá odměna, která se předpokládá jako fixní náklad v řádu 3 tisíc korun měsíčně.

7.9.3 Marketingový specialista

Důležitým článkem v outsourcingové struktuře bude marketingový specialista, který bude mít na starost většinu propagačních aktivit. Od správy facebookové stránky, přes vymýšlení marketingových kampaní po střihání videí zaznamenaných při realizaci jednotlivých zakázek. Jeho odměna bude vycházet převážně z vykonané produkce, kde bude záležet na kvalitním hotovém výsledku než na čase nad prací strávenou. Funkci marketingového specialisty si bude prozatím co nejvíce zastávat sám autor, později si na tuto funkci najme vhodného zaměstnance.

7.9.4 Účetnictví a daně

Problematika účetnictví a daní se týká většiny podnikatelských subjektů. Společnost si uvědomuje, jak důležité je mít v dnešní době v pořádku účetnictví a daně. Hodlá proto svěřit své účetnictví lidem ze společnosti Nastejnelodi.cz, která splňuje všechny náročné požadavky, autor s nimi má osobní zkušenost.

7.9.5 Ostatní aktivity

Ostatní důležité aktivity jako je zajišťování zakázek, správa webových stránek i marketingových kampaní, vyřizování důležitých povolení a vzájemných dohod má na starost sám autor. V počátcích si bude nárokovat minimální odměnu ve výši 50 Kč/hod. Tyto osobní náklady budou hrazeny jako fixní měsíční náklad na jediného zaměstnance společnosti a nahrazují oportunitní výnosy.

7.10 Finanční plán

Nejpodstatnější částí podnikatelského záměru je finanční plán. Finanční plán zobrazuje všechny informace a zdroje, které jsou spojené s chodem podniku. Ukazuje, jak tyto atributy pracují s náklady a výnosy. Nedílnou součástí je propočítání toho, jak generují hospodářský zisk. Finanční plán tak poskytuje reálný pohled na celý plán podnikatelského záměru z té nejkontroverznější stránky.

7.10.1 Rozvaha

Zakladatelská rozvaha je v tomto případě velmi jednoduchá. Společnost na začátku disponuje pouze počátečním vkladem 150 000 Kč, který tvoří základní kapitál. V aktivech zastává funkci oběžného majetku, protože jsou finance uloženy na běžném bankovním účtu.

Tabulka 5: Rozvaha k 1.7. 2014 (vlastní zpracování)

Rozvaha k 1. 7. 2014			
AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý majetek		Vlastní kapitál	
	0 Kč	Základní kapitál	150 000 Kč
Oběžný majetek		Cizí zdroje	
Bankovní účet	150 000 Kč		0 Kč
Aktiva celkem	150 000 Kč	Pasiva celkem	150 000 Kč

7.10.2 Plánování tržeb

Naplánování tržby v tomto oboru, která prozatím nemá vlastní konkurenci je poměrně složitě. Nicméně bez předpokládaného cíle, ke kterému chce společnost směřovat se hospodaření, kvalita práce a slibný budoucí vývoj hodnotí velmi těžko. Společnost plánuje tržby ve dvou segmentech - firemní zakázky a malby pro domácnosti, které jsou ovšem méně výnosné.

7.10.2.1 Rozpočet firemní zakázky

Jako průměrnou velikost malby firemní reklamy se předpokládá rozměr 120 m². Samozřejmě se dá předpokládat, že každá malba bude rozměrově odlišná, ovšem tento rozměr lze pokládat za nejčastější. Předpoklad je založen na zprůměrování již zrealizovaných projektů

uměleckou skupinou zmiňovanou výše a je to také průměrné číslo několika rozměrových kombinací, jako např. 3m x 40m a 10m x 12m. Pro výpočet konečné tržby za malbu se stanovila průměrná nákladová náročnost na zhotovení malby za 1 m². Tato částka se jednoduše znásobí celkovou plochou. Vznikne cena za malbu, ke které je nutné přičíst variabilní náklady za logistiku, práci a celkové variabilní náklady jsou kompletní. Další část ceny je marže, v tomto případě krycí příspěvek na pokrytí fixních nákladů a dosažení zisku, který je v případě korporátní zakázky 40 % z výše variabilních nákladů se zakázkou spojených.

Průměrná výše tržeb bez DPH v tomto segmentu je předpokládána ve výši 172 368 Kč. Celková cena včetně DPH 21% je to 208 565 Kč a předpokládaný příspěvek na úhradu fixních dosahuje hodnoty 49 248 Kč. Hrubá rentabilita v tomto segmentu je tak 29%.

Tabulka 6: Průměrný rozpočet velké zakázky (vlastní zpracování)

Průměrný rozpočet zakázky firemní reklamy (Kč)		
Variabilní náklady	Základní malba	150
	Malba písma	220
	Umělecké detaily	300
Celkem malba za 1 m ²		670
Cena malby (příklad 12 m x 10 m = 120 m ²)		80 400
Doprava (6 dnů x 2 x 80 km x 7 Kč/km)		6 720
Pronájem lešení (6 x 2 500)		15 000
Práce (40 hod. x 400 Kč)		16 000
Ostatní náklady		5 000
Celkové variabilní náklady		123 120
Příspěvek na krytí Fixních nákladů = 40 % z VN		49 248
Hrubá rentabilita		29%
Celková cena bez DPH 21 %		172 368
DPH 21%		36 197
Celková cena včetně DPH		208 565

7.10.2.2 Realizace malby domácnosti

V dalším rozpočtu zobrazující domácnosti se objevují menší čísla, která jsou způsobena malou plochou a menší projektové náročností, je možné snížit marži z variabilních nákladů

na 30 %. Velkým rozdílem pro konečného zákazníka je ale placení DPH, které domácnostem podstatně zvyšuje konečnou cenu na rozdíl od firem, které si budou moci tuto částku později odečíst.

K dosažení předpokládaných tržeb bylo důležité stanovit průměrně velkou zakázku, která se bude realizovat a na ní specifikovat nákladovou náročnost. Z variabilních nákladů, které jsou spojeny s realizací, se odvodí, dle jednotného poměru 30 % variabilních nákladů, krycí příspěvek na krytí fixních nákladů a tvorbu zisku. Tato marže spolu s připočtením DPH poté tvoří celkovou prodejní cenu zákazníkům.

Jako průměrně velkou plochu si společnost odvodila velikost 10 m², ve kterých se skrývají různé kombinace rozměrů: např.: 3m x 3,3m a 4m x 2,5m. Případná větší velikost malby bude pouze výhodou.

Průměrná výše tržby bez DPH je v tomto segment plánována na 11 856 Kč je ale důležité připočítat DPH 21%, které konečný zákazník platí a cena se tak zvedá o 2490 Kč (DPH) na 14 346 Kč. Krycí příspěvek na krytí FN se tak očekává v průměrné výši 2 736 Kč z každé realizované zakázky. Hrubá rentabilita projektů domácností je poté 23%.

Tabulka 7: Průměrný rozpočet zakázky malby domácnosti (vlastní zpracování)

Průměrný rozpočet zakázky malby domácnosti (Kč)		
Variabilní náklady	Základní malba	120
	Malba písma	170
	Umělecké detaily	250
Celkem malba za 1 m ²		540
Cena malby (příklad 2 m x 5 m = 10 m ²)		5 400
Doprava (1 den x 2 x 80 km x 7 Kč/km)		1 120
Práce + příprava (4 hodin x 400 Kč)		1 600
Ostatní náklady		1 000
Celkové variabilní náklady		9 120
Příspěvek na krytí FN = 30 % z VN		2 736
Hrubá rentabilita		23%
Celková cena bez DPH 21 %		11 856
DPH 21%		2 490
Celková cena včetně DPH		14 346

7.10.3 Plánování fixních nákladů

Fixní náklady jsou velmi důležité a vyžadují stejně důsledný dohled jako náklady variabilní. Výše fixních nákladů podstatně ovlivňuje budoucí výši zisku, který se každou zbytečně vynaloženou položkou snižuje.

Před stanovením měsíčních fixních nákladů přicházejí teprve zahajovací náklady jako je zápis do obchodního rejstříku, náklady na šablonu webové stránky nebo nákup databáze firem v ČR. „REBORN s.r.o.“ předpokládá se, že náklady nepřesáhnou výši 27 000 Kč.

Tabulka 8: Jednorázové náklady při založení společnosti (vlastní zpracování)

Jednorázové náklady při založení společnosti (Kč)	
Zápis do obchodního rejstříku	10 000
Nákup šablony a design webu	15 000
Nákup databáze firem v ČR	2 000
Celkem	27 000

Fixní měsíční náklady obsahují náklady na outsourcing služeb jako webový správce, marketér, zpracování účetnictví. Dále to jsou náklady na telefon, mzdové náklady jedinému zaměstnanci, kterým je sám autor, náklady na benzín do dopravního prostředku pronajatého na operativní leasing. Fixní náklady zobrazuje tabulka č. 9.

Tabulka 9: Propočítání fixních nákladů (vlastní zpracování)

Fixní náklady			
	Počet	Kč	Celkem (Kč)
Webový správce (hod.)	20	150	3 000
Marketing	2	1200	2 400
Účetnictví	1	1 000	1 000
Telefon (paušál)	1	800	800
Osobní náklady	200	50	10 000
Zdravotní a sociální pojištění 34%	1	3 400	3 400
Benzín (km)	2000	2	4 400
Operativní leasing	1	6 500	6 500
Celkové měsíční náklady	-	-	31 500
Celkové FN náklady 2014	6	31 500	189 000
Celkové FN náklady 2015	12	31 500	378 000
Celkové FN náklady 2016	12	31 500	378 000

Celková výše měsíčních nákladů se předpokládá v hodnotě 31 500 Kč. Do konce roku 2014 se tak fixní náklady vyšplhají na hranici 200 000 Kč, včetně zřizovacích nákladů by neměly fixní náklady přesáhnout 216 000 Kč.

V dalších dvou letech se za předpokladu stejné výše fixních nákladů očekávají náklady ve výši 378 000 Kč za každý rok.

7.10.4 Výkaz zisku a ztrát

Jak již bylo zmíněno, ve chvíli zakládání podnikatelského subjektu je možné pouze teoreticky spekulovat nad tím, jak vysoké budou náklady v roce 2014, ještě vzdálenější je pak odhad na 2 až 3 roky dopředu. Pokud by se však nevytvořil žádný plán, podnik nemá nic, dle čeho může kontrolovat alespoň očekávaný vývoj, který by naznačoval, že hospodaření společnosti je v pořádku. Je třeba se tedy zamyslet nad reálnou schopností podniku generování výnosů na základě odhadu poptávky a předběžnému odhadu potřebných vynaložených nákladů.

Společnost si tak připravila 3 různé finanční plány, které budou sloužit ke sledování vývoje hospodaření. Je zpracována nejpravděpodobnější varianta, tedy „Předpokládaná varianta“, poté „Pozitivní varianta“, značící průběh hospodaření při nadmíru pozitivním zájmu o graffiti, a také „Pesimistická varianta“, která ukazuje, jak bude podnik hospodařit pokud, se nebude dařit zrealizovat prakticky žádné zakázky.

7.10.4.1 Předpokládaná varianta

Společnost předpokládá, že do konce roku osloví několik desítek firem, které si předem vyspecifikuje dle jejich potenciálního zájmu o graffiti reklamu, z nichž minimálně 3 budou chtít zakázku zrealizovat ještě v roce 2014, další již rozjednané projekty budou pokračovat do roku 2015. Dále se předpokládá, že možnost pořídit si graffiti do svého obydlí využije zhruba 15 domácností., to je v průběhu 6 měsíců celkem 18 zakázek. To znamená 3 projekty každý měsíc, z nichž každé dva měsíce bude 1 firemní velká zakázka.

V dalších letech se počítá s nárůstem počtu projektů díky 2x delší časové dotace (12 měsíců). Pro rok 2015 se očekává 6 velkých firemních zakázek a 35 malých domácích projektů. V roce 2016 se počítá již s tím, že jsou procesy zaběhnuté a může být tak realizace projektů rychlejší. Povědomost o značce bude také většího charakteru a počítá se tak s minimálně 10 velkými a 50 ti malými projekty.

V případě, že se tento předpoklad osvědčí i v praxi bude společnost v roce 2014 a 2015 výsledkem hospodaření kolem 0 Kč. V roce 2016 se investice 150 000 Kč nejen navrátí, ale ještě o dalších 100 000 Kč rozpočet přesáhne.

Tabulka 10: Předpokládaný objem zakázek (vlastní zpracování)

Předpokládaný objem zakázek (Kč)			
	Firemní reklama	Domácnosti	Celkem projektů
2014	3	15	18
2015	6	35	41
2016	10	50	60
Výše příspěvku na úhradu fixních nákladů			
	Firemní reklama	Domácnosti	Celkem
2014	147 744	41 040	188 784
2015	295 488	95 760	391 248
2016	492 480	136 800	629 280
Celkové fixní náklady			
2014	Měsíční + zahajovací náklady		216 000
2015	Měsíční náklady		378 000
2016	Měsíční náklady		378 000
Zisk / Ztráta			
	Fixní náklady	Krycí příspěvek	Zisk / Ztráta
2014	216 000	188 784	-27 216
2015	378 000	391 248	13 248
2016	378 000	629 280	251 280

7.10.4.2 Optimistická varianta

Při tvoření optimistické varianty, nebo spíše varianty, kterou si vedení společnosti dává za cíl a počítá s ním jako s reálným plánem, kterého má společnost za cíl dosáhnout. Je zhruba dvakrát optimističtější než předpokládaná varianta a je to vidět i na výsledku hospodaření. Při zrealizování 6 velkých a 25 malých projektů v roce 2014 je možné dosáhnout návratnosti investice již v roce 2014. V následujících letech s předpokladem aktivit v roce 2015, 12 velkých a 50 malých projektů může dosáhnout zisku až 350 000 Kč a v případě dalšího růstu v roce 2016 na 20 velkých a 100 malých zakázek je možné dosáhnout zisku necelých 900 000 Kč. V takovém případě by se společnost snažila optimalizovat tak velký zisk, který by nebyl zbytečně daněn a začala by investovat do dalšího rozvoje společnosti ať už cestou kvalitnějšího obsahu na webových stránkách, větším počtem vlastních reklamních

graffiti, nebo další neziskové aktivity k rozšíření povědomí o společnosti „REBORN s.r.o.“.

Tabulka 11: Optimistický objem zakázek (vlastní zpracování)

Optimistický objem zakázek (Kč)			
	Firemní reklama	Domácnosti	Celkem projektů
2014	6	25	31
2015	12	50	62
2016	20	100	120
Výše příspěvku na úhradu fixních nákladů			
	Firemní reklama	Domácnosti	Celkem
2014	295 488	68 400	363 888
2015	590 976	136 800	727 776
2016	984 960	273 600	1 258 560
Celkové fixní náklady			
2014	Měsíční + zahajovací náklady		216 000
2015	Měsíční náklady		378 000
2016	Měsíční náklady		378 000
Zisk / Ztráta			
	Fixní náklady	Krycí příspěvek	Zisk / Ztráta
2014	216 000	363 888	147 888
2015	378 000	727 776	349 776
2016	378 000	1 258 560	880 560

7.10.4.3 Krizová varianta

Při stanovování krizové varianty společnost počítá s tím, že o graffiti nebude velký zájem a společnost nedokáže zrealizovat plánovaný počet projektů. V tomto případě se společnost dostává do ztráty, která by do konce roku vyčerpala veškerý základní kapitál a pro možnost pokračování v roce 2015 by bylo nutné obrátit se na pomoc banky, nebo jiného věřitele. Pokud by se zakázky nerealizovali hlavně v segmentu velkých firemních reklam, projektů, atd., rok 2015 by byl ve ztrátě ve výši 200 000 Kč. V takovém případě by zřejmě pokračování v činnosti nebylo možné a společnost by musela ohlásit konec činnosti. Rok 2016 naznačuje, že v případě realizace 6 velkých a 30 malých zakázek je teprve možné zafinancovat většinu fixních nákladů a dostat se do „černých čísel“, pokud by situace slibovala optimistickou budoucnost a byly například nasmlouvány projekty pro rok 2017, bylo by

ještě myslitelné v podnikání pokračovat. Bez těchto předpokladů, však pokračování v činnosti postrádá smysl.

Tabulka 12: Pesimistický objem zakázek (vlastní zpracování)

Pesimistický objem zakázek (Kč)			
	Firemní reklama	Domácnosti	Celkem projektů
2014	1	5	6
2015	3	15	18
2016	6	30	36
Výše příspěvku na úhradu fixních nákladů			
	Firemní reklama	Domácnosti	Celkem
2014	49 248	13 680	62 928
2015	147 744	41 040	188 784
2016	295 488	82 080	377 568
Celkové fixní náklady			
2014	Měsíční + zahajovací náklady		216 000
2015	Měsíční náklady		378 000
2016	Měsíční náklady		378 000
Zisk / Ztráta			
	Fixní náklady	Krycí příspěvek	Zisk / Ztráta
2014	216 000	62 928	-153 072
2015	378 000	188 784	-189 216
2016	378 000	377 568	-432

V souhrnné tabulce pak jednotlivé předpokládané výsledky hospodaření vypadají takto:

Tabulka 13: Porovnání možných variant vývoje společnosti (vlastní zpracování)

Porovnání možných variant (Kč)			
	Předpokládaný	Optimistický	Pesimistický
2014	-27 216	147 888	-153 072
2015	13 248	349 776	-189 216
2016	251 280	880 560	-432

7.10.5 Hospodaření internetového obchodu

Jako doplňková aktivita, která bude pomáhat poskytovat přidanou hodnotu zákazníkům a také zvyšovat rentabilitu společnosti je v plánu založení internetového obchodu, který bude nabízet kromě běžných potřeb k tvorbě graffiti, také přípravky k odstranění graffiti. Dalším

oddělením bude zprostředkování obchodu uměleckým děl od anonymních i známých umělců spolu s prodejem originálního oblečení od návrhářů. Ojedinelou kategorií bude aukční portál, který bude nabízet atraktivnější díla od známých umělců, o které bude větší zájem a díky aukci, také zajímavější průběh získání díla. Za využití těchto služeb si bude společnost nárokovat 10% z konečné ceny v případě uměleckých děl a oblečení z internetového obchodu. A 5% z konečné ceny vydražené věci přes aukční portál.

Tabulka 14: Přehled hospodaření internetového obchodu (vlastní zpracování)

Internetový obchod								
	Nákup			Prodej			Zisk/ztráta	
		2015	2016		2015	2016	2015	2016
	Cena/kus	Množství		Cena/kus	Množství			
Nákup barev	80	300	500	120	150	350	-6 000	2 000
Nákup doplňků	60	150	300	100	70	180	-2 000	0
Nákup antigraffiti	500	15	30	800	10	35	500	13 000
Oddělení umělecká díla a oblečení - 10% provize z průměrné hodnoty								
	Provize 1	2015	2016	Provize 2	2015	2016		
Umělecká díla	600	10	30	200	15	40	9 000	26 000
Oblečení	100	20	50	30	30	100	2 900	8 000
Aukční portál - 5% provize z průměrné hodnoty								
	Provize 1	2015	2016	Provize 2	2015	2016		
Položky	2500	3	10	1000	5	15	12 500	40 000
Vytvoření int. obchodu	20 000	Provozní náklady			10 000		-30 000	-10 000
Celkem zisk/ztráta (Kč)							-13 100	79 000

Z tabulky přehledu tržeb je zřejmé že společnost nepočítá s velkým návalem zákazníků a to z důvodu, že dnes existuje velké množství různých internetových obchodů a jen málo z nich se nakonec prosadí. Společnost nechce mít tuto aktivitu jako hlavní zdroj peněz a tak se na ni nebude plně soustředit, bude sloužit hlavně k rozšiřování povědomosti o společnosti. Na stránkách se mohou časem objevit reklamy například od společnosti Google, které mohou tvořit další zdroj příjmu.

Zavedení internetového obchodu se v roce 2015 očekává mírně ztrátové a minimální zisk z realizací zakázek (předpokládaná varianta) tak sníží skoro na rovnou nulu. Při setrvání s provozem internetového obchodu a naplněním očekávaných čísel však může společnost v roce 2016 očekávat, že internetový obchod vygeneruje zisk až 80 000 Kč, které budou následně reinvestovány zpět do společnosti a budou sloužit k dalšímu rozvoji podniku.

7.10.6 Cash flow

Tabulka mapující průběh toku peněz ukazuje předpokládaný průběh stavu oběživa. Společnost si musí dát pozor na včasné zaplacení každé zakázky ze strany zákazníka a hlavně na proplacení záloh za realizovanou malbu. Bez toho nebude možné zachovat chod společnosti bez nutnosti spoléhat na financování nákladů krátkodobými úvěry. Z pohledu rentability vlastního a cizího kapitálu by však možnost využití cizího kapitálu mohla být zajímavá. Společnost se však chce zadlužovat co nejméně a tak se bude snažit spoléhat na své vlastní zdroje, což by se jí mohlo při dodržování několika zásad dobře podařit a v roce 2017 mít již téměř půl milionovou zásobu vlastního kapitálu.

Řádek „Proplacené zakázky zobrazuje počet proplacených zakázek ze strany zákazníků (velké reklamní graffiti; domácnosti) při užití předpokládané varianty vývoje společnosti.

Tabulka 15: Cash flow vývoje společnosti (vlastní zpracování)

Cash flow předpokládaná varianta (Kč)				
	2014	2015	2016	2017
Výdej	695 160	1 435 920	2 065 200	x
Příjem	596 904	1 362 984	2 108 544	380 304
Proplacené zakázky	2,5; 14	0,5 + 5; 1 + 34	1 + 8; 1 + 48	2 + x; 3 + x
DPH	125 350	286 227	442 794	79 864
Celkem	-98 256	-72 936	43 344	x
Souhrn obratu v internetovém obchodu a aukčním portále				
Nákup	Vklad	70 500	83 000	x
Prodej	150 000	57400	162000	x
Celkem internetový obchod	0	-13 100	79 000	x
Celkem cash flow REBORN s.r.o.	51 744	38 644	117 644	497 948

7.10.7 Rozvaha k 31. 12. 2014

Sestavená rozvaha k 31. 12. 2014 ukazuje stav aktiv a pasiv na konci roku 2014. Je zřejmé, že nesplacená pohledávka za reklamní malbu velmi ovlivňuje stabilitu společnosti. Je tedy nutné vymáhat pohledávky v co nejkratších termínech tak, aby nebyl chod společnosti ohrožen.

Předpokládané rozvahy v dalších letech již autor neuvádí, protože by tento předpoklad byl velmi nepřesný.

Tabulka 16: Sestavená rozvaha k 31.12. 2014 (vlastní zpracování)

Rozvaha k 31. 12. 2014 (Kč)			
AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý majetek		Vlastní kapitál	
	0 Kč	Základní kapitál	150 000
		Výsledek hospodaření	-27 216
Oběžný majetek		Cizí zdroje	
Materiál	8 562	Závazky za dodavateli	35 562
Bankovní účet	51 744		
Pohledávky za odběrateli	98 040		
Aktiva celkem	158 346	Pasiva celkem	158 346

7.11 Rizika

7.11.1 Přemalování malby nelegálně třetí osobou

Může se stát a zřejmě se i někdy stane, že někdo z vlastní iniciativy za účelem prosadit svůj názor poškodí malbu svým podpisem, přemaluje část nebo celou malbu. Toto nebezpečí se dá odstranit ošetřením malby lakem, z kterého půjde nápis odstranit, nebo se v blízké budoucnosti očekává použití nanotechnologie k zabránění jakéhokoli přilnutí nečistoty k povrchu. V případě nevyužití těchto technologií bude vše ošetřeno smlouvou, kde bude vypsána doba, po kterou má odpovědnost za setrvání malby v původním stavu „REBORN s.r.o.“ a po jakém čase již za malbu neručí. Zákazník bude mít možnost na participaci hrazení nákladů za opravení poškozené části novým nátěrem. Společnost plánuje po zavedení se do procesu sestavit ceník, který by tyto reklamace upravoval a byl obsažen ve Smlouvě o dílo již od počátku.

Při opakovaném poškozování, nebo i z jiných důvodů, je možné instalovat v okolí malby bezpečnostní kamery, které by malbu monitorovaly.

7.11.2 Nezaplacení za zakázku ze strany firmy

V případě nezaplacení zákazníkem za zakázku ve stanoveném termínu se může silně narušit stabilní průběh cash flow a tak je nutné tyto rizika co nejvíce eliminovat. Například tím, že bude vyžadována záloha ve výši 40% hodnoty zakázky ještě před realizací samotného projektu, tato záloha tak pokryje část variabilních nákladů. S vyžadováním záloh se může

objevit problém, to může poukazovat na nesolventní firmu, a stojí za zvážení, zda podstoupit risk a přijmout zakázku.

7.11.3 Umělec nebude chtít spolupracovat (dodělat zakázku)

Pokud bude umělec v průběhu zakázky vytvářet problémy nebo odmítat dokončení dané zakázky, bude nutné tuto nesrovnalost řešit okamžitě. Opět zde bude nejefektivnější uzavřít smlouvu mezi umělcem a „REBORN s.r.o.“, kde se stanoví podmínky o odměně za kvalitu, množství odvedené práce a předem se stanoví podmínky, které jasně určí pravidla a co si může jaká strana nárokovat a za jakých podmínek může být smlouva rozvázána.

7.11.4 Nedostatečný počet zákazníků – stagnace

Jistota budoucí práce a zásoba projektů do budoucna je velmi důležitou částí pro každou firmu. „REBORN s.r.o.“ bude své zákazníky získávat postupně z referencí od spřátelených osob a samozřejmě vlastní pro aktivity a účasti na festivalech a neziskových organizacích. Nedá se zaručit nekonečné množství zakázek, ale ze zjištěných informací vychází společnost s takovým předpokladem, že se zajištěním práce, nebude velký problém, bude však důležité rozpoznat a přijímat takové reálné zakázky, které bude možné stihnout realizovat v daném termínu. Kvalitně odvedená práce je hlavní, a nejpodstatnější věcí, na kterou si společnost „REBORN s.r.o.“ dá záležet.

7.11.5 Iniciativa odporu ze strany obyvatel v blízkosti malby

Zbytečný problém a ztrátu času by mohla zavinit část obyvatel, kteří s tvorbou takového umění nesouhlasí, důležité proto je mít vše předem povolené a zajištěné, jak ze strany města, tak ze strany vlastníka, kteří o projektu musí být informováni a předem malbu povolit. Vhodné bude obeznámit i občany v blízkém okolí o budoucím vzniku malby z důvodu toho, že se v prostu bude stavět lešení a probíhat tak „stavebnické práce“ a současně to také bude působit jako reklama, kdo bude stát za přeměnou „nevzhledného“ prostoru či místa za nový a krásný.

Jistě existuje i spousta dalších, hlavně komunikačních problémů, které se mohou vyskytnout, na to je ovšem autor připravený a nebojí se případné problémy řešit.

8 SHRUTÍ A DOPORUČENÍ PODNIKATELI

Doporučení podnikateli, který zamýšlí realizovat tento podnikatelský záměr je hned několik. Tato doporučení by měl podnikatel mít stále v paměti a řídit se jimi.

V první řadě si musí ujasnit, zda opravdu zvolené oblast podnikání je pro něho ta pravá a zda je připraven jí věnovat svůj čas.

Dále si musí dát pozor na oslovování writerů, s kterými chce spolupracovat. Bude důležité navázat co nejdříve důvěrné, přátelské vztahy s jasně stanovenými pravidly upravující průběh tvorby maleb.

Při shánění zakázek hlavně v korporátním světě si musí dát podnikatel pozor na stanovení pravidel mezi společností a zákazníkem. Hlavně výši placené zálohy a termín doplacení zbývající části. Spolu s ujasněním si pravidel odpovědnosti ze setrvání malby v požadovaném stavu.

Hlavně v prvních letech je nezbytné dbát na optimalizaci nákladů tak aby byli finance používány jen na důležité a podstatné věci, bez kterých by se chod společnosti neobešel a vyvarovat se zbytečným investicím, který by zpomalily vývoj společnosti do dalších let.

Podnikatel má mnoho nápadů jak zlepšit a rozšířit aktivity společnosti. Je ale důležité vybrat opravdu ty nejvhodnější a nejzajímavější, které budou mít pro podnik a zákazníky velký přínos, protože rozšíření aktivit do mnoha proudů neznamená automatický posun vpřed, ale v mnoha případech krok zpět, protože společnost poté neví na jaké aktivity se soustředit a není schopna poté doručit kvalitně odvedenou práci tam kde je to nejvíce důležité.

ZÁVĚR

Úkolem této bakalářské práce na téma „Založení nového podnikatelského subjektu pomocí metody Lean Canvas“ bylo v teoretické části zpracovat rešerši na téma založení podniku včetně podnikatelského plánu a inovativní metody pohlížení na specifikaci obchodního modelu - Lean Canvas. V teoretické části se taky vymezují pojmy jako podnikání, typy obchodních společností, založení a vznik právnické osoby a celá struktura podnikatelského plánu. Dále se vysvětluje obchodní model dle Lean Canvas, u kterého byl objeven během dohledávání informací také jeho předchůdce: Business model Canvas, který je nejdříve vysvětlen a pak následně jsou objasněny rozdíly Business model Canvas a Lean Canvas.

V praktické části jsou zpracovány všechny uvedené poznatky také prakticky, pořadí zpracování je však prohozené, jelikož během literární rešerše bylo zjištěno, že jako první je třeba si specifikovat obchodní model pomocí Lean Canvas a až poté je vhodné zpracovat celý podnikatelský plán. Podnikatelský plán generuje konečný výsledek zakládání nového podnikatelského subjektu, tedy konkrétní obchodní model objasňující, jak bude společnost fungovat, jaká je v oblasti konkurence. Dále zobrazuje předpokládanou, pozitivní i krizovou variantu vývoje a další důležité informace, které je vhodné při startu podnikání mít zmonitorované a být připraven s nimi pracovat.

Tato práce má sloužit jako konkrétní plán podnikatelského záměru, který bude následně realizován, ale také jako dobrá inspirace pro budoucí podnikatele, kteří mají v úmyslu založit vlastní podnikání, ale stále nevědí jak začít a které oblasti podnikání se věnovat. Autor věří, že tato práce bude velkým přínosem informací, nápadů a inspirace, které tápajícímu budoucímu podnikateli efektivně pomůžou.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické zdroje:

BLANK, Steven G. *The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win*. 3rd ed. California: S. G. Blank, 2007, x, 281 p. ISBN 09-764-7070-5.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Výzvy managementu pro 21. století*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 187 s. ISBN 80-726-1021-X.

FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2.přepr. a dopl.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 214 s. ISBN 80-716-9812-1.

HISRICH, Robert D. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996, 501 s. ISBN 80-858-6507-6.

HOFFMAN, Reid a Ben CASNOCHA. *Váš osobní startup: připravte se na budoucnost, investujte do sebe, změňte svou kariéru*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013, 224 s. ISBN 978-80-265-0056-8.

KIM, W. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 236 s. ISBN 80-726-1128-3.

KLÍMA, Karel. *Listina základních práv a svobod: komentář*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, xxv, 906 s. Komentáře Wolters Kluwer. ISBN 978-807-3577-506.

KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vii, 252 s. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB, Vojtěch. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

LINDSTRÖM, Martin. *Nákupologie: pravda a lži o tom, proč nakupujeme*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, xiii, 232 s. ISBN 978-80-251-2396-6

MAURYA, Ash. *Running lean: iterate from plan A to a plan that works*. 2nd ed. Sebastopol: O'Reilly, 2012, xxviii, 207 s. The lean series. ISBN 978-1-449-30517-8.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 1. vyd. V Brně: BizBooks, 2012, 278 s. ISBN 978-80-265-0025-4.

POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 233 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2974-9.

ROMAN ZÁMEČNÍK, Zuzana Tučková. *Podniková ekonomika I*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-807-3187-019.

SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2010, 192 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6

WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 159 s. ISBN 80-726-1075-9.

ZÁMEČNÍK, Roman, Zuzana TUČKOVÁ a Ludmila HROMKOVÁ. *Podniková ekonomika II*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007, 194 s. ISBN 978-80-7318-624-1.

Internetové zdroje:

7 kroků k biznis plánu na jedné A4 stránce. ScrumDesk [online]. 2012 [cit. 2014-05-12]. Dostupné z: <http://scrum.sk/index.php/biznis-plan-na-platne/>

COHEN, Jason. Real Unfair Advantages. [online]. 2010 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://blog.asmartbear.com/unfair-advantages.html>

OTAVOVÁ, Petra. *Directly* [online]. 2013 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.directly.cz/2013/07/08/lean-canvas-otevre-vam-oci-2/>

Practise trumps theory [online]. 2012 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <http://practicetrumpstheory.com/2012/02/why-lean-canvas/>

ŠTROSS, Petr. FRIEDELÁ, Milatová, Pěnkava v.o.s. *Založení společnosti s ručením omezeným podle dosavadní a nové právní úpravy*. Ostrava, 2013. Dostupné z: <http://www.nastejnelodi.cz/wp-content/uploads/2013/12/Pr%C3%A1vn%C3%BD-posudek-zalo%C5%BEen%C3%AD-s.r.o.-v-roce-2013-nebo-2014-+-zm%C4%9Bny.pdf>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ABC	Activity based costing
Aj.	A jiné
Atd.	A tak dále
č.	Číslo
ČR	Česká republika
DNA	Deoxyribonukleová kyselina – nositelka genetické informace
DPH	Daň z přidané hodnoty
FN	Fixní náklady
Hod.	Hodina
Kč	Koruny české
Km	Kilometr
m	Metr
m ²	Metr čtverečný
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PC	Personal computer
S.R.O.	Společnost s ručením omezeným
Tzv.	Takzvaně
UA	Unfair advantage
VN	Variabilní náklady
vs.	Versus
%	Procento

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Business model Canvas (Osterwalder et al., 2012, s. 44)	29
Obrázek 2: Změna prvků dle Maurya (Practise trumps theory, 2012)	34
Obrázek 3: Postup tvoření Lean Canvas (ScrumDesk, 2012)	37
Obrázek 4: Schéma postupu zakládání nového podnikatelského subjektu (vlastní zpracování)	42

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Návrh obchodního modelu dle Lean Canvas (vlastní zpracování).....	49
Tabulka 2: Doplnění modelu Lean Canvas o prvky Business model Canvas (vlastní zpracování)	52
Tabulka 3: SWOT analýza " REBORN s.r.o." (vlastní zpracování)	57
Tabulka 4: Modrý vs. Rudý oceán (Kim, 2005, s. 32)	63
Tabulka 5: Rozvaha k 1.7. 2014 (vlastní zpracování)	66
Tabulka 6: Průměrný rozpočet velké zakázky (vlastní zpracování)	67
Tabulka 7: Průměrný rozpočet zakázky malby domácnosti (vlastní zpracování)	68
Tabulka 8: Jednorázové náklady při založení společnosti (vlastní zpracování).....	69
Tabulka 9: Propočítání fixních nákladů (vlastní zpracování)	69
Tabulka 10: Předpokládaný objem zakázek (vlastní zpracování)	71
Tabulka 11: Optimistický objem zakázek (vlastní zpracování).....	72
Tabulka 12: Pesimistický objem zakázek (vlastní zpracování)	73
Tabulka 13: Porovnání možných variant vývoje společnosti (vlastní zpracování)	73
Tabulka 14: Přehled hospodaření internetového obchodu (vlastní zpracování).....	74
Tabulka 15: Cash flow vývoje společnosti (vlastní zpracování)	75
Tabulka 16: Sestavená rozvaha k 31.12. 2014 (vlastní zpracování).....	76