

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Podnikatelský plán pro zavedení nové služby na trh

Business plan for the introduction of new service on the market

Michal Braun

Plzeň 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michal BRAUN**

Osobní číslo: **K14B0204P**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Podnikatelský plán pro zavedení nové služby na trh**

Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Vysvětlete podstatu a význam podnikatelského plánu pro podnikání.
2. Představte společnost a její služby a produkty.
3. Popište novou službu a zpracujte podnikatelský plán pro tuto službu.
4. Zhodnoťte potenciál realizace nové služby.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Podnikatelský plán na zavedení nové služby na trh“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne

.....

Podpis autora

Poděkování

Rád bych poděkoval Ing. Petře Taušl Procházkové, Ph.D. za perfektní pomoc a směřování při vypracování mé bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat všem respondentům z dotazníkového šetření za jejich ochotu a trpělivost při mých otázkách.

Obsah

Obsah	5
1 Úvod.....	8
2 Podnikatelský plán	10
2.1 Význam podnikatelského plánu.....	10
2.2 Účel podnikatelského plánu a jeho druhy.....	10
2.2.1 Jaký druh plánu zvolit?	11
2.3 Nalezení podnikatelské příležitosti.....	12
2.3.1 Brainstorming.....	12
2.3.2 Metoda 6_8_5 (6 až 8 nápadů v 5 minutách)	13
2.3.3 Jak vybrat ten nejlepší nápad?.....	13
2.4 Proces tvorby podnikatelského plánu Lean Canvas	14
2.4.1 Zamyšlení nad možnými zákazníky	14
2.4.2 Prvotní nástin modelu Lean Canvas.....	14
2.4.3 Problém a zákaznické segmenty	15
2.4.4 Návrh unikátní hodnoty.....	15
2.4.5 Řešení	16
2.4.6 Kanály	17
2.4.7 Toky příjmů a struktura nákladů	17
2.4.8 Klíčové metriky.....	18
2.4.9 Nespravedlivá výhoda	19
2.5 Ověřování správnosti podnikatelského plánu.....	19
2.5.1 Kvalitativní výzkum.....	20
2.5.2 Kvantitativní výzkum.....	20
2.5.3 Zadání a příprava výzkumného projektu.....	21
2.5.4 Výběr respondentů	21

2.5.5	Kroky k otestování Lean Canvasu	22
2.6	Funkční obchodní model	22
3	Představení firmy Profitio, s.r.o.	23
3.1	Představení služby	23
4	Lean Canvas	26
4.1	Prvotní návrh	26
5	Dotazníkové šetření	28
5.1	Největší rizika a zjištění dotazníku.....	29
5.1.1	Zájem zákazníků	29
5.1.2	Forma platby	30
5.1.3	Počet poptávek	30
5.1.4	Cena.....	34
5.2	Kalkulace nákladů a příjmů.....	37
5.3	Náklady a výdaje	37
5.4	Výnosy a příjmy	41
5.5	Shrnutí výsledného podnikatelského plánu v polích Lean Canvasu	42
5.5.1	Problém, potřeba a existující řešení	42
5.5.2	Zákaznické segmenty	43
5.5.3	Návrh jedinečné hodnoty	43
5.5.4	Řešení	43
5.5.5	Distribuční kanály	43
5.5.6	Toky příjmů a náklady	44
5.5.7	Klíčové metriky.....	44
5.5.8	Nespravedlivá výhoda	44
6	Tvorba strategie	45
6.1	Stanovení cílů	45
6.2	PEST analýza.....	46

6.3	Porterův model pěti sil.....	46
6.4	SWOT analýza.....	48
6.5	Organizační struktura	48
6.6	Work breakdown structure (WBS).....	49
6.7	Potenciál další expanze.....	50
	Závěr	51
	Seznam tabulek	53
	Seznam grafů	54
	Seznam obrázků	55
	Seznam zkratk	56
	Seznam použitých zdrojů.....	57
	Literatura.....	57
	Internetové zdroje	58
	Seznam příloh	59
	Příloha A	60
	Příloha B	61
	Příloha C	65
	Příloha D.....	65
	Abstrakt.....	67
	Abstract.....	68

1 Úvod

Tato práce se soustřeďuje na téma zavedení nové služby ve firmě Profitio, s.r.o. Na trhu internetového marketingu, jímž se firma zabývá, jsou neustálé změny. Ty vytvářejí velkou paletu příležitostí, které se otevírají skoro nepřetržitě. Služby firmy nejsou nyní v ideálním stavu. Jak ale řekl Albert Einstein: „Uprostřed každého problému se nachází příležitost“, a v podnikání toto tvrzení platí obzvlášť. Tato myšlenka provází i celou práci, kterou právě čtete. V textu se nacházejí sekce zabývající se hledáním problému i sekce s podnikatelským plánem, které tento problém řeší.

Pro různé příležitosti jsou nutné jiné podnikatelské plány. Cílem této práce je v první řadě zhodnotit prostřednictvím zpracovaného podnikatelského plánu potenciál nové služby. Druhým cílem je vysvětlit podstatu a význam podnikatelského plánu pro podnikání. Zabývá se tedy podnikatelským plánem, který je určen pro vedoucí pracovníky dané firmy a umožňuje jim udělat na jeho základě kvalifikovaná rozhodnutí. Jeho struktura, náležitosti, i různé formy jsou popsány v první části této práce. Není možné nezmínit, že podnikatelský plán je musí být vždy přizpůsoben dané příležitosti a vyhovovat účelu pro který je tvořen, což definuje i jeho rozsah. V této práci je popsán podnikatelský plán, který nepopisuje již hotovou službu, ale spíše proces jejího návrhu tak, aby výsledný plán byl realizovatelný a snížila se pravděpodobnost neúspěchu. Druhá část práce je zaměřena na kompletní představení firmy a jejích služeb a produktů, což je také jeden z cílů práce. V této části je možné také nalézt popis nové služby. Tento popis je zevrubný a uvádí celou situaci, která vedla až k inspiraci návržení takové služby. Dalšími cíli jsou zpracování podnikatelského plánu a zhodnocení potenciálu realizace. Tomu se věnují další části této práce. Zde dochází k lámání chleba a k nejdůležitějšímu rozhodnutí. Ano nebo ne?

Během podnikatelského snažení dochází k neúspěchům. Velké množství podnikatelských počínů také špatně končí. Je tedy možné tomu vůbec předejít? Ano, nejspíš je. Právě podnikatelský plán umožňuje velké množství aspektů ošetřit ještě před samotným začátkem a investicí finančních prostředků, která je klíčová. Ať už se jedná o investici ze strany banky, investora nebo, jako je to v případě této práce, o investici vlastních prostředků firmy, je vždy důležité funkčnost plánu ověřit. Podnikatelský plán je využívám k posouzení budoucího finančního zdraví, marketingové proveditelnosti a dalších aspektů sloužících k posouzení záměru. Podnikatelský plán je také schopen zdvihnout prst a říci: „Pozor! Tahle cesta může být velmi klikatá.“ Upozorní tak na problém a tím je opět otevřena příležitost k jeho řešení. Problémy a jejich řešení jsou také velkým tématem této práce. Provázení

Procházení všemi oblastmi, které tato činnost obsahuje, je náročné, ale vede k lepším výsledkům.

Tato práce je sepsána tak, aby čtenáře provedla vším, co dobře sestavený podnikatelský plán obsahuje. Zabývat se však nebude klasickými aspekty podnikatelského plánu, využije Lean Canvas, který se lépe hodí pro sestavování podnikatelského plánu spojeného s návrhem služby. Postupně jsou probírány jednotlivé jeho části, protože každá z nich je velmi důležitá. Jejich dodržení umožní nahlédnout na podnikatelský záměr reálným pohledem. Vynechání některé z nich může mít katastrofální důsledky pro jeho platnost.

Je také nutné věnovat se dalšímu klíčovému aspektu řešící tento případ. Je jím marketingový výzkum. Ten dokáže říci o existenci problému. Kvalitativní výzkum umožňuje vhled do mysli respondenta a detailním rozбором jeho názorů a myšlenkových pochodů je možné získat podrobné informace pro další zkoumání. Tím zkoumáním je kvantitativní výzkum. Zde je posuzováno větší množství různých respondentů. Vše je pak řešeno většinou formou dotazníku.

Na základě údajů získaných z kvalitativního, dotazníkového šetření bude možné sestavit podnikatelský plán, který je alfou omegou této práce. Tím pomáhá firmě Profitio navrhnout takovou službu, která zlepší její postavení na trhu, a i celkovou situaci.

2 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je základním písemným dokumentem plánování umožňující podniku promítnout jeho představu o budoucím vývoji, zdrojích a očekávaných výsledcích (Synek, 2010). Úplně přesná definice však zní takto: „Podnikatelský plán je dokument, který popisuje vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků k dosažení těchto cílů“ (Orlík 2011).

2.1 Význam podnikatelského plánu

Většina podnikatelů nepovažuje sestavování podnikatelského plánu za důležité. Své nápady nosí převážně v hlavě. V takovém případě jsou sice snadno přenositelné, je možné je snadno interpretovat a předat dalším osobám, ale i v nich od jednoho vyprávění k druhému změnit některá důležitá fakta, která mohou vytvářet iluze o smysluplnosti plánu a jeho realizovatelnosti. S odvoláním na latinský výrok: *Littera scripta manet* (Co je psáno, to je dáno), Je možné konstatovat, že zaznamenaný plán toto pokřivování myšlenek zastaví. Bude totiž vždy jasné, co je v plánu nebo jestli ho je nutné změnit (Srpová, 2011).

Zásadní roli hraje podnikatelský plán i pro jiné subjekty než pro podnikatele samotného. Umožňuje jim pohled do plánu podnikatele a dodává dostatečné informace pro kvalifikované rozhodnutí. Tímto rozhodnutím může být poskytnutí externího zdroje financování investory a bankou nebo rozhodnutí o realizaci managementem podniku (Synek, 2010).

2.2 Účel podnikatelského plánu a jeho druhy

Z hlediska užití je podnikatelský plán dělen na interní a externí. Interní je používán jako podklad rozhodování managementu. Může mít formu mírně volnější a takovou, jaká vyhovuje dané firmě tak, aby splňovala požadavky vedení společnosti, a to se bylo schopné kvalifikovaně rozhodnout. Externí úlohou podnikatelského plánu je naopak přesvědčit zástupce banky nebo investory. To také ovlivňuje jeho formu a zpracování. Podnikatelské plány určené k rukám bank mají většinou širší formálnější strukturu, která obsahuje desítky stran textu a výpočtů. Jeho vypracování často může trvat týdny až měsíce (Synek, 2010). Takovýto podnikatelský plán obsahuje titulní list, obsah, úvod, účel a pozici dokumentu, shrnutí, popis podnikatelské příležitosti, cíle firmy, charakteristiku potenciálních trhů, analýzu konkurence, marketingovou a obchodní strategii, realizační a projektový plán, hlavní

předpoklady úspěšnosti projektu a rizika projektu. V neposlední řadě také mnoho příloh, které celý dokument dokreslují. Jeho délka znamená i značnou nevýhodu (Srpová, 2011).

Investoři mohou naopak očekávat rychlejší a flexibilnější zpracování. Oceňují co možná nejkratší formu. Jejich zájem spočívá spíše v nalezení smysluplnosti daného podnikatelského záměru než ve čtení desítek stran podnikatelského plánu určeného bance. S tímto účelem je spojen další přístup k vytváření podnikatelského plánu. Nazývá se Lean Canvas. Jeho největší síla spočívá v rychlosti, stručnosti a přenositelnosti.

Rychlost je však úplně klíčová. Podnikatel je schopen zvládnout jeho sestavení za méně než jeden den. Tato relativně malá časová investice mu umožňuje mít k plánu samotnému menší vztah, to vede k další nesporné výhodě. Je často měněn. V průběhu jeho ověřování se může vyskytnout lichá představa, kterou měl podnikatel o některém z aspektů svého obchodního modelu. Toto mu umožní podnikatelský plán formátu Lean Canvas rychle změnit.

Stručnost je další předností tohoto přístupu. Celý podnikatelský plán je ve formátu A4 rozděleném na devět polí. Jeho tvůrce je tedy nucen vměstnat vysvětlení funkčnosti jeho obchodního modelu do velmi malého prostoru, což vyvíjí tlak na volbu pouze těch nejvhodnějších slov. Tím je sestaven opravdu výstižný materiál. Přenositelnost je další z uvedených kladů. Díky přenositelnosti je tento podnikatelský plán přečten větším počtem lidí. To umožňuje více zpětných vazeb a častější aktualizace plánu. Ukázka podnikatelského plánu Lean Canvas je přiložena jako příloha k této práci. (Maurya, 2016).

2.2.1 Jaký druh plánu zvolit?

Důležitou otázkou však je, pro jaký z dvou plánů se rozhodnout. Vždy záleží na účelu a fázi zralosti daného podnikatelského záměru. Metoda Lean Canvas počítá s tím, že nápad bude ještě mnohokrát měněn. Zároveň obsahuje experimenty, jejichž prováděním je ověřováno, jestli jsou podnikatelské myšlenky a předpoklady správné. Z tohoto důvodu se hodí více, pokud má podnikatel o svém záměru pochybnosti a samotný záměr je zatím na samém počátku. Pokud naopak je hledán způsob komunikace s bankou, je vhodné řídit se jejich požadavky na podnikatelský plán. Každá banka je může mít velmi specifické a mohou se lišit. Většinou se však blíží klasické struktuře podnikatelského plánu. Je tedy vždy důležité mít na paměti, komu je podnikatelský plán určený (Kebová, 2016).

V případě této práce je vhodnější využít v první části Lean Canvas. Firma i samotný podnikatelský plán je v začátcích, je tedy potřebný velmi flexibilní plán, který by mohl velmi pružně reagovat na nová zjištění týkající se problémů zákazníků a jejich řešení. Cílem je

proces, který povede k sestavení realizovatelného plánu pro zavedení nové úspěšné služby. Stejně tak je ovšem cenné, pokud se podaří podnikatelským plánem zjistit, že by záměr nefungoval. To podnikateli umožňuje věnovat zdroje do efektivnějších příležitostí (Maurya, 2016).

Lean Canvas může sloužit jako prvotní podklad. Je do něj sepsána původní podnikatelská myšlenka. Velice často však prvotní myšlenka není ta nejvhodnější a potřebuje změny. Díky přednostem podnikatelského plánu tohoto typu, je změněn a testován znovu až do uspokojivé podoby. Po získání obchodního modelu s největším potenciálem, je možné rozpracovat podnikatelský záměr detailněji až do formátu klasické podoby podnikatelského plánu. Detailnější pozornost je pak věnována například marketingové strategii, projektovému a realizačnímu plánu a finančnímu plánu (Kebová, 2016).

2.3 Nalezení podnikatelské příležitosti

Aby bylo možné začít se sestavováním podnikatelského plánu, je nutné znát problém zákazníka a mít nápad na jeho řešení. Podnikatelský nápad je prvním krokem k nalezení podnikatelské příležitosti, vytvoření podnikatelského plánu, jeho realizaci, a i k úspěchu. Je tedy nutné, aby se tato práce věnovala i této činnosti a provedla čtenáře technikami, které při tomto kreativním procesu mohou pomoci (Svobodová, Andera, 2017).

Při hledání vhodného podnikatelského nápadu, který ukáže i mezeru na trhu, je možné využít divergentní myšlení. To je na rozdíl od druhého způsobu konvergentního myšlení založeno na hledání alternativních cest k řešení problému. Cílem je tak přicházet s různorodými nápady, které povedou i k nevšedním přístupům (Svobodová, Andera, 2017).

2.3.1 Brainstorming

Brainstorming je velmi známou technikou získávání nových nápadů a příležitostí. Pro mnoho lidí je dokonce synonymem pro tuto kreativní činnost. Většinou se vykonává formou skupinové „bouře mozků“, kdy každý z účastníků chrlí nápady, které jsou bez okamžitého hodnocení zapisovány na tabuli. Často je možné se setkat i s tzv. speedstormingem. Jedná se o alternativu k známější verzi. Nápady se nezapisují společně, ale každý za určitý čas musí na přidělený papír napsat co nejvíce nápadů, které mu přijdou na mysl. Někdy mohou být nápady velmi zvláštní, to ale nevadí. Úkolem těchto metod není vyhodnotit nejkvalitnější návrh ale spíše získat co možná největší množství nápadů. (Enge, 2016)

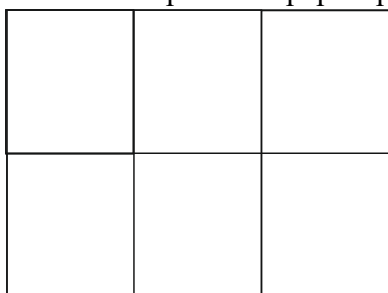
Velkou nevýhodou skupinového brainstormingu je velký sociální tlak, který je na účastníky vyvíjen. Velmi často se tedy obávají přijít s opravdu průlomovým nápadem, který

by mohl ostatním připadat hloupý, nerealizovatelný nebo zbytečný. To vede k nápadům, které neurazí. Takové nápady ovšem při této aktivitě potřeba příliš nejsou (Svobodová, Andera, 2017).

2.3.2 Metoda 6_8_5 (6 až 8 nápadů v 5 minutách)

Nedostatky brainstormingu vnímá metoda 6_8_5. Reaguje na ně a tím rozvíjí a tím rozvíjí kreativitu. Tato metoda spočívá v rozdělení všem zúčastněným dvou čtvrtek papíru formátu A4 a jejich rozdělení do šesti přibližně stejně velkých čtverců (viz obrázek 1). Stejně to zopakujeme i s druhou čtvrtkou.

Obr. č. 1: Uspořádání papíru při metodě 6_8_5



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Do každého okénka má účastník za úkol nakreslit jeden podnikatelský nápad. Na zakreslení nápadů má každý účastník 5 minut. Této činnosti se říká nápadový sprint. Po skončení sprintu své nápady představí a ostatní mohou vyjádřit pozitivní zpětnou vazbu. Poté je vhodné kolo zopakovat. Tím, že účastníci slyšeli nápady ostatních, mají možnost nechat se jimi inspirovat pro další tvorbu nápadů. Díky tomu, že musí používat netradiční formu záznamu (kreslit a ne zapisovat), měly by být výsledné nápady neotřelejší a netradičnější, což je přesně to, co podnikatel při hledání nápadu potřebuje (Svobodová, Andera, 2017).

2.3.3 Jak vybrat ten nejlepší nápad?

Výběr vhodného podnikatelského nápadu pro formulaci podnikatelského plánu je velmi důležitý. Nejprve je nutné velké množství nápadů plynoucích z výše popsaných metod profiltrovat tak, aby podnikatel neinvestoval svůj čas a prostředky, které formulace plánu může zabrat, zbytečně.

Určitou reflexi může udělat již skupina, která nápady získala a do pomyslného druhého kola kriticky pustit jen ty, co mají největší šanci. K druhému kolu je vhodné přizvat i osoby mimo skupinu, která nápady vymýšlela. Tyto osoby mohou dostat určité body (v literatuře se je možné se setkat s „plusovými nálepkami“ nebo i fiktivními penězi k investování) ty pak

podle toho, jak atraktivní se jim jednotlivé nápady zdají, mohou přidělit. Výsledkem pak je určitý favorit nebo menší množství projektů, u kterých je již možné formulovat podnikatelský plán (Svobodová, Andera, 2017).

2.4 Proces tvorby podnikatelského plánu Lean Canvas

„Plýtvání je každá lidská aktivita, která spotřebovává zdroje, ale nevytváří žádnou hodnotu.“ - James P. Womak a Daniel T. Jones, „Lean Thinking“ (Maurya, 2012, strana 24). Lean Canvas má mnohé nesporné výhody, které tomuto tvrzení dávají za pravdu. Lean Canvas, který je možné vidět na v příloze, dovoluje podnikatelům zaměřit se na ověřování jejich myšlenek a domněnek a pouze fungující myšlenky nechat projít i mnohem na zdroje náročnějším klasickým sestavením podnikatelského plánu. Jeho výhody již byly popsány. Nyní je čas charakterizovat jeho jednotlivé části (Maurya, 2016).

2.4.1 Zamyšlení nad možnými zákazníky

Zaměření se pouze na jeden zákaznický segment nebo příchod k vytváření podnikatelského plánu s jasnou představou, co chce podnikatel dělat, není efektivní. Toto řešení může vést k suboptimalizovaným business modelům, které nevedou k ideálním výsledkům. Cestou je naopak uvažovat různé možnosti a dokonce testovat jednotlivé obchodní modely paralelně. Je možné tedy v jednom okamžiku pracovat s více než jedním podnikatelským plánem ve formátu Lean Canvas a porovnávat výsledky obou variant.

Základním předpokladem, jak přistoupit k návržení vhodných zákazníků, kteří povedou k získání optima, je uvažovat všechny možné segmenty a typové zákazníky, kteří by mohli mít o náš produkt zájem. Pro začátek je vhodné začít se dvěma nebo třemi segmenty, které zná tvůrce podnikatelského plánu nejlépe. Návrh celého modelu se pro ně bude značně lišit, je proto vhodné rovnou začít i s třemi různými modely Lean Canvas. Není vhodné ani vytvářet obecný produkt vhodný pro všechny. Nejprve je sice nutné začít s obecnou formulací zákazníků, poté je však vhodné je rozdělit. Přesná specifikace jednotlivých segmentů je klíčová k úspěchu, aby naše pozornost nebyla příliš roztržena (Maurya, 2016).

2.4.2 Prvotní nástin modelu Lean Canvas

Při první nástin musí být rychlý. Jeho sestavení by nemělo zabírat déle než patnáct minut. Tímto šibeničním časem je zajištěno, že první nástin bude pouze stručný a bylo tak pouze zaznamenáno, co má tvůrce v té době v hlavě. Ani všechny kolonky nemusí být vyplněné. Důležité je dostat se co nejdříve k testování s reálnými zákazníky. Prvotní nástin se omezuje pouze na věty (žádné odstavce). Tím je zajišťováno vystihnoutí pravé podstaty

myšlenky. Lean Canvas je navíc orientovaný velmi zákaznickým směrem. Jeho vyplněním v následujícím pořadí je také zajištěno nejlepších výsledků (Maurya, 2016).

- Problém/Potřeba
- Zákaznické segmenty
- Návrh jedinečné hodnoty
- Řešení
- Kanály
- Toky příjmů
- Struktura nákladů
- Klíčové metriky
- Nespravedlivá výhoda hodnota

2.4.3 Problém a zákaznické segmenty

Práce s modelem Lean Canvas začíná sepsáním problémů. Tři problémy zákazníků stačí. Nejčastěji se jedná o problémy, které zákazníci již řeší, proto je nutné zapsat si i jejich současné alternativy. Existující alternativy jsou pro podnikatelský plán velmi důležité. Lidé s nimi budou porovnávat cenu a hodnotu nového řešení, které jim bude představeno. Je tedy nezbytné mít data o existujících alternativách. Důležité je také uvést, že zákazník nemusí udělat vůbec nic, pokud necítí dostatečně velkou potřebu, aby problém řešil.

Ti lidé, kteří budou produkt nebo službu používat nejdříve se nazývají prvotní uživatelé. Prvotní uživatelé nemusí být zákazníci, může se jednat o lidi, kteří budou váš produkt používat, ale zaplatí za něj někdo jiný. Různí lidé v osobách zákazníka a uživatele jsou velmi často na trzích B2B, kdy se softwarem pracuje zaměstnanec, ale o jeho koupi rozhoduje vedoucí pracovník, který často nevidí všechny uživatelské problémy, se kterými se může zaměstnanec setkat. Prvotní uživatele však je možné najít spíše u produktů typu jako je software nebo běžných spotřebních produktů (Maurya, 2016).

2.4.4 Návrh unikátní hodnoty

Unique Value Proposition (UVP) je popsáno jako to, čím se váš podnik odlišuje a proč to stojí za to, aby mu byla věnována pozornost. Právě tomuto poli je věnována v podnikatelském plánu Lean Canvas velká pozornost. Jedná se totiž o silnou zbraň, kterou je možné použít na získání zájmu zákazníků (Maurya, 2016).

Existují také tipy, jak napsat kvalitní UVP. Prvním z nich je odlišení. Ve Švýcarsku se všem líbí horská krajina a na zelených lukách zástupy hnědých krav s bimbajícími zvony na

krku. Tento krásný obrázek však začíná velmi brzy postrádat své kouzlo. Navíc něco mnohem horšího. Je nudný. Jediná zajímavá kráva, která si hned získá pozornost, je pak jediné ta fialová. Takto popisuje nutnost odlišení uznávaný autor Seth Godin. Podobné je to s klasickými logy firem. Pokud je to tedy možné, měl by se podnik odlišit od konkurence (Godin, 2010).

Dalším principem návrhu kvalitní unikátní hodnoty je zaměření se na prvotního uživatele. Marketéři se velmi často snaží zaměřit na široké publikum. Největší šanci na úspěch však má takový produkt, který si získá prvotní uživatele. Aktuální fáze vývoje produkt také neposkytuje možnost jeho propagace a nabídky cílovým zákazníkům, což vyžaduje smělé, jasné a konkrétní cílení. Dále je vhodné zaměřit se na výhody jasně plynoucí z hotového příběhu. Toto tvrzení pramení z marketingové poučky, že je lepší zdůrazňovat výhody, ne funkce. To je možné ukázat si na příkladu produktu profesionální šablony pro životopis. Funkcí by v tom případě byla „profesionálně navržená šablona“, výhodou z toho plynoucí „na první pohled zajímavý a nezaměnitelný životopis“. To ovšem stále nestačí. UVP musí být upraveno tak, aby mu zákazník porozuměl. V tu chvíli by se jednalo o „získání vysněného zaměstnání“. Dalším bodem, kterým se musí UVP řídit, je vhodná volba klíčových slov. Tato slova by měla firma používat velmi obezřetně a ideálně by jí měla usnadňovat cestu k vyšším pozicím ve vyhledávačích (Maurya, 2016).

Velmi zmiňované jsou také otázky co, kdo a proč. V ideálním případě by měla UVP odpovědět na všechny otázky. To je ale většinou nereálné. Zahrnutí otázky proč do UVP, může mít vliv na její kostrbatost a celkový dojem zákazníka. Ten není radno podceňovat. Často se tedy vyhovění tomuto požadavku řeší prostřednictvím podtitulku. Dalším tipem by pak mohlo být studium UVP velkých gigantů, jako je Apple či 37signals nebo vytvoření koncepčního úderného sdělení (Maurya, 2016).

2.4.5 Řešení

V této fázi není řešení příliš důležité. Dá se předpokládat, že po prvních rozhovorech se zákazníky bude řešení změněno, nahrazeno lepší nebo úplně smazáno jako nereálné. Z tohoto pohledu by mělo být na úvodní řešení také nahlíženo. Není potřeba zabývat se tedy přesnou definicí řešení ani konkrétními aspekty. Naprosto dostačující je lehký nástin představy v několika slovech. I prázdné pole může přinést skvělý základ pro podnikatelský plán. Je tedy nutné mít stále na paměti, že není hledáno řešení, ke kterému by byl sestaven problém, ale problém, kterému je sestavováno řešení (Maurya, 2016).

2.4.6 Kanály

Podnikatelský plán Lean Canvas přikládá velký důraz také distribučním cestám (někdy také pojmenovaným kanály). Je to z důvodu, že velká část podnikatelských záměrů ztroskotá právě v tomto. Nejsou schopni v rámci svého business modelu získat zákazníky. Velkou výhodou v tomto ohledu přináší už princip této formy podnikatelského plánu. Díky širokému testování a rozhovorům se zákazníky je podnikatel nucen tyto kanály vyvinout již v prvních fázích svého podnikatelského snažení. Dále je důležité rozšiřování těchto kanálů a uvědomovat si, že jednotlivé cesty mohou ztrácet účinnost nebo ji naopak získávat (Maurya, 2016).

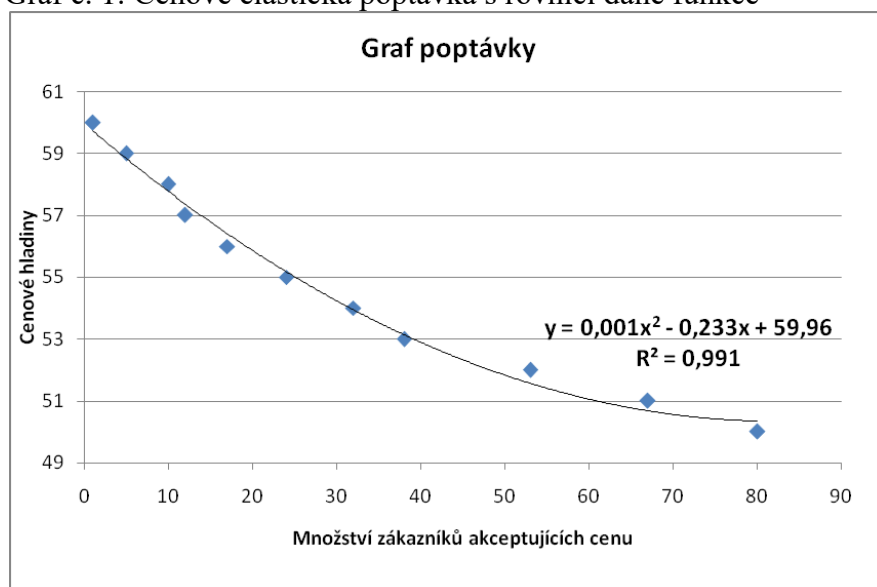
Cold calling (studené telefonáty) jsou jednou z cest, jak získat nové zákazníky či účastníky pro experiment. Jedná se o prvotní kontakt se zákazníkem prováděný telefonem. Problém těchto telefonátů je, že je opravdu většina lidí nemá ráda. Je tedy nutné připravit si důvod, proč prodejce volá. Důležité je také, aby si podnikatel uvědomil, že úkolem těchto telefonátů není přímo prodat, ale navázat prvotní kontakt se zákazníky, kteří získají s firmou určitý vztah (Klein, 2015).

2.4.7 Toky příjmů a struktura nákladů

Podnikatelé vyplňují tyto pole s výhledem na čas 3 nebo 5 let. To je ovšem špatně. Tato pole slouží k bližšímu určení struktury nákladů do uvedení na trh a těch nejbližších příjmů. Pozor! Otázka ceny je také klíčová. Někteří podnikatelé ji však nechávají až na konec. Podnikatelský plán by se jí měl však zabývat od samého začátku. Je totiž klíčové získat od zákazníků peníze, pokud jim má být produkt prodáván, neměla by pro zákazníky existovat možnost získat ho zprvu zdarma, proto je důležité zabývat se otázkami cenotvorby hned z počátku (Maurya, 2016).

Velmi přínosná může být například modelace poptávky pomocí dotazníkového šetření obsahující otázku: „Kolik byste byl ochotný zaplatit za daný produkt?“ Díky odpovědím je možné získat přibližnou představu o samotné křivce poptávky. Pomocí běžných tabulkových procesorů je možné takovou křivku zanást do grafu a vymodelovat včetně vzorce. Velmi přínosné je také zjištění, jestli je poptávka cenově neelastická nebo elastická. V případě neelastické poptávky se podnikateli vyplatí spíše zdražení. V případě té elastické většinou zlevnění. Vše je ovšem nutné posuzovat společně s nákladovou a nabídkovou funkcí. Díky jejich kombinaci je možné vypočítat ideální cenu, za kterou má být produkt či služba prodáván a při které bude náš zisk nejvyšší (Boehm, 2017).

Graf č. 1: Cenově elastická poptávka s rovnicí dané funkce



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Při tvorbě ceny by však neměla přijít v úvahu pouze poptávková funkce. Vhodnější je přístup, kdy je bráno v úvahu více faktorů, které cenové rozhodnutí zákazníků ovlivňují. Jedním z nich je například psychologické ceny končící devítkou, známé také jako „Baťovy ceny“. Jejich účinnost se ještě zvyšuje, pokud končící devítka odděluje změnu prvního čísla. Rozdíl ceny ze 4 999,00 Kč na 5 000,00 Kč je mnohem výraznější než mezi 12 999,00 Kč a 13 000,00 Kč (Boehm, 2017).

2.4.8 Klíčové metriky

AARRR! Typický pokřik pirátů je i zkratkou pro tzv. pirátské metriky Davea McClurea. Jedná se o Acquisition – Získání, Activation – Aktivace, Retention – Retence, Revenue – Výnos, Referral – Informace). V češtině tedy ZARVI. Získání je chvíle, kdy zákazníka zaujmete. Aktivace je pak chvíle, kdy poprvé zákazník získá příjemnou zkušenost. Retence je pak jeho opakované užití, návštěva nebo interakce s produktem. Výnos je pak konkrétní událost, za kterou je zapláceno. Informace nebo také doporučení je pak situace, kdy je zákazník o svém zážitku mluví s ostatními a doporučí jim, aby také využili služeb daného podnikatele nebo si koupili daný produkt. Jedná se vždy ale o klíčové momenty, které lze měřit. Každý podnik však využívá jiné metriky dokonce i pro různé situace a kanály. Akvizice může být například měřena jinak pro návštěvnost z vyhledávačů a jinak z placené reklamy, kdy návštěvníci přicházejí na předem připravenou stránku pro tento účel, na kterou by se z neplacené nedostali (Croll, Yoskovitz, 2013).

2.4.9 Nespravedlivá výhoda

Nejsložitější pole plánu Lean Canvas je nespravedlivá výhoda, jejíž definice je poměrně náročná a těžko na první poslech pochopitelná. Jedná se o něco, co nelze tak snadno koupit nebo zkopírovat. Pokud Google produkt, který podnikatel prodává, zkopíruje a nabídne zdarma, bude stále obchodní model fungovat? Stručně lze tuto výhodu charakterizovat jako způsob, jakým se odlišit tak, aby to odlišení opravdu za něco stálo (Maurya, 2016).

2.5 Ověřování správnosti podnikatelského plánu

Vytváření podnikatelského plánu na základě modelu Lean Canvas je kreativní proces. Je založen na naprosto klíčové premise, že velká část podnikatelských záměrů není úspěšná. Toto obzvláště platí mezi start-upy. V podnikatelském plánu je však s touto malou pravděpodobností úspěchu počítáno a je zde vyvinut rozsáhlý systém ověřování našich předpokladů, abychom zjistili, jestli jsou naše předpoklady správné. Největší část tohoto ověřování probíhá formou experimentů. Ty mohou být realizovány různým způsobem. Je možné najít příklady kvalitativního šetření v podobě hloubkových rozhovorů i kvantitativního v podobě dotazníkových šetření. Postupně jsou však odbourávána největší rizika podnikatelského plánu, ten je neustále přepisován, předěláván dokud nevznikne silný podnikatelský model (Maurya, 2016).

V této části sestavování podnikatelského modelu má podnikatel k dispozici několik sestavených podnikatelských plánů Lean Canvas. Je tedy na čase vybrat ten nejvhodnější na testování správnosti předpokladů pomocí experimentů. Není však možné testovat všechny. Podnikatel musí vybrat ten Lean Canvas, který chce otestovat přednostně. Je tedy nutné plány ohodnotit následující stupnicí (Maurya, 2016):

1. Míra nepříjemnosti pro zákazníka (problém/segment) – Nejprve je vhodné otestovat Lean Canvasy s těmi zákaznickými segmenty, které cítí nejzávažnější potřebu problém řešit.
2. Obtížnost dosažení (kanály) – Nalezení vhodné cesty k zákazníkům je velmi problematické a mnoho dobrých projektů při ní ztroskotá. Je tedy nejlepší vzít do úvahy náročnost realizace kanálu k danému segmentu zákazníků.
3. Cena/hrubá marže (příjmy/náklady) – Částka i marže, kterou je možné si za produkt účtovat je do značné míry ovlivněna zákaznickým segmentem. Je tedy vhodné vybrat ten s vysokou marží.
4. Velikost trhu – Pokud je možné rozhodnout se mezi dvěma zákaznickými segmenty, které jsou ve výše uvedených bodech podobné, je vhodnější volit ten, který reprezentuje dostatečně velký trh.
5. Technická proveditelnost – Pokud je řešení neproveditelné nebo neuspokojuje požadavky daného segmentu, není vhodné takový Lean Canvas testovat. Pro podnikatele je však prospěšné

uvědomit si, že současné řešení nemusí být tím správným a rozhodně není tím posledním. Během experimentů je řešení, jakož i jiná pole modifikováno, aby obchodní model co nejlépe obstál v realitě. Z tohoto důvodu je technická proveditelnost až na pátém místě (Maurya, 2016).

2.5.1 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní je charakteristický menším počtem respondentů a technikami, které mají za úkol mnohem důkladnější vhled do mysli jednotlivých zákazníků. Hlavním cílem tohoto výzkumu je odpovědět na otázku typu „proč“. Tím je možné zjistit, proč zákazníka náš produkt nezajímá, proč se mu nezdá náš produkt vhodný nebo proč naopak považuje za naši cenu za předraženou. Moderátor, jak se nazývá ten, co rozhovory vede, může vést kvalitativní výzkum pomocí skupinové diskuze, individuálního hloubkového rozhovoru, expertního rozhovoru nebo miniskupiny. V případě trhu, kde se pohybuje firma Profitio, jsou nejlepší formou expertní rozhovory, proto jim je věnována v této práci větší pozornost (Tahal, 2017).

Expertní rozhovor je forma individuálních rozhovorů s respondenty. Od těch klasických se liší v podstatě jen v respondentech, kteří jsou dotazováni. V případě těch expertních jsou to vždy specialisté. Může se jednat o odborníky na IT, manažery či jiné podnikatele. Rozhovory většinou trvají mezi 20-40 minutami. Jsou alternativou ke skupinovým diskuzím, které jsou v případě vyčerpání expertů těžko realizovatelné z důvodu neochoty sdílení jejich znalostí s ostatními nebo vysoké časové vyčerpání (Tahal, 2017).

2.5.2 Kvantitativní výzkum

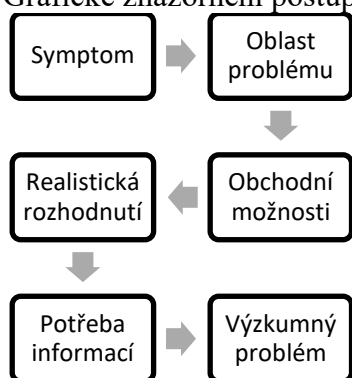
Kvantitativní výzkum odpovídá na otázku „kolik?“. Může být realizován formou experimentů, pozorování, ale nejčastěji je možné se setkat s dotazováním. Pracuje s absolutními četnostmi a relativními četnostmi. Cílem je tedy většinou zjistit, jak je daný znak zastoupen v populaci. Kvantitativní výzkum je možné použít také k testování hypotéz, pomocí nichž je možné definovat, jestli dvě nebo více množin dat vykazují určité rozdíly (Tahal, 2017).

Otestování hypotéz vyžaduje jejich prvotní zamítnutelnou formulaci. Zamítnutelná hypotéza je výrok, jenž lze jednoznačně zamítnout. Vágní formulací je například tato věta: „Být znám coby „expert“ přiláká prvotní uživatele.“ Konkrétní a testovatelné: „Příspěvek na blogu zajistí 100 přihlášení.“ Tyto jasné hypotézy pomáhají podnikatelům neztratit se v myšlenkách a jasně postupovat (Maurya, 2016).

2.5.3 Zadání a příprava výzkumného projektu

S nadsázkou lze říci, že většina úspěchu výzkumného projektu je právě v jeho zadání. Jeho správná formulace je tedy klíčová. Modelově lze problémy výzkumů rozdělit do třech situací. První z nich je ta, když zadavatel potřebuje odpověď na konkrétní otázku. Další situací je hledání řešení produktového, marketingového nebo obchodního problému a třetí možností je potřeba zmapovat terén. Formulace otázek je náročný proces a měl by se řídit jasným postupem. Tento proces lze charakterizovat na následujícím schématu.

Obr. č. 2: Grafické znázornění postupu od symptomu až k výzkumnému problému



Zdroj: Tahal, 2017

Symptom může být například klesající podíl na trhu nebo rostoucí podíl levnější konkurence. Oblastí problému je pak klesající prodej v OC u žen. Obchodní příležitost mapuje možnosti našeho řešení. Realistickými rozhodnutími pak můžou být konkrétní kroky, které je možné udělat. Jedná se například o změnu obalu. Potřebou informací poté je, jestli změna obalu pomůže. Následuje výzkumný problém, který říká, jestli je obal X atraktivnější pro skupinu Y. Pomocí předchozích řádků je ukázáno, že je nutné postupovat při charakteristice výzkumného problému obezřetně a od těch nejobecnějších symptomů (Tahal, 2017).

Dalším důležitým pojmem je výzkumný brief. Jedná se o shrnutí podstatných informací, které jsou nutné ke spuštění výzkumného projektu. Není možné definovat jasnou strukturu, kterou by měl mít každý výzkumný brief. Větší firmy zabývající se tímto oborem však určité šablony pro výzkumné briefy mají. Doporučenou strukturou je celková situace, důvody pro výzkum, cíle výzkumu a cílová skupina.

2.5.4 Výběr respondentů

Existují dva základní typy výzkumů. První z nich je vyčerpávající. Pojímá veškeré respondenty, kteří se v daném souboru vykytují. Náklady na vytvoření takového výzkumu

jsou však enormní, proto je častější výběrový soubor. Pro získání výběrového souboru je nutné zvolit, kteří respondenti budou osloveni a kteří ne tak, aby výběr reflektoval situaci v celé populaci. Pro výběr existuje několik metod. Jedná se například o prostý náhodný výběr, kvótní výběr, systematický výběr nebo stratifikovaný výběr a další (Tahal, 2017).

Z pohledu statistiky je nejlepší náhodný výběr, je tak totiž dosaženo největší podobnosti se základním souborem. Prostý náhodný výběr je charakteristický tím, že do výběru jsou konkrétní jednotky vybírány na základě algoritmu, a ne posouzení výzkumníka. Takový výběr však potřebuje znát všechny jednotky v souboru. Systematickým výběrem však zkoumat i množinu, kde všechny jednotky nejsou známy. Vše funguje tak, že náhodným výběrem je vybrán první znak a další pak je vybírán pevně stanoveným tahem. Pokud ale je k dispozici dostatek informací o respondentech, je možné realizovat kvótní výběr. Výběr kvót, podle kterých jsou respondenti vybíráni, je pouze na úsudku realizátora. Mělo by však platit, že je daná kvóta známá u všech jednotek. Volba metody výběru vždy záleží na charakteru souboru, je však vhodné blíže prozkoumat možnosti, aby nedošlo ke znehodnocení výzkumu špatným výběrem respondentů (Tahal, 2017).

2.5.5 Kroky k otestování Lean Canvasu

Nejprve je nutné vypracovat kompletní Lean Canvas tak, jak si podnikatel myslí, že by jeho obchodní model mohl fungovat. Poté začíná s testováním jednotlivých polí. Co pole to jedna hypotéza k otestování. Při tomto ověřování správnosti hypotéz se celý obchodní model často mění. Nejrizikovější části se ověřují jako první. Hlavními riziky jsou nejčastěji problém/potřeba, kanály a toky příjmů. V rámci testování rizik musí být pochopen problém a definováno jeho řešení. Řešení je nutné nejprve otestovat kvalitativně, poté je možné začít s kvantitativním testováním (Maurya, 2016).

2.6 Funkční obchodní model

Otestovaný podnikatelský plán Lean Canvas by měl být schopen poskytnout funkční obchodní model, kterým může firma řídit své obchodní aktivity. Lean Canvas dokáže vytvořit základ pro klasický podnikatelský plán, který po otestování má mnohem větší pravděpodobnost úspěchu než pouhé teoretické sestavení.

3 Představení firmy Profitio, s.r.o.

Firma Profitio, s.r.o. se zabývá propagací na internetu a tvorbou webových stránek. Při své práci dbá na efektivitu řešení v rychle se měnící době online marketingu. Pro své klienty zajišťuje kampaně, které se zaměřují v naprosté většině na prodej výrobků nebo služeb. Je možné tedy obor činností této firmy označit za výkonnostní marketing. Kampaně vytvořené touto společností maximálně využívají nynější kanály, jako jsou optimalizace pro vyhledávače Google a Seznam, se kterými má i firma největší zkušenosti, pay per click kampaně v Google AdWords, Skliku nebo na Facebooku. Realizuje i kampaně typu lead-generation. To je typ kampaně, kdy je hlavním cílem vytvořit z webových stránek firmy automatizovaný sběrač kontaktů na potenciální zákazníky, a tak zefektivnit práci obchodních týmů. Konkurenční výhodou této firmy je osobní přístup, který realizuje ke každému klientovi. Snaží se o to, aby se v jejím podání nejednalo o pouhou frázi, ale aby vytvořila skutečný most mezi klienty a marketingem v poměrně novém světě informačních technologií, který pro zákazníka nemusí být úplně čitelný.

Firma byla založena v únoru roku 2016. Lze říci, že je tedy poměrně mladá. Velikostí se jedná o mikropodnik. Všechnu práci obstarávají její dva jednatelé. Jeden je zaměřen převážně na obchodní vztahy s klienty, na návrhy kampaní a finance a druhý na psaní textů a sociální sítě, které jsou dnes obzvláště důležité. Její sídlo je v pasáži BOST několik metrů od křižovatky U Práce v Plzni. Zde vykonává firma i veškerou činnost.

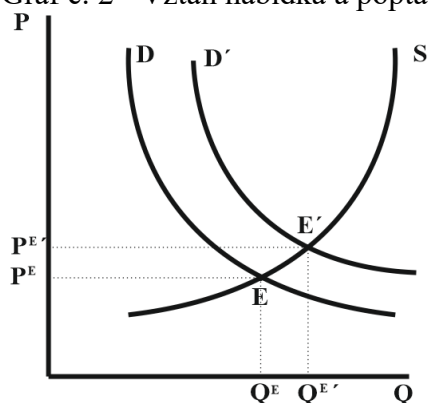
3.1 Představení služby

Pro společnost Profitio je velkou výzvou nadcházející doba po květnu 2018, kdy vejde v platnost nová úprava legislativy, která bude mít velký vliv na trh internetové reklamy. Je známa jako GDPR (General Data Protection Regulation – Obecné nařízení o ochraně osobních údajů). Tato změna zhorší možnosti využívání e-mailů a cookies jako prostředků k identifikaci uživatelů. To je obzvláště důležité, pokud se jedná o reklamu na Facebooku nebo Google AdWords. Běžnou praxí bylo, že klient nahrál do nástrojů pro správu reklam tisíce e-mailů svých zákazníků nebo je začal sbírat od návštěvníků svého webu formou cookies. Ty pak využíval nejen pro analytické účely, ale hlavně pro zobrazování reklamy. V horším případě vycházel z e-mailů z nakoupených databází a nechal tyto nástroje, aby zjistily charakteristiky jejich uživatelů, jejichž e-mail se shoduje s tím v databázi a na základě toho zacílily reklamu na jim podobné uživatele. Je ale důležité uvést, že v případě, že firma vlastnila kvalitní databázi svých zákazníků, byla reklama až překvapivě účinná.

Až GDPR vstoupí v platnost, nebude toto cílení jednoduché. Bude k němu zapotřebí souhlas daného zákazníka. Odhaduje se, že souhlas poskytnou přibližně 1-3 % dotázaných. Takováto drastická změna ve velikostech dat pro tento typ cílení, bude mít za následek menší účinnost reklamy. Stroje se nebudou moci učit z dostatečného počtu uživatelů, charakteristický výběr bude tedy velmi nepřesný. Z toho je možné vyvodit, že na to, aby bylo možné získat stejné množství objednávek, bude nutné získat větší množství zobrazení a kliknutí. Navíc se bude jednat o vysokou administrativní zátěž. Získat souhlas od databáze, kterou firma buduje v některých případech od devadesátých let, vyžaduje velké administrativní náklady. Lze tedy předpokládat, že část z inzerentů se přesune na jiné typy reklamy, kde cílení není tak podstatné nebo je mnohem jednodušší. Těmito způsoby propagace může být například billboardová reklama, letáky, telemarketing, přímý mailing (poštovní) nebo také vyhledávače Google a Seznam. Právě na ty se tato práce zaměřuje. Pokud je firma vidět právě v nich, nepotřebuje žádné souhlasy a podobně. Zákazníci totiž hledají produkty a služby sami a ona se jim nemusí příliš vnucovat. Důležitost schopnosti získat kvalitní návštěvnosti z vyhledávačů stoupne. To by mělo vést k tomu, co firma Profitio, s.r.o. předpokládá: Dojde k nárůstu konkurence ve vyhledávačích.

Dosáhnout důležité pozice a udržet se na nich bude stále obtížnější. Ten, kdo na nich je nyní, má nespornou výhodu, nesmí ale usnout na vavřínech. Ostatní se ho obzvlášť v roce 2018 a 2019, než se situace uklidní, budou snažit překonat. Poptávka po těchto umístěních, kterých je omezený počet (na každou stránku výsledku obvykle 10), bude tedy zákonitě stoupat, což by mělo zvýšit cenu za optimalizaci pro vyhledávače a ochotu firem tuto částku zaplatit.

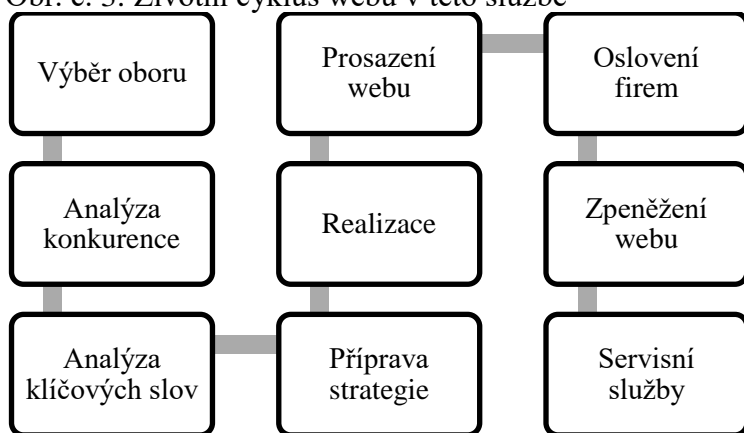
Graf č. 2 - Vztah nabídka a poptávka při zvýšení poptávky



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tato úvaha inspirovala firmu Profitio k vytvoření nové služby, kde by mohla uplatnit svou znalost zákonitostí v oboru optimalizace pro vyhledávače. Cílem této služby by bylo vybudovat specializovaný web, který překoná firmy v daném oboru na důležitá klíčová slova. Podle výzkumů a zkušeností firmy Profitio by prosazení takového webu trvalo půl až jeden a půl roku podle konkurence ve vyhledávání v daném oboru. Po získání klíčového postavení začne proudit na webové stránky z vyhledávačů návštěvnost, která je považována za velmi kvalitní. Hodnota webové stránky s takovou návštěvností poroste. Potom se nabízí několik možností, jak stránku zpeněžit. Jednou z nich je její pronájem nebo prodej firmě, která o toto umístění usiluje. Třetí možností je prodej jednotlivých poptávek, které by uživatelé na webu zadali.

Obr. č. 3: Životní cyklus webu v této službě



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Cílovou skupinou pro tuto novou službu by měli být podnikatelé. Nemělo by se jednat o malé živnostníky, kteří například podnikají při zaměstnání. Služba je zaměřena spíše na majitele menších a středních firem, ale živnostníci s větší kapacitou, by mohli tuto službu také využít. Služba by měla zaujmout obzvláště ty obory, kde v nákupním procesu hraje důležitou roli vyhledávání na internetu.

Tento podnikatelský nápad na zhodnocení prosazených webových stránek autor této práce nejprve ověřil při schůzce s potenciálním zákazníkem, který vyhovuje této cílové skupině. Jednalo se o majitele středně velké firmy, která se zaměřuje na poskytování služeb na trhu mezi firmami (B2B). Byla mu položena otázka, jestli by měl o takové stránky zájem. Odpověď byla ano. Na druhou otázku, kolik by byl za takové stránky ochoten zaplatit již nebyla odpověď tak pozitivní. Uvedl, že pokud by se jednalo o stránku s tisíci návštěvníky měsíčně, byl by ochoten zaplatit 10 000,00 Kč za celý takový web. Tedy 10 korun za každou návštěvu měsíčně. Vzhledem k nákladům, které by bylo nutné vynaložit na vybudování

takového webu, by byl takový projekt ztrátový. Pokud ovšem by dokázal získávat přímo objednávky, byl by ochoten za jednu zaplatit mezi 4 000,00 Kč až 5 000,00 Kč (firma poskytuje služby a prodej zboží na trhu mezi firmami). Firma Profitio si uvědomuje rozdíl mezi poptávkami a objednávkami, přesto to ukazuje, že čím by dokázala stránka dostat zákazníka dál v nákupním procesu, tím by byla cennější.

Rozdíl cen je však propastný. Webová stránka s tisíci návštěvníky by měla totiž být schopna získat okolo 10-20 nových poptávek měsíčně. Po optimalizaci konverzního poměru, který udává, kolik návštěvníků splní cíl stránky (tedy poptá), je možné dosáhnout i vyšších čísel. Logický tah by mohl být pronájem tohoto webu, který by se rovnal částce za poptávku (počet poptávek krát cena za poptávku). V tu chvíli by projekt měl mnohem větší ekonomický smysl.

Náklady na vybudování jedné takové stránky jsou různé. Firma Profitio má však nespornou výhodu oproti ostatním na daném trhu. Ti jsou nuceni platit agenturám částky pohybující se mezi 750-1 500,00 Kč za hodinu. Pokud je to převedeno na kampaně, které obsahují vyšší desítky hodin až stovky hodin práce, je rozdíl oproti vnitřním nákladům firmy velmi významný. Naopak zároveň nemůže malá firma, jako je Profitio, získávat tolik zkušeností, jako velcí giganti se stovkami klientů a špičkami v tomto oboru ve svých týmech.

4 Lean Canvas

Podnikatelský plán Lean Canvas nepracuje pouze s jednou verzí podnikatelského plánu. Naopak se snaží zaznamenat všechny možné varianty a v nich najít ten nejzajímavější obchodní model. V následujících odstavcích jsou uvedeny jednotlivé prvky tvořící Lean Canvas a k nim i jednotlivé varianty, se kterými obchodní model může pracovat. Jedná se pouze o prvotní návrh obchodního modelu. Správnost návrhu je dále v této práci ověřena pomocí dotazníkového šetření, další analýz a kompletní kalkulace.

4.1 Prvotní návrh

- Problém a potřeba
 - Problémy firem se získáváním nových zákazníků
 - Optimalizace pro vyhledávače (SEO) trvá příliš dlouho
 - Získání návštěvníků pomocí pay per click (PPC) kampaně je příliš nákladné
- Existující řešení
 - Vlastní obchodní tým

- Služby call centra
- Služby online reklamní agentura
- Zákaznické segmenty
 - Prodej zboží – e-shopy, které vědí, jak je pozice ve vyhledávacích důležitá
 - Služby s vysokou přidanou hodnotou – tam, kde je hodnota zákazníka vysoká
- Návrh jedinečné hodnoty
 - Poptávky z vyhledávačů bez nutnosti čekání jako při SEO kampani
- Řešení
 - Možnost pronájmu/koupe již prosazených webových stránek ve vyhledávacích v zákaznickově oboru s návštěvností okolo 1 000 měsíčně.
 - Možnost koupe pouze poptávek z takových webových stránek
- Distribuční kanály
 - Call centrum s následnými schůzkami obchodních zástupců.
- Toky příjmů
 - Cena prodeje: 90 000,00 Kč – Cena, která by zajišťovala dostatečnou rezervu vzhledem k nákladům při ztroskotání i 50 % pokusů.
 - Cena za pronájem: 4 900,00 Kč měsíčně – Cena, která by za půl roku pokryla náklady na prosazení a poté začala vydělávat. Po roce a půl provozu, kdy by mělo být stále prosazení účinné, by pronájem vydělal přibližnou částku, jako je prodejní cena celého webu.
 - Množství prodaných webů za rok: 20
- Struktura nákladů
 - Prosazení webu: 20 000,00 Kč – Náklady na prosazení jsou výsledkem odhadu z minulých projektů firmy Profitio.
 - Prodej webu: 10 000,00 Kč – Tento odhad vychází z nákladů na call centrum 20 500,00 Kč pro sjednání 20 schůzek a nákladů na obchodního zástupce, který by tyto schůzky realizoval. Předpokládá se, že pro prodej webu by stačilo smlouvením 4–5 schůzek.
 - Počet vytvářených webů v jednu chvíli: 10 – Pokud by prosazení jednoho webu trvalo půl roku, podařilo by se za rok prosadit 20 webů.
- Klíčové metriky
 - Potřebné náklady na prosazení
 - Cena, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit

- Výdaje nutné na prodej jednoho webu
- Nespravedlivá výhoda
 - Konkurence bude muset na stejnou práci najít agenturu. Firma Profitio vytvoří směrnice a stejnou práci zvládnou méně placení pracovníci.

Toto je odhad, jak by mohl celý obchodní systém fungovat. Nyní je důležité, jak popisuje autor Lean Canvasu, ověřit celý obchodní model v praxi na základě tezí, které budou buď potvrzeny, nebo vyvráceny. Z tohoto důvodu je zorganizováno dotazníkové šetření mezi firmami, jehož výsledky a závěry z něj plynoucí jsou k nahlédnutí v následující části a pomohou k sestavení ideální formy obchodního modelu.

5 Dotazníkové šetření

Pro ověření reálnosti jednotlivých variant Lean Canvasu bylo zrealizováno dotazníkové šetření. Toho se zúčastnilo 57 respondentů. Vždy se jednalo o podnikatele. Jako výchozí databáze firem sloužil katalog Živěfirmy.cz. Zde byly zvoleny obory „Prodej“, „Auto, moto“, „Účetnictví – vedení, poradenství“, „Vzdělávání, jazyky“, „Stavebnictví“, „Výpočetní technika, internet“ a „Bezpečnostní služby, technika“. Při analýze výsledků není uvažováno jen těchto 7 oborů, protože v uvedeném katalogu jsou některé oslovené firmy zařazeny ve více kategoriích a v dotazníku měly možnost si zvolit jakýkoliv hlavní obor své činnosti. Z každého z těchto oborů bylo systematicky vybráno 100 firem a ty byly osloveny nepersonalizovanými e-maily. Ze 700 zaslaných e-mailů bylo získáno 33 odpovědí. Pro další odpovědi musela být změněna strategie oslovování, aby se dosavadní účinnost 4,7 % zvýšila. Po personalizaci e-mailu toho bylo také docíleno. Vytváření takových žádostí bylo ale velmi časově náročné, proto se celkové šetření protáhlo. Bylo zasláno 300 personalizovaných e-mailů se zaměřením na firmy z oborů „Výpočetní technika, internet“ a „Prodej“, kde se dosavadní potenciál zdál největší. Zde byla úspěšnost s 26 odpověďmi již 8,6 %. Poslední dvě odpovědi však přišly pozdě, proto nemohly být zařazeny do hodnocení. Sběr odpovědí probíhal od 11. března 2018 do 1. dubna 2018. Poslední dvě odpovědi pak dorazily 9. a 11. dubna 2018.

Cíle tohoto dotazníku byly tyto: 1. Zjistit, jestli existují podnikatelé nebo firmy, co by o tuto službu měli zájem. 2. Vymodelovat jejich poptávku po této nové službě. 3. Určit obor nebo charakteristiku skupiny oborů, na které je vhodné se zaměřit. 4. Zjistit, jaký platební model by byl pro zákazníky nejatraktivnější.

Dílčí cíle se pak zaměřovaly na detaily služby. Mohlo by se jednat o dražbu? Chtěli by se jí zúčastnit? Nevyšlo by lépe placení za poptávky s tím, že by se platilo až za realizované poptávky? Všechny tyto otázky byly zpracovány a na jejich základě byl vytvořen dotazník, který je možné si prohlédnout v příloze této práce. V následující části jsou pak jednotlivé výsledky dotazníku rozebrány blíže.

5.1 Největší rizika a zjištění dotazníku

Největšími riziky v případě zavádění této služby budou zájem zákazníků a cena. Zájem zákazníků je klíčový a také by se na něj měl dotazník soustředit primárně. Důležitým zjištěním bude také, jaké obory jsou vlastně zajímavé a jak se na ně zaměřit. Dále pak jaký platební model zvolit a podobně.

5.1.1 Zájem zákazníků

Existuje vůbec skupina zákazníků, kteří by tuto službu ocenili? Toto riziko bylo analyzováno hned druhou otázkou v dotazníku. Ta zněla: „Měl (a) byste zájem o pronájem nebo koupi takových stránek?“ – myšleno takových webových stránek, které by už byly v oboru, kde firma podniká, prosazeny nahoru do vyhledávačů a získávali dost návštěvníků, aby splnili potenciál zisku 10 poptávek měsíčně. Tato otázka je analyzována jako první, protože se jedná o nejdůležitější z celého dotazníku. Bez zájmu zákazníků by realizace projektu neměla smysl

Tab. č. 1: Odpovědi respondentů na otázku: „Měl (a) byste zájem o pronájem nebo koupi takových stránek?“

Odpověď	Počet respondentů
Neměl bych zájem	20
Pronájem s následnou koupí	17
Koupě	6
Zájem o více možností (koupě i pronájem)	5
Jiná odpověď	5
Pronájem	4
Platba za samostatné poptávky	0
Celkem	57

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2018

Ačkoliv tato otázka nezněla přímo, jestli by respondent měl (a) zájem o tuto službu, je možné z odpovědí dedukovat, že respondenti s odpověďmi „pronájem s následnou koupí“, „koupě“, „pronájem“ nebo se zájmem o více možností (koupě i pronájem) by takovou službu ocenili. Naopak ti, kteří jsou zařazeni do kategorie „jiná odpověď“, by většinou tuto službu

nechtěli. K nim by se samozřejmě přidala největší skupina, těmi jsou lidé s odpovědí „Neměl bych zájem“. Z dotazníku tedy vyplývá, že by se nejednalo o hit, který ocení naprosto každý, ale je zde nezanedbatelná část podnikatelského publika, pro kterou je tento styl propagace zajímavý.

5.1.2 Forma platby

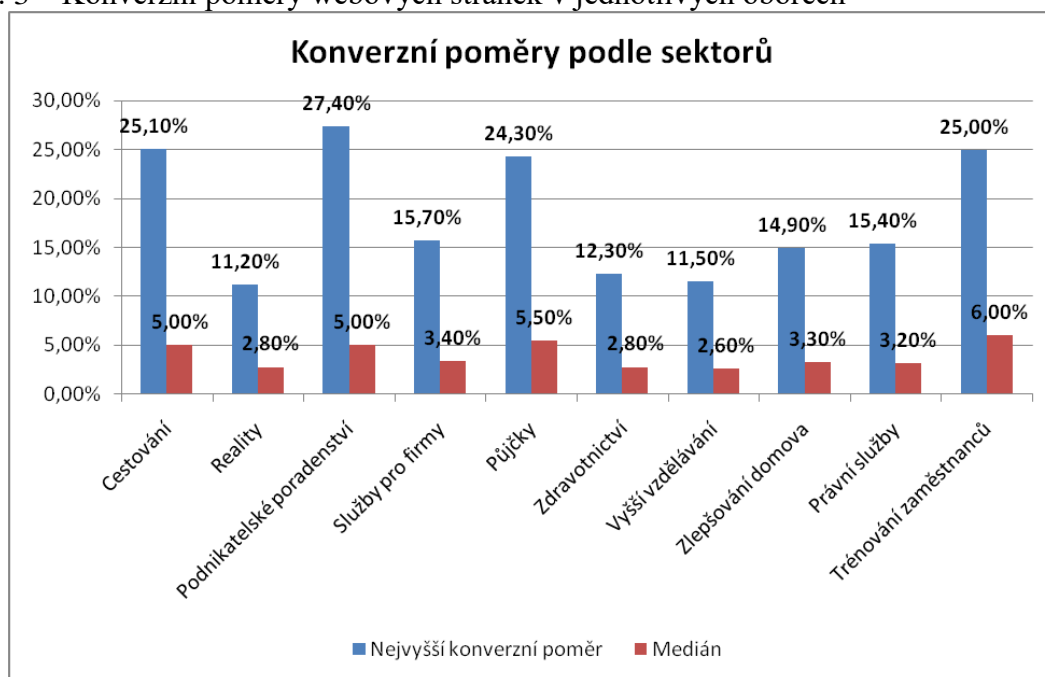
Před začátkem dotazníku autor této práce uvažoval o třech platebních modelech. Prvním z nich by byl prodej již prosazených webových stránek, druhým by byl pronájem a třetím pak platba za samostatné poptávky. Předpoklad byl, že respondenti by měli mít větší zájem o koupi samostatných poptávek, měli by totiž největší jistotu, že stránky jim přinesou nějaký efekt, a navíc by měli být schopni perfektně regulovat svou vytíženost.

Opak však byl pravdou. Prakticky nikdo neměl zájem o platbu za samostatné poptávky. To je možné přisuzovat negativní pověsti poptávkových webů, které jsou známy rozesláním poptávek desítkám až stovkám firem a podnikatelé mají zkušenosti, že pokud by chtěli uspět, museli by jít výrazně pod cenu. Z tohoto důvodu nemůže autor s klidným svědomím doporučit platbu za poptávky či další obchodní model postavený na poptávkových webech, které mají mezi podnikateli velmi negativní pověst.

5.1.3 Počet poptávek

Velmi důležité je, kolik poptávek by musely webové stránky získávat v jednotlivých oborech, aby byly pro respondenty zajímavé. Ze zkušenosti firmy Profitio vyplývá, že je často stejně těžké získat 1 000 návštěvníků v oboru, kde jeden zákazník má hodnotu 2 000,00 Kč, jako v oboru, kde má zákazník hodnotu 100,00 Kč. Bylo by tedy vhodnější, pokud by respondenty zaujala již webová stránka s menším počtem poptávek. Na počet poptávek je totiž navázán s přímou úměrou i počet návštěvníků, kolik je nutných k tomuto počtu poptávek získat. Čím více kvalitních návštěv tím více získá webová stránka poptávek.

Graf č. 3 – Konverzní poměry webových stránek v jednotlivých oborech



Zdroj: Lambert, 2017

Na základě údajů z grafu je možné vypočítat, že průměrný medián těchto oborů je 3,96 %. Pro získání 10 poptávek za měsíc by tedy mělo být dostačující získat pouze kvalitních 250 návštěvníků. Pro maximalizaci konverzního poměru by bylo vhodné osvojit si zásady navrhování uživatelské zkušenosti (UX designu). Ty pak dokážou tento konverzní poměr ještě navýšit, aby bylo možné získat z webu maximum.

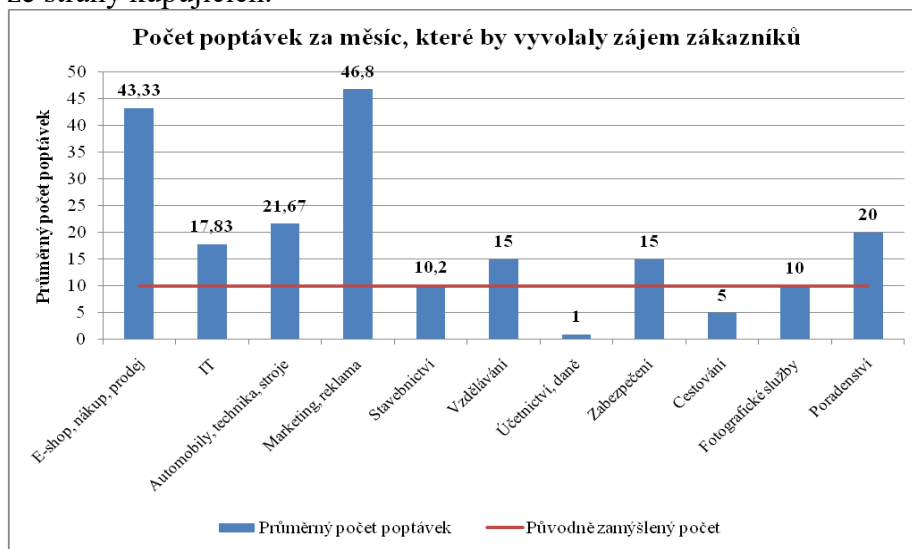
Nyní je možné se podívat na jednotlivé obory z dotazníku a počet poptávek, které by stránky musely získat za měsíc, aby vyvolaly zájem kupujících. V otázce oboru byla nechána respondentům poměrná volnost a bylo jim umožněno stanovit obor slovní formulací podle sebe. Autor dotazníku tyto obory poté rozdělil do následující tabulky, respektive grafu.

Tab. č. 2: Počet respondentů a zájemců v jednotlivých oborech a průměrné množství poptávek za měsíc, které by vzbudily jejich zájem. Se zvýrazněnými obory, které je vhodné podrobit bližší analýze.

Obor	Respondenti	Zájemci	Podíl zájemců (v %)	Hranice (průměrný pohledávek) zájmu počet
E-shop, nákup, prodej	11	8	72,73	43,33
IT	10	6	60,00	17,83
Automobily, technika, stroje	9	4	44,44	21,67
Marketing, reklama	8	5	62,50	46,80
Stavebnictví	6	5	83,33	10,20
Vzdělávání	3	2	66,67	15,00
Účetnictví, daně	2	1	50,00	1,00
Zabezpečení	2	1	50,00	15,00
Cestování	1	1	100,00	5,00
Fotografické služby	1	1	100,00	10,00
Poradenství	1	1	100,00	20,00
Telekomunikace	1	0	0,00	0,00
Tisk	1	0	0,00	0,00
Velkoobchod	1	0	0,00	0,00

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2018

Graf č. 4: Graf počtu poptávek, které by stránky měsíčně musely získat, aby vyvolaly zájem ze strany kupujících.



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2018

Z tabulky a grafu je možné poměrně jasně vidět velký rozdíl v počtu požadovaných poptávek mezi jednotlivými obory. Autor této práce by rád upozornil na zajímavosti plynoucí z těchto dat. Hned první velmi zajímavou skupinou jsou e-shopy. Podle výše uvedené tabulky zde byl zájem poměrně vysoký. Je možné to přisoudit především nezbytnosti internetové

propagace a v současné době také vysokému rozvoji dropshippingu, kdy e-shop funguje pouze jako platforma a sklad i zasílání je zajišťováno jiným partnerem a v tomto případě nemusí pro e-shop znamenat zvýšení obrátu i nutnost zvýšení kapacity. Návštěvnost se na e-shopu často buduje mnohem snadněji, než je tomu u ostatních typů webových stránek. Je to dáno převážně tím, že tyto webové stránky mají velké množství podstránek, proto častěji vyhovují různým sloům vyhledávaným na Googlu nebo Seznamu. V případě těchto e-shopů je také vhodné vyzdvihnout počet zájemců, kteří by o službu měli zájem. V nejpočetnější ze zkoumaných oborů se našlo přibližně 73 % lidí, kteří by měli o takový e-shop za přiměřenou cenu zájem. To je velmi příznivé s největší pravděpodobností by nalezení kupce nemuselo být tak velkým problémem.

Zajímavou příležitostí by v případě e-shopů mohly být i tržnice, kde se s těmito weby obchoduje. Pro příklad je možné zmínit webtrh.cz nebo nově otevřenou tržnici zaměřenou hlavně na e-shopy fungující na systému Shoptet eshopiste.cz. Zde by bylo možné i navázat spolupráci s krachujícími a nefungujícími e-shopy, které by bylo možné získat za zlomek jejich ceny. Zásah ze strany firmy Profitio by mohl pak znamenat výrazné zvýšení hodnoty a příležitost k dalšímu prodeji.

Dalším velmi zajímavým oborem je IT, které v sobě pojímá firmy zabývající se vývojem softwaru, mobilních aplikací nebo pokročilými řešeními v této oblasti. Zde by bylo velkou výhodou, že očekávaný počet poptávek odpovídá i mnohem více původní představě autora. Zde je podíl zájemců nižší. Jedná se pouze o 60 % z respondentů, kteří by měli zájem. V tomto oboru by musely vytvořené stránky fungovat jako takový průvodce tímto světem IT a přinášet články s tematikou pro zájemce o koupi takových služeb.

Posledními obory, které vyčnívají, jsou stavebnictví a automobily, technika a stroje. U těchto oborů je velmi zajímavá cena, jakou pro ně má jeden zákazník. V dnešní době je ve stavebnictví velký převis poptávky nad nabídkou, což není pro tento typ služby potřebné. Navíc stavební služby jsou vysoce regionálně zaměřené, proto by se zde vytvářely stránky velmi složité. Podobná situace je i u automobilů. Regionální dealeri jsou poměrně úzce spjati s jejich sídlem. Techniku a stroje by bylo možné prodávat po celé České republice, je zde však problém často malé hledanosti. U zahradní techniky, kterou se zabýval také jeden z respondentů, je sice šance zasílání do celé České republiky, bohužel konkurence ze strany Mountfieldu a jiných velkých firem je velká.

Je možné označit dva obory, které se na základě popsané analýzy stávají nejzajímavějšími. Jsou to e-shopy – díky fungujícímu trhu, možnostem snížení nákladů na

minimum a pokročilých technologiích, kde mohou fungovat bez potřeby velkých investic. Druhou oblastí jsou IT firmy, které poskytují služby s vysokou přidanou hodnotou.

5.1.4 Cena

Po ověření existence zájmu je největším rizikem celého projektu cena. Pokud pro žádnou skupinu podnikatelů není předpokládána cena zajímavá, podnikatelský model s největší pravděpodobností fungovat nebude. V následující tabulce je možné všechny obory společně porovnat.

Tab. č. 3: Tabulka zájmu jednotlivých oborů o prosazené webové stránky (v Kč)

Obor	Průměrné hodnoty za respondenty se zájmem, které by byli ochotni zaplatit za stránku získávající 10 poptávek měsíčně		
	Koupě	Měsíční pronájem	Za samostatnou poptávku
E-shop, nákup, prodej	8 916,67	900,00	27,50
IT	23 619,00	1 016,66	145,00
Automobily, technika, stroje	22 500,00	2 125,00	1 187,50
Marketing, reklama	36 000,00	1 625,00	120,00
Stavebnictví	15 000,00	1 920,00	190,00
Vzdělávání	8 750,00	1 750,00	750,00
Účetnictví, daně	20 000,00	2 000,00	1 000,00
Zabezpečení	-	1 500,00	100,00
Cestování	20 000,00	3 000,00	1 000,00
Fotografické služby	25 000,00	500,00	20,00
Poradenství	100 000,00	5 000,00	500,00
Telekomunikace	-	-	-
Tisk	-	-	-
Velkoobchod	-	-	-

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování 2018

Z tabulky je možné vyčíst velmi zajímavé hodnoty. Ačkoliv se e-shopy zdály velmi lákavou volbou v minulé části, zde je možné vidět, že jejich ochota platit za web, který by měl pouze 10 poptávek měsíčně, by byla nízká a činí v průměru pouze 8 916,67 Kč. Je to hodně nebo málo? Na první pohled by se mohlo zdát, že málo. A mnohem zajímavější by tak bylo pokusit se prosazovat v oborech, jako je IT, marketing, reklama nebo automobily, technika, stroje, kde je cena vyšší. Na druhou stranu je nutné zvážit další okolnosti, jako je například obtížnost prosazení.

Jak ovšem poznat, jestli bude v daném oboru prosazení snadné nebo obtížné? K tomu by bylo vhodné použít metriku jako je například keyword difficulty od Ahrefs.com. Jedná se

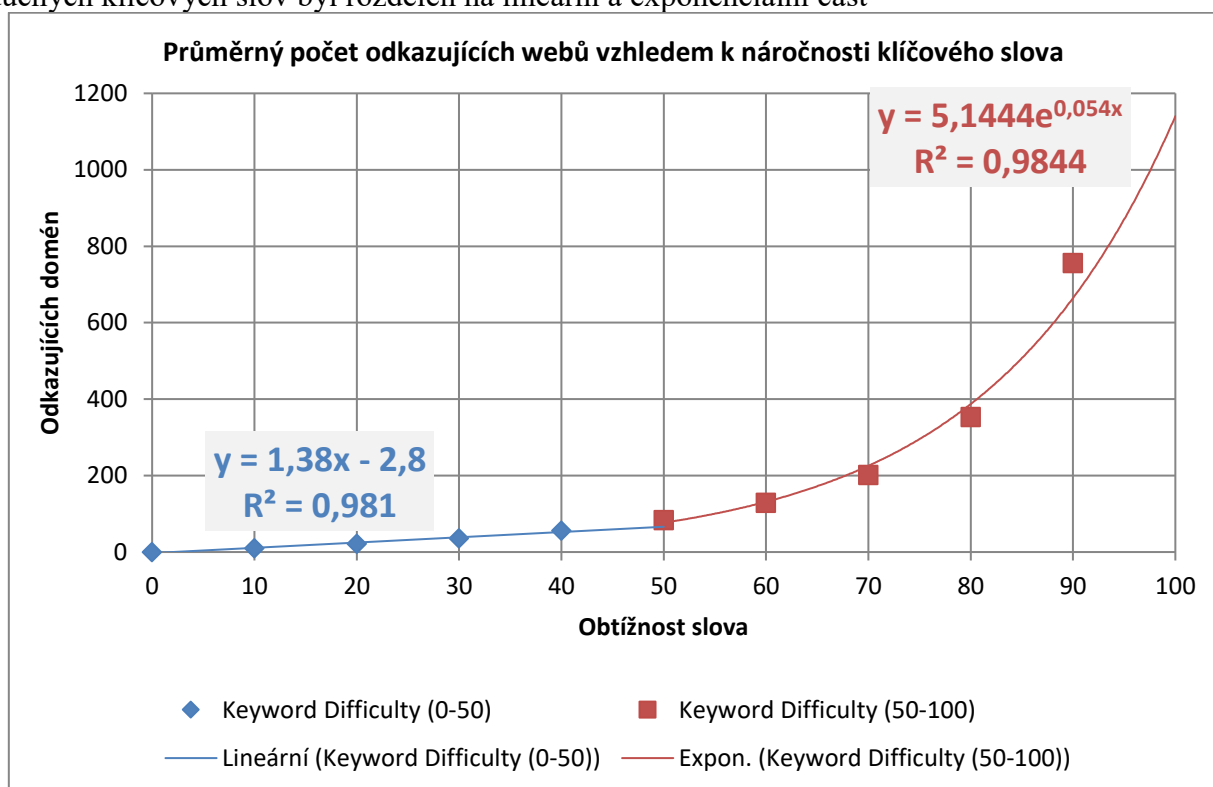
o metriku posuzující obtížnost klíčových slov, která nám přibližně říká, kolik bude potřeba odkazů na prosazení. Tato metrika je vhodnější než jiné metriky, protože měří konkrétní slovo, a ne sílu stránek konkurentů. Tato metrika však funguje často nedokonale v českých podmínkách na slova s nižší hledaností. V článku od Ahrefs je však její kalkulace dostatečně vysvětlena, proto je možné sestavit vlastní model této metriky a počítat ji svépomocí (Ahrefs, 2017).

Tab. č. 4: Vztah mezi odkazujícími doménami na webovou stránku a jeho vliv na obtížnost klíčového slova

Obtížnost klíčového slova	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90
Odkazující domény	0	10	22	36	56	84	129	202	353	756

Zdroj: Ahrefs, 2017

Graf č. 5: Vztah obtížnosti klíčových slov a odkazujících domén. Pro větší přesnost u jednoduchých klíčových slov byl rozdělen na lineární a exponenciální část



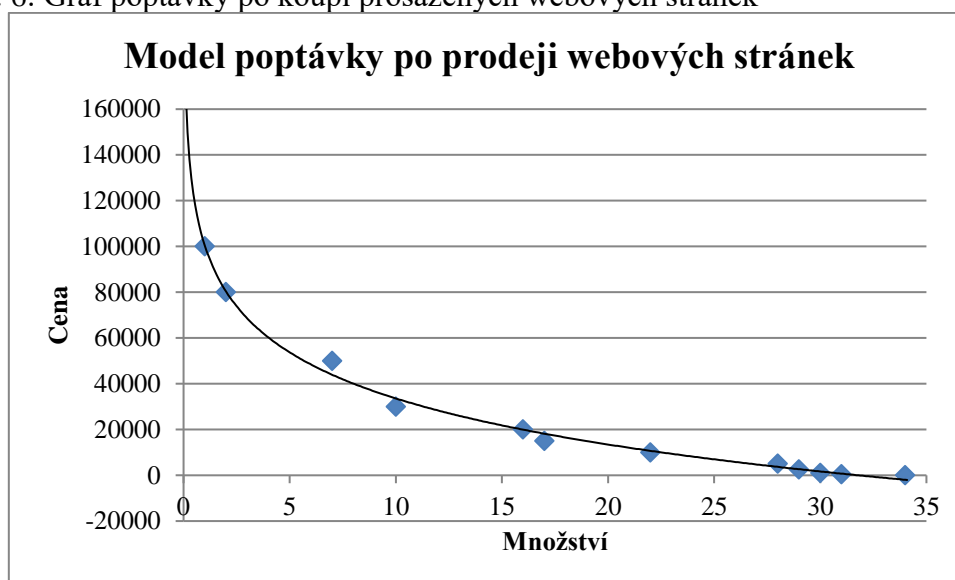
Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Klíčem k porovnání oborů by mohlo být porovnání poměrů mezi prodejními cenami v jednotlivých oborech. Prodejní cena v IT oboru je 2,64 větší než v oboru e-shopů. Pokud prosazení bude 2,64x nebo více obtížnější (bude zapotřebí více odkazů), vyplatí se zaměřit se

spíše na e-shopy. To poukazuje na nutnost velmi důkladné analýzy klíčových slov a síly konkurence.

Nyní však zpět k ceně. Pro modelaci poptávky bychom měli rozšířit vzorek, aby bylo možné zhodnotit data od dostatečného množství respondentů. Díky tomu budou prezentovaná data mít větší vypovídací hodnotu. Tato křivka poptávka reflektuje obecné smýšlení o tomto typu webových stránek. Je možné vidět v předchozích tabulkách, že některá data se příliš navzájem neliší. Cena, jakou jsou v průměru ochotni zaplatit respondenti v IT i v ostatních oborech, se příliš neliší a v průměru se pohybuje okolo 20 000,00 Kč. Je však nutné zmínit, že tento průměr je velmi pod původními předpoklady, kde cena byla 90 000,00 Kč za prodej webu.

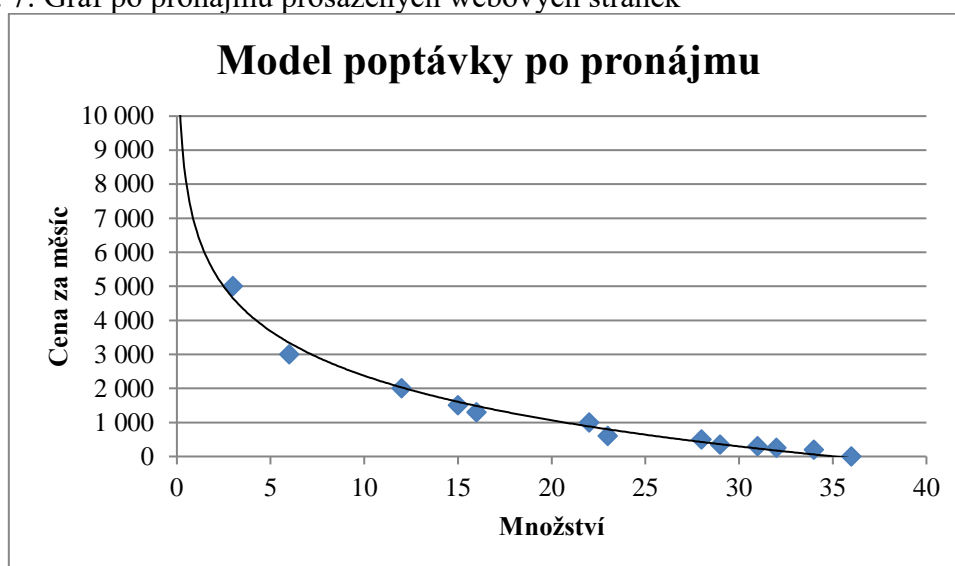
Graf č. 6: Graf poptávky po koupi prosazených webových stránek



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2018

Z grafu je možné vyčíst, že malá část respondentů by cenu okolo 90 000,00 Kč akceptovala. Je nutné si však uvědomit, že se jedná o nízké jednotky respondentů, kteří tak odpověděli. Vhodné by však bylo, aby tuto cenu akceptovalo více respondentů. Ideálně okolo 20 %. Pak si může být firma jistá, že najde kupce. Z tohoto důvodu je lepší cenová hladina 50 000,00 Kč.

Graf č. 7: Graf po pronájmu prosazených webových stránek



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování, 2018

Další příjem z nájmu mnohem lépe odpovídá původní představě. Ačkoliv se bude jednat pouze o doprovodný příjem. Jen malý počet lidí měl zájem o samostatný pronájem. Pomůže to však celkové bilanci příjmů a nákladů. Velká část respondentů totiž zaškrtnula, že by měla zájem nejprve o pronájem a až poté o koupi. Je zde vidět tendence důkladně si vše prověřit, jestli to bude funkční a až poté souhlasit s nákupem celého webu.

5.2 Kalkulace nákladů a příjmů

Na základě modelu poptávky i znalosti, kde je poptávka nejsilnější, je možné kalkulovat i příjmy a náklady. Cílem této části je tedy přiblížit finanční stránku obchodního modelu. Blíže je prozkoumána obzvláště varianta týkající se vytvoření vlastního e-shopu a prosazování webů na témata blízká IT. Do hodnocení je přidán i obor marketingu, u kterého je nejvyšší průměrná cena za prodej webových stránek. Do tohoto oboru by se ovšem firma Profitio nerada pouštěla, protože se jedná o její přímou konkurenci.

5.3 Náklady a výdaje

Náklady se skládají u všech tří zkoumaných oborů (IT, marketing a e-shopů) z několika částí. Jedná se o část vyhledání oboru na prosazení webové stránky, jeho samotné prosazení a konečný prodej. Při posouzení náročnosti jednotlivých oborů je zjištěno velmi rychle, že nabídnutá cena za prosazené webové stránky neodpovídá nutným výdajům. Náročnost oborů marketingu a IT je několikanásobně vyšší než v případě e-shopů.

Pro zjištění náročnosti klíčových slov byl vypůjčen koncept Ahrefs. Výzkum tedy probíhal prostřednictvím získání prvních přibližně deseti výsledků na deset nejzajímavějších slov v každém oboru. Výsledkem tedy bylo 90-110 vstupních stránek konkurentů v každém oboru. U nich bylo prostřednictvím online programu Majestic pozorováno, kolik na ně vede odkazů. U každého slova byl vypočítán průměrný počet webů, které na vstupní stránku odkazují. Pro každé slovo byl spočítán průměrný počet webových stránek, které odkazují ve výsledku na toto slovo. Podle hledanosti a průměrného počtu odkazů jednotlivých slov pak byl vypočítán vážený průměr, kde váhami byly hledanosti klíčových slov. To určilo přepočtenou náročnost na obor.

Pro e-shopy byl vybrán obor osvětlení z důvodu, že nejvyšší částku v dotazníku uvedl právě člověk zabývající se tímto sortimentem. Porovnávaná klíčová slova je možné zhlédnout v příloze. Jak je možné vidět v tabulce, IT i marketing jsou mnohonásobně náročnější než obor e-shopů.

Tab. č. 5: Porovnání náročnosti jednotlivých oborů na základě průměrného počtu odkazovaných domén na prvních 10 výsledků ve vyhledávání, jak radí Ahrefs

Obor	Průměrný počet odkazujících domén na první stránce	Celková hledanost zkoumaných klíčových slov za měsíc
E-shopy	1,55	19 980
IT	55,87	3 340
Marketing	85,30	7 510

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Nelze však konkurenci posuzovat podle počtu odkazů na jejich vstupní stránky. Je nutné udělat i analýzu odkazů na úrovni domény a zjistit, jaké techniky konkurent využívá a provést kalkulaci, kolik by bylo nutné vydat prostředků pro získání stejně silné pozice na trhu, jako mají oni.

Konkurenti byli vybíráni pomocí nahrání vybraných slov v daném oboru do nástroje Collabim, který dokáže konkurenty pomocí svých algoritmů vyhledat. U jejich domén bylo dále hodnoceno, jak velký mají tržní podíl. Konkurent s největším tržním podílem byl zvolen pro hlubší analýzu.

V této analýze vyšel jako nejdůležitější konkurent e-shop Svět svítidel. Pomocí programu Majestic byly zjištěny webové stránky, které na něj odkazují (434 domén). Z nich bylo pomocí náhodného výběru zvoleno 112 webů. Ty byly ručně prohledány a bylo odhadnuto, jakými způsoby byly tyto odkazy získány. Pomocí kontingenční tabulky pak byly

údaje spárovány s Trust Flow (metrika, která udává důvěryhodnost webu), aby bylo stanoveno, které techniky jsou pro web nejdůležitější.

Tab. č. 6: Odhad technik budování zpětných odkazů na svet-svitidel.cz

Technika	Počet domén	Průměrné Trust Flow	Celkově domén
Obchodní partner	3	36,00	11,63
Zbožový srovnávač	2	33,50	7,75
PR články	3	33,00	11,63
Diskuze	6	25,50	23,25
Katalog	27	19,44	104,63
Inzerce	2	17,50	7,75
SEO nástroj	2	17,00	7,75
Spam	1	12,00	3,88
Sponzoring	1	12,00	3,88
Error	1	10,00	3,88
Jeden majitel	3	7,00	11,63
Influencer	2	4,00	7,75
Komentář	59	3,32	228,63
Celkem	112	11,43	434,00

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Z tabulky je možné poznat, že nejpočetnější skupinou jsou odkazy z komentářů. Dle názoru firmy Profitio se jednalo pouze o spam. Mají nízké Trust Flow. Kopírovat je by tedy bylo kontraproduktivní. Dalšími nevhodnými odkazy je spam a error. Ty také není vhodné napodobovat. Ostatní techniky jsou ale víceméně v pořádku. Existují však některé z nich, jako například odkaz od obchodních partnerů, které nahradit nelze. Musí se tedy počítat s větší investicí do ostatních technik, které jsou srovnatelně kvalitní.

Při vytváření zpětných odkazů je často voleno mezi dvěma přístupy. Ten první vyžaduje čas, ten druhý peníze. V tomto podnikatelském plánu bude zvolen způsob časové investice. Je to z důvodu velké konkurenční výhody, jakou by bylo možné při realizaci tímto způsobem získat. Většina firem, pokud se chce prosadit, musí najmout agenturu. Její služby jsou pak účtovány vysokou hodinovou sazbou, která se většinou pohybuje od 750,00 Kč do 1 500,00 Kč. Pokud by však byli využiti na tuto práci brigádníci, kterým by bylo jasně popsáno, co se od nich žádá, a vedl je SEO konzultant z firmy s dostatečnými zkušenostmi, bylo by možné dostat se na náklady výrazně nižší. Zde je odhad nákladové náročnosti kampaně, která by byla realizována pomocí agentury a brigádníků. Jasně je zřetelný rozdíl a výhoda, jakou by firma tímto počinem získala. Cena hodiny práce brigádníků byla počítána na 90,00 Kč a hodina práce agentury na 750,00 Kč (podrobná kalkulace pro agentury je v příloze).

Tab. č. 7: Kalkulace nákladů na prosazení vycházející z analýzy odkazových technik svet-svitidel.cz

Technika	Nahrazení	Časová náročnost (v hodinách)	Investice (v Kč)	Cena (v Kč)	Počet	Náklady celkem (v Kč)
Obchodní partner	Podpůrný článek	3	400,00	670,00	12	8 040,00
Zbožový srovnávač	Zbožový porovnávač	0,3		27,00	8	216,00
PR články	Podpůrný článek	3	400,00	670,00	12	8040,00
Diskuze	Diskuze	0,2		18,00	24	432,00
Katalog	Katalog	0,3		27,00	105	2 835,00
Inzerce	Inzerce	0,3		27,00	8	216,00
SEO nástroj	SEO nástroj	0,3		27,00	8	216,00
Spam	X			0,00	4	0,00
Sponzoring	Podpůrný článek	3	400,00	670,00	4	2 680,00
Error	X			0,00	4	0,00
Jeden majitel	Podpůrný web	3	400,00	670,00	12	8 040,00
Influencer	Podpůrný web	3	400,00	670,00	8	5 360,00
Komentář	X			0,00	229	0,00
Celkem						36 075,00

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tab. č. 8: Odhad nákladů na kampaň. U agentury jsou náklady přepočteny hodinovou sazbou 750 Kč

Způsob realizace	Odhad nákladů (v Kč)
Agentura	159 825,00
Brigádníci	36 075,00

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Vzhledem ke zjištěnému rozdílu by bylo vhodnější vydat se cestou brigádníků. Samozřejmostí ovšem je jejich vedení zkušeným SEO konzultantem, který bude dbát na správnou realizaci činností a bude určovat, co a jak se bude dělat. Samotná realizace pak bude probíhat prostřednictvím brigádníků. SEO konzultant jim pak bude oporou a bude jim radit s realizací. V takovém případě by byl již prostor na chyby brigádníků minimální. Zkušeného SEO konzultanta by navíc firma Profitio mohla dodat ze svých zdrojů.

Prodej webových stránek by poté mohl proběhnout v 7. měsíci od skončení kampaně. V držení firmy by tedy e-shop byl 13-15 měsíců. 6 měsíců by přitom fungoval jako běžný e-shop. Prodej by pak mohl probíhat několika způsoby. Nejlepší výsledky by mohla přinést jejich kombinace. Bylo by možné zaplatit pronájem call centra, kde by telefonistky měly za úkol obvolávat firmy v oboru a získávat případné zájemce o pronájem. S nimi by poté jednalo vedení firmy nebo obchodní zástupce o prodeji. Druhou možností by bylo pořádání meetingů,

kde by byla případným zájemcům tato příležitost představena. Vzhledem k potřebné účinnosti by však bylo vhodné použít kombinaci obojího.

Tab. č. 9: Odhad nákladů na prodej webu (v Kč)

Položka	Prodej přes call centrum	Prodejní event	Kombinace
Služby call centra	20 500,00		20 500,00
Pozvánky		4 000,00	4 000,00
Pronájem prostor		5 000,00	5 000,00
Doprava na schůzky	5 000,00	5 000,00	5 000,00
Absolvování 10 schůzek	10 000,00	10 000,00	10 000,00
Celkem	35 500,00	24 000,00	44 500,00

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

5.4 Výnosy a příjmy

V proběhlém dotazníku neměly e-shopy odpovědi, které by souhlasily s prodejní cenou 50 000,00 Kč. Maximum bylo jen 30 000,00 Kč. I to však je výrazně více, než byli ochotni zaplatit respondenti z IT a marketingu vzhledem k náročnosti prosazení. Určení ceny by však mělo velmi silným způsobem ovlivnit, kdyby e-shop byl schopný dosahovat zisku. V tabulce níže je porovnání tržiště eshopiste.cz, kde se e-shopy prodávají. Ty, které zisku dosahují, se v průměru prodávají za 1,51násobku jejich ročního zisku. Pro zjištění zisku je používaná metoda EBITDA – zisk před úroky, daněmi, odpisy a amortizací.

Tab. č. 10: E-shopy, které jsou v prodeji na e-shopiste.cz na konci března 2018

E-shop	EBITDA (v Kč)	Prodejní cena (v Kč)	Poměr cena/EBITDA
Kupsitohned.cz	190 000,00	499 000,00	2,63
E-shophodinek.cz	398 089,00	600 000,00	1,51
FitnessDarky.cz	564 450,00	39 950,00	0,07
TvojeKabelka.cz	490 000,00	250 000,00	0,51
iGlass.cz	476 357,00	500 000,00	1,05
Unuo.cz	4 000 000,00	20 000 000,00	5,00
Timegent.cz	1 200 000,00	1 000 000,00	0,83
Taxido.cz	490 000,00	230 000,00	0,47
Celkově			1,51

Zdroj: E-shopiště, 2018

Pro výpočet předpokládaného zisku e-shopu je nutné zjistit ještě několik údajů. Jedná se o předpokládanou návštěvnost, konverzní poměr, hodnotu objednávky a výše marže. Tyto

hodnoty není možné předem znát a je nutno je pouze odhadovat z dat, které jsou firmou Profitio poskytnuty pro potřeby této práce.

Tab. č. 11: Výpočet přepokládaného zisku na 1 e-shop

Položka	Hodnota
Předpokládaná měsíční návštěvnost po půl roce kampaně	3 500
Předpokládaný konverzní poměr	2 %
Předpokládaná hodnota objednávky	1 500,00 Kč
Předpokládaný počet objednávek za měsíc	70
Hodnota objednávek za měsíc	105 000,00 Kč
Výnosy z dropshippingu (marže 25 %)	26 250,00 Kč
Prodejní cena e-shopu (zisk za rok * 1,51)	475 650,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Výhodou tohoto pojetí by bylo, že i ve chvíli, kdy by se e-shop nedařilo prodat, stále by zde byla široká možnost, jak web využít. Buď by ho bylo možné dále provozovat jako běžný dropshippingový e-shop anebo přejít i k vlastním skladovým zásobám a začít s provozem e-shopu plnohodnotného.

Tab. č. 12: Kalkulace výnosů a nákladů za rok

Položka	Hodnota (v Kč)	Poznámka
Nákup nefungujícího e-shopu	10 000,00	
Rezerva	10 000,00	Rezerva na úpravu textů, uživatelské testování, oprava UX chyb
Náklady na prosazení	36 075,00	
Výnosy z dropshippingu	157 500,00	Kalkulováno na šest měsíců po prosazení
Náklady na prodej webu	44 500,00	
Výnosy z prodeje webu	475 650,00	
Celkové výnosy	633 150,00	
Celkové náklady	100 575,00	
Zisk	532 575,00	

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

5.5 Shrnutí výsledného podnikatelského plánu v polích Lean Canvasu

5.5.1 Problém, potřeba a existující řešení

Firmy chtějí získávat více zakázek, větší podíl na trhu a vydělávat více peněz. O tuto potřebu se výsledný podnikatelský model opírá. Je však zaměřen na potřebu zvýšení podílu na trhu. Měl by tedy komunikovat s většími hráči, kteří chtějí na trhu získat větší podíl nebo

s menšími, kteří chtějí ty větší atakovat. Ve zkratce by se mohlo říci, že tento web by měl v oborech mírně znovu zamíchat kartami. Minimálně co se týče vyhledávačů. Existujícím řešením je v současnosti jakákoliv jiná reklamní kampaň náklady na ní jsou však velmi vysoké (viz porovnání ceny agentury a nákladů brigádníků).

5.5.2 Zákaznické segmenty

Zaměření na zákaznické segmenty by mělo reflektovat výsledky dotazníku i další analýzy. Nejvhodnější jsou majitelé e-shopů, kteří chtějí dále expandovat nebo zvýšit svůj stávající podíl na trhu. V oblasti osvětlení, které byla zkoumána blíže, by to mohl být jeden z větších hráčů ale i jedna z okolo 2 000 firem v celé České republice, která v tomto odvětví podniká.

5.5.3 Návrh jedinečné hodnoty

Jedinečná hodnota oproti klasickým metodám by se ukrývala v naprosto minimální míře rizika, kterou by si nákup tohoto typu sebou nesl. Další výhodou by byla okamžitá funkčnost a minimální náklady spojené s další údržbou. Vše mělo být spojené s přechodným obdobím, než bude e-shop předán a nový majitel se s ním sžije.

5.5.4 Řešení

Řešením by byl nákup e-shopu, který má výborný sortiment, funguje na principu dropshippingu, vypadá dobře, ale svým majitelům nevydělává peníze. Takové e-shopy se často prodávají v hodnotách okolo 10 000,00 Kč. Na takový e-shop by byla vytvořena propagační kampaň ve vyhledávačích, aby se stránky prosadily na důležité pozice. Následně by byl prodán nebo dále provozován.

5.5.5 Distribuční kanály

Distribučními kanály by měly být vyhledávače. Pokud v nich bude vše fungovat tak jako doposud, nemělo by se příliš nic měnit. Vyhledávače zajistí pravidelný měsíční zisk webu. Dalším důležitými distribučními kanály jsou ty, které vedou za zákazníky. Měly by jimi být call centra a poté události, které budou spojené se vzděláním a zvyšování povědomí o existenci webu k prodeji.

Důležitým bodem bude vyjednávání. To by mělo být vedeno s vědomím existence několika dalších možností. Často jsou popisováni tvrdí a měkčí vyjednavací. Ani jeden z těchto typů nedosahuje ovšem dobrých výsledků. Měl by být příjemný lidem, ale jasně hájit svá stanoviska a jít za řešením problému (Vlach, 2017)

5.5.6 Toky příjmů a náklady

Hlavní příjmy budou plynout pravidelně z provozu e-shopu a měly by tak pokrýt náklady na prosazení a zároveň vydělat na prodej. Díky tomu bude z počátku potřeba investice vlastního kapitálu velmi nízká a bude se pohybovat okolo částky 55 000,00 Kč. Tyto náklady pokryjí vše nutné pro zajištění příjmů (nákup e-shopu i prosazení). Další úrovní bude prodej e-shopu. Ten je spojen s další investicí okolo 44 500,00 Kč. Prodejní cena by však poté měla být razantně vyšší – až 450 000,00 Kč.

5.5.7 Klíčové metriky

Klíčové metriky by byly náklady na prosazení mezi důležité weby v oboru. V budoucnu by bylo vhodné vymodelovat i ideální průběh tohoto prosazování, aby bylo možné určit, jestli jde vše podle plánu či nikoliv. Další důležitou metrikou bude prodejní cena webu, pokud se nepodaří web prodat za těchto podmínek nebo generovat měsíční zisk, může vše skončit ztrátou. Primární je však, jestli se podaří stránky prosadit. Pokud ano, celkové riziko se velmi sníží.

5.5.8 Nespravedlivá výhoda

Nespravedlivou výhodou by měly být právě vytvořené weby a schopnost je prosadit ve vyhledávačích. Dále do této kategorie je možné zařadit i UX. Pokud totiž bude firma vědět postupy, jakým navrhnout uživatelskou zkušenost, aby se zvýšil konverzní poměr, bude to značně prospěšné.

6 Tvorba strategie

Plánovací proces a sestavování strategie jsou u každé firmy i projektu jiné. Je však možné shrnout určité prvky jeho univerzality. Tyto procesy mají za cíl vytvořit strategii spojenou s plánem její realizace. Nejprve je nutné začít s charakteristikou cílů a se vstupy z potřebných analýz makro až mikro prostředí (Fotr, 2012)

6.1 Stanovení cílů

Stanovení cílů by vždy mělo probíhat podle pravidla SMART. Jedná se o pravidlo, kdy musí být cíl stimulující, měřitelný, akceptovaný, realistický a časově ohraničený. Tímto pravidlem je charakterizován cíl pro tento projekt a i pro první rok fungování této nové služby na trhu (Hanzelková, 2009).

Tab. č. 13: Tabulka stanovení cílů

	Dlouhodobý cíl	Střednědobý cíl
S – Co je cílový stav?	Vybudovat a prosadit 20 e-shopů	Vybudovat a prosadit 1 e-shop
M – Jak změřit úspěch?	Bude aktuálně drženo nebo prodáno 20 e-shopů s průměrnou návštěvností 3 000.	Ve vlastnictví firmy bude 1 e-shop s průměrnou měsíční návštěvností 3 000 (počítáno za poslední tři měsíce).
A – Budou všichni zúčastnění souhlasit?	Musí být odsouhlaseno celým týmem.	Musí být odsouhlaseno celým týmem.
R – Je tento cíl dosažitelný?	Podle analýz z této práce ano.	Podle analýz z této práce ano.
T – Do kdy je nutné ho dosáhnout?	Do 5 let od začátku projektu.	Do 1 roku od začátku projektu.

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

6.2 PEST analýza

Tab. č. 14: PEST analýza

Politicko-právní <ul style="list-style-type: none">• GDPR• Nevyžádaná obchodní sdělení	Ekonomický <ul style="list-style-type: none">• Rozvoj e-commerce• Vlna brandingů• Konec zlatého věku srovnávačů
Sociálně-kulturní <ul style="list-style-type: none">• Větší podíl lidí nakupujících v e-shop• Rozvoj sociálních sítí	Technologický <ul style="list-style-type: none">• Aktualizace algoritmů vyhledávačů• Umělá inteligence• RankBrain

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

PEST analýza ukázala, že existuje velké množství technologických a ekonomických faktorů, které by na obchodní model mohly mít vliv. Jako nejdůležitější by však měly být vyzdvíženy tři vlivy, které způsobují největší rizika v makroprostředí. V následujících řádcích jsou popsány a je k nim navržen způsob, jak jejich působení zmírnit.

Z pohledu ekonomického se jedná o rozvoj brandingů. Stále více projektů s velkými rozpočty se vydává cestou masivní televizní reklamy. S tím lze jen velmi těžko bojovat. Možnými způsoby, jak propagovat značku e-shopu bez velkých nákladů jsou jednak guerillový a virální marketing nebo PR komunikace s novináři.

Druhým důležitým faktorem je rozvoj sociálních sítí. Ty by mohly mít vliv na to, že lidé nepoužijí vyhledávač, jako je Google, ale zeptají se mezi svými známými a ve skupinách, který z e-shopů je případně nejlepší. Proti těmto vlivům lze bojovat několika způsoby. Jedním z nich je PR a zvyšování povědomí o značce. Pravděpodobnost, že bude e-shop doporučen se pak zvyšuje. Další je vytipovat tyto skupiny a infiltrovat se do nich a propagovat v nich svůj e-shop. Dalším navázáním loajality může být přidávání drobných dáreků k zásilkám.

6.3 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je konceptem amerického spisovatele a стратега Michaela E. Portera. Jedná se v něm o analýzu pěti vzájemně působících sil. Těmito silami jsou konkurenční rivalita, potenciální noví konkurenti, substituty, odběratelé a dodavatelé. Cílem podniku by mělo být najít takovou strategii, která umožní všechny tyto síly minimalizovat. Tím se vytvoří největší prostor pro zisk (Porter, 1998).

- Potenciální noví konkurenti
 - Jedná se o nejproblematictější část modelu. Tento trh by mohl být pro jiné SEO konzultanty také velmi lákavý. Je tedy důležité věnovat velkou péči komplexnosti a vytvořit si postupy, jak z e-shopů vybudovat opravdu kvalitní internetové obchody.

- Rivalita mezi současnými konkurenty
 - Rivalita mezi konkurenty bude probíhat na více polích. Jedna bude mezi ostatními e-shopy, které budou působit v oboru a druhá mezi firmami, které se snaží svůj e-shop prodat. Ta první nebude tak velká, protože investice do reklamních kampaní na prosazení budou pro firmu konkurenty mnohonásobně vyšší.
- Substituty
 - Zde by mohla být substitutem jiná reklamní kampaň, která také zvýší podíl na trhu. Tyto náklady se budou vlivem GDPR zvyšovat. Mnohem snazší bude tento podíl pořídit nákupem konkurence, která se bude nabízet za slušnou cenu. Dalším substitutem mohou být i jiné investiční příležitosti. Zhodnocení e-shopu by se však mělo pohybovat na velmi vysoké úrovni, proto se předpokládá nízké riziko ze strany substitutů tohoto typu.
- Síla dodavatelů
 - Síla dodavatelů je v tomto oboru minimální. Jedná se totiž o velký počet malých dodavatelů. Jediné, co by mohlo výrazně zvýšit náklady, by byla změna algoritmu na straně Googlu.
- Síla odběratelů
 - Síla odběratelů je opět menší díky diverzifikaci. E-shop se totiž soustředí na běžné zákazníky. Jejich síla je malá. Síla by se mohla zvýšit, pokud by záleželo jen na prodeji. Navzájem se ale budou síly těchto dvou skupin neutralizovat.

Porterův model pěti sil ukázal, že největším nebezpečím jsou potenciální noví konkurenti. Vzhledem k tomu je nutné neustále aktualizovat své techniky v prosazování se ve vyhledávacích a investovat do výzkumu. Díky tomu se může udržovat neustálá bariéra v tom, že konkurenti nebudou vědět, jak dosáhnout nízkých nákladů se srovnatelnými výsledky.

6.4 SWOT analýza

Tab. č. 15: SWOT analýza

Vnitřní prostředí	Silné stránky <ul style="list-style-type: none">• Nízké náklady na prosazení e-shopu• Znalost UX• Samostatné výzkumy nových SEO metod	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none">• Nízká znalost konkrétního odvětví• Značky jednotlivých e-hopů nebudou příliš známé• Menší finanční zázemí
Vnější prostředí	Příležitosti <ul style="list-style-type: none">• Slabé konkurenční e-shopy• GDPR• Nově vznikající tržiště pro e-shopy	Hrozby <ul style="list-style-type: none">• Branding silnějších projektů• Přesun nakupujících na sociální sítě• Změny algoritmu Googlu

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

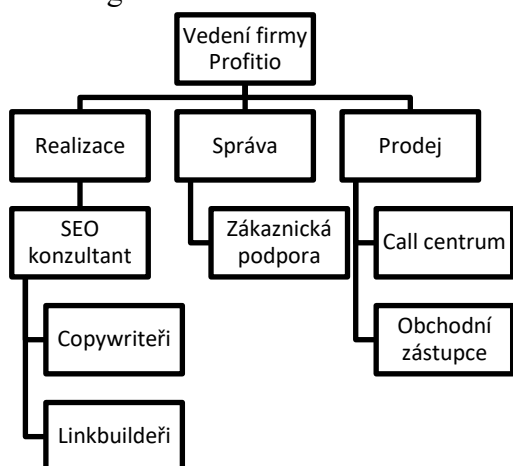
Ze SWOT analýzy vychází čtyři druhy strategie MAXI-MAXI, MAXI-MINI, MINI-MAXI, MINI-MINI. V případě tohoto projektu by bylo nejvhodnější použít strategii MAXI-MAXI. Zaměřit se na nízké náklady v sektoru prosazování webových stránek a tuto výhodu maximálně využít mezi slabými konkurenčními e-shopy.

6.5 Organizační struktura

Organizační struktura může mít pro malé firmy, jako je firma Profitio dalekosáhlé důsledky. Ve většině případů totiž není jasné, kdo je za jednotlivé kroky zodpovědný. Proto je vhodné stanovit si pozice a v nich mít již od začátku dosazené zaměstnance. Je však naprosto nereálné najímat na každou z pozic samostatného zaměstnance. Z tohoto důvodu si pozice rozdělí současní zaměstnanci firmy (Gerber, 2011).

Organizační struktura se bude rozvětvovat na tři hlavních částí. První je realizace. Ta je zodpovědná za výběr webu a jeho prosazení. Je tedy na ní kladen největší důraz. E-shopy samozřejmě nebudou bezúdržbové, proto je nutné vyčlenit pracovní kapitál na péči o ně a spravování objednávek. Poslední je prodej, který je realizován pomocí souhry call centra, obchodních zástupců a vedení firmy.

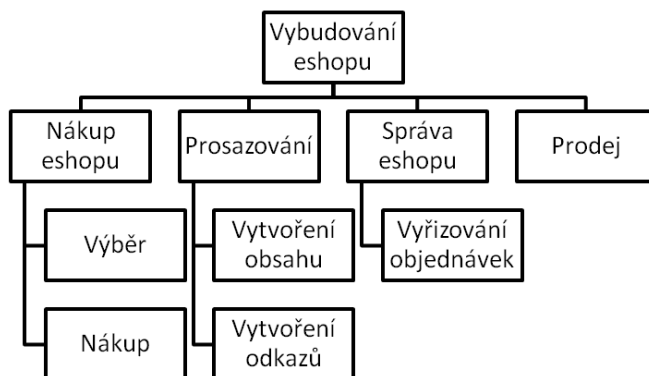
Obr. č. 4: Organizační struktura v rámci nově vznikající služby



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

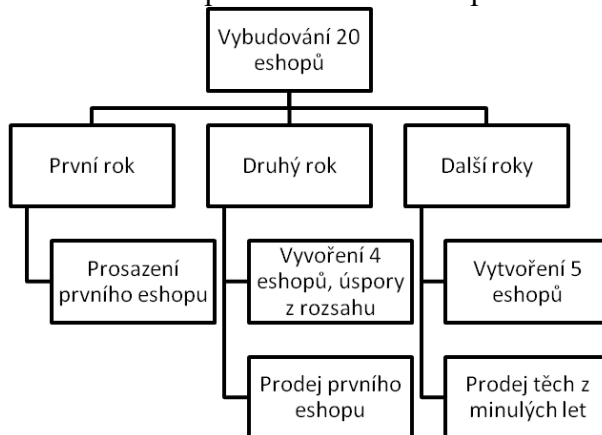
6.6 Work breakdown structure (WBS)

Obr. č. 5: Náčrtek WBS bez určení časové náročnosti činností pro prosazení jednoho e-shopu



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Obr. č. 6: Dlouhodobá WBS pro obchodní model pro dosažení dlouhodobého cíle



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

WBS neboli Work Breakdown Structure je pojmem z projektového managementu. Ukazuje rozložení velkých činností až na ty malé, které je možné naplánovat. Základní rozdělení činností je možné si prohlédnout na výše uvedené grafice. Prověření funkčnosti celého modelu bude probíhat během roku. V něm se bude tým věnovat pouze jednomu e-shopu. Je nutné, aby byly sledovány jednotlivé činnosti a jejich reálná nákladnost v porovnání s původními předpoklady. Obzvlášť klíčové pak je, aby náklady na prosazení vyhovovaly těm navrhnutým.

V druhém roce pak bude nabídnut tento e-shop k prodeji. Snahy by měly být takové, aby byl prodán za 1,5násobku svého předpokládaného ročního zisku. Během tohoto roku, pokud se vše podaří prosadit podle plánu, by se mělo začít s budováním dalších čtyř e-shopů. V tu chvíli bude zásadní kalkulovat, jestli lze síť tolika e-shopů udržet z hlediska správy a jestli jich tolik najde kupce. Pokud vše bude probíhat, jak se předpokládá, mělo by se vše ustálit na vybudování 5 e-shopů ročně a prodeji 4-5 z nich.

6.7 Potenciál další expanze

Pokud by myšlenka fungovala, mohlo by být zajímavé vytvořit podobný koncept i v Německu. Cena by zde mohla být díky velikosti trhu ještě vyšší a množství potenciálních kupců také. Problémem by ovšem mohli být distribuční cesty, jak německé kupce e-shopů oslovit.

Závěr

Na závěr by bylo vhodné zhodnotit celý průběh práce, výsledky v ní dosažené, a i ostatní věci, které jsou s touto prací spojené. První část této práce poskytuje podrobný vhled do problematiky sestavování podnikatelského plánu. Odpovídá na otázku, co podnikatelský plán je a jak ho sestavit.

V další části je pak představen celý projekt. Ten je dále analyzován pomocí dotazníku, který byl vyplněn 57 respondenty z řad podnikatelů a majitelů firem. Tento projekt však již od realizace dotazníku provází mnoho zvrátů. Stejně jako je tomu u celého Lean Canvasu, je vše znovu přepracováváno a hledáno řešení, které by výsledkům z dotazníku vyhovovalo. To je nalezeno v původně nepředpokládaném odvětví. Tím jsou e-shopy a prodej na spotřebitelském trhu (B2C).

Příležitost spočívá v rozdílech obtížnosti prosazení v jednotlivých oborech. Z těch uvažovaných z toho vyšly e-shopy nejlépe. Navíc z nich plynou další benefity jako pravidelný výdělek nebo existence tržišť, kde se s takovými stránkami obchoduje. Jaké nástrahy a změny takové obory provázejí? Při PEST analýze byly zjištěny velké nadcházející změny v různých oblastech. Nejvýznamnější z nich je chystané GDPR, které by mělo razantně změnit tvář reklamy na internetu. Dalšími vlivy budou například stále změny v oblastech algoritmů vyhledávačů nebo neustálý důraz na prosazování značky v případě velkých firem s mamutími rozpočty. Při realizaci si musí být firma Profitio těchto nebezpečí vědoma a přijímat opatření pro jejich eliminaci.

Ve SWOT analýze byla zjištěna nejsilnější stránka nízkých nákladů na prosazení v porovnání s konkurencí. Jednalo se o nejvýraznější výhodu. Společně s příležitostí v podobě zmiňovaného GDPR by měla být zvolena strategie MAXI MAXI (maximalizovat silnou stránku v podobě nízkých nákladů a zároveň využít příležitost GDPR).

Reálnost podnikatelského plánu v opravdových podmínkách musí být ověřena prototypem. Pokud se ho podaří prosadit za nákladů, které byly zjištěny a bude generovat pravidelný měsíční příjem, sníží to riziko na minimum. Firma Profitio bude moci začít s realizací i dalších e-shopů. Problém nastane, pokud budou náklady vyšší a pravidelný příjem se získat nepodaří. Pak by mohla firma Profitio čelit velkým rizikům v podobě ztrát.

Tato práce tedy realizaci celého plánu doporučuje. V oblasti cílové skupiny by se měla firma soustředit primárně e-shopy. Proniknutí do dalších oborů bude nejspíš mnohem nákladnější vzhledem k jejich náročnosti. Oproti existujícím řešením poskytuje tato služba jedinečnou hodnotu v podobě nízkého rizika pro odběratele. Je totiž mnohem

pravděpodobnější, že prosazená webová stránka zůstane na své pozici, než že ji nová předběhne. Některé metody prosazování ve vyhledávačích sice mohou být považovány za kontroverzní, autor této práce si to uvědomuje. V praxi však tyto metody běžně fungují, jak je možné vidět na příkladu analýzy svet-svitidel.cz. V oblasti distribučních cest je správnou volbou přímý marketing. Alternativami mohou být vzdělávací semináře, kde bude tato služba nabídnuta jako možnost investice, nebo prodejní tým složený z operátorky call centra a obchodního zástupce. Ti by oslovovali potenciální zákazníky a nabízeli jim produkt. Roli obchodního zástupce by při nízké frekvenci obchodů mohlo i suplovat vedení firmy Profitio. Náklady a výnosy se velmi razantně odvíjí od prosazení ve vyhledávačích. S tím jsou spojeny i klíčové metriky.

Z celého podnikatelského plánu tedy vyplývá, že jestli firma Profitio dokáže udržet náklady na prosazení na uzdě, bude úspěšná. Dodržení tohoto plánu však povede firmu k velké opatrnosti a tím i minimu rizika, které je nutné podstoupit.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Odpovědi respondentů na otázku: „Měl (a) byste zájem o pronájem nebo koupi takových stránek?“	29
Tab. č. 2: Počet respondentů a zájemců v jednotlivých oborech a průměrné množství poptávek za měsíc, které by vzbudily jejich zájem. Se zvýrazněnými obory, které je vhodné podrobit bližší analýze.	32
Tab. č. 3: Tabulka zájmu jednotlivých oborů o prosazené webové stránky (v Kč).....	34
Tab. č. 4: Vztah mezi odkazujícími doménami na webovou stránku a jeho vliv na obtížnost klíčového slova.....	35
Tab. č. 5: Porovnání náročnosti jednotlivých oborů na základě průměrného počtu odkazovaných domén na prvních 10 výsledků ve vyhledávání, jak radí Ahrefs	38
Tab. č. 6: Odhad technik budování zpětných odkazů na svet-svitidel.cz.....	39
Tab. č. 7: Kalkulace nákladů na prosazení vycházející z analýzy odkazových technik svet-svitidel.cz.....	40
Tab. č. 8: Odhad nákladů na kampaň. U agentury jsou náklady přepočteny hodinovou sazbou 750 Kč	40
Tab. č. 9: Odhad nákladů na prodej webu (v Kč)	41
Tab. č. 10: E-shopy, které jsou v prodeji na e-shopiste.cz na konci března 2018.....	41
Tab. č. 11: Výpočet přepokládaného zisku na 1 e-shop.....	42
Tab. č. 12: Kalkulace výnosů a nákladů za rok.....	42
Tab. č. 13: Tabulka stanovení cílů	45
Tab. č. 14: PEST analýza	46
Tab. č. 15: SWOT analýza	48

Seznam grafů

Graf č. 1: Cenově elastická poptávka s rovnicí dané funkce	18
Graf č. 2 - Vztah nabídka a poptávka při zvýšení poptávky	24
Graf č. 3 – Konverzní poměry webových stránek v jednotlivých oborech.....	31
Graf č. 4: Graf počtu poptávek, které by stránky měsíčně musely získat, aby vyvolaly zájem ze strany kupujících.....	32
Graf č. 5: Vztah obtížnosti klíčových slov a odkazujících domén. Pro větší přesnost u jednoduchých klíčových slov byl rozdělen na lineární a exponenciální část.....	35
Graf č. 6: Graf poptávky po koupi prosazených webových stránek	36
Graf č. 7: Graf po pronájmu prosazených webových stránek	37

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Uspořádání papíru při metodě 6_8_5.....	13
Obr. č. 2: Grafické znázornění postupu od symptomu až k výzkumnému problému	21
Obr. č. 3: Životní cyklus webu v této službě.....	25
Obr. č. 4: Organizační struktura v rámci nově vznikající služby.....	49
Obr. č. 5: Náčrtek WBS bez určení časové náročnosti činností pro prosazení jednoho e-shopu	49
Obr. č. 6: Dlouhodobá WBS pro obchodní model pro dosažení dlouhodobého cíle	49

Seznam zkratk

B2B	business-to-business, trh, kde firmy prodávají jiným firmám
B2C	business-to-customer, trh, kde firmy prodávají koncovému zákazníkovi
EBITDA	Earning efore Interests, Taxes, Desires and Amortization. Zisk + úroky, daně, odpisy a amortizace (Režňáková, 2012)
GDPR	General Data Protection Regulation
PPC	pay per click – platba za kliknutí
SEO	search engine optimization – optimalizace pro vyhledávače
UX design	user experience, obor zabývající se designem uživatelské zkušenosti, usnadňováním používání softwaru nebo webových stránek a zvyšováním jejich účinnosti
WBS	Work Breakdown Structure – Popis činností projektu formou struktury

Seznam použitých zdrojů

Literatura

CROLL, Alistair a Benjamin YOSKOVITZ. *Lean analýza: využijte data k rychlejšímu vybudování lepšího startupu*. Přeložil Viktor JUREK. V Brně: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0507-5.

ENGE, Eric, Stephan M. SPENCER a Jessie STRICCHIOLA. *The art of SEO: mastering search engine optimization*. Third edition. Sebastopol, CA: O'REILLY, 2015. ISBN 978-14-919-4896-5.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

GERBER, Michael E. *Podnikatelský mýtus: proč většina začínajících firem skončí a jak tomu předejít: nové vydání*. Praha: Incommunity, 2011. ISBN 978-80-87524-03-9.

GODIN, Seth. *Fialová kráva: marketing konečně jinak! = Purple cow : transform your business by being remarkable*. Praha: Fragment, 2010. ISBN 978-80-253-1120-2.

HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074001208.

KLEIN, Štěpán. *Produktivní podnikatel: každý může podnikat dobře! : průvodce řemeslem podnikání*. Praha: Perfectia, 2015. ISBN 978-80-260-7836-4.

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

ORLÍK, T., 2011, citovaný v SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 14. ISBN 978-80-247-4103-1.

PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. New York: Free Press, 1998. ISBN 978-0684841489.

REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-1835-4.

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

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.

VLACH, Robert. Na volné noze: podnikejte jako profesionálové. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2017. Pod povrchem. ISBN 978-80-7555-015-6.

WOMAK, James P. JONES, Daniel T. 2003, citovaný v MAURYA, Ash. Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje. Přeložil Lukáš DUŠEK. V Brně: BizBooks, 2016. s. 24. ISBN 978-80-265-0506-8.

Internetové zdroje

AHREFS. Keyword Difficulty. *Ahrefs* [online]. Singapore: Ahrefs, 2018 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <https://ahrefs.com/keyword-difficulty>

BOEHM, Martin. Pricing Strategy. *Coursera* [online]. Madrid: IE Business School, 2018 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <https://www.coursera.org/learn/pricing-strategy>

DESJARDINS, Jeff. This is the lifetime value of a Starbucks customer. *Business Insider* [online]. Praha: Business Insider, 2016 [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <http://www.businessinsider.com/lifetime-value-of-a-starbucks-customer-2016-1>

KEBOVÁ, Barbora. Lean Canvas vs. business plán: Kdy stačí plánovat své podnikání na jeden list papíru?. *Storyous* [online]. Praha: Storyous, 2016 [cit. 2017-12-05]. Dostupné z: <http://magazin.storyous.com/cz/lean-canvas-vs-business-plan-kdy-staci-planovat-sve-podnikani-na-jeden-list-papiru/>

LAMBERT, Breanna. What's a Good B2B Conversion Rate in 2017?. *Adstage* [online]. San Francisco: Adstage, 2017 [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <https://blog.adstage.io/2017/05/04/landing-page-conversions/>

SOULO, Tim. How long does it take to rank in Google? (A study by Ahrefs). *Ahrefs* [online]. Singapore: Ahrefs, 2017 [cit. 2018-01-15]. Dostupné z: <https://ahrefs.com/blog/how-long-does-it-take-to-rank/>

Seznam příloh

Příloha A: Lean Canvas

Příloha B: Dotazník

Příloha C: Klíčová slova v jednotlivých oborech

Příloha D: Kalkulace nákladů na prosazení pro agentury

Příloha A

Obr. č. 1: Lean Canvas

Lean Canvas Podnikatelský plán na jedné straně papíru Online kurz zdarma na www.leancanvas.cz		Projekt: <input type="text"/>	Autor: <input type="text"/>	Datum: <input type="text"/>
				Verze # <input type="text"/>
Problém Jaké jsou 1-3 nejdůležitější problémy vašich zákazníků?	Řešení Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků?	Unikátní nabídka hodnoty Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaká je výjimečná hodnota pro zákazníka?	Neférová výhoda Co vám nemůže někdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy?	Zákazníci Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé?
Existující alternativy Jak zákazníci řeší své problémy dnes?	Indikátory Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká další čísla jsou pro vás teď důležitá (aktivace, aktivace, loajalita, tržby, doporučení)?	Srozumitelný opis Jak jednoduše opíšete vaše řešení pomocí již existujících?	Cesty k zákazníkům Jak se dostanete ke svým zákazníkům?	První vřástovky S kým můžete začít nejříve?
Struktura nákladů Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady?		Cenový model Jak naceríte vaše řešení problému?		

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

Zdroj: Kebová, 2016

Příloha B

Dotazník - Jak získat poptávky z internetu jinou cestou?

Dobrý den,

jmenuji se Michal Braun a jsem studentem Západočeské univerzity v Plzni. V rámci svého studia pracuji na vývoji nové služby/produktu pro firmy, jako je ta Vaše. Pro jeho vývoj potřebuji vyplnit právě tento dotazník.

Jednalo by se o webové stránky, které by se prosadily ve Vašem oboru ve vyhledávacích Seznam a Google. Získávaly by pak poptávky od Vašich potenciálních zákazníků. Tento dotazník mi pomůže osvětlit to, jak by měl celý proces fungovat.

Děkuji za Váš čas a ochotu. Pokud by Vás zajímaly výsledky dotazníku, vyplňte poslední kolonku.

Michal Braun

student ZČU

Konzultant Online Marketingu

*Povinné pole



Než začnete s vyplňováním si prosím přečtete: Jistě víte, že dnes má největší úspěch firma, která se umístí na prvních místech ve vyhledávacích Google a Seznam. Jak se tam ale dostat? Cest je několik. Zpravidla to trvá dlouhou dobu a stojí hodně peněz. Další možností je si poměrně úspěšnou stránku ve vašem oboru koupit nebo pronajmout. A k této možnosti se vztahuje tento dotazník.

V jakém oboru působí vaše firma? *

Vaše odpověď

Měl(a) byste zájem o pronájem nebo koupi takových stránek? *

Jednalo by se o stránky, které se již objevují na prvních pozicích ve Vašem oboru, získávají stabilní návštěvnost a je možné z nich získat poptávky.

Pronájem

Pronájem s následnou koupí

Koupě

Neměl bych zájem

Jiné: _____

Za klíčové se považuje, kolik webových stránky získají poptávek za měsíc. Kolik by vám musely webové stránky měsíčně přinášet poptávek, aby jejich koupě/pronájem byl pro vás zajímavý? *

Každá z firem je jiná. Pro jednu by bylo 10 poptávek měsíčně málo, pro jinou moc.

Vaše odpověď

Kolik byste byl(a) ochoten(na) zaplatit ve vašem oboru za koupi webových stránek, které by přinášely 10 poptávek měsíčně? (uveďte prosím částku) *

Tyto stránky by se již zobrazovaly na prvních příčkách ve vyhledávačích.

Vaše odpověď

Kolik byste byl ochoten zaplatit za měsíční pronájem takových stránek? (uved'te prosím částku) *

Vaše odpověď _____

Měla by na Vaše rozhodnutí vliv sezóna? Ve kterých měsících byste měl(a) o pronájem větší zájem? *

Celý rok stejně

Leden - Březen

Duben - Červen

Červenec - Září

Říjen - Prosinec

Jiné: _____

Kolik byste byl(a) ochotný zaplatit za 1 novou poptávku? *

Vaše odpověď _____

Bylo by pro Vás zajímavé získat samostatné poptávky formou aukce? *

Ano

Ne

Nejsem si jistý

Byl byste ochoten zaplatit více, pokud by bylo možné platit pouze za realizované objednávky? *

Existují metody, jakými bychom realizaci poptávek mohli ověřovat. Tím by bylo možné účtovat pouze realizované poptávky.

Ano

Ne

Pokud Vás zajímají výsledky dotazníku, vyplňte zde svůj e-mail.

Vaše odpověď _____

ODESLAT

Nikdy přes Formuláře Google neposílejte hesla.

Příloha C

Tab. č. 1: Klíčová slova v jednotlivých oborech

Klíčové slovo z Google AdWords	Obor	Hledanost	Průměrný počet odkazů na první stránce
bodovky	e-shopy	1 000	0,22
lampy	e-shopy	1 000	8,00
led osvětlení	e-shopy	2 400	3,33
lustr	e-shopy	6 600	0,56
nástěnné světlo	e-shopy	1 000	0,11
petrolejové lampy	e-shopy	2 400	1,00
solné lampy	e-shopy	880	4,33
stropní světlo	e-shopy	2 400	1,33
světlo do koupelny	e-shopy	1 300	0,67
venkovní světlo	e-shopy	1 000	0,67
vývoj software	IT	170	404,09
crm systém	IT	720	135,27
erp systém	IT	880	19,09
vývoj software na zakázku	IT	170	6,55
software na zakázku	IT	170	5,36
vývoj mobilních aplikací	IT	320	3,00
vývoj aplikací pro android	IT	170	1,27
vývoj webových aplikací	IT	210	1,00
vývoj aplikací	IT	320	0,82
it specialista	IT	210	0,18
internetový marketing	Marketing	480	3,00
tvorba loga	Marketing	880	15,20
ppc kampaně	Marketing	480	75,20
tvorba webu	Marketing	1 000	81,50
vytvoření webových stránek	Marketing	210	87,30
tvorba webových stránek	Marketing	2 900	87,60
eshop na míru	Marketing	210	112,40
seo optimalizace	Marketing	880	148,55
seo specialista	Marketing	210	163,40
tvorba eshopu	Marketing	320	163,40

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Příloha D

Tab. č. 1: Kalkulace nákladů na prosazení pro agentury

Technika	Nahrazení	Časová náročnost (v hod.)	Investice (v Kč)	Cena od agentury (v Kč)	Počet (v ks)	Náklady od agentury celkem (v Kč)
Obchodní partner	Podpůrný článek	3,0	400	2 650	12	31 800
Zbožový srovnávač	Zbožový porovnávač	0,3		225	8	1 800
PR články	Podpůrný článek	3,0	400	2 650	12	31 800
Diskuze	Diskuze	0,2		150	24	3 600
Katalog	Katalog	0,3		225	105	23 625
Inzerce	Inzerce	0,3		225	8	1 800
SEO nástroj	SEO nástroj	0,3		225	8	1 800
Spam	X			0	4	0
Sponzoring	Podpůrný článek	3,0	400	2 650	4	10 600
Error	X			0	4	0
Jeden majitel	Podpůrný článek	3,0	400	2 650	12	31 800
Influencer	Podpůrný článek	3,0	400	2 650	8	21 200
Komentář	X			0	229	0
Celkem						159 825

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Abstrakt

BRAUN, Michal. *Podnikatelský plán pro zavedení nové služby na trh*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 59 s., 2018

Klíčová slova: podnikatelský plán, Lean Canvas, online marketing, SEO, služba

Tato bakalářská práce se zaměřuje na vytvoření podnikatelského plánu pro zavedení nové služby na trh. Jako metoda je využit podnikatelský plán Lean Canvas. V rámci něj jsou analyzovány pole, jako jsou problémy cílové skupiny, zákaznické segmenty, jedinečná hodnota, řešení, distribuční kanály, příjmy a výdaje, klíčové metriky a nespravedlivá výhoda. Lean Canvas je vytvořen pro službu, která se zaměřuje na prosazování webových stránek ve vyhledávačích. Ověření správnosti podnikatelského plánu probíhá pomocí dotazníku a analýzy obtížnosti oborů. Následně je vytvořena i analýza konkrétního konkurenta. Na základě jejich výsledků je podnikatelský plán upravován a následně prezentován ve své závěrečné formě. Pro něj je pak vytvořena i strategie. Jsou definovány cíle, analyzováno mikro, mezo i makroprostředí. Na závěr je pak zhodnocen potenciál celého podnikatelského plánu a je vytvořeno doporučení plán zrealizovat.

Abstract

BRAUN, Michal. *Business plan for the introduction of new service on the market*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics University of West Bohemia, 59 p., 2018

Key words: business plan, Lean Canvas, online marketing, SEO, service

This bachelor thesis is aimed on business plan for introduction of new service on the market. As a method is used business plan Lean Canvas. In this business plan are analyzed parts such as customer problems, customer segments, unique value proposition, solutions, channels, revenue streams and cost structure, key metrics and unfair advantage. Lean Canvas is created for the service which is aimed on improvement in ranking in search engines and selling websites with traffic. Verification of correctness of the business plan is carried using questionnaire and industry difficulty analysis. Then is created analysis of the competitor too. The business plan is edited using data from the analysis. Then is presented in final form. For this version of business plan is created strategy too. In this strategy are defined goals, analyzed micro, mid and macro-environment. In conclusion is evaluated potential of business plan. The realization of this business plan is recommended.