

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Podnikatelský plán pro zavedení nového produktu
na trh**

**Business plan for launching a new product on the
market**

Filip Polák

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Podnikatelský plán pro zavedení nového produktu na trh“

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

Plzeň dne 24.4.2022

v. r. Filip Polák

Poděkování

Mé poděkování patří paní Ing. Machové za trpělivost, ochotu, odborné poznatky a cenné rady, které mi během zpracovávání bakalářské práce poskytla.

Velké díky patří také mé rodině a přátelům, za podporu a konzultace ohledně zaváděného produktu.

Obsah

Úvod.....	6
1 Vymezení základních pojmů	7
1.1 Podnikání.....	7
1.2 Podnikatel.....	7
1.3 Formy podnikání.....	9
1.3.1 Podnikání FO	9
1.3.2 Podnikání PO	11
1.3.3 Daňové zatížení FO.....	13
1.3.4 Daňové zatížení PO.....	14
1.4 Podnikatelská příležitost	15
2 Podnikatelský plán	16
2.1 Lean Canvas	17
2.2 Podnikatelský plán.....	19
2.3 Elevator pitch.....	31
3 Popis konkrétní podnikatelské příležitosti.....	32
3.1 Nedostatek při cestování mimo ubytovací služby	32
3.2 Ověření stejného nedostatku u okruhu spotřebitelů se stejnými zájmy	33
3.3 Hlavní faktory podnikatelské příležitosti	33
3.4 Shrnutí podnikatelské příležitosti	36
4 Předstupeň zakladatelského projektu – Lean Canvas	39
5 Konkrétní podnikatelský plán.....	42
5.1 Titulní list	42
5.2 Úvod.....	42
5.3 Shrnutí.....	43

5.4	Popis podnikatelské příležitosti	43
5.5	Cíle firmy a prezentace klíčových subjektů	45
5.6	Způsob založení podniku	45
5.7	Potenciální trhy a zacílení	46
5.8	Analýza konkurenčního prostředí	47
5.9	Marketingová a obchodní strategie	53
5.9.1	Produkt	53
5.9.2	Cena	53
5.9.3	Distribuce	54
5.9.4	Marketingová komunikace	54
5.10	Realizační plán	55
5.11	Finanční plán	56
5.12	Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu a jeho rizika	59
5.13	Přílohy	61
	Závěr	62
	Seznam použitých zdrojů	63
	Seznam tabulek	65
	Seznam obrázků	66
	Seznam zkratk	67
	Seznam příloh	68
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Podnikání je trend, který v soutěživém stylu 21. století láká většinu populace s vidinou nadprůměrného příjmu. Podnikání, je ale činnost, která se neobejde bez ucelených strategií a naplánovaných postupů. Na což někteří jedinci zapomínají.

Předložená práce sebou nese informace pro uplatnění podnikatelského nápadu na trhu, založených na implementaci těchto myšlenek do struktury provázaného podnikatelského plánu. Jeho tvorba poskytuje pevný a utříbený podklad pro vyhodnocení životaschopnosti nápadu a umožňuje tak před zahájením podnikatelského čítí ušetřit čas a finanční prostředky za vynaloženou podnikatelskou činnost.

Důvod, proč si autor zvolil dané téma, bylo utvoření takové práce, která má lidi s podnikatelským nápadem, nasměrovat správnou cestou na spotřebitelský trh. Autor se totiž během bakalářského studia setkal již s několika případy, kdy se některé startupy na trhu neuplatnily, neboť neměly nastavené žádné strategie, natož plány.

Cílem této práce je aplikace konkrétního podnikatelského nápadu do struktury podnikatelského plánu, který svými náležitostmi poskytne objektivní pohled na zhodnocení tržního potenciálu dané podnikatelské činnosti a vymezí takové strategie, jenž povedou k úspěšnému uplatnění jejího výstupu, konkrétně produktu.

Dílním cílem je uplatnění agilního přístupu na základě požadavků relevantních spotřebitelů a zakomponování těchto poznatků do orientačního předplánu.

Práci tvoří část teoretická a část praktická. Teoretická část definuje pojmy základů podnikání spolu s formami podnikání a jejich hlavních kritérií. Tato část představuje teoretický vstup do dané problematiky. Důvěryhodnost definic a odborných výkladů zajišťuje zpracování dle aktuálního znění zákonů České republiky a odborných publikací se zaměřením na podnikovou ekonomiku a podnikatelský plán.

V praktické části práce je věnována pozornost zpracování konkrétního podnikatelského záměru a jeho náležitostí. Před jeho tvorbou je popsán proces, který umožní identifikovat první známky validace o možném uplatnění podnikatelského nápadu na trhu. A z jeho poznatků jsou nastaveny takové strategie podnikatelského plánu, jenž zajistí úspěšné zavedení nového produktu na trh. Nový produkt, na kterém je praktická část postavena je malý soběstačný karavan pro páry a sportovce.

1 Vymezení základních pojmů

Nejprve jsou v práci vymezeny základní pojmy spojené s problematikou podnikání a sestavením podnikatelského plánu. Je zde charakterizován pojem podnikání a podnikatel. Zřetel je brán, dle aktuálního znění českých zákonů, na konkrétní formy podnikání a jejich daňovou povinnost. Následně je popsána situace na trhu, kdy se vyskytne příležitost pro podnikání. Dále je vysvětlen pojem podnikatelský plán a jeho základní struktura. Tato část práce slouží autorovi a subjektům, chystajících se podnikat, jako hlavní zdroj informací podle platných zákonů a odborné literatury, a s kombinací jejich dispozic, tak usměrnit jejich cestu na spotřebitelský trh s nápadem na nový produkt.

1.1 Podnikání

Podnikání je proces, kdy nezávislý subjekt pohybem na trhu zaznamená, u jeho spotřebitelů, určitý nedostatek nebo prostor pro inovaci. Toto tvrzení a situaci se zároveň snaží relevantně analyzovat a ověřit. Pro tvorbu řešení dané situace musí podnikatel využít daných a dostupných zdrojů a rozhodnout o jejich strategickém a ekonomickém využití a přerozdělení ve společnosti tak, aby bylo vytvořeno přidané hodnoty a ta přinášela podnikateli zisk.

1.2 Podnikatel

Hlavním subjektem podnikání je podnikatel. Podnikatel je podle znění občanského zákoníku ten: „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“ (zákon č. 89/2012 Sb. § 420 odst. 1).

- **Soustavnost** – definuje činnost, která je vykonávána opakovatelně a pravidelně.
- **Samostatnost** – znamená, v případě fyzické osoby, osobní jednání podnikatele. Osoba právnická jedná prostřednictvím jejího statutárního orgánu.

Rozdíl mezi fyzickou a právnickou osobou je blíže popsán v kapitole charakterizující druhy podnikání.

- **Vlastní jméno** – veškeré právní úkony jsou spojeny, u fyzické osoby, se jménem a příjmením podnikatele. U právnické osoby s jejím názvem.

- **Vlastní odpovědnost** – veškeré riziko, za své číty a výsledky, je na břemenu podnikatele, jak u osoby fyzické, tak u osoby právnické.
- **Dosažení zisku** – podnikatelské aktivity musí být vykonávány s úmyslem docílit zisku, toho ale nemusí být v každém případě dosaženo (Srpková a kol., 2010).

Podle totožného zákona (§ 421, odstavec 1 a 2) je podnikatelem:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku;
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění.

Při skutečnosti, že je podnikatel zapsán v obchodním rejstříku se již z pohledu práva nehovoří o podnikateli, ale o obchodní firmě. Podle znění občanského zákoníku je „Obchodní firma jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku.“ (zákon č. 89/2012 Sb. § 423, odst. 1). Pod tímto jménem podnikatel zároveň vystupuje a jedná.

Podle Taušl Procházkové a kolektivu (2017, s. 15), je podnikatel „Nositel rozhodnutí, který vyvíjí ekonomickou aktivitu spojenou s produkcí výrobků či služeb a jejich pohybem na trzích. Podnikatel se pohybuje v určitém podnikatelském prostředí a snaží se využívat ve svůj prospěch možnosti, které mu toto prostředí trhy nabízí.“

O důležitosti pohybu a působení soukromého podnikatele na trhu spolu s jeho významem pro ekonomiku ho již v roce 1940 W. Churchill ve své metafoře označoval jako tažného koně, který táhne kárku (Srpková a kol., 2010).

Podnikatel je osoba, která se na základě intuice rozhodne vytvářet pracovní aktivitu mimo zaměstnanecký poměr a tímto směrem rozhodovat o čase, způsobu provedení a rozvoji této aktivity tak, aby bylo dosaženo přidané hodnoty, která by byla jeho peněžním přínosem (Srpková a kol., 2010).

Z této kapitoly je zřejmé, že podle znění zákonů České republiky nelze brát subjekt podnikatele jednotně. Neboť se rozlišují různé právní formy podnikání.

Jejich význam a využití jsou, spolu s jejich právními úpravami, podrobně definovány v následující kapitole.

1.3 Formy podnikání

Zákony popisují dvě základní formy podnikání, a to fyzickou (dále pouze FO) a právnickou osobu (dále pouze PO). Výběr právní formy je pro podnikatele jedním z nejdůležitějších rozhodnutí, neboť špatná volba právní formy značně ovlivňuje podnikatelskou činnost (Taušl Procházková a kol, 2017). Zároveň s sebou každá právní forma přináší řadu požadavků a podmínek, které je možné označit pod názvem: **Kritéria volby právní formy podnikání**, jimiž jsou většinou: počet zakladatelů; oprávnění na řízení, rozhodování a zastupování; způsob a rozsah ručení za závazky podnikatelské činnosti; podíl na zisku či ztráty; daňové zatížení; výše počátečních vkladů; a mnoho dalšího (Pavláková a kol., 2017).

1.3.1 Podnikání FO

V souvislosti s podnikáním fyzických osob se v českých zákonech o dani, v zákonech o sociálním zabezpečení a zdravotním pojištění se o ni hovoří jako o osobě samostatně výdělečně činné (dále pouze OSVČ). OSVČ je ve znění těchto zákonů definována jako fyzická osoba, která má příjmy z podnikání nebo jiné samostatně výdělečné činnosti (Srpková a kol., 2010). V rámci fyzické osoby (neboli jednotlivce) se rozlišuje, dle živnostenského zákona, podnikání živnostenské a neživnostenské. Vzhledem k zaměření bakalářské práce je zde blíže specifikováno pouze podnikání na základě živnostenského oprávnění, které musí jednatel získat pro vykonávání podnikatelské činnosti.

Živnostenské podnikání – živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku (zákon č. 455/1991 Sb. §2). K provozování živnostenské činnosti je nutností získat živnostenské oprávnění. Pro získání živnostenského oprávnění jsou potřeba splnit podmínky všeobecné a podmínky zvláštní, které jsou uvedeny níže.

- **Všeobecné podmínky** – první všeobecnou podmínkou je plná svéprávnost, kterou lze nahradit přivolením soudu k souhlasu zákonného zástupce nezletilého k samostatnému provozování podnikatelské činnosti. Druhou všeobecnou podmínkou je bezúhonnost, prokázaná výpisem z Rejstříku trestů.

- **Zvláštní podmínky** – zahrnují povinnost prokázat se odbornou nebo jinou způsobilostí vyžadovanou živnostenským zákonem či jiným právním předpisem (zákon č. 455/1991 Sb. §6).

Zvláštní podmínky k provozování živnostenského podnikání jsou blíže specifikovány u skupin živností. Tyto podmínky upravuje stejný zákon podle požadavků na odbornou způsobilost, a rozděluje podle nich živnosti na (Taušl Procházková a kol., 2017):

Živnosti ohlašovací – vznikají a jsou provozovány na základě ohlášení. Dělí se na:

- **Řemeslné živnosti** – odborná způsobilost se zde prokazuje doklady spojenými s příslušným oborem. Těmi se myslí alespoň jeden z následujících dokladů: výuční list, maturita v oboru, diplom z oboru, či šestiletá praxe v oboru. Příklady oborů spadající pod řemeslnou živnost jsou například truhlářství, zednictví, řeznictví a uzenářství, pekařství a cukrářství, klempířství a oprava karosérií, zlatnictví. Další obory lze nalézt v příloze 1 živnostenského zákona (zákon 89/2012 Sb.).
- **Vázané živnosti** – odborná způsobilost pro vázanou živnost je stanovena nebo upravena přílohou 2 zákona 89/2012 Sb. Příklad požadavku z této přílohy znějící pro předmět podnikání: geologická činnost, u níž je k provozování živnosti požadované osvědčení odborné způsobilosti vydané Ministerstvem životního prostředí. Dalšími obory podléhající této skupině mohou být například vedení účetnictví, provozování autoškol, masérské služby a provádění staveb (zákon 89/2012 Sb.).
- **Volné živnosti** – je živnost opravňující k výkonu činností, pro jejichž provozování živnostenský zákon nevyžaduje prokázání odborné ani jiné způsobilosti. U volné živnosti postačuje pro získání živnostenského oprávnění splnění všeobecných podmínek. Obory volných živností jsou opět stručně: velkoobchod, maloobchod, zprostředkování obchodu a služeb pro zemědělství, zahradnictví, ubytovací služby, výroba motorových a přípojných vozidel a karosérií atd. (zákon 89/2012 Sb.).

Živnosti koncesované – jsou takové živnosti, které smějí být provozovány na základě koncese. Koncese je státní povolení pro provozování živnosti (Taušl Procházková a kol., 2017). Obory spadající pod tuto skupinu živností jsou například výroba a úprava lihu, provozování krematoria a pohřební služby. Další lze nalézt v příloze 3 zákona č. 89/2012 Sb.

1.3.2 Podnikání PO

Živnostenský zákon umožňuje podnikat na základě živnostenského oprávnění také osobám právnickým. Tato právní forma ale musí být navíc oproti FO zapsána v obchodním rejstříku. Obchodní rejstřík je veřejně dostupný seznam, do kterého se zapisují základní údaje o jeho subjektech. Mezi tyto základní údaje patří například jejich základní identifikační údaje (obchodní firma, IČO, právní forma atd.), předmět jejich činnosti, statutární orgány, velikost základního kapitálu atd. (Podnikatel.cz, 2021). V souvislosti s tématem práce, kdy bude prioritou tvorba zisku, bude v následujících řádcích brán ohled pouze na ziskové organizace, konkrétně korporace. Na výběr si PO může vybrat ze dvou hlavních kategorií korporací: Osobních společností a kapitálových společností.

Osobní společnosti – u osobních společností se předpokládá osobní účast na podnikatelské činnosti společnosti, neomezené ručení majetkem společníků za závazky společnosti a jednání společníků jménem společnosti (Taušl Procházková a kol., 2017).

Osobní společnosti se dělí na veřejnou obchodní společnost a komanditní společnost.

- **Veřejná obchodní společnost** – obchodní firma na konci většinou obsahuje zkratku v.o.s., zakladatelským dokumentem je společenská smlouva, jejími zakladateli a společníky musí být po celou dobu existence alespoň dvě fyzické nebo dvě právnické osoby, případně kombinace, nejméně však musí společnost disponovat dvěma osobami. Zároveň jsou všichni tito společníci statutárním orgánem společnosti. Základní kapitál se zde nevytváří, pokud není ve společenské smlouvě stanoveno jinak. Společníci zde ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně celým svým majetkem. Zisk si společníci rozdělují rovným dílem, případně lze stanovit ve společenské smlouvě jinak.
- **Komanditní společnost** – PO s touto formou bude v příponě obchodní firmy obsahovat zkratku k.s. V historii umožňovala tato forma podnikání osobám, které jej s jejich povoláním nemohli provozovat, využívali tedy tuto společnost pro spojení se s další osobou, které to její povolání umožňovalo (Srpková a kol., 2010). Minimální počet zakladatelů a společníků je stejný jako u v.o.s. Zakladatelským dokumentem je opět společenská smlouva, ve které se navíc rozdělují společníci na komanditisty a komplementáře. Společnost musí být vždy tvořena alespoň jedním

komanditistou a nejméně jedním komplementářem (Taušl Procházková a kol., 2017). Výjimkou je zde podmínka minimálního vkladu pěti tisíc korun českých u komanditistů, jímž je zároveň tvořen základní kapitál společnosti. Velikost vkladů musí být uvedena ve společenské smlouvě spolu s předmětem, zda jde o vklad peněžitý či nepeněžitý. Výše tohoto vkladu komanditistům zároveň stanovuje hranici, do které budou ručit. Komplementáři však ručí za dluhy společnosti neomezeně. Celkový zisk společnosti se dělí na polovinu mezi komplementáře a komanditisty. Pokud není ve společenské smlouvě stanoveno jinak, rozdělují si zisk komplementáři rovným dílem, u komanditistů se určuje rozdělení jejich poloviny, podle podílu jejich vkladů. Ztráta je pak čistě na bedrech, rovným dílem, komplementářů (Pavlaček a kol., 2017).

Kapitálové společnosti – z názvu již vyplývá, že typ těchto společností je spojen s kapitálem (majetkem, vkladem). Jedním z hlavních rysů kapitálových společností je tedy povinnost pro společníky vložit určitý majetek. Tento počáteční vklad (základní kapitál) je nutné udržovat, od založení, po celou dobu působení společnosti. Dalším rysem těchto společností je podílení se účastníků na řízení společnosti, s tím že společník může být i jeden (Taušl Procházková a kol., 2017).

Kapitálové společnosti jsou akciová společnost se zkratkou a.s. a společnost s ručením omezením, zkratka s.r.o.

- **Akciová společnost** – zakladatelským dokumentem je zakladatelská smlouva nebo zakladatelská listina. Tato společnost se vyznačuje tím, že její základní kapitál je rozvržen na určitý počet cenných papírů – akcií, o určité jmenovité hodnotě (Taušl Procházková a kol., 2017). Minimální hodnota tohoto základního kapitálu je 2 000 000 Kč. Počet společníků není omezen, založit ji musí ale buď 1 FO nebo 1 PO. Společníkem je člověk vlastníci akcii společnosti a je nazýván akcionářem. Statutárním orgánem je valná hromada, tento orgán je tvořen všemi akcionáři společnosti a musí mít nejméně 3 členy. Počet akcií, jež vlastní akcionář, udává jeho podíl na zisku (o kterém valná hromada rozhodla rozdělit mezi akcionáře), hlasovacím právem společnosti a likvidačním zůstatku (zákon č.90/2012 Sb.). Společnost odpovídá za své závazky celým svým majetkem. Akcionáři zde za závazky společnosti neručí je však v jejich zájmu tuto situaci řešit (Srpková a kol., 2010).

- **Společnost s ručeným omezením** – zakladatelským dokumentem je společenská smlouva nebo zakladatelská listina. Stejně tak může s.r.o. založit 1 PO či 1 FO. V případě založení společnosti jednou osobou se sepisuje zakladatelská listina namísto společenské smlouvy. Základní kapitál je tvořen vklady společníků a do výše těchto vkladů jsou ze zákona společníci povinni ručit, pokud soud nestanoví jinak. Minimální výše tohoto počátečního vkladu je 1 Kč. Společnost již za své závazky ručí celým svým majetkem. Způsob rozdělení zisku společnosti mezi společníky je určen, statutárním orgánem v zakladatelském dokumentu. Nejvyšším orgánem je valná hromada, která má zvolené své jednatele, ti jsou považovány za statutární orgán společnosti (Pavláková a kol., 2017).

Jedním z dalších kritérií volby právní formy podnikání je také způsob zdanění v případě dosažení zisku, který se pro jednotlivé právní formy liší. U OSVČ je princip daňového zatížení odlišný než u právnických osob. Nejdříve je proto stručně vysvětlen princip zdanění u OSVČ. Tabulka níže pak popisuje daňové zatížení a daňovou povinnost jednotlivých právních forem podnikání u právnických osob. Výklad vychází z aktuálního znění zákona č. 586/1992 Sb., České národní rady o daních z příjmů.

1.3.3 Daňové zatížení FO

V případě OSVČ je v souvislosti s tématem práce, blíže specifikována daňová povinnost poplatníka, jehož příjmy pochází pouze ze samostatné činnosti na základě živnostenského oprávnění. Dílčím základem daně (dále jen základ daně) jsou příjmy podnikatele snížené o výdaje vynaložené na jejich dosažení, zajištění a udržení v daném období. OSVČ se však může rozhodnout tyto výdaje neuplatnit a v tomto případě využít možnosti výpočtu výdajů procentem z příjmů. U živnostenského podnikání lze uplatnit tyto výdaje ve výši 60 % z příjmů, základ daně by tedy pro podnikatele činila 40% výše příjmů. Tyto výdaje jsou však uplatnitelné do částky 1 200 000 Kč. Z vypočteného základu daně je pak vyměřena výše daně, a to sazbou patnácti procent (zákon 586/1992 Sb.). Další povinností OSVČ je z poloviny vypočteného základu daně odvést pojistné za zdravotní pojištění ve výši 13,5 % (zákon č. 592/1992 Sb.) a odvody na sociální pojištění ve výši 29,2 %, obsahující příspěvek na důchodové pojištění a státní politiku zaměstnanosti, může se ale také dobrovolně účastnit příspěvku na nemocenské pojištění ve výši dalších 2,1 % (zákon 586/1992 Sb.).

1.3.4 Daňové zatížení PO

Pro zjištění základu daně se u PO vychází z výsledku hospodaření (dále jen VH), který vychází z rozdílu výnosů a nákladů podniku. VH může být kladný, a to v případě kdy výnosy převyšují náklady, o tomto stavu se hovoří jako o zisku. Přestože zisk je hlavním cílem každého podnikatele, v praxi může dojít k opaku, a to v případě kdy náklady převyšují výnosy, tento stav je ke konci účetního období označován jako ztráta. V případě ztráty je daňová povinnost právnické osoby nulová.

Při výběru právní formy podnikání může být hlavním kritériem, oproti FO, dvojitě daňové zatížení, které se skládá z daně ze zisku podniku a daně z příjmů jednotlivých společníků.

Tabulka č. 1: Daňové zatížení PO

Forma podnikání	Daňové zatížení společnosti	Daňové zatížení společníků
Veřejná obchodní společnost	Společnost svůj zisk nedaní daní z příjmů, ta zatěžuje až podíly společníků.	FO – 15 % ze základu daně. PO – 19 % ze základu daně.
Komanditní společnost	Podíly rozděleného zisku mezi komplementáře a komanditisty se zdaňují odlišně.	Komplementáři – 15 % ze svého základu daně. Komanditisté – podíl nejdříve zdaněn sazbou 19 % a po rozdělení je jejich příjem zatížen srážkovou daní 15 %.
Akciová společnost	Sazba daně z příjmů 19 % z VH.	Dividendy akcionářů zdaňovány zvláštní sazbou daně 15 %.
Společnost s ručeným omezením	Sazba daně z příjmů 19 % z VH.	Podíly na zisku zdaňovány zvláštní sazbou daně 15 %.

Zdroj: Zákon č. 586/1992 Sb., zpracováno autorem

Po představení forem podnikání, z nichž umožňují výběr zákony České republiky a zároveň upravují jejich práva a povinnosti, je v práci následně popsána situace, kdy podnikatel objeví prostor pro podnikání a jak z této situace utvořit strukturovaný podnikatelský plán v souladu se základními strategiemi a jeho náležitostmi.

1.4 Podnikatelská příležitost

Je situace, kdy člověk intuitivně zaznamená určitý nedostatek spotřebitelů na trhu a nabízí se mu tak příležitost vytvořit nový produkt nebo prostor jeho pro inovaci. Pro správné uchopení a realizaci takové situace je nesmírně důležité tento podnikatelský nápad strukturovat do fází a utvořit z něj plán. Jednotlivé naplánované fáze je nutné v čase neustále aktualizovat a přizpůsobovat situaci na trhu. Tento přístup je označován jako agilní. Podle Crolla (2016), je totiž agilní přístup brán pro každého začínajícího podnikatele jako klíčový, kdy podnikatel svou myšlenku/nápad a každou fázi plánu, vždy na základě dat vyhodnocuje a má možnost se z východisek poučit a relevantně se přizpůsobovat situaci. V opačném případě by podnikatel na trhu nabízel nepoptávaný produkt a vedlo by tak k jeho neúspěchu a později nucenému zániku. Je tedy stěžejní nejednat pouze na základě intuice, ale prokládat ji relevantními daty a z této kombinace následně utvářet strategii a cíl podnikatelského plánu. Při nalezení podnikatelské příležitosti je důležité si v jejím rámci stručně charakterizovat 3 hlavní faktory, které mohou podnikatelskou příležitost vytvářet a na základě tohoto čítí označit příležitost potenciálně trhu uplatnitelnou. Ještě před sestavením podnikatelského plánu a započutí jeho prvních úkonů je třeba si tedy stručně definovat popis produktu, konkurenční výhodu a užitek pro zákazníka plynoucí z realizace podnikatelského nápadu (Srpová a kol., 2011). Po specifikování těchto tří faktorů se posléze vyskytne úplně první stanovisko pro vyhodnocení, zdali podnikatelskou příležitost seskupit do plánu a nadále zde ji rozvíjet, investovat do ní svůj čas a finanční prostředky, a zda je možné vytvořit přidanou hodnotu zajišťující zisk. Vyhodnocení lze dosáhnout například za pomoci dotazníkového šetření, kterému je v této práci věnována pozornost v kapitole podnikatelského plánu. Tyto tři faktory jsou zároveň jednou z hlavních oblastí podnikatelského plánu, s tím že jsou blíže specifikovány v další kapitole této práce. Nicméně pokud by se měla podnikatelská činnost realizovat ve více lidech, je dobré si tyto věci v rámci interní skupiny předem stručně ujasnit, aby pak při sestavování podnikatelského plánu nedocházelo k výrazným rozporům, zapříčiněnými odlišnými názory, a nebyla tak ohrožována jeho plynulost a návaznost, zároveň by tak mohlo dojít k rozpadu a nerealizaci podnikatelského nápadu (Srpová a kol., 2011).

2 Podnikatelský plán

Z hlediska tématu práce je níže o podnikatelském plánu hovořeno jako zakladatelském projektu. Kdy se na základě podnikatelské příležitosti formuje podnikatelská aktivita od samotného vzniku podniku a rozhodováním o jeho založení.

Z tohoto pohledu je tedy podnikatelský plán strukturovaný písemný dokument popisující všechny podstatné faktory související s podnikatelovou činností, sestavovaný za účelem zjištění informací ohledně její životaschopnosti a proveditelnosti. Zároveň v čase poskytuje přehled o podnikatelské potenciální přínosu z hlediska řízení a návratnosti vynaložených financí. Tento plán je vypracovávaná strategie, na dlouhodobý časový horizont, jež určuje jednotlivé fáze vývoje podnikatelského nápadu a jejich náležitosti (Taušl Procházková a kol., 2017).

Synonymem pro podnikatelský plán je podnikatelský záměr. Ten by neměl být brán jako svazek několika popsaných papírů, který má zaujmout investora a dostat od něj, jak se lidově říká „zelenou“. Podnikatelský plán pomáhá během jeho realizace ucelovat a vizualizovat myšlenky tak, aby potenciální podnikatelská příležitost mohla být vyvíjena a úspěšně tak naplnila účel podnikání jímž je generování zisku (Srpová a kol., 2011).

„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější a vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.“ (Srpová a kol., 2011, s. 14)

Podoba správně sestaveného podnikatelského plánu, by se měla, jak již naznačuje text výše, skládat z několika hlavních částí, které na sebe navazují nebo se navzájem doplňují. Každé této části je přiřazeno své opodstatnění a význam. Podle Taušl Procházkové a kol. (2017) je považováno za důležité, aby byl plán inovativní, logický a přehledný, srozumitelný, ne příliš obsáhlý, pravdivý a reálný s ohledem na respektování rizik.

- **Inovativní** – snaha poukázat na unikátnost přidané hodnoty produktu pro zákazníka.
- **Logický a přehledný** – nutnost návaznosti jednotlivých oblastí plánu, které mezi sebou korespondují a nevyvracejí se.
- **Srozumitelný a uváženě stručný** – plán nemá být přeplněný a má postihnout základní fakta.
- **Pravdivý a reálný** – plán má obsahovat skutečné a reálné poznatky.

- **Respektující rizika** – zvýšení důvěryhodnosti plánu zajistí identifikace jeho rizik a navrhnutí jejich opatření.

Podnikatelský plán neslouží pouze k osobním účelům podnikatele a pravděpodobně bude tento dokument předložen do rukou lidí mimo dění podniku, jako je například investor či banka či jiné zainteresované strany. Prakticky má plán tyto externí subjekty motivovat k podpoře rozvoje podnikatelského nápadu a zajistit tak jeho zavedení na spotřebitelský trh. Zároveň motivovat a dovolit se „naladit“ interním subjektům na problematiku podnikatelského záměru a angažovat se tak do jeho dění.

Není žádná závazná norma, které by upravovala, jak má podnikatelský plán vypadat. Z odborné literatury jako Srpová a kolektiv (2011) je však možné se řídit poznatky a doporučeními jenž popisují základní body a oblasti, jimž se má v podnikatelském plánu podnikatel věnovat. Zároveň tak, není zákonem stanovena žádná podoba podnikatelského plánu.

2.1 Lean Canvas

Jednou z jednodušších podob/modelů podnikatelského plánu je Lean Canvas, jehož překlad do češtiny lze uvést jako „štíhlé plátno“. Z názvu vyplývá, že Lean Canvas patří mezi stručnější a časově méně náročnější podobu podnikatelského plánu. Někdy je také používán pouze jako **předstupeň podnikatelského plánu**. Pro vizualizaci myšlenek zde slouží předpřipravená jednostránková šablona, označovaná jako plátno, obsahující 9 bloků do nichž lze rozložit klíčové vlastnosti nápadu. Toto rozpoložení klíčových vlastností podniku a jeho produktu v Lean Canvasu, umožní podnikateli, díky své stručnosti, si uvědomit představu a směr podnikání, odhalit možná rizika a zvýraznit silné stránky nového nápadu (Nováková, 2020). Benefity Lean Canvasu lze vystihnout následovně: Jednoduchý, uživatelsky přívětivý, stručný, jasný, přehledný, logický, jednostránkový, vhodný pro start-upy, rychlý, umožňuje utřídit myšlenky jako předstupeň podnikatelského plánu, neobsahuje složité výpočty.

Vzhled šablony Lean Canvasu, vytvořený Dobrokurzy.cz (2022) se nachází v příloze A této práce.

Níže jsou popsány jednotlivé bloky Lean Canvasu, jenž jsou pro tento štíhlý model nejdůležitější a jako celek tvoří navzájem se doplňující srozumitelnou vizualizaci myšlenek a vlastností podnikatelského záměru.

9 Bloků Lean Canvasu

Zákazníci – v tomto bloku je brán ohled na cílovou skupinu s potenciálním zájmem o produkt. Je důležité si zde specifikovat takového zákazníka nebo zákazníky, se zájmem jej užívat a bude pro ně přínosný. Ke specifikaci těchto modelů zákazníků slouží 4 hlavní rysy, čímž je stručný popis uživatele produktu (kdo), toho, čím se živí, toho, co ho baví a jeho problému (Pohl, 2019).

V rámci tohoto bloku je zde podkategorie s názvem **první vlaštovky**, což je prostor pro specifikaci typu zákazníka, kterého nový produkt zaujme/osloví jako prvního. Na tohoto zákazníka by se měli na začátku start-upu podnikatelé zaměřit prioritně a snažit se jej oslovit jako prvního, aby tak získali co nejrychlejší zpětnou vazbu a mohli následně podnikatelskou činnost relevantně vyhodnocovat a agilně aktualizovat (Croll, 2016).

Problém – je blok, který má být zaměřený na problémy, v daných oblastech u daných spotřebitelů, které bude chtít podnikatel řešit a vylepšit jejich situaci. Tyto problémy se obecně doporučuje vypsát alespoň 3. Zároveň by zde měly být v podbodě zmíněny již existující řešení tohoto problému na trhu (Brychtová, 2019).

Řešení – tento blok slouží pro objasnění vlastností produktu, díky nimž jsou řešeny problémy, specifikované v předchozím bloku. Tento blok tedy slouží pro definici způsobu řešení jednotlivých problémů. Ke každému problému je doporučeno přiřadit řešení (Šimšalíková, 2022).

Návrh unikátní hodnoty – blok, obsahující „slogan“ nebo „motto“ jenž ukazuje na benefity plynoucí z koupě produktu a vyřešení tak problém spotřebitele. Jde o marketingovou větu, která má za úkol přesvědčit uživatele zajímat se o nový produkt. Podblokem je zde srozumitelný opis, který nový produkt přirovnává, k již existujícím známým pojmům a firmám na daném trhu (Brychtová, 2019).

Klíčové metriky – blok, tvořený ze seznamu kritérií s konkrétními hodnotami, které budou sloužit jako měřítka úspěchu podnikatelského plánu. Tyto stanovená kritéria mají být reálná, časově ohraničená a měřitelná. Cokoliv měřitelné je pak totiž snadno říditelné.

Struktura nákladů – soupis hrubého přehledu financí potřebných pro realizaci plánu. V bloku jsou charakterizovány počáteční náklady, fixní náklady a variabilní náklady (Dobrokurzy, 2022). Podrobnému finančnímu plánu je pak věnována oblast v podnikatelském plánu.

Nespravedlivá výhoda – v tomto bloku je specifikována jedinečnost, unikátnost a originalita nápadu podnikatele. Tyto vlastnosti mohou být dány například expertními znalostmi, jedinečným know-how, goodwillem, aktuálními interními informacemi nebo spolehlivým a jedinečným týmem. Jelikož se pracuje s malým prostorem tohoto bloku, je tak potřeba vystihnout pouze ty nejdůležitější výhody oproti konkurenci (Nováková, 2020).

Cenový model – z hlediska financí je potřeba vyměřit přidanou hodnotu pro podnik a určit tak hodnotu ceny produktu, která bude podniku generovat příjem. Následně pak v poměru s náklady specifikovat odhadovanou výši zisku z podnikatelské činnosti (Šimšalíková, 2022).

Cesta k zákazníkům (kanály) – blok zaměřený na stručnou, avšak stěžejní charakteristiku marketingové strategie, konkrétně v oblasti distribuce a propagace. Čili jde o popsání cesty, jakými prostředky a kde bude produkt prezentován a nabízen zákazníkům (Nováková, 2020).

Při práci v omezeném prostoru Lean Canvasu, je důležité vystihnout ty nejdůležitější vlastnosti plánované podnikatelské činnosti a nezacházet tak do podrobných detailů. Lean Canvas má splnit svůj účel tím, že přehledně poskytne podnikatelský model na základě, kterého lze vyhodnotit potenciál podnikatelského nápadu. Jedná se tedy o pevný start, který pomůže ucelit nápad. Pakliže Lean Canvas utvrdí podnikatele a některé externí subjekty o potenciálu a životaschopnosti produktu a jeho účelu, je potřeba následně vytvořit takový plán, který již specifičtěji popíše jednotlivé oblasti. Tento již ne tak jednoduchý a časově náročnější plán může být pak požadován bankou nebo jinými zainteresovanými stranami, jako podmínka pro poskytnutí finančních prostředků. Tomuto podrobnému podnikatelskému plánu je v této práci věnována pozornost níže.

2.2 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je zde vzhledem k tématu brán jako zakladatelský projekt. Ten je tedy tvořen pro specifikování jednotlivých oblastí klíčových pro zavedení nového produktu na trh. Popisuje cíle firmy, a jeho sestavení je zásadní, pokud má být dosaženo kvality při zakládání byznysu. Jeho sestavení se týká jak start-upů, tak malých podniků ale i velkých podniků, to znamená, že bez podnikatelského plánu se neobejde žádný podnikatelský

subjekt a spoléhat na to, že lidský mozek si bez něj bude vše pamatovat je ve většině případů absurdní.

Podnikatelský plán má detailně charakterizovat účel podnikání, popis společnosti, cíle firmy, strukturu, popis produktu, potřebné zdroje, finanční plán, představení podnikatele, případně jeho týmu z hlediska managementu (Srpková a kol., 2011).

Tyto oblasti a náležitosti podnikatelského plánu lze vymezit spolu s jeho formální strukturou do několika základních bodů, které jsou postupně charakterizovány níže.

Titulní list – je formalitou každého důležitějšího dokumentu, v rámci business plánu se zde zmiňuje obchodní název a logo firmy, název podnikatelského plánu, jméno autora spolu s klíčovými osobami a aktuální datum. Doporučeno je zde uvést prohlášení o poskytování důvěryhodných a citlivých údajů, které jsou předmětem obchodního tajemství a jednotlivé části tohoto dokumentu nesmí být reprodukovány, kopírovány nebo jakýmkoliv způsobem sdíleny a používány bez písemného souhlasu autora (Srpková a kol., 2011).

Úvod, účel dokumentu – popisuje v rámci dokumentu jeho účel a cíl, a pro koho je určen.

Shrnutí – je již specifitčtější a zároveň jedním z nejdůležitějších bodů dokumentu. Jeho účelem je čtenáře zaujmout a donutit se zajímat o zbytek podnikatelského plánu. Kvalitní shrnutí je tedy klíčové pro osud celého plánu. Při jeho sestavení by se měl klást apel na zmínění co nejvíce informací na malém prostoru, kde by se měla primárně zvýraznit atraktivita podnikatelského záměru. Dále je pro zvýšení atraktivity dobré zmínit informace o očekávaném příjmu a přínosu této aktivity ve stanoveném časovém horizontu (Taušl Procházková a kol., 2017). Přestože je tato náležitost na začátku dokumentu, doporučuje se shrnutí napsat až v době kdy je podnikatelský plán sestavený a budou známy jeho přednosti a rizika (Srpková a kol., 2011).

Popis podnikatelské příležitosti – zde je v dokumentu popsáno v čem podnikatel spatřuje podnikatelskou příležitost. Vzniká zde prostor pro obhajobu jeho myšlenky. Srpková a kolektiv (2011) se v rámci popisu podnikatelské příležitosti věnují zejména popisu produktu, konkurenční výhodou produktu a užitkem produktu pro zákazníka.

- **Popis produktu** – v tomto popisu se určuje fyzický vzhled výrobku, jeho vlastnosti a jeho účel využití. Při popisu a vizualizace produktu je výhodou vymezit je-li produkt zcela nový nebo jde o upravenou verzi již na trhu nabízeného produktu. Stěžejním je

vysvětlení v čem tkví výhody produktu oproti ostatním (Taušl Procházková a kol., 2017).

- **Konkurenční výhoda produktu** – je důležité vzít hlavní přednosti produktu a společnosti, a ty následně porovnat se současnou konkurencí. Měl by to být seznam odůvodněných benefitů, jenž popisují, proč a v čem je nový podnikatelský nápad o krok napřed před konkurencí, v čem je lepší, co nového produkt přinese zákazníkům, zdali je produkt levnější či kvalitnější a zda bude oproti konkurenci zajištěno větší uplatnění například díky lepším technologiím, včasných informací či lepší distribuci atd.
- **Užitek produktu pro zákazníka** – charakteristika, ve které bude kladen důraz na reálné využití nového produktu a v čem je spatřována, při jeho užívání, přidaná hodnota. Jinak řečeno, co přinese produkt jeho uživateli (Srpková a kol., 2011).

Těmto tvrzením ohledně životaschopnosti, výhod, potenciálním zájmu a reálného využití produktu přidávají na důvěryhodnosti již získané poznatky a data. Ty lze získat na základě **dotazníkového šetření**. To by zároveň mělo získat první informace o prvních potenciálních zájemcích o produkt tzv. prvních vlaštokách, na které pak bude cílena první fáze marketingové strategie. Marketingové strategii je věnován samostatný bod níže. Dotazníkové šetření by mělo vždy poskytnout co nejvíce relevantní data, a to od potenciálních zájemců. V rámci tohoto výzkumu není prakticky možné oslovovat vždy jen ty spotřebitele se zájmem o oblast kam podnikatelský záměr cílí, proto je nutné pro získání správných dat dotazník ošetřit. Lze toho dosáhnout několika rozdílnými sadami vylučovacích otázek, které po sobě budou následovat na základě odpovědi respondenta. Pouze potenciální zájemce se tak dostane k odpovědi, která bude pro podnikatele v začátcích byznysu užitečná a ověří tak jeho tvrzení. Z těchto dat si pak podnikatel může v rámci marketingu spolu s personami vytvářet modely uživatele jeho produktu. Dotazníkové šetření by mělo být spuštěno hned po specifikování výše zmíněných faktorů a probíhat tak souběžně s vytvářením podnikatelského plánu.

Cíle firmy a vlastníků – tato část má čtenáře přesvědčit o schopnosti realizace podnikatelského plánu právě v režii jeho účastníků. Úspěch podnikatelského plánu totiž závisí na čítech právě jeho interních subjektů, kteří mají nastavenou určitou politiku a fungují pod hierarchickou strukturou v rámci managementu. Podle Srpkové a kolektivu (2011) má tento bod obsahovat cíle firmy, cíle vlastníků a manažerů firmy a její další pracovníky, a nakonec také její poradce a konzultanty.

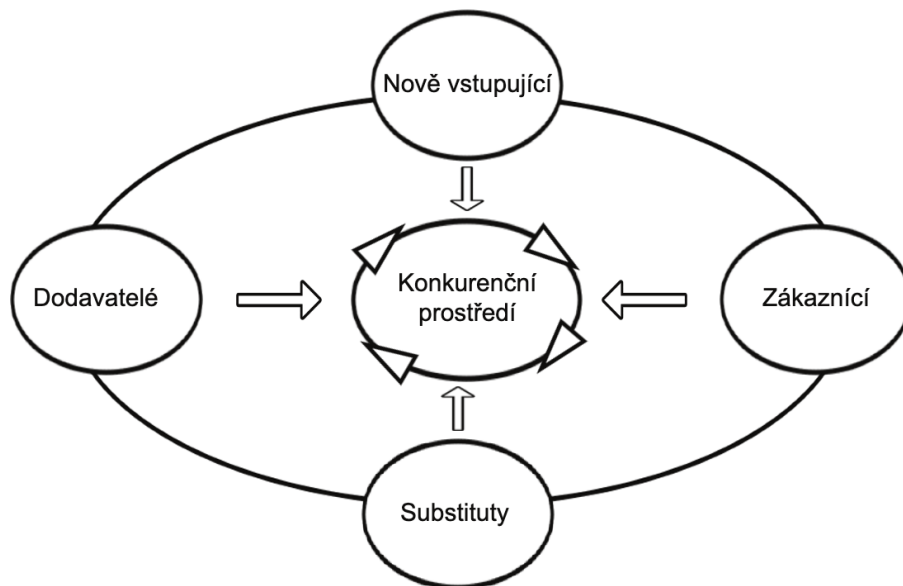
- **Cíle firmy** – u cílů firmy je dobré vycházet z problémů zmíněných v Lean Canvasu a obhájit je tím, jak firma hodlá v budoucnu tyto problémy řešit, a kam bude chtít na spotřebitelském trhu směřovat. Tyto stanovené cíle by zpravidla měli odpovídat akronymu SMART. Tato zkratka pod jednotlivým písmenkem skrývá vlastnosti, jež tvoří plnohodnotný a dosažitelný cíl. Písmeno „S“ je do češtiny přeloženo jako konkrétní, „M“ jako měřitelný, „A“ jako reálný, „R“ – mající souvislost, a časově ohraničený pod písmenem „T“ (Vacek a kol., 2017). Cíle by zpravidla měli být krátké, výstižné a mírně psané ve stylu reklamního poutače.
- **Prezentace vlastníků a manažerů firmy** – bod představující vlastníky a klíčové osobnosti firmy. U každého významného subjektu je pro ujištění externí zainteresované strany vhodné vystihnout jejich nejvýznamnější vlastnosti a dovednosti, které tak obhájí, že projekt je tvořen správnými lidmi a poukáží tak na jejich důležitost pro úspěšné fungování zavedení nového produktu na trh. Při necharakterizování tohoto bodu může dojít k pochybám například ze strany investora, který tak nebude znát tým na kterém je projekt postavený a nebylo by mu tak poskytnuto informace kdo je odpovědný za jakou činnost a zdali je v projektu vůbec někdo kdo se danou činností zajímá.
- **Poradci** – externí poradenství a konzultace nejsou hodnoceny negativně a rozhodně by jim měla být věnována pozornost. Naopak soutěživý styl 21. století ukazuje, že trh a se neustále mění a je třeba se mu neustále přizpůsobovat. Jelikož se mění téměř vše od vývoje až po normy a nařízení, je v rámci těchto úprav status zůstat v dění a být aktuální, bez využití externí pomoci téměř nereálný. Kladný přístup k poradenství je tak označován za důkaz profesionality (Srpková a kol., 2011). Mezi takovéto poradce lze zařadit takové subjekty, které se v daných oblastech denně pohybují a jsou tak s jejich aktualizacemi plně obeznámeny. Jsou to například daňoví poradci, reklamní agentury, právní kancelář, účetní, krizoví manažeři atd. Navíc může dojít k situaci, kdy investor daného poradce zná, jako ověřený zdroj, a k nápadu tak bude přistupovat důvěryhodněji.

Způsob založení podniku – uvést jaká forma podnikání s danými účastníky je pro realizaci podnikatelského plánu zvolena. Stručné odůvodnění výběru právní formy podnikání z hlediska práv, počtu zakladatelů, způsobu a rozsahu ručení, povinností, možností, finančního plánu, daňové povinnosti a dalších kritérií pro volbu právní formy podnikání.

Potenciální trhy a zacílení – tato část spadající již pod marketingovou strategii má shrnout základní údaje a vlastnosti, potenciálních zákazníků pohybujících se na trzích, jenž jsou pro společnost atraktivní. Podle Kotlera & Kellera (2013a) lze potenciální zákazníky rozdělit do několika tržních segmentů podle současných příjmů, aktiv, úspor, demografických charakteristik a životních stylů. Pečlivě zpracovaná analýza potenciálních trhů a jejich spotřebitelů poskytne věrný obraz toho, na jaké segmenty a spotřebitele by se měl podnik při marketingových činnostech zaměřit a najít tak první vlaštovky co nejefektivněji z hlediska nákladů a času, současně tak činit v souladu s hlavními cíli a záměrem firmy. Tyto analyzované segmenty potenciálních spotřebitelů, zároveň umožní podnikateli individualizovat produkt pro jednotlivé segmenty (Karlíček a kol., 2018). Příkladem toho jsou třeba různé modely automobilů s různou výbavou a cenou. Spotřebitel s vyšším platem si bude chtít koupit lepší model a výbavu kvůli prestiži a spotřebitel, kterému o prestiž nejde si koupí standardní výbavu a model za nižší cenu. Pro investory a společníky bude tato kapitola důležitá, jelikož prokazuje životaschopnost produktu na trhu a možnost jeho růstu (Srpková a kol., 2011).

Analýza konkurenčního prostředí – co jistě bude investora a společníky dále zajímat je znalost konkurence a vypořádání se s jejími vlivy. Prvním krokem této analýzy je identifikace firem, jenž představují konkurenci. Při této analýze se volí takové konkurenční subjekty, které působí na stejných cílových trzích, které jsou již vymezeny v předchozí kapitole. U těchto konkurentů je důležitá znalost jejich nabízených produktů a jak tyto produkty řeší problém, který chce podnikatel spotřebitelům usnadnit. Jelikož je tato analýza poměrně náročná, je důležité soustředit se na takové konkurenty, jenž jsou hlavními subjekty na cílových trzích a takové subjekty, pro které je vstup na tento trh snadný, ale zatím na něm nejsou (Srpková a kol., 2011). Základním a nejvýznamnějším nástrojem pro tuto analýzu je Porterův model pěti sil, za pomoci, něhož lze analyzovat konkurenční síly nacházející se v daném odvětví a jejich vliv na podnik. Jeho schéma se nachází na obrázku níže.

Obr. 1: Porterův model pěti sil



Zdroj: Kotler & Keller (2013a), zpracováno autorem

Michael Porter identifikoval pět sil, které představují hrozby ze strany konkurentů v odvětví, potenciálně nových vstupujících, substitutů, zákazníků a dodavatelů.

- **Konkurenti v odvětví** – při velkém počtu stávajících konkurentů, se značnou silou a vlivem v daném segmentu trhu, se musí počítat s velkou rivalitou a soubojem o přesvědčení spotřebitele koupit produkt. A tento boj je nutné identifikovat, neboť zvyšuje bariéry vstupu na tento trh zejména z hlediska nákladů (Kotler & Keller, 2013a).
- **Nově vstupující konkurenti** – popisuje překážky (legislativní, technologické, kapitálové atd.) jež při vstupu na relevantní trh budou muset potenciální konkurenti podstoupit, a jak je to náročné (Vochozka a kol., 2012).
- **Substituty** – neatraktivním segmentem je ten, ve kterém lze najít skutečné nebo potenciální náhražky produktu, jež pak způsobují značný cenový konkurenční boj, který by ohrozil plán podnikatele (Kotler & Keller, 2013b).
- **Vyjednávací síla zákazníků** – zde je nutné si říci, jaké jsou cenové úrovně pro spotřebitele daného segmentu, a jak si může kupující mezi těmito nabídkami vybírat. Čímž vzniká vyjednávací síla na úpravu ceny či kvality produktu (Mikoláš, 2005).
- **Hrozby ze strany dodavatelů** – zde se hodnotí jednotlivé aspekty za kterých mají podnikatelé větší sílu. Tyto aspekty mohou být například: odvětví ve kterém chce firma podnikat není pro dodavatele existenčně důležitá, hrozba

vertikální integrace dodavatelů, nebo zda se jedná o monopolního dodavatele, či jich je více atd. (Srpková a kol., 2011).

Z těchto dvou kapitol podnikatelského plánu jsou nyní z hlediska marketingového výzkumu vybrány cílové trhy, a je určena pozice produktu v rámci vlivů konkurence.

PEST analýza je technikou analyzující vlivy makroprostředí a rozděluje je do čtyř základních skupin:

- **Politické a právní faktory** – patří sem například stabilita vlády, regulace zahraničního obchodu, ochrana životního prostředí.
- **Ekonomické faktory** – aktuální situace a vývoj makroekonomických trendů jako je HDP, míra nezaměstnanosti, daňová politika atd. (Taušl Procházková a kol., 2017).
- **Sociální a kulturní faktory** – zde jde o vymezení například spotřebních zvyků kupujících, jejich příjmů a životního stylu.
- **Technologické faktory** – státní výdaje na výzkum, nové objevy, patenty a výrobní technologie (Klimková, 2015).

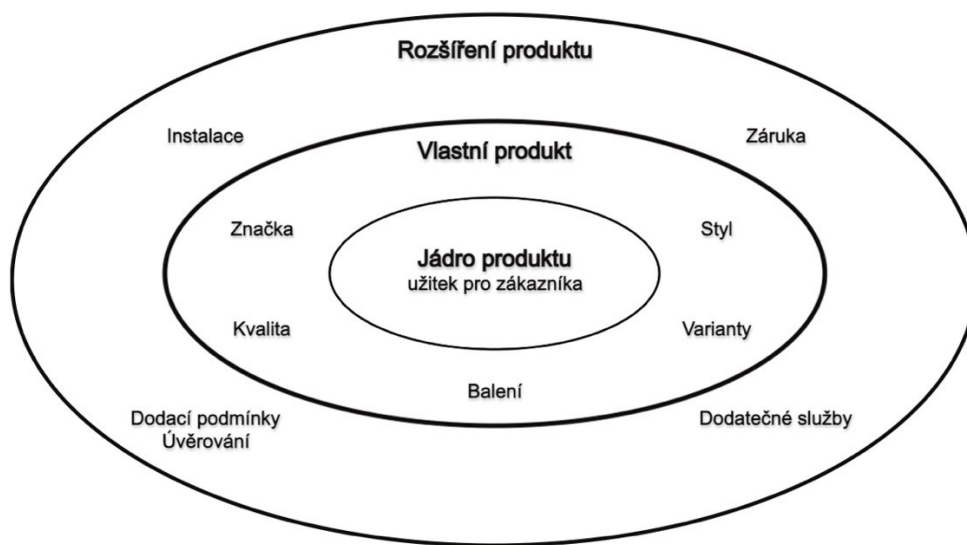
Marketingová a obchodní strategie – dalším krokem je v rámci předchozích dvou bodů rozšířit povědomí o firmě mezi tržní subjekty. Podnikatel si tak musí říct, jak by chtěl, aby byla jeho firma a jeho produkty vnímány a odlišována od konkurence. To lze zajistit specifickým názvem, pojmem, designem, symbolem nebo jakýmkoliv prvkem jenž umožní identifikovat produkt podnikatele od ostatních. Tyto termíny lze nazvat značkou (Karlíček a kol., 2018). Značka je však podle Karlíčka a kolektivu (2018) vnímána nejen jako symbol či nálepka, je to nositel určitého významu a je tak brána jako klíčová konkurenční výhoda, neboť zabraňuje tomu, aby zákazníci vnímali jednotlivé produkty v dané kategorii jako totožné a na základě reputace dané značky může zákazníka ujistit o určité formě důvěry, ceny, přístupu firmy, výhod produktů nebo například záruky kvality.

Sdělení prostřednictvím značky pak musí potvrdit samotný produkt a činnosti firmy s ním spojené. To lze v souladu se strategií podniku ošetřit sestavením tzv. marketingového mixu (Karlíček a kol., 2018).

- **Produkt** – produkt se v rámci marketingu skládá z několika úrovní, kdy je nejdříve popsán funkční benefit pro zákazníka (jádro produktu), čili jaký z toho bude mít užitek a proč by si jej měl koupit. Poté je popsán vlastní produkt, jenž je zpravidla

tvořen pěti znaky: kvalitou, variantami produktu, designem a estetikou produktu, obalem a v neposlední řadě značkou. Poslední úrovní jsou pak rozšíření spojená s koupí/vlastnictvím produktu (Taušl Procházková a kol., 2017). Podrobnější kategorizace úrovní produktu viz obrázek níže.

Obr. 2: Úrovně produktu



Zdroj: Taušl Procházková (2017), zpracováno autorem

Tyto podnikatelem vybrané charakteristiky je třeba vymezovat a upravovat agilně, neboť je důležité, aby byl produkt hodnocen právě ze strany potenciálního zákazníka a jeho skutečných potřeb (Karlíček a kol., 2018).

- **Cena** – zde se nachází prostor, jakým způsobem nastavit ceny. Cenová politika musí zajišťovat podnikateli takové příjmy, aby byla zajištěna životaschopnost podniku. Nastavená cena pak určuje podnikatelskou pozici v hierarchii spotřebitelů, ovlivňuje jejich nákupní rozhodování a zároveň určuje konkurenční pozici podniku (Srpková a kol., 2011). Podnik se při nastavování cen může orientovat dle nákladů potřebných na výrobu, poptávkou po výrobcích a cenami konkurence (Taušl Procházková a kol., 2017).
- **Distribuce** – v této sekci marketingového mixu je nezbytné dle dosavadních analýz o geografickém rozpořádání spotřebitelů a míst pro zacílení, určit jakým způsobem alokovat produkty, při splnění hlavního úkolu logistiky, a to, aby byly na požadovaném místě, v požadovaném čase, v požadovaném množství a kvalitě s vynaložením vyhovujících nákladů (Daněk & Plevný, 2005). Toto lze označit jako distribuční cestu, což je jedna z nejdůležitějších a nejsložitějších částí marketingové

strategie, neboť jejím účelem je zajištění optimalizace tvorby zisku a tvorby ceny pro všechny zúčastněné distribuční subjekty (Kotler & Keller, 2013b). Tyto subjekty jsou primárně výrobce a konečný spotřebitel (přímý prodej), nicméně na této cestě lze využít subjekty další, jako jsou například obchodní zástupci, maloobchodní a velkoobchodní jednotky (nepřímý prodej), skladovací a dopravní společnosti, reklamní agentury atd. Tyto subjekty při delegování určitých činností podporují a zajišťují na distribuční cestě pohyb produktů ke konečnému zákazníkovi, a díky jejich specializacím může podnikatel ušetřit náklady a čas, než kdyby se o všechny činnosti pokoušel sám. Zároveň tak může získat lepší výsledky z více oblastí a profesí (Srpková a kol., 2010).

- **Marketingová komunikace** – zde vzniká prostor pro vymezení nástrojů, které ovlivní a podpoří poptávku po produktu. Marketingová komunikace má splnit informační účel a zároveň u spotřebitelů vyvolat emoce spojené s kladným postojem k produktu a vzbudit tak jejich potřebu. Obsah marketingové komunikace má spotřebiteli poskytnout základní informace o existenci produktu, dostupnosti, účelu, ceny, použití a době životnosti (Taušl Procházková a kol., 2017). Nejčastější nástroje pro nastavení komunikační politiky jsou reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relations, přímý marketing.

- **Reklama** – prostřednictvím reklamy lze vytvořit dlouhodobou image výrobku či oznámení okamžitého obratu (například víkendové akce). Reklama dokáže účinně dosáhnout na geograficky rozptýlené zákazníky. Dle rozpočtu lze volit mezi formami reklam v televizi, tisku, sociálních sítích atd. Přítomnost reklamy dokáže ve spotřebitelích vzbudit pocit „dobré hodnoty“ produktu a značky (Kotler & Keller, 2013b).

- **Podpora prodeje** – zatímco účelem reklamy je koupě, podpora prodeje nabízí speciální podnět ke koupi a určitou možnost interakce zákazníka s produktem či službami s ním spojenými. Zahrnuje nástroje spotřebitelské podpory v podobě vzorků, kupónů, nabídek vrácení peněz, snížené ceny, prémie, odměny za věrnost zákazníka, vyzkoušení zdarma, předváděcí kusy (Kotler & Keller, 2013a).

- **Osobní prodej** – je způsob komunikace, jenž zajišťuje interakci tváří v tvář s potenciálními zákazníky s cílem nabízený výrobek prezentovat, zodpovědět otázky a přijmout objednávky. Při správných instinktech a školení prodejce, lze

v potenciálních zájemcích vybudovat určitou důvěru a poznat tak osobně přístup firmy (Kotler & Keller, 2013b).

- **Public relations a publicita** – typ komunikace, přičemž se firma snaží udržovat a ochraňovat svou pověst a pověst jejích produktů, nejen u konečných spotřebitelů, ale také u širší veřejnosti. Je tedy vhodné navrhnout pozitivní program při komunikaci či jakýmkoliv jiným kontaktem se subjekty, jež by si k firmě mohli v široké veřejnosti utvořit negativní postoj, a následně jej šířily. Kromě konečných spotřebitelů sem patří subjekty jako například zaměstnanci, dodavatelé, média, tisk. Při dobrých vztazích s danými subjekty, lze pak snadněji šířit informace o produktech a záměru firmy a tím tak tvořit dobré jméno firmy což povede k nepřímé stimulaci poptávky (Kotler & Keller, 2013b).

- **Přímý marketing** – využití aktuálních a customizovaných sdělovacích oznámení zasílaných prostřednictvím newsletterových emailů, sms, letáků a faxů (Kotler & Keller, 2013b).

Realizační plán – jelikož se jedná o plán na určité časové období je třeba jeho čas spolu s jeho aktivitami vymezit a nastavit si milníky jež má být v průběhu procesu zakladatelského projektu dosaženo. Jednoduché zapsání pořadí, návaznost, odpovědné osoby a doby plnění aktivit plánu lze zajistit za pomoci softwaru např. Project libre. Software na základě zmíněných dat vykreslí Ganttův diagram, v němž vyobrazí kritickou cestu a identifikuje tak činnosti, jejichž nedodržený časový horizont dokáže ovlivnit dobu trvání celého projektu.

Finanční plán – má podnikateli prokázat reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska. Jde zejména o přehlednou kategorizaci výdajů spojených se založením firmy, sepsání dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku nutného k provozu podnikatelské činnosti, stanovení výše oběžných aktiv potřebných k prvotní výrobě, zjištění výše finančních prostředků do doby, než bude dosaženo rovnosti výnosů a nákladů. Finanční plán/zakladatelský rozpočet by měl být co nejvíce reálný z toho důvodu, že v případě nadhodnocených potřebných finančních prostředků, poskytnutých od investora by pak zbytečně přinášely zvýšené náklady v podobě úroků (Srpková a kol., 2010).

Ke sdružení výše zmíněných výdajů lze využít zahajovací a konečnou rozvahu, plánovaný výkaz zisku a ztrát, plánovaný cash flow a výpočet bodu zvratu (Taušl

Procházková a kol., 2017). Na základě těchto dokumentů pak zvolit optimální způsob financování projektu za pomoci ukazatele rentability a kapitálu jímž podnikatel disponuje. Finanční plán má jak podnikatele, tak investora, přesvědčit o životnosti a růstu firmy v časovém horizontu alespoň pěti let (Srpková a kol., 2011).

Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu a jeho rizika – v poslední kapitole má podnikatel prostor prokázat znalost silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb podnikatelského plánu. Tyto čtyři oblasti lze definovat skrze SWOT analýzu v prostoru jednoduché matice, jejíž vzhled je zobrazen na obrázku 3 níže. Silnými stránkami může být zkušený management, znalost oboru, ověřená data a další charakteristiky v nichž se podnikatel vyznačuje oproti konkurenci. Slabé stránky mají obsahovat opak silných stránek, nicméně definování slabých stránek umožňuje prostor pro zlepšení a zároveň ujišťuje zainteresované strany o kvalitně zpracované analýze podniku. Analýza příležitostí a hrozeb se soustřeďuje na okolí firmy, kde se buď podnikatelskému záměru mohou v budoucnu otevřít vrátka nebo naopak zcela zavřít. Příležitosti mají být posuzovány z hlediska jejich atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu, zatímco hrozby je nutné hodnotit z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti že opravdu nastanou (Srpková a kol., 2011).

Obr. 3: SWOT analýza

Interní analýza	Externí analýza
Silné stránky	Příležitosti
Slabé stránky	Hrozby

Zdroj: Kotler & Keller (2013b), zpracováno autorem

Rizika, jakožto negativní odchylky od cíle, mají nepříznivé vlivy na realizaci projektu (Srpková a kol., 2011). K tomu lze využít matice rizik, ve které, na základě dvou kritérií, pravděpodobnosti jeho nastání a dopadu, na nastavené škále hodnot, rizika vyhodnotit (Vacek a kol., 2017). Vzhled této matice vyobrazuje tabulka níže. Tato matice umožní identifikovat závažná rizika, kterým se má podnikatel primárně věnovat a určitými způsoby tato rizika řídit a kontrolovat.

Tabulka č. 2: Mapa rizik

Pravděpodobnost	Dopad				
Velmi vysoká					
Vysoká					
Střední					
Nízká					
Velmi nízká					
	Velmi nízký	Nízký	Střední	Vysoký	Velmi vysoký

Zdroj: BIC (2018), zpracováno autorem

Přílohy – jelikož velice často může mít podnikatelský plán 50 i více stran, přichází v úvahu tento svazek určitým způsobem zredukovat. K tomu lze využít sekci příloh na kterou bude v průběhu sepisování podnikatelského plánu odkazováno. Tyto podklady v příloze mohou být: životopisy, klíčových osobností, analýza trhu, podklady z finanční oblasti, obrázky výrobků a prospekty, technické výkresy a další (Srpová a kol., 2011).

Nyní je v této práci popsána struktura a náležitosti podnikatelského plánu podle Srpové a kolektivu (2011), a uzavírá tak hlavní část této práce. Nutno podotknout, že jeho sestavení je velice náročné a oproti zmíněnému Lean Canvasu jsou jeho úpravy a aktualizace velkými zásahy, neboť jednotlivé kapitoly jsou navzájem provázány. Proto se například dle Brychtové (2019) doporučuje začít stručným Lean Canvasem a po utřídění myšlenek v devíti dostupných blocích Lean Canvasu myšlenku rozvíjet a plánovat v podrobném rozfázovaném zakladatelském projektu. Kapitoly zakladatelského projektu umožní odhalit jejich finanční náročnost a poskytnout tak podnikateli informaci o tom, zda vyhledat finanční podporu, v jaké výši a případně kdy/v jaké fázi projektu.

V případě že by chtěl podnikatel svůj nápad dále šířit, sdílet a obhájit, není výhodnou variantou na úvodním setkání předkládat právě tento obsáhlý svazek jako první. Jeho „mohutnost“ může potenciální zainteresovanou stranu odradit konzumací času, který je nutný pro jeho přečtení. Aby podnikatel motivoval k jeho přečtení a k projevu zájmu o tento dokument externích subjektů, je výhodou si pro jeho stručné představení připravit tzv. Elevator Pitch.

2.3 Elevator pitch

Je forma stručné sebezprezentace, ve které je shrnuto představení hlavní náplně firmy, jejího zaměření, obchodního modelu a měl by v relativně krátké době odpovědět na jednoduchou otázku „Co děláte?“ (Podnikatel, 2022). Doporučená struktura „výťahového prodeje“ má být dle Kučové (2020) následující:

1. Pozdravení.
2. Šok na úvod, otázka, emoce, zajímavá informace.
3. Představení týmu a role jeho členů.
4. Uvedení cíle prezentace a jejího důvodu.
5. Popis cílové skupiny.
6. Popis řešeného problému.
7. Ověření problému v praxi – vizualizace dat z dotazníkového šetření.
8. Návrh konkrétního řešení – popis produktu a jeho unikátního řešení a vlastností.
9. Představení obchodní a marketingové strategie.
10. Výzva k akci – prostor k dotazům a zpětné vazby od posluchače, nabídka další možné schůzky.

V této části práce je dokončen teoretický základ podnikatelského plánu pro zavedení nového produktu na trh. V další části práce je představena konkrétní podnikatelská příležitost, na které je následně postaven konkrétní podnikatelský plán.

3 Popis konkrétní podnikatelské příležitosti

V této části práce dochází k aplikování postupu plánování realizace konkrétní podnikatelské příležitosti. Autor textu, zde postupně z nedostatku na trhu, který zaznamenal, tvoří podnikatelský plán.

3.1 Nedostatek při cestování mimo ubytovací služby

Konkrétní podnikatelská příležitost pro tuto práci se vyskytla jejímu autorovi při dobrodružném cestování po kulturně poznávacích, rekreačních a sportovně zaměřených dovolených po Evropě. Slovo dobrodružné zde definuje noclehy v zavazadlovém prostoru osobního automobilu. Tyto výpravy organizované v párech se vyznačují značným diskomfortem, minimalismem a nepraktičností, avšak v poměru s velice nízkými náklady v podobě paliva, občasného placeného parkování a mýtného lze brát tento typ cestování za velice atraktivní. Nabízí se zde totiž možnost prozkoumat více míst a prožít tak nevšední zážitky. Při tomto cestování není využíváno kempů a míst s hygienickými zařízeními, ale volných placů podél vedlejších silnic a polních cest. Je proto nutné v automobilu vozit kanystr vody, rozkládací posezení, plynový bombičkový vaříč s nádobím, rozkládací matrace atd. Tím pádem nezbyvá ani místo například pro skládací kola pro intenzivnější prozkoumávání zajímavých míst v dané lokaci. Taková týdenní výprava v automobilu je tedy pro cestovatele velice vyčerpávající a spíše pak symbolizuje boj s malým a neútulným prostorem a omezováním se. Další situace, kdy autor práce identifikoval tento nedostatek, je při objíždění bike parků a trailových center pro horská kola. V zájmu úspory peněz se některým cyklistům nevyplácí platit za permanentky za lanovky a ubytování zároveň. Nicméně po několika zkušenostech přespávání v autě, zde nedochází po celodenním výkonu k potřebné regeneraci, relaxaci, pohodlnému vykonání základních hygienických potřeb a v této situaci také bezpečnému uskladnění sjezdového kola v pořizovací ceně sta tisíců. Autor tedy nachází nedostatek v segmentu cestování mimo ubytovací služby, které se vyznačují nízkými náklady, avšak na úkor komfortu a prostoru, který během zmíněných aktivitách pociťuje.

3.2 Ověření stejného nedostatku u okruhu spotřebitelů se stejnými zájmy

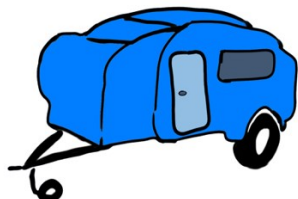
Před jakoukoliv další aktivitou spojenou s tvorbou a realizací podnikatelského plánu si autor zjišťoval ve svém okolí, zda lidé, kteří mají stejné zájmy, tento nedostatek pociťují také. Většina z nich již má problém vyřešený, koupí prostorného karavanu nebo obytného vozu. Pro některé jsou ale tato řešení místy nepraktická a drahé na provoz. Jeden z bodů spojený s dražším provozem u karavanu respondenti nacházejí s jeho energetickou nesoběstačností, protože jsou pak nuceni napájet karavan z elektické sítě, aby jej mohli užívat. Další z nich velký karavan nechtějí, protože by jej nevyužili, překážel by jim a zároveň je pro ně pořizovací cena karavanu vysoká. Někteří z nich také problém vyřešili poměrně náročnou přestavbou užitkového automobilu. Ostatní nacházely stejný problém nejen u zmíněných aktivit, ale také u sportovní dovolené, jejíž náplní bylo například lyžování a skialpinismus, kde vyskytuje další problém, a to nízké teploty. Tím pádem pro ně spaní v automobilu bylo více nepraktické a nekomfortní (Vlastní průzkum, 2022). Mezi respondenty, pohybujícími se v relevantním okolí jsou i tací, kteří vlastní elektromobil. Pro ně je dle Mokříše (2019) jízda s karavanem téměř nereálná, neboť dochází k mnohonásobnému zvýšení spotřeby energie automobilu.

3.3 Hlavní faktory podnikatelské příležitosti

Po nalezení stejného problému u lidí v okolí se stejnými zájmy došlo k první známce validace o tom, že na trhu se vyskytuje značná mezera, nebo aktuální stav trhu není pro spotřebitele známý či dostatečný. V této kapitole jsou stručně definovány tři hlavní faktory, jenž vytvářejí podnikatelskou příležitost. Zde jde pouze o prvotní ucelení myšlenek, jak a čím potenciální mezeru na trhu zaplnit a v čem se příležitost vyznačuje. Tyto faktory jsou následně rozvíjeny v bloku Lean Canvasu a části podnikatelského plánu.

- 1. Produkt** – malý plně elektrizovaný a energeticky soběstačný karavan přizpůsoben pro páry, cyklisty a lyžaře. Náčrt produktu se nachází na obrázku níže.

Obr. 4: Prvotní náčrt produktu



Zdroj: Vlastní zpracování, (2021)

Rozvinutější varianta produktu, která se v tomto odvětví, dle sledování některých respondentů nabízí, je pro majitele elektromobilů. Myšlenka je taková, že na střeše karavanu je umístěna větrná elektrárna, která by na základě odporu vzduchu vytvářela za jízdy energii a prodlužovala by tak mírně dojezd elektromobilu, který je vlivem váhy karavanu za automobilem snižován. Popis této varianty produktu je následující:

- Malý, plně elektrizovaný, soběstačný karavan vytvářející energii pro cestovatele vlastní elektromobil. Jeho náčrt se nachází na obrázku níže.

Obr. 5: Rozvinutější varianta produktu



Zdroj: Vlastní zpracování, (2021)

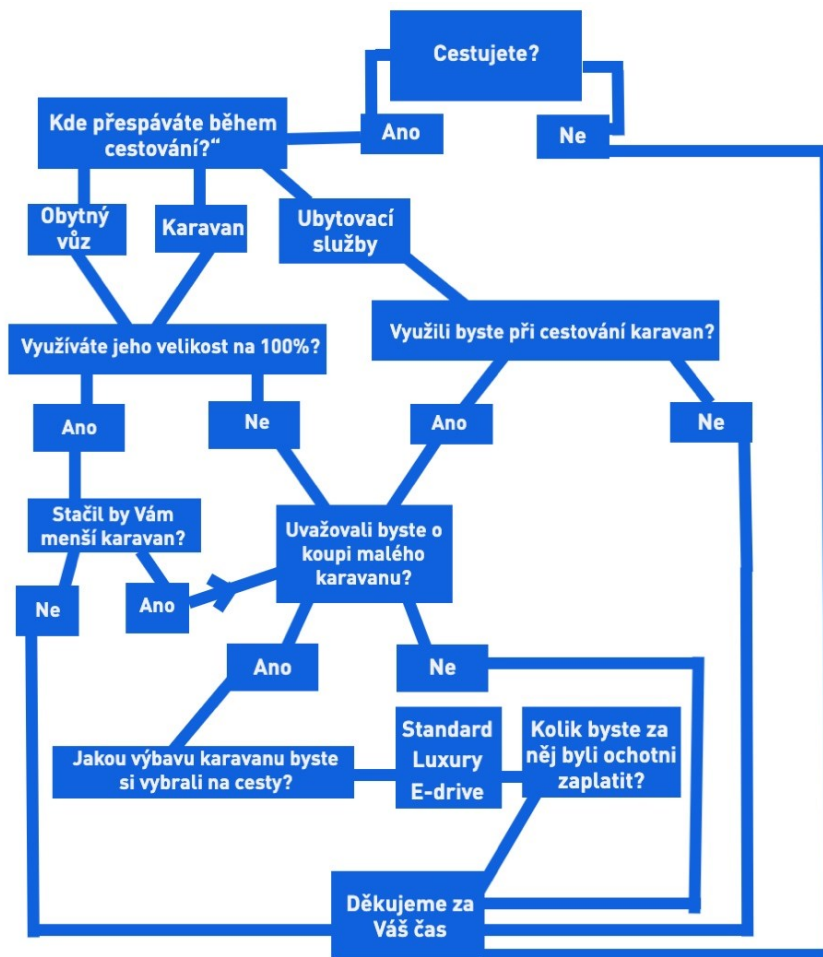
2. **Konkurenční výhoda** – praktičnost z pohledu využitého prostoru, jednoduchost, moderní design a energetická soběstačnost.
3. **Užitek pro zákazníka** – přínosem je možnost pohodlného cestování se základními potřebami, bez ubytovacích služeb a užívání karavanu bez nutnosti napojení se na elektrickou síť.

Na základě stanovení předběžných hlavních kritérií podnikatelské příležitosti, je mezi spotřebiteli se stejnými a podobnými zájmy šířen dotazník. Jelikož nelze vždy vyzpovídat relevantního a potenciálního zájemce o produkt, je dotazník ošetřen několika sadami otázek, na něž je respondent přesměrováván podle jeho odpovědí. Díky tomu bude tedy

dosaženo relevantního výstupu z dotazníkového šetření. Strukturu sad vylučovacích otázek vyobrazuje schéma na obrázku níže. Prvotní otázku, jež má dotazník ověřit je prokázání zájmu o nový produkt. Identifikace zájmu je prováděna na základě počtu odpovědí na otázku „Uvažovali byste o koupi malého karavanu?“. Potenciální zájem je prokázán při požadovaném poměru odpovědí „Ano“: „Ne“, alespoň 6:4. V dotazníkovém šetření dosaženo odpovědí v počtu 68:16 z celkového počtu cestujících respondentů 84 ve prospěch zájmu o malý karavan.

Další otázky, jež má ověřit dotazník jsou nadefinovány v průběhu práce a jednotlivých náležitostech podnikatelského plánu.

Obr. 6: Schéma otázek dotazníku



Zdroj: Vlastní zpracování, (2021)

3.4 Shrnutí podnikatelské příležitosti

Z doposud zjištěných informací je tedy známo, že problém, který autor pocítuje není pouze subjektivní. Dobrodruhové se stejnými a podobnými zájmy již dokonce mají řešení, nicméně někteří z nich jej shledávají být buď drahým, zbytečně velkým nebo komplikovaným. Největšími problémy pro cestovatele se zde jeví být vysoká pořizovací cena karavanu nebo obytného vozu. Majitelé těchto vozidel se však potkávají i s vyššími provozními náklady v podobě paliva, propanbutanové bomby na ledničku, elektřiny ze sítě campů, parkovného a mýtného. Další nevýhoda u těchto dvou prostředků je zabírání velkého místa při jejich nevyužití a jejich velikost je na cestách shledávána páry a jednotlivci za nadbytečnou. Podobný problém se vyskytuje také u zmíněných přestaveb užitkových vozů.

Problém pro majitele vozidel poháněných elektřinou, je při koupi karavanu vystavování se téměř trojnásobnému snížení dojezdu, kvůli zapřažené váze a odporu vzduchu (Mokříš, 2019).

Při cestování pouhým osobním automobilem jsou problémy s místem opakem u obytného vozu a karavanu, protože vyžaduje minimum zavazadel a velkou míru skromnosti. Náklady jsou zde výrazně nižší, avšak nekompatibilita zavazadlového prostoru automobilu nenabízí takový komfort při spaní a prostor k regeneraci. Cyklisté zde pak nenacházejí místo pro bezpečné uskladnění jízdního kola. Lyžaři v zimních obdobích navíc nacházejí tento nocleh, díky zimě, za téměř nereálný.

Podnikatelský nápad je tedy tvořen kompromisem mezi velkými karavany spolu s obytnými automobily a osobními automobily. Tímto kompromisem je zavedení malého karavanu, jenž je přizpůsoben potřebám a zájmům cestovatelů a zajistí tak komfortní dobrodružné cestování při mírném zvýšení provozních nákladů, ovšem ale při zachování volného zavazadlového prostoru automobilu a možnosti tak mít na cestách více zavazadel. V podstatě jde o to přesunout zavazadlový prostor automobilu na jeho tažné zařízení a zpříjemnit tak cestování „na divoko“. Další přidanou hodnotu, kterou má tento malý karavan zajišťovat, je jeho soběstačnost a nezávislost na veřejné elektrické síti, díky moderním a ekologickým technologiím, a tím tak eliminovat nutnost vyhledávat služby kempů a nabíjet zde svůj karavan.


Pro majitele automobilu s elektro pohonem se příležitost spatřuje v přidané hodnotě tohoto karavanu, za jehož pomoci bude prodlužován dojezd automobilu. Tímto

způsobem, za jízdy získávaná energie má kompenzovat zvýšenou spotřebu automobilu díky taženému příbytku.

Lze říci, že podnikatelskou příležitost lze modifikovat do více variant, dle rozdílných dispozic a zájmů spotřebitelů. Pro zahájení pevného startu je sestavena druhá otázka, jejíž ověření má za úkol vybrat takovou variantu, která je ve fázi zahájení podnikání nejvíce relevantní aktuálním zájmům a požadavkům na trhu, což ji následně umožní snadnější odbyt. Tato otázka je ověřována dle výběru respondentů v dotazníku mezi stupni výbavy karavanů. Výbavy jsou rozděleny následovně: Standard, Luxury, E-Drive. S výsledky 41:26:1, musí v této fázi dojít k agilní úpravě a karavan modifikovaný pro elektromobily zatím ponechat budoucnosti. Z dotazníkového šetření vyplývá, že potenciální spotřebitelé zatím tolika elektro automobily nedisponují. Navíc náročný vývoj této varianty by sebou na začátku podnikání mohl přinést spoustu investovaných prostředků, kterým v současné chvíli není připisována relevantní poptávka. Proto se jeví být přívětivější startovat s jednoduššími variantami Standard a Luxury, o které je zájem a z nich získaných prostředků pak v budoucnu podporovat vývoj elektromobilové varianty. Dotazník také prokázal, že většina potenciálních zájemců o malý karavan by volila variantu Standard.


Pro prvotní definování podnikatelského nápadu v rámci určité struktury podnikatelského plánu je využito šablony Lean Canvasu. V němž jsou rozloženy hlavní myšlenky podnikatelského nápadu čímž je vzhled, velikost, soběstačnost, a praktičnost malého karavanu, kompatibilní s automobily se spalovacím motorem. Tyto myšlenky jsou již agilně upraveny poznatkům a informacím z okolí. Před vyplněním šablony Lean Canvasu jsou dle charakteristik prvotních respondentů sestaveny 2 osoby hlavních potenciálních zájemců a zároveň uživatelů karavanu. Tyto osoby popisují obrázky níže.

Obr. 7: Persona 1

<p>Pár Adam a Eva</p> <p>Věk: 26  Věk: 25</p> <p>Chtějí procestovat kontinent, při práci, která je baví.</p>	<p>Baví je</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zdravý životní styl. - Cestování. - Cyklistika. - Plavání. - Jogging. - Paddleboarding. - Sociální sítě. - Gastronomie.
<p>Čím se živí</p> <ul style="list-style-type: none"> - Výrobní manažer. - Marketingová strategická manažerka a designérka. 	<p>Co je jejich problém</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chtějí levně a pohodlně cestovat mimo ubytovací služby. - Nechtějí kupovat velký karavan ani obytný vůz.

Zdroj: Pohl (2019), zpracováno autorem

Obr. 8: Persona 2

<p>Biker David</p> <p>Věk: 35 </p> <p>Enduro jezdec na kole, objíždí trailová centra a závody v ČR a zahraničí.</p>	<p>Baví ho</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cestování. - Cyklistika. - Treking. - Koncerty. - Pivo.
<p>Čím se živí</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instalatér. - Stavba trailů pro jízdní kola. 	<p>Co je jeho problém</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chce levně a pohodlně objíždět trailová centra. - Nechce kupovat velký karavan ani obytný vůz protože jezdí maximálně se synem.

Zdroj: Pohl (2019), zpracováno autorem

Výše vytvořené osoby charakterizující hlavní rysy potenciálních uživatelů karavanu, jsou založeny, na charakteristikách respondentů dotazníkového šetření (2022). Dotazník se pohyboval v rukou takových spotřebitelů, jenž se ztotožňovali s autorovi problémy a zároveň se pohybovali v oblasti, jenž je autorovi nápadu známa. Touto oblastí jsou například trailová centra pro jízdní kola.

4 Předstupeň zakladatelského projektu – Lean Canvas

Obr. 9: Lean Canvas BimboCamper

<p>Lean Canvas Podnikatelský plán na jedné straně papíru Online kurz zdarma na www.leancanvas.cz</p>		<p>Projekt: BimboCamper</p>	<p>Autor: Filip Polák</p>	<p>Datum: 25/2/2022</p>	<p>Verze # 3</p>
<p>Problém Jaké jsou 1-3 nejpálčivější problémy vašich zákazníků? Nepohodlné a nepraktické přespávání v autě během delšího cestování. Nevyužívaný prostor existujících alternativ u některých uživatelů. Nesoběstačnost karavanů při stání.</p>	<p>Řešení Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků? Malý karavan, jehož prostor je přizpůsoben veškerému vybavení, potřebného na pohodlné cestování a sportování. Větrný generátor a fotovoltaické panely, napájící baterie o větší kapacitě.</p>	<p>Unikátní nabídka hodnoty Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jáka je výsledná hodnota pro zákazníka? Pohodlné, praktické, uživatelsky přívětivé cestování kombinované s moderními technologiemi a designem.</p>	<p>Neférová výhoda Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si lo koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy? Blízký kontakt s potenciální komunitou. Osobní zkušenosti v oblasti dobrodružného cestování. Zkušenost s přestavbami uživatelských vozů. Znalost spolehlivých a kvalifikovaných lidí v potřebných oborech.</p>	<p>Zákazníci Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé? Dobrodružné páry cestovatelů. Cyklisté. Lyžaři.</p>	
<p>Existující alternativy Jak zákazníci řeší své problémy dnes? Obytný vůz. Velké a malé karavany. Přestavby uživatelských automobilů.</p>	<p>Indikátory Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká další čísla jsou pro vás teď důležitá (aktivace, aktivace, loajalita, tržby, doporučení)? Prodej - počet prodaných kusů karavanů. - alespoň 5 karavanů za 1. rok. Komunita - členové facebookové skupiny. - 500 členů za 1. rok.</p>	<p>Srozumitelný opis Jak jednoduše opíšete vaše řešení pomocí již existujících? Dormeo na kolech. Mini Volkswagen California na tažné. Soběstačný a menší Herocamper.</p>	<p>Cesty k zákazníkům Jak se dostanete ke svým zákazníkům? Showroom a e-shop. Předváděcí kusy na relevantních místech (parkoviště trail center, turistické lokace, skiareály, veřejné akce, veletrhy). Osobní doporučení - testovací kusy. Sociální sítě, influenceri a blogeri.</p>	<p>První vlivatky S kým můžete začít nejříve? Dobrodružné páry cestovatelů.</p>	
<p>Struktura nákladů Za co budete plácet a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady? Počáteční náklady: 63 000,- Kč. Fixní měsíční náklady: 54 000,- Kč. Variabilní náklady na jeden kus: 79 696,- Kč.</p>	<p>Genový model Jak naceníte vaše řešení problému? Při plánované měsíční výrobě pěti karavanů: Celkové náklady na jeden karavan: 515 480/5 = 103 096,- Kč. Předpokládaná prodejní cena za 1ks: Mezi 175 000,- Kč a 200 000,- Kč.</p>				

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: Dobrokurzy.cz (2022), zpracováno autorem

Konkrétní položky, které mají tvořit zatím přibližné počáteční, fixní a variabilní náklady za jednotlivé body, oceňující podnikatelský nápad v blocích Lean Canvasu, jsou z důvodu malého místa bloku rozepsány v tabulce níže. Tyto náklady zatím představují pouze přibližné hodnoty a nejsou zde započítány veškeré položky pro kompletní zavedení nového produktu na trh, jelikož pak závisí na konkrétním nastavení specifikovaných náležitostí podnikatelského plánu a využívaných prostředků, které zatím nejsou známy. Výrobní náklady jsou počítány na výrobu jednoho karavanu výbavy Standard a jeden kalendářní měsíc. Podrobná kalkulace nákladů pro realizaci podnikatelského plánu je v této práci vymezena ve finančním plánu zakladatelského projektu. Prvotní analýza nákladů a jejich výše jsou vyměřeny na základě komunikace s webovým developerem Dominikem Fintou (2022), majitelem autodílny Karlem Pfaffem (2022), jednatelem společnosti s ručeným omezením Poly-group cz Pavlem Vláškem (2022) a autorovým vlastním průzkumem.

Tabulka č. 3: Prvotní odhadované náklady

Kategorie položky	Položka	Množství	Cena	Typ nákladu
E-shop	Tvorba e-shopu	1x	55 000 Kč	Počáteční
	Správa e-shopu	1x měsíčně	2 000 Kč	Fixní
Prostory	Sklad a dílna	1x měsíčně	30 000 Kč	Fixní
	Energie	1x měsíčně	2 000 Kč	Fixní
	Reklamní plocha	1x měsíčně	20 000 Kč	Fixní
Materiál	Homologovaný přívěš	1x	20 000 Kč	Variabilní
	Polystyrén	24 m ²	6 000 Kč	Variabilní
	Sklo laminát	25 m ²	12 696 Kč	Variabilní
	Vybavení	1x	10 000 Kč	Variabilní
Technologie	Fotovoltaická sada	1x	5 000 Kč	Variabilní
	Větrná elektrárna	1x	20 000 Kč	Variabilní
	Baterie 100 Ah	1x	4 000 Kč	Variabilní
	Ostatní	1x	2 000 Kč	Variabilní
Legislativa	Homologace úpravy nemotorového vozidla	1x	8 000 Kč	Počáteční

Zdroj: Vlastní zpracování, (2022)

Utríbené myšlenky, doplněné o získané informace v prostoru Lean Canvasu, ujistily autora práce o životaschopnosti podnikatelského nápadu a rozšířit jej tak do podrobného podnikatelského plánu. V něm tak vytvořit takové strategie, které v určitém časovém horizontu povedou k naplnění hlavního účelu podnikání, a to tvorbě zisku.

Autor práce je tedy rozhodnut pro sestavení podnikatelského plánu, jehož výstupní činností jsou malé soběstačné karavany pro ověřenou skupinu spotřebitelů.

5 Konkrétní podnikatelský plán

V této kapitole jsou rozloženy myšlenky podnikatelského nápadu do struktury podnikatelského plánu se všemi jeho náležitostmi. Jsou zde nastaveny takové strategie, které mají vést k úspěšnému zavedení konkrétního, nového produktu na trh a splnit tak v dohledné době hlavní cíl podnikání.

5.1 Titulní list

Obr. 10: Logo BimboCamper



Zdroj: Vlastní zpracování, (2022)

BimboCamper s.r.o.

Malé soběstačné karavany

Filip Polák

Dokument obsahuje citlivé a důvěryhodné informace, které jsou předmětem obchodního tajemství. Je zakázáno, bez souhlasu autora, dokument jakýmkoliv způsobem šířit, kopírovat a používat.

5.2 Úvod

Dokument obsahuje podnikatelský plán pro zavedení malých karavanů na spotřebitelský trh. Je určený pro potenciální zainteresované strany, vlastníky společnosti, banku a věřitele.

5.3 Shrnutí

Záměrem tohoto dokumentu je vyřešit problém na spotřebitelském trhu u určité skupiny spotřebitelů. Samotný problém reflektuje osobní zkušenosti autora dokumentu a tyto zkušenosti jsou sledávány také dotazovanými spotřebiteli. Podnikatelský záměr má přispět v oblasti cestování, konkrétně roadtrippingu. Výstupem podnikatelské činnosti je malý karavan, jenž zaujme svou velikostí, praktičností, soběstačností, vzhledem a přívětivou cenou. Jeho užívání zpříjemní cestovatelům jejich dobrodružné cesty stejně tak jako umožní sportovcům vytěžít z dané lokace maximum. Nastavené strategie vedoucí k uplatnění pěti karavanů v základním provedení, mají v prvním roce uhradit většinu investovaných prostředků plynoucích ze založení společnosti a zajištění nástrojů, potřebných pro realizaci záměru. Tento stav pak v dalším roce zajistí možnost růstu firmy a získání lepšího postavení na trhu. To povede k optimalizaci většiny činností, jež zajistí vyšší produkci a prodeje, díky tomu lze očekávat výsledek hospodaření příštího období v kladných číslech. Předpoklady uplatnění BimboCamperů jsou vzhledem k současné nabídce na tuzemském trhu pro vybranou a ověřenou skupinu spotřebitelů brány jako relevantní a kladné.

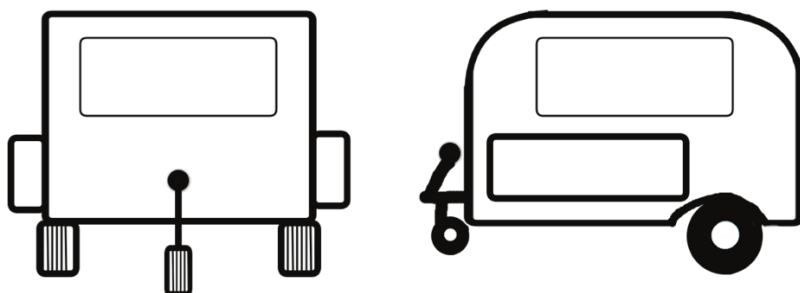
5.4 Popis podnikatelské příležitosti

Podnikatelská příležitost se vyskytuje v oblasti cestování mimo ubytovací služby. Příležitost je tvořena ze zájmů spotřebitelů, kteří při cestování přespávají v zavazadlovém prostoru automobilu a díky jeho flexibilitě, tak mohou intenzivněji prozkoumávat zajímavá místa. Přespávání v autě se ale po několika dnech stává bojem s prostorem, komfortem a minimalismem. Podnikatelská příležitost se vyznačuje přesunutím tohoto zavazadlového prostoru za automobil v podobě malého karavanu, který zajistí více prostoru pro vybavení na cesty a nocleh. Vybavením je zde myšleno například jízdní kolo, elektro kolo, elektro koloběžky, sprchový koutek, malá kuchyňská sada atd. Potenciální skupinou podnikatelské příležitosti, lze brát i takové spotřebitele, pro které je velikost současně nabízených pojízdných příbytků nadbytečná.

- **Popis produktu** – BimboCamper je upravenou verzí již současně nabízených karavanů. Rozdíl spočívá v menším prostoru, který zabírá, zpracováním a způsobem fungování. Vyznačuje se malým vnitřním prostorem a veškerým potřebným vybavením z venčí karavanu. BimboCamper je přizpůsoben lidem, kteří

s minimalismem již počítají a nepotřebují tak například některé vybavení současně nabízených substitutů. Tímto nepotřebným vybavením je například plnohodnotná kuchyňská linka. BimboCamper je malý karavan s obytnou plochou o délce 2,5 metru šířkou 1,9 metru a výškou 1,6 metru disponující venkovními modifikovatelnými boxy s malou plotýnkou, úschovnou boxu na kolo, vysouvací sprchou, vysoušecím boxem na oblečení a posezením. Celý BimboCamper je klimatizovaný, izolovaný, plně elektrizovaný a soběstačný. Soběstačnost zajišťuje dobíjení baterie alternátorem vozidla, vyjíždějící větrnou elektrárnou a fotovoltaický panele. Kombinace těchto zdrojů, je nastavena z toho důvodu, že mezicesty na těchto roadtripech jsou většinou krátké a současné automobily na nich nedokážou vyrobit takový přebytek energie, aby mohl být karavan soběstačný. Technický výkres karavanu zobrazuje následující obrázek.

Obr. 11: Technický výkres BimboCamper



Zdroj: Vlastní zpracování, (2022)

- **Konkurenční výhoda produktu** – BimboCamper je oproti substitutům v průměru o 2 metry³ menší a disponuje podobnou úrovní komfortu s tím, že při jeho nevyužívání je zabíráno méně místa. Karavan je sportu přizpůsobený, na veřejné energetické síti nezávislý, disponující moderními technologiemi. Oproti některým substitutům také výrazně levnější. Výhodou je také vlastní výroba v ČR, a skladový prodej s nástavbami na aftermarket doplňky.
- **Užitek pro zákazníka** – uživatelé přinese BimboCamper komfort plnohodnotné postele pro dvě osoby s veškerým potřebným vybavením a příslušenstvím při cestování mimo ubytovací služby a kempy, bez nutnosti se vázat či omezovat.

5.5 Cíle firmy a prezentace klíčových subjektů

- **Cíle firmy** – zajištění komfortu při cestování na „divoko“, při zachování jeho hlavních benefitů. Firma, chce v blízké době nabízet základní varianty BimboCamperu. Z nich získaného kladného příspěvku na úhradu fixních nákladů vzhledem k soutěživému stylu 21. století a jeho neustálému rozvoji trhu do budoucna rozvíjet technologii samo dobíjení karavanu, ale i dobíjení elektromobilu. Zároveň neustále přizpůsobovat produkt požadavkům na trhu a optimalizovat výrobní náklady. Prvotním cílem firmy je v prvním roce od založení firmy vyvinout technologii a následně na trhu uplatit 5 BimboCamperů s pozitivními ohlasy.
- **Prezentace klíčových osobností firmy** – firma disponuje dvěma subjekty: manažer – tvůrce nápadu, konstruktér – technik a výrobce. Oba subjekty jsou dlouhodobými přáteli a udržují mezi sebou spolehlivé profesní aktivity a spolupráci.
 - **Manažer** – sportovec a aktivní cestovatel především mimo ubytovací služby. Oplývá znalostmi v oblasti managementu spolu s profesními zkušenostmi ve správě sociálních sítí a ovládání editačních foto a video softwarů. Sám s přítelkyní trpí problémem podnikatelské příležitosti a své zkušenosti tak reflektuje do podnikatelského záměru.
 - **Konstruktér** – vystudovaný elektromechanik, jehož koníčkem jsou přestavby užitkových vozů na obytné. Vášnivý cyklista, rád na jízdám kole objevuje nová místa a cyklistické resorty.
 - **Poradci** – hlavním poradcem a konzultantem firmy je plzeňská společnost s ručeným omezením ANT studio zaměřená na online marketing.

5.6 Způsob založení podniku

Volnou živnost na výrobu motorových a přípojných vozidel a karosérií konstruktéra s jeho nástroji na výrobu karavanu sjednotí spolu s výkonným počítačem, automobilem s vlekem a znalostmi marketingu manažera, společnost s ručeným omezením. Ta je zvolena, především kvůli způsobu omezeného ručení, jejích podmínek pro založení a způsobu rozdělení zisku, který je dělen na polovinu mezi společníky. Počáteční vklad každého společníka je 500 000 Kč. Celkem tedy počáteční vklad společnosti tvoří 1 000 000 Kč.

5.7 Potenciální trhy a zacílení

Segmentace trhu potenciálních zákazníků je založena na základě dotazníkového šetření, vlastního pozorování a dat z nástroje společnosti Meta na tvorbu okruhu uživatelů do kampaní na sociálních sítích.

- **Demografické charakteristiky** – lidé ve věkovém rozmezí od 21 let do 45 let, muži a ženy ve vztahu nebo nezadaní či rozvedení; otcové (dotazníkové šetření, 2022).
- **Geografické charakteristiky** – lidé žijící na území České republiky a vybraných krajích: Karlovarský, Ústecký, Liberecký, Královéhradecký, Středočeský, Jihočeský, Plzeňský, Vysočina, Pardubický a Praha. Tyto kraje jsou voleny pro začátek, z důvodu snažšího dosahu distribuce. Mapu zvolených krajů zobrazuje následující obrázek.

Obr. 12: Vybrané kraje pro zacílení



Zdroj: Meta Business Suite (2022), zpracováno autorem

- **Příjmy a aktiva spotřebitelů** – příjem potenciálního okruhu zájemců se odhaduje v hodnotách alespoň hrubých průměrných měsíčních mezd daných krajů v roce 2021. Nejnižší hodnota této částky se dle Českého statistického úřadu (2021) v daném roce rovnala 33 165 Kč, a to v Karlovarském kraji. Za reálné zájemce se považují tací, kteří disponují rodinný domem, garáží, či dvorem v jejichž prostoru se najde místo pro odložení karavanu. Za relevantní spotřebitele se považují vlastníci osobního automobilu. Do segmentace jsou zahrnuti také spotřebitelé, kteří karavan již vlastní, nicméně je pro ně zbytečně veliký.
- **Životní styly spotřebitelů** – z hlediska chování se předpokládá, že potenciální zájemce je aktivně cestující. Ostatní zájmy potenciálních zákazníků o produkt jsou: cestování mimo ubytovací služby, cyklistika, lyžování, trekking a nordic walking, plavání, paddleboarding, horolezectví, triatlon (dotazníkové šetření, 2022).

Dle kritérií, lze potenciální zákazníky najít v segmentu spotřebitelů o velikosti zhruba 500 000 lidí (Meta Business Suite, 2022).

5.8 Analýza konkurenčního prostředí

Při identifikaci a analýze konkurence a konkurenčních vlivů je využito Porterova modelu pěti sil. Jsou vybráni pouze takové firmy, jejichž nabízené produkty se ztotožňují s charakteristikou malého karavanu. Zmíněny jsou ale také společnosti, které s malými karavany nepodnikají, ale nemusí to pro ně být problémem se touto oblastí zabývat. Pro analýzu nejvýznamnějších vlivů makroprostředí je využita PEST analýza.

- **Stávající konkurence** – za hlavní reprezentanty konkurence na území České republiky lze brát společnost s ručeným omezením INPRO Čáslav, Burimex s.r.o., LifeStyleCamper s.r.o., CAROX+ s.r.o., Global retail s.r.o. a OSVČ Radima Špinara.
 - **INPRO Čáslav s.r.o.**

Nabízené produkty a služby: vlastní výroba mini karavanu, prodávány pod názvem KONDOR. Dále je firma autorizovaným prodejcem osobních automobilů Škoda, zabývá se strojírenskou výrobou a výrobou a montáží reklamních panelů.

Popis a vlastnosti produktu: malý obytný přívěs pro dvě osoby, který lze pořídit bez výbavy anebo s možností jej konfigurovat. Příplatková výbava je například: lednice, vyklápěcí boční okno, nosič kol, tepelná izolace, nábytek atd. Jeho vzhled, viz obrázek níže.

Obr. 13: Konkurenční produkt KONDOR



Zdroj: INPRO Čáslav s.r.o. (2022)

Ceny produktu: základní pořizovací cena karavanu bez vybavení je 125 840 Kč s DPH.

Vliv konkurenta: s čistým obratem za účetní období v roce 2020 166 889 000 Kč (Sbírka listin, 2021) a jejím pohybem v oblasti výroby přívěsů a karavanů je

tento subjekt spolu s nízkou cenou za jejich vlastní malý karavan vnímán jako konkurent tvořící silný konkurenční vliv.

- **Burimex s.r.o.**

Nabízené produkty a služby: oficiální dealeri karavanů německé značky Hobby a luxusních karavanů anglické značky Sprite. Nabízí servis specializovaný na opravu karavanů a instalaci doplňků na karavany. V nabídce společnosti lze nalézt také výkup a prodej bazarových karavanů.

Popis a vlastnosti produktu: středně velký karavan pro 2 + 2 osoby Sprite BASECAMP s veškerým vybavením jako je sprcha, toaleta, kuchyňka, jídelní stůl a rozkládací lůžky v interiéru. Produkt je zobrazen na obrázku níže.

Obr. 14: Konkurenční produkt Sprite BASECAMP



Zdroj: Burimex s.r.o. (2022)

Ceny produktu: cena základního modelu Sprite BASECAMP začíná na 674 592 Kč včetně DPH.

Vliv konkurenta: s širokou nabídkou produktů a služeb, čistým obratem v hodnotě 162 642 000 Kč a účetním ziskem 7 718 000 Kč po zdanění za rok 2020, může s možností snadného vstupu do prodeje malých karavanů, tento konkurent vytvořit silný konkurenční vliv (Sbírka listin, 2021).

- **LifeStyleCamper s.r.o.**

Nabízené produkty a služby: výhradní dovozce malých karavanů do České a Slovenské republiky. Z nabídky služeb si lze vybrat také pronájem nabízených karavanů.

Popis a vlastnosti produktu: karavany SimpleDrop, SteelDrop a X-line jsou malé karavany lišící se stupněm jejich výbavy a kvality. Všechny modely disponují vestavěnou plnohodnotnou kuchyní. Fotografie produktu viz obrázek níže.

Obr. 15: Konkurenční produkt SimpleDrop



Zdroj: LifeStyleCamper s.r.o. (2022)

Ceny produktu: cena základního modelu SimpleDrop startuje na 266 200 Kč s DPH.

Vliv konkurenta: z hlediska poslední uvedené účetní závěrky ve sbírce listin, vytváří tento konkurent se ztrátou 18 000 Kč a momentálně nulovými zásobami nízký konkurenční vliv (Sbírka listin, 2021).

○ **Global retail s.r.o.**

Nabízené produkty a služby: prodej, pronájem a servis malých karavanů turecké značky Caretta.

Popis a vlastnosti produktu: malé karavany se čtyřmi různými velikostmi a stupni výbavy disponující prostornou kuchyňkou na zádi karavanu. Produkt je zobrazen na obrázku níže.

Obr. 16: Konkurenční produkt Caretta 1500



Zdroj: Global retail s.r.o. (2022)

Ceny produktu: cena základního modelu Caretta bez příplatkových doplňků je od 279 000 Kč s DPH.

Vliv konkurenta: s čekací dobou 4-6 týdnů na dodání objednaného karavanu, který je možné předtím vyzkoušet je tato společnost brána za tvůrce středního konkurenčního vlivu, a to z důvodu provázanosti jejích služeb.

- **OSVČ David Špinar**

Nabízené produkty a služby: je malý podnikatel specializující se na dovoz a prodej malých karavanů z Dánska pod značkou HeroCamper. Pan Špinar disponuje malým showroomem, kde obětavě a velice přátelským způsobem objasňuje potenciálním zájemcům informace o jeho nabízených produktech. Nabízí také možnost půjčení karavanu a dokoupení příslušenství k HeroCamperům.

Popis a vlastnosti produktu: malé vysoce kvalitní karavany s plnohodnotnou venkovní kuchyňkou v zadní části karavanu. Vzhled karavanu se nachází na obrázku níže.

Obr. 17: Konkurenční produkt Hero Traveller



Zdroj: HeroCamper (2022)

Ceny produktu: cena modelu karavanu Hero Traveller se základní výbavou je 460 000 Kč.

Vliv konkurenta: vliv, byť tedy malého konkurenta je hodnocen stupněm středním, neboť dokáže zaujmout osobním přístupem a vlastními zkušenostmi spolu s nejvyšší jakostí kvality nabízených malých karavanů v Čechách.

- **CAROX+ s.r.o.**

Nabízené produkty a služby: Společnost se zabývá výrobou a prodejem malých karavanů v České republice pod značkou CAROX+. Tyto karavany jsou specifické tím, že díky své lehké váze je možné je zapřáhnout i za tříkolku.

Popis a vlastnosti produktu: malé kompaktní karavany jenž obsahují pouze dvě lůžka, ke kterým lze dokoupit doplňkové vybavení. Fotografie karavanu se nachází na obrázku níže.

Obr. 18: Konkurenční produkt CAROX K Sport



Zdroj: CAROX+ s.r.o. (2022)

Ceny produktu: Cena nejmenšího modelu K Sport, bez výbavy startuje na 190 000 Kč.

Vliv konkurenta: Z hlediska toho, že BimboCamper je k nabízeným produktům této společnosti, svými hlavními rysy dost podobný, předpokládá se od ní vysoký konkurenční vliv.

- **Nově vstupující konkurenti** – překážky, jež znesnadňují vstup nových konkurentů jsou legislativní, technologické a kapitálové.
 - **Legislativní** – nutné splnění všeobecných podmínek pro získání živnosti na výrobu přípojných vozidel. Nutnost respektování a splnění bezpečnostních standardů EU, definující normy pro výrobu a provoz nemotorových vozidel, na které se váže splnění všech podmínek pro homologaci výroby a úprav přípojného vozidla. Ta pak prokáže způsobilost pohybu tohoto vozidla na pozemní komunikaci. Při prodej je nutné se uzpůsobit obchodním podmínkám.
 - **Technologické** – nároky na technologické požadavky v této oblasti jsou především odborné znalosti svařování, elektrikářství, montování, fyziky, automechaniky a kompetence člověka zacházet s nástroji a stroji potřebnými pro vykonávání těchto činností.
 - **Kapitálové** – pro výrobu a uskladnění malých přípojných vozidel je potřeba disponovat většími prostory jako je dílna, sklad a nádvoří pro snadnou manipulaci. Dílna musí obsahovat patřičné vybavení jako je dvousloupový zvedák na automobily, nářadí, svářečka atd.
- **Substituty** – v oblasti dobrodružného cestování osobním automobilem se nachází substitut v podobě rozkládacího stanu na střechu automobilu. Tuto náhražku vyrábí švédská značka Thule a nabízí je od 44 950 Kč s DPH. Vzhled produktu vyobrazuje obrázek níže.

Obr. 19: Substitut stan Thule



Zdroj: Thule (2022)

- **Vyjednávací síla zákazníků** – potenciální zákazníci mohou s porovnáním se současnou konkurencí vyvinout tlak na cenu, kvalitu, služby, stav karavanu, vzhled karavanu a přístup k zákazníkovi.
- **Hrozby ze strany dodavatelů** – pečlivě zvolení dodavatelé nyní představují hrozby z hlediska cen a dostupnosti materiálu zboží. Další hrozba, může nastat při málem odběru materiálu, což může vést k neuzavření velkoobchodních smluv či k jejich znevýhodněním.

Dle aktuálních informací se na českém trhu v současné době pohybují dva výrobci a zároveň prodejci malých karavanů. Další subjekty jsou pak již jen dovozci a autorizované servisy. U některých těchto subjektů je možné se setkat s problémem čekací doby na karavan a v horším případě dlouhého procesu tvorby poptávky.

Pro cenotvorbu BimboCamperu je důležité udržovat dobré vztahy s dodavateli a zajistit kontrakty v rovině B2B.

V rámci PEST analýzy je sledován největší vliv makro prostředí od právních a politických nařízení. V současné chvíli mohou s vývojem nákazy koronaviru přijít nová opatření, která zamezí cestovat. Další nařízení se týká odstavných ploch podél silnic, jenž umožňují prostor na nocleh. V některých státech je totiž nocování mimo ubytovací zařízení a kempy přísně zakázáno a pokutováno. Odbytu a provozu již vyrobených kusů BimboCamperů, může zamezit nová norma na bezpečnost přípojných vozidel a tyto kusy by pak museli být předělány v souvislosti se zněním těchto standardům. Další vliv, který může znesnadnit uplatnění BimboCamperů je zvyšující se inflace, která nutí spotřebitele šetřit a pečlivě si rozmýšlet, při současném vývoji cen, zda za daný produkt chtějí své peníze utratit.

5.9 Marketingová a obchodní strategie

Marketingová a obchodní strategie je rozpoložena do struktury marketingového mixu.

5.9.1 Produkt

- **Jádro produktu** – BimboCamper dokáže sportovcům a lidem cestujícím „na divoko“ přinést zcela nové možnosti a výhody z hlediska prostoru na spaní, zavazadlového prostoru, bezpečí, energetické nezávislosti, komfortu a praktičnosti.
- **Vlastní produkt** – BimboCamper se vyznačuje kvalitou vyšší jakosti, jenž zajišťuje dodávka vybraného materiálu a vlastní precizní výroba na území ČR. Kvalita je však rozlišována mezi dvěma variantami BimboCamperu, o kterých bylo rozhodnuto na základě projeveného zájmu respondentů. První variantou je BimboCamper Standard a druhá BimboCamper Luxury. Rozdíl mezi nimi je dán použitým materiálem. Varianta Standard disponuje obytným prostorem tvořeného ze sklolaminátu a varianta Luxury z hliníkových plátů. Zaoblený tvar BimboCamperu je vymyšlen, tak aby zajišťoval co nejmenší vzduchový odpor při zachování moderního a vkusného designu.
- **Rozšíření produktu** – na BimboCamper se vztahuje klasická délka záruční lhůty a to 2 roky s možností pozáručního placeného servisu. Exteriér a interiér BimboCamperu disponuje připravenými nástavbami na nadstandardní vybavení jako je například televize, markýza, stereo reproduktory, polohovací rošt lůžek, panoramatické střešní okno atd. u nichž je zajištěna časově nenáročná instalace. Malý karavan lze pořídit na splátky skrze služby poskytovatele spotřebitelských úvěrů ESSOX s.r.o.

5.9.2 Cena

Hlavním vodítkem pro nastavení ceny jsou odpovědi respondentů dotazníku, které ve většině případů naplnili takové rozmezí pořizovací ceny, které koresponduje s náklady a povede tak nejen k jejich uhrazení, ale také možnosti nastavení uspokojivé výše marže. Pořizovací cena pro konečného spotřebitele za variantu Standard je neceněna na 190 000 Kč včetně DPH. Verze Luxury na 260 000 Kč včetně DPH. Oproti konkurenci je tedy nastavený cenový model neblíže konkurenčnímu karavanu společnosti CAROX+.

5.9.3 Distribuce

V prvním roce realizace podnikatelského plánu bude distribuce řešena přímým prodejem. Ten sebou sice přináší vyšší náklady, nicméně ale také dojde k rychlé a přímé zpětné vazbě. Showroom je tedy prozatím řešen v jedné z hal areálu Karla Pfaffa v Karlových Varech a do budoucna je v plánu jej přesunout na plzeňská Borská pole z důvodů optimálnější pozice pro všechny zacílené kraje. V současnosti je pro potenciální zájemce, kteří nechtějí vážit dlouhou cestu do Karlových Varů, tvořen individualizovaný e-shop s prezentací BimboCamperu a blogem „S BimboCamperem na cestách“.

5.9.4 Marketingová komunikace

- **Reklama** – naplánované sezonní reklamní bannery a videa, poukazující na praktičnost a využití BimboCamperu mají rozšířit povědomí o produktu společnosti na sociálních sítích. Sociální sítě jsou zvoleny z důvodu vysokého konverzního poměru, možností se zapojit do diskuze s ostatními a klást dotazy. Dalším reklamním prostředkem jsou PPC kampaně za pomoci nástroje Google Ads za jejichž nastavení je zodpovědná společnost ANT studio. Na přelomu zimy a jara je plánován rozhovor s Plzeňským deníkem, kde vystupuje sám jednatel společnosti a popisuje osobní zkušenosti s BimboCamper.
- **Podpora prodeje** – za aktivity spojené s podporou prodeje jsou v prvním roce podnikání brány: účast a prezentace na výstavě obytných vozů a karavanů FOR CARAVAN v Praze, rozmístění čtyř předváděcích kusů na parkoviště trailových center a turistických lokalit.
- **Osobní prodej** – s jediným showrooem v Karlových Varech je zajištěna osobní účast obou společníků s možností nahlédnout do procesu výroby a poznat tak příběh firmy, jehož znalost může mít zásadní vliv pro rozhodování o koupi produktu.
- **Public relations a publicita** – z hlediska udržování dobrých vztahů a vytváření tak dobrého jména společnosti je nutné udržovat pozitivní typ komunikace s dodavatelem přívesů, neboť negativní ohlasy od této rozšířené společnosti mohou zásadně změnit publicitu značky BimboCamper.

5.10 Realizační plán

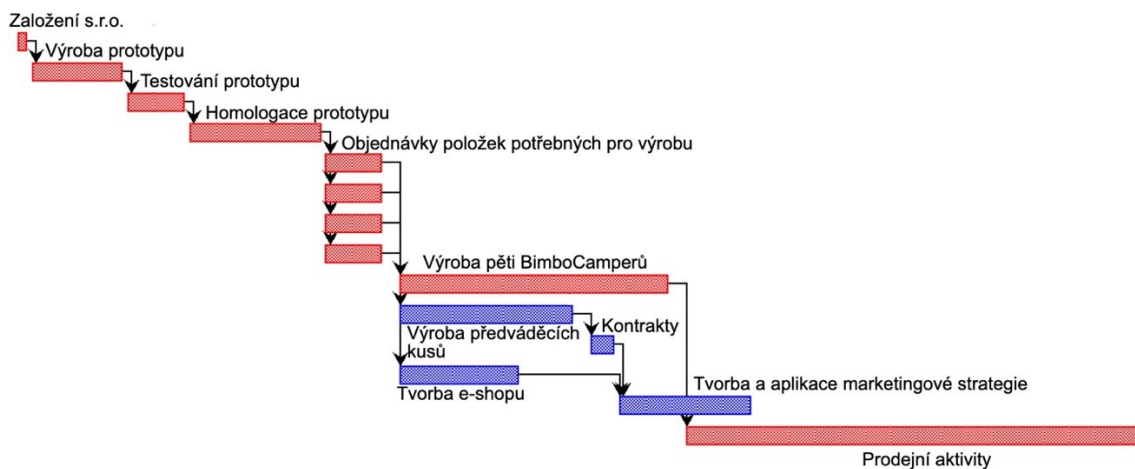
Se zajištěnými prostory v Karlových Varech, od automechanika Karla Pfaffa, jsou pak hlavními činnostmi projektu s jejich předpokládanou dobou trvání následující: Založení společnosti s ručeným omezením (2 dny), Výroba prototypu (7 dní), testování prototypu (7 dní), homologace úpravy přívěsu (14 dní), objednávky – přívěs, sklolaminát, polystyrén, technologie (7 dní), výroba pěti prodejních kusů BimboCamper Standard (30 dní), výroba čtyř předváděcích kusů (20 dní), zajištění smluv k pronájmu předváděcích míst (4 dny), tvorba e-shopu (14 dní), tvorba a aplikace marketingové strategie (14 dní).

Po výrobě prodejních kusů lze již započít prodejní aktivity, ty jsou však podporovány až po postupném aplikování marketingové strategie, jejíž části jsou postupně spouštěny již při výrobě BimboCamperů. Cílem prodejní aktivity je do konce kalendářního roku uplatnit pět BimboCamperů v konfiguraci Standard.

Pesimistický odhad délky fáze přípravy je odhadován na zhruba 63 dní, s tím že, dojde-li ke zpoždění či urychlení některé/některých kritických činností, může se tato délka změnit. Na splnění prodejního cíle pak zbývá v roce 2023 187 pracovních dnů.

Návaznost všech činností vyobrazuje Ganttův diagram na následujícím obrázku. Počátek realizace podnikatelského plánu se předpokládá začátkem roku 2023. Ganttův diagram vytvořený za pomoci programu Project Libre identifikoval kritické činnosti, jež označil červenou barvou. Na činnostech se podílejí oba společníci zároveň ale také externí subjekty jimiž je webový developer, marketingová společnost, úřad a notář.

Obr. 20: Ganttův diagram



Zdroj: Vlastní zpracování, (2022)

5.11 Finanční plán

Plán hospodaření s penězi podnikatelského záměru popisuje zahajovací rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaný Cash Flow, výpočet bodu zvratu a konečná rozvaha.

Ve výpočtech se nepočítá s výplatou mezd, neboť společníci chtějí veškeré prostředky investovat do podnikatelské činnosti. Zároveň je finanční plán nastaven tak, aby se zachovalo co nejvíce vlastního kapitálu společníků, pro případ, kdyby podnikatelský plán v prvním roce realizace selhal a nemuseli tak hledat jiné finanční zdroje na jeho napravení či ručení. V zahajovací rozvaze se počítá k datu prvního dne roku 2023 již i s objednávkou materiálu, který je však reálně objednan později. Zahajovací rozvaha je situována v tabulce níže.

Tabulka č. 4: Zahajovací rozvaha BimboCamper

Zahajovací rozvaha v Kč k 1.1.2023			
Aktiva	2 577 000	Pasiva	2 577 000
Dlouhodobý majetek	1 090 000	Vlastní kapitál	2 090 000
Svářečka	100 000	Základní kapitál	2 090 000
Automobil	900 000	Cizí kapitál	487 000
Počítač	90 000	Půjčka od rodičů	200 000
Krátkodobý majetek	1 487 000	Úvěr krátkodobý	287 000
Zásoby	487 000		
Peníze na bankovním účtu	1 000 000		

Zdroj: Vlastní zpracování, (2022)

Aktiva spolu s vklady na bankovní účet jsou tvořena vlastními vklady obou společníků. Materiál potřebný na výrobu prodejních a předváděcích kusů BimboCamperů je řešen cizím kapitálem v podobě zápůjčky od rodičů obou společníků a spotřebitelským úvěrem s odhadovanou délkou splácení pěti let. Výpočet plánovaného výkazu zisku a ztráty se nachází v tabulce níže.

Tabulka č. 5: Plánovaný výkaz zisku a ztráty BimboCamper

Plánovaný výkaz zisku a ztráty v Kč k 31.12.2023	
Tržby za prodej	+ 950 000
Spotřeba materiálu	- 487 000
Nájemné	- 180 000
Ostatní provozní náklady	- 238 000
Úroky z úvěru 6 % p. a.	- 17 220
Odpisy	- 128 000
Daň z příjmů 19 %	0
Výsledek hospodaření po zdanění	- 100 220

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

V prvním roce je odhadovaný výsledek hospodaření v záporných číslech. Tato ztráta je pak přesunuta k úhradě do následujícího kalendářního období. Nicméně z hlediska manažerského účetnictví, lze v druhém okruhu bez uplatnění peněžního vyjádření opotřebení dlouhodobého majetku, jehož opotřebení se v očích společníků předpokládá za daný rok menší, možné říci, že podnik je schopen za rok 2023 vyprodukovat účetní zisk v hodnotě 27 780 Kč. Nutno také podotknout, že ceny materiálu jsou mírně navýšeny, aby pokryly cenu za vývoj prototypu a tyto ceny se v následujícím období plánují snížit také z důvodů navázání lepších vztahů s dodavateli a většího objemu odběru. Podrobný výpočet a výčet položek tvořící výnosy a náklady výkazu zisku a ztráty možno nalézt v příloze B této práce.

Výpočet bodu zvratu

Do analýzy bodu zvratu jsou k součtu ročních fixních nákladů připočteny také náklady počáteční, k jejichž úhradě slouží příspěvek na úhradu zisku z rozdílu prodejní ceny a výrobních nákladů jednoho BimboCamperu modelu Standard.

$$Q_{BZ} = \frac{485220 + 210000}{190000 - 71000} = 5,84$$

Z výpočtu výše lze říci že počáteční náklady a roční fixní náklady za rok 2023 uhradí prodej až šestého kusu BimboCamperu Standard za prodejní cenu 190 000 Kč se

započítanými variabilními náklady. S výrobou šestého kusu se počítá na začátku roku 2023, nicméně v tu dobu je plánováno vyrobit také verzi Luxury. A s většinou splacených počátečních nákladů již pak lze do výpočtu bodu zvratu započítat i hodnotu požadovaného zisku. Podrobný výpočet bodu zvratu se nachází v příloze C.

Výpočet plánovaného tokového výkazu se nachází v tabulce níže.

Tabulka č. 6: Plánovaný Cash Flow BimboCamper

Plánovaný Cash Flow v Kč k 31.12.2023	
Příjem: zaplacené tržby	+ 950 000
Výdaj: úhrada faktur za materiál	- 487 000
Výdaj: zaplacené nájemné	- 180 000
Výdaj: úhrada ostatních provozních nákladů	- 238 000
Výdaj: placené úroky z úvěru 6 % p. a.	- 17 220
Výdaj: splátka 1/5 úvěru	- 57 400
Celkem	-29 620

Zdroj: Vlastní zpracování, (2022)

Z plánovaného Cash flow vychází, že na konci prvního roku podnikání bude společnost disponovat peněžními prostředky o hodnotě 1 325 380 Kč. Lze tedy predikovat práci s dostatečným kapitálem pro rozvoj společnosti v následujícím období.

Odhadovaný konečný stav aktiv a pasiv vyobrazuje konečná rozvaha v tabulce níže.

Tabulka č. 7: Konečná rozvaha BimboCamper

Konečná rozvaha v Kč k 31.12.2023			
Aktiva	2 419 380	Pasiva	2 419 380
Dlouhodobý majetek	962 000	Vlastní kapitál	1 189 780
Svářečka	89 000	Základní kapitál	2 090 000
Automobil	801 000	VH běžné období	-100 220
Počítač	72 000	Cizí kapitál	429 600

Krátkodobý majetek	1 457 380	Půjčka od rodičů	200 000
Zásoby (předváděcí kusy)	132 000	Úvěr krátkodobý	229 600
Peníze v pokladně	355 000		
Peníze na bankovním účtu	970 380		

Zdroj: Vlastní zpracování, (2022)

5.12 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu a jeho rizika

Identifikaci silných stránek, prostoru pro zlepšení a identifikaci vlivů z okolí podniku umožňuje stručně definovat analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Ty jsou vypsány v matici níže.

Tabulka č. 8: SWOT analýza BimboCamper

Silné stránky	Příležitosti
Osobní zkušenosti v oblasti, zruční a cílevědomí společníci, zajištěné vybavené prostory, znalost potenciálních zákazníků.	Možnost zajištění nových prodejních prostor, nové technologie, trendy v oblasti road tripů.
Slabé stránky	Hrozby
Špatná geografická poloha skladu, nezajištěná doprava, nemožnost nahrazení společníků.	Konkurence, rostoucí inflace, ztráta dodavatele přívěsů.

Zdroj: Vlastní zpracování, (2022)

Identifikovaná rizika jako ztráta dodavatele přívěsů (R1), nezajištění nových prodejních prostor (R2), vstup nové konkurence (R3), ztráta dodavatelů materiálu (R4), nezajištění dopravy (R5) a neúspěch celého projektu (R6) jsou rozložena v mapě rizik. Viz tabulka níže.

Tabulka č. 9: Mapa rizik BimboCamper

Pravděpodobnost	Dopad				
Velmi vysoká					
Vysoká					
Střední			R3	R4	R6
Nízká			R5	R2	
Velmi nízká					R1
	Velmi nízký	Nízký	Střední	Vysoký	Velmi vysoký

Zdroj: BIC (2018), zpracováno autorem

Prioritně je třeba se věnovat riziku vázající se na neúspěch nabízených karavanů, v tomto případě se nabízí toto riziko diverzifikovat v podobě vedlejších aktivit jako pronájmu vyrobených kusů či prodej samotné dobíjecí technologie jako sady pro stávající majitele karavanů. Dalším rizikem, které sice představuje zanedbatelné riziko, nicméně je třeba se mu věnovat, je ztráta dodavatele přívěsů, neboť tento dodavatel je vybrán na základě nejlepší ceny za přívěs, jeho lokaci, kvality a přístupu. Riziku označeném R4 je pak přiřazeno žluté políčko, neboť ztráta jednoho z dodavatelů materiálu, může dle průzkumu trhu u jiných dodavatelů zásadně zvýšit výrobní náklady, tím pádem by došlo k výraznému snížení výtěžku z prodeje karavanů. Nutné je také věnování se vyhledávání nových a vhodných prodejních prostor, která dokáží zajistit lepší distribuční podmínky, jež sebou mohou do budoucna přinést i nové zákazníky mimo zacílené oblasti.

Za předpokladu, že nastavené strategie podnikatelského plánu budou realizovány a naplní cíle podniku, lze po prvním roce očekávat poměrně úspěšnou podnikatelskou aktivitu. Nicméně první rok této aktivity je brán jako fáze zahájení a na konci tohoto období se předpokládá s rozšířením stávajícího podnikatelského plánu, neboť v tu dobu bude firma mít určitou zpětnou vazbu z pohybu na trhu. Dle dosavadních identifikovaných rizik je však nutné se během realizace poohlížet po nových prodejních prostorech, aby se podnik geograficky přiblížil zacíleným krajům. Za současných podmínek se jeví být hodnocení potenciálu podnikatelského plánu za velice kladné. Je známa cílová skupina zákazníků, konkurenční výhoda, unikátnost produktu, finanční a časová náročnost a rizika.

5.13 Přílohy

První příloha tohoto dokumentu má pomoci orientovat se ve výnosových a nákladových položkách výkazu zisku a ztráty se nachází v příloze B této práce. Pod názvem: Podrobný výčet a ohodnocení položek výkazu zisku a ztrát. Stejně tak lze v příloze C nalézt podrobný výpočet bodu zvratu. Přílohy obsahují také snímky otázek dotazníku, které vedly k ověření zájmu o produkt, viz příloha D.

Závěr

Cílem předkládané práce bylo na základě konkrétního podnikatelského nápadu vytvořit podnikatelský plán, díky němuž je zhodnocen jeho tržní potenciál, a v jehož rámci jsou nastaveny strategie zajišťující odbyt nového produktu, tím pádem úspěšnou realizaci podnikatelské činnosti.

Během identifikace zájmu o nový produkt autor ve fázi tvorby předplánu zjistil na základě dotazníkového šetření, jednak nové a přesnější informace o potenciální skupině, tak i současné neuplatnění jedné z variant produktu. Tato fáze tak autorovi poskytla bod pro rozhodnutí, s jakými variantami produktu lze na trhu v současné době uspět. Došlo tedy k agilní úpravě, která tak pomohla autorovi usměrnit tvorbu podnikatelského plánu relevantní poptávce na trhu a vytvořit takové strategie, jenž mají při řízení identifikovaných rizik v dohledné době vést k odbytů nových produktů.

Podnikatelský nápad, jehož ověřený potenciál usvědčil autora práce k tvorbě podnikatelského plánu je výroba a prodej malých soběstačných karavanů pod názvem BimboCamper. Zrození této myšlenky reflektovaly osobní zkušenosti autora a v praktické části je tak věnována pozornost celému procesu od identifikace zájmu o produkt po naplánování takového podnikatelského čítí, které zajistí dlouhodobější pohyb podniku na spotřebitelském trhu.

Autor z vytvořeného podnikatelského plánu vyhodnotil, že i přes několik rizik a slabé stránky, lze v následujících obdobích, po prvním roce realizace konkrétního podnikatelského záměru, počítat s tvorbou zisku. Toho není v prvním roce podnikání dosaženo, jelikož veškeré tržby vedou na uhrazení počátečních investic. Jejich uhrazení má zajistit snadnější cestu pro rozvoj podniku a dosáhnout tak lepšího postavení na trhu. Plánované financování tohoto rozvoje má být zajištěno ušetřenými finančními vklady společníků společnosti s ručeným omezením BimboCamper. První nutnou činností pro rozvoj je obstarání nových prodejních prostor, jež geograficky, ale i povědomě přiblíží BimboCamperu potenciálním zákazníkům.

Je obecně doporučeno na realizaci tohoto konkrétního podnikatelského plánu setrvat, ovšem pouze za předpokladu respektování jeho náležitostí.

Doporučením pro subjekty chtějící začít podnikat je identifikovanou příležitost relevantně ověřit a v čase ji neustále aktualizovat a přizpůsobovat ji potřebám spotřebitelů.

Seznam použitých zdrojů

- BIC (2018). *The ABCs of ERM*. Businessincalgery. <https://businessincalgery.com/month-and-year/september-2018/the-abcs-of-erm/>
- Brychtová, L. (2019). *Srovnání účelu a způsobu užití Lean Canvas a Business Model Canvas*. DESIGN KISK. <https://medium.com/design-kisk/srovn%C3%A1n%C3%AD-%C3%BA%C4%8Delu-a-zp%C5%AFsobu-u%C5%BEit%C3%AD-lean-canvas-a-business-model-canvas-fb82565d0a2f>
- Burimex s.r.o. (2022). *Karavany SPRITE BASECAMP*. Karavany BURIMEX. <https://karavany.burimex.cz/nove/sprite/basecamp/>
- CAROX+ s.r.o. (2022). *Mini K Sport*. Minikaravany CAROX+. <https://minikaravany.cz/mini-k-sport/>
- Croll, A., & Yoskovitz, B. (2016). *Lean analýza: využijte data k rychlejšímu vybudování lepšího startupu*. BizBooks.
- Český statistický úřad (2021). *Mzdy v krajích ČR*. Dostupné 20. 3. 2022 z <https://www.czso.cz/csu/xb/mzdy-v-krajich-cr>
- Dobrokurzy.cz (2022). *Lean Canvas*. Dostupné 25. 3. 2022 z <https://www.leancanvas.cz/>
- Global retail s.r.o. (2022). *Karavan Caretta 1500*. Karavanycaretta.cz. <https://www.karavanycaretta.cz/caretta-1500/>
- HeroCamper (2022). *Hero Traveller*. Herocamper.cz. <https://www.herocamper.cz/hero-traveller/>
- INPRO Čáslav s.r.o. (2022). *Minikaravan KONDOR*. INPRO Čáslav. <https://www.inpro-caslav.cz/obytno-privesy-za-auto-mini-karavany>
- Karlíček, M., Machek, M., Novinský, M., Chytková, Z., Dvořák, J., Bartoš, P., Koudelka, J., Tyll, L., Tahal, R., Mařík, J., Říha, D., & Pištělák, P. (2018). *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. (2. vyd.). Grada.
- Klimková, A. (2015). *PEST analýza*. Marke.cz. <http://www.marke.cz/pest-analyza/>
- Kotler, P., & Keller, L. (2013a). *Marketing management*. (13. vyd.). Grada.
- Kotler, P., & Keller, L. (2013b). *Marketing management*. (14. vyd.). Grada.
- Kučová, K. (2020). *Elevator Pitch studentů*. VŠB Technická univerzita Ostrava.
- LifeStyleCamper s.r.o. (2022). *Karavan SimpleDrop*. LifeStyleCamper. <https://lifestylecamper.cz/karavan-simpledrop/#&gid=2&pid=3>
- Mikoláš, Z. (2005). *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku., Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Grada.
- Mokříš, J. (2019). *Jak tahá Tesla přívěsy? S trojnásobnou spotřebou! Elektrické vozy*. <https://elektrickevozy.cz/clanky/jak-taha-tesla-privesy-s-trojnásobnou-spotřebou>
- Nováková, G. (2020). *Lean Canvas: Byznys plán, který vám ušetří čas peníze i energii*. Synetech. <https://synetech.cz/cs/blog/lean-canvas-cs>
- Pavláček, M., Novotný, J., Vacek, J. (2017). *Základy podnikání*. Západočeská univerzita v Plzni, fakulta ekonomická.

Plevný, M., & Daněk J. (2005). *Výrobní a logistické systémy*. Západočeská univerzita v Plzni.

Podnikatel (2022). *Elevator pitch*. Dostupné 5. 3. 2022 z <https://www.podnikatel.cz/pruvodce/obchodni-znacka-brand/elevator-pitch-prezentace-ve-vytahu/>

Podnikatel.cz (2021). *Obchodní rejstřík*. <https://www.podnikatel.cz/pruvodce/jak-podnikat/obchodni-rejstrik/>

Pohl, O. (2019). *Persony, prototypy, uživatelské testování. Naučte se je používat*. Podnikatel.cz. <https://www.podnikatel.cz/clanky/persony-prototypy-uzivatelske-testovani-naucte-se-je-pouzivat/>

Procházková, P., Jiřincová, M., Jelínková, E., Lišková, J. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Grada Publishing.

Srpová, J., Řehoř, V., Grančičová, K., Habrmanová, B., Jünger, J., Kešner, M., Koubek, J., Kubálková, M., Kubíčková, D., Kunz, V., Míkoláš, Z., Reznáková, M., Svobodová, I., Šašek, P., Šubertová, E., Březina, T., Frolík, Z., Háša, J., Homola, H. (2010). *Základy podnikání*. Grada Publishing.

Srpová, J., Svobodová, I., Skopal, P., & Orlický, T. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Grada.

Šimšalíková, M. (2022). *Lean Canvas, aneb jak na efektivní podnikatelský plán*. Já to dokážu. <https://www.jatodokazu.cz/lean-canvas-efektivni-podnikatelsky-plan/>

Thule (2022). *Thule Tepui Ayer*. Thule.com. https://www.thule.com/cs-cz/rooftop-tents-and-accessories/rooftop-tents/thule-tepui-explorer-ayer-2-_-901200

Vacek, J., Špicar, R., Martinovský, V. (2017). *Projektový management cvičebnice*. Západočeská univerzita v Plzni, fakulta ekonomická.

Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2021). *Burimex s.r.o.* Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=387294>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2021). *INPRO Čáslav s.r.o.* Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=485780>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2021). *Life Style Camper s.r.o.* Dostupné 25.3.2022 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=1070941>

Vochozka, M., Kafka, T., Mulač, P., Mulačová, V., Opekarová, L., Pártlová, P., Tuček, J., Váchal, J. (2012). *Podniková ekonomika*. Grada.

Zákon č. 455/1991 Sb., zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) (2021). <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455#cast2>

Zákon č. 586/1992 Sb., zákon České národní rady o daních z příjmů (2021). <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586#cast1>

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (2021). <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#cast1>

Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) (2021). <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#cast1>

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Daňové zatížení PO.....	14
Tabulka č. 2: Mapa rizik.....	30
Tabulka č. 3: Prvotní odhadované náklady.....	40
Tabulka č. 4: Zahajovací rozvaha BimboCamper.....	56
Tabulka č. 5: Plánovaný výkaz zisku a ztráty BimboCamper	57
Tabulka č. 6: Plánovaný Cash Flow BimboCamper	58
Tabulka č. 7: Konečná rozvaha BimboCamper	58
Tabulka č. 8: SWOT analýza BimboCamper	59
Tabulka č. 9: Mapa rizik BimboCamper	60

Seznam obrázků

Obr. 1: Porterův model pěti sil.....	24
Obr. 2: Úrovně produktu	26
Obr. 3: SWOT analýza	29
Obr. 4: Prvotní náčrt produktu	34
Obr. 5: Rozvinutější varianta produktu	34
Obr. 6: Schéma otázek dotazníku.....	35
Obr. 7: Persona 1.....	38
Obr. 8: Persona 2.....	38
Obr. 9: Lean Canvas BimboCamper	39
Obr. 10: Logo BimboCamper	42
Obr. 11: Technický výkres BimboCamper	44
Obr. 12: Vybrané kraje pro zacílení	46
Obr. 13: Konkurenční produkt KONDOR.....	47
Obr. 14: Konkurenční produkt Sprite BASECAMP	48
Obr. 15: Konkurenční produkt SimpleDrop	49
Obr. 16: Konkurenční produkt Caretta 1500	49
Obr. 17: Konkurenční produkt Hero Traveller	50
Obr. 18: Konkurenční produkt CAROX K Sport	51
Obr. 19: Substitut stan Thule	52
Obr. 20: Ganttův diagram	55

Seznam zkratek

a.s. – akciová společnost

B2B – velkoobchodní prodej

EU – Evropská unie

FO – fyzická osoba

IČO – identifikační číslo organizace

k.s. – komanditní společnost

OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná

PO – právnická osoba

PPC – platba za kliknutí

s.r.o. – společnost s ručeným omezením

Sb. - Sběrka

v.o.s. – veřejná obchodní společnost

VH – výsledek hospodaření

Seznam příloh

Příloha A: Lean Canvas

Příloha B: Postup výpočtu výnosů a nákladů výkazu zisku a ztrát

Příloha C: Postup výpočtu bodu zvratu

Příloha D: Otázky dotazníku

Příloha A: Lean Canvas

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

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

Zdroj: Dobrokurzy.cz, (2022)

Příloha B: Postup výpočtu výnosů a nákladů výkazu zisku a ztrát

Hodnoty položek výkazu zisku a ztráty		Položka	Poznámka	Množství	Výpočet	Celkem
Tržby za prodej		BimboCamper	Standard	5	5*190 000	950 000,-
Spotřeba materiálu		Přívěs	Na prodejní kusy	5	5*20 000	100 000,-
		Přívěs	Předváděcí	4	4*5 000	20 000,-
		Polystyrén	Zateplení	24m ²	9*6 000	54 000,-
		Sklolaminát	Kabina	25m ²	9*12 000	108 000,-
		Vybavení	Boxy, police atd.	9	9*10 000	90 000,-
		Fotovoltaický panel	Solární panel	9	5*5 000	25 000,-
		Větrná elektrárna	Vyjížděcí malá	5	5*12 000	60 000,-
		Baterie	100 Ah	5	5*4 000	20 000,-
		Ostatní	Vařič, vysoušeč, aj.	5	5*2 000	10 000,-
			Celkem			
Nájemné		Dílna, sklad a showroom		1x měsíčně	12*15 000	180 000,-
Ostatní provozní náklady		E-shop	Tvorba	1	1*55 000	55 000,-
		E-shop	Správa 8 měsíců	1x měsíčně	8*2 000	16 000,-
		Energie	Areál KV	1x měsíčně	12*2 000	24 000,-
		Marketingové aktivity	Rozpočet na období	7 měsíců	/	120 000,-
		Legislativa	Homogace úpravy nemotorového vozidla	1	/	8 000,-
		Založení s.r.o.	Náklady na založení	1	/	15 000,-
			Celkem			
Úroky z úvěru		Úroky 6 % p. a.		1	0,06*287 000	17 220,-
Odpisy		Automobil	Daňové rovnoměrné	1	0,11*900 000	99 000,-
		Svářečka	Daňové rovnoměrné	1	0,11*100 000	11 000,-
		Počítač	Daňové rovnoměrné	1	0,20*90 000	18 000,-
		Celkem				128 000,-

Zdroj: Vlastní zpracování, (2020)

Příloha C: Postup výpočtu bodu zvratu

Výpočet bodu zvratu		
Fixní náklady	Výpočet	Fixní náklady celkem
Nájem	12*15 000	485 220,-
Energie	12*2 000	
Marketing	120 000	
Správa eshopu	8*2 000	
Odpisy	128 000	
Úroky	17 220	
Variabilní náklady	Výpočet	Variabilní náklady celkem
Přívěsy	20 000	71 000,-
Polystyrén	6 000	
Sklolaminát	12 000	
Vybavení	10 000	
Fotovoltaický panel	5 000	
Větrná elektrárna	12 000	
Baterie	4 000	
Ostatní	2 000	
Počáteční náklady	Výpočet	Počáteční náklady celkem
Založení s.r.o.	15 000	210 000,-
Legislativa - homologace	8 000	
Eshop - tvorba	55 000	
Přívěsy předváděcí	4*5000	
Polystyrén	4*6000	
Sklolaminát	4*12 000	
Vybavení	4*10 000	

Zdroj: Vlastní zpracování, (2022)

Příloha D: Otázky dotazníku

Dotazník malé karavany



Kapesní karavany - dotazník k BP

Drahý/á respondent/ka, toto dotazníkové šetření má za úkol ověřit potenciální zájem o nový produkt, konkrétně o malé energeticky soběstačné karavany. Výsledky budou následně prezentovány v bakalářské práci. Dotazník prosím vyplňte pravdivě a na základě vlastních názorů a pocitů. Předem děkuji za Váš čas.

Jste muž či žena? *

- Muž
- Žena
- Jiné

Kolik Vám je let? *

- 18-20
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 60+

Cestujete? *

- Ano
- Ne

Kde nejčastěji přespáváte během cestování? *

- Ubytovací služby
- Karavan
- Obytný vůz
- Stan

Využili byste při cestách karavan? *

Ano

Ne

Využíváte jeho velikost na 100 %? *

Ano

Ne

Stačil by Vám menší karavan? *

Ano

Ne

Uvažovali byste o koupi malého karavanu? *

Ano

Ne

Jakou výbavu karavanu byste si vybrali na cesty? *

Standard - jednoduchý design se základním vybavením (postel, kuchyňka, šatník, venkovní rozkládací sprc...



Luxury - prémiový design s vybavením disponujícím lepším materiálem a rozšířenou výbavou o rozkládací ...



E-Drive - karavan pro majitele elektroautomobilu, který zapomocí odporu vzduchu rekuperuje energii a prod...



Kolik byste za něj byli ochotni zaplatit? *

- Od 100 000 Kč do 124 999 Kč
- Od 125 000 Kč do 149 999 Kč
- Od 150 000 Kč do 174 999 Kč
- Od 175 000 Kč do 199 000 Kč
- Od 200 000 Kč a více

Kolik byste za něj byli ochotni zaplatit? *

- Od 200 000 Kč do 224 999 Kč
- Od 225 000 Kč do 249 999 Kč
- Od 250 000 Kč do 274 999 Kč
- Od 275 000 Kč do 299 999 Kč
- Od 300 000 Kč a více

Kolik byste za něj byli ochotni zaplatit? *

- Od 200 000 Kč do 224 999 Kč
- Od 225 000 Kč do 249 999 Kč
- Od 250 000 Kč do 274 999 Kč
- Od 275 000 Kč do 299 999 Kč
- Od 300 000 Kč a více

Zdroj: Vlastní zpracování, (2022)

Abstrakt

Polák, F (2022). *Podnikatelský plán pro zavedení nového produktu na trh* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: podnikání, podnik, podnikatel, formy podnikání, podnikatelský plán, zakladatelský projekt

Tato předkládaná bakalářská práce slouží k transformování podnikatelského nápadu do realizovatelného podnikatelského plánu, díky kterému lze identifikovat a vyhodnotit jeho potenciál, časovou a finanční náročnost a nástroje nutné pro realizaci. Teoretická část práce je výkladem teoretických pojmů a jejich definic, konkrétně pojmů jako je podnikání, podnikatel, živnost, typy forem podnikání, podnikatelská příležitost a podnikatelský plán. Praktická část popisuje proces, jenž zajistí úpravu podnikatelského nápadu, tak aby odpovídal požadavkům na trhu. Toho je zajištěno šablonou Lean Canvasu. Dále je podnikatelský nápad rozvíjen ve struktuře podnikatelského plánu, v jehož rámci jsou popsány následující náležitosti: Titulní list, účel dokumentu, shrnutí, popis podnikatelské příležitosti, cíle firmy a vlastníků, potenciální trhy, analýza konkurenčního prostředí, marketingová a obchodní strategie, realizační plán, finanční plán a hlavní předpoklady úspěšnosti projektu s jeho riziky.

Abstract

Polák, F. (2022). *Business plan for launching a new product on the market*. [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: business, enterprise, entrepreneur, forms of business, business plan, founding project

The main purpose of this bachelor's thesis serves to transform business idea into a realistic business plan, thanks to it can be evaluated the potential, time and finance requirements and tools necessary for its implementation. The theoretical part of the thesis is an explanation of theoretical concepts and their definitions, specifically concepts such as entrepreneurship, entrepreneur, types of business forms, business opportunity and business plan. The practical part describes the process that will ensure the adaptation of the business idea to meet the market requirements. This is provided by the Lean Canvas template. Next, the business idea is developed in the structure of a business plan, which describes the following: cover sheet, purpose of the document, executive, summary, description of the business opportunity, objectives of the company and owners, potential markets, competitive analysis, marketing and business strategy, implementation plan, financial plan and key assumptions of the project with its risks.