



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Návrh podnikatelského plánu start-up projektu

Bakalářská práce

Studijní program: B6209 – Systémové inženýrství a informatika

Studijní obor: 6209R021 – Manažerská informatika

Autor práce: **Lucie Hynčicová**

Vedoucí práce: doc. Ing. Klára Antlová, Ph.D.





Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Lucie Hynčicová**
Osobní číslo: E16000237
Studijní program: B6209 Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor: B6209R021 – Manažerská informatika
Zadávající katedra: katedra informatiky
Vedoucí práce: doc. Ing. Klára Antlová, Ph. D.
Konzultant práce: Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.
katedra marketingu a obchodu

Název práce: **Návrh podnikatelského plánu start-up projektu**

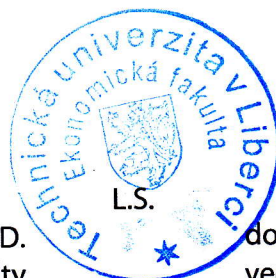
Zásady pro vypracování:

1. Definice podnikatelského plánu (návrh strategie).
2. Možnosti financování a jiné podpory start-up projektů.
3. Návrh konkrétního podnikatelského plánu.
4. Zvolení a vyhodnocení vhodných metrik pro zvolenou strategii

Seznam odborné literatury:

- SRPOVÁ, Jitka. 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4103-1.
- BONDER, Alexander Pascal. 2016. *Crowdfunding - A succesful way of new venture financing?*. Hamburg: Tredition. ISBN 978-3-7345-1807-2.
- SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0407-9.
- RICKMAN, Cheryl D. 2012. *The digital business start-up workbook: the ultimate step-by-step guide to succeeding online from start-up to exit*. Chichester: Capstone. ISBN 978-0-857-08305-0.
- KARLÍČEK, Miroslav. 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce:	min. 30 normostran
Forma zpracování:	tištěná / elektronická
Datum zadání práce:	1. října 2018
Datum odevzdání práce:	31. srpna 2020



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty

doc. Ing. Klára Antlová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

16. 4. 2019

Lucie Hynčicová

Poděkování

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Klára Antlová, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, cenné rady, trpělivost a její vstřícný přístup. Poděkovat bych chtěla také celé své rodině a přátelům za podporu v průběhu studia.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá návrhem podnikatelského plánu start-upového projektu. Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část se zabývá otázkami, co je podnikatelský plán, kdy je vhodné ho sestavovat, jaký je jeho účel a komu je určen. Konkrétně se pak zabývá strukturou podnikatelského plánu a jeho jednotlivými body. Dále je v práci vysvětlen pojem start-up a známá metoda lean start-up, podle které se start-upové firmy řídí. Dále jsou zmíněny možnosti financování začátku podnikání. Práce se také zabývá ostatními možnostmi podpory začínajícího podnikání. Praktická část obsahuje návrh business modelu a následně podnikatelského plánu fiktivního start-upového projektu. Návrh ukazuje zpracování jednotlivých bodů podnikatelského plánu a jeho strukturu.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, business model, start-up, financování podnikání

Annotation

Draft business start-up project plan

This bachelor thesis deals with design of business plan of start-up project. The thesis is divided into two parts. The theoretical part deals with questions, what is a business plan, when it is appropriate to draw up a plan, what is its purpose and to whom it is intended. Specifically, it deals with the structure of the business plan and individual points of the plan. Furthermore, the concept of start-up and the well-known lean start-up method are explained, according to which start-ups are managed. There are also mentioned possibilities of financing start of business. The thesis also deals with other possibilities of help for starting a new business. The practical part contains a proposal of a business model and then a business plan, a fictitious start-up project. The proposal shows the processing of individual points of the business plan and its structure.

Key words

Business plan, business model, start-up, finance business

Obsah

Seznam obrázků	10
Seznam tabulek	11
Úvod	12
1. Podnikatelský plán	13
1.1. Definice základních pojmů	14
1.2. Proč sestavovat podnikatelský plán	16
1.3. Pro koho sestavujeme podnikatelský plán	17
1.4. Jednotlivé body podnikatelského plánu	17
1.4.1. Shrnutí podnikatelského plánu	20
1.4.2. Tým	21
1.4.3. Charakteristika produktu a vlastníka	21
1.4.4. Analýza trhu a zákazníka	21
1.4.5. Analýza konkurence	22
1.4.6. Marketingová strategie	22
1.4.7. Finanční analýza	24
1.4.8. Plán realizace start-upu	25
1.4.9. Analýza rizik	26
1.4.10. Přílohy	27
2. Start-up	28
2.1. Co je to start-up	28
2.2. Lean start-up	29
2.3. Programy na podporu realizace start-upových projektů	30
3. Zdroje financování start-upového projektu	31
3.1. Venture capital	31
3.2. Business Angels	32
3.3. Crowdfunding	32
3.3.1. Crowdfundingová kampaň	33
3.4. Další zdroje financování	33
4. Konkrétní návrh podnikatelského plánu start-up projektu	35
4.1. Business model	35
4.1.1. Zákaznické segmenty	36
4.1.2. Hodnotové nabídky	37

4.1.3.	Kanály	37
4.1.4.	Vztahy se zákazníky	38
4.1.5.	Zdroje příjmů	38
4.1.6.	Klíčové zdroje	39
4.1.7.	Klíčové činnosti	39
4.1.8.	Klíčová partnerství	40
4.1.9.	Struktura nákladů	40
4.2.	Podnikatelský plán – aplikace Meeti	40
4.2.1.	Mobilní aplikace Meeti	41
4.2.2.	Tým	42
4.2.3.	Business model	43
4.2.4.	Finanční analýza	43
4.2.5.	Vnější prostředí	44
4.2.6.	Plán realizace	45
4.2.7.	Analýza rizik	45
	Závěr	47
	Seznam použité literatury	48
	Internetové zdroje	49
	Obrázky	49

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Šablona lean canvas (plátno); Byznys model. In: Mámnápad.cz [online].	15
Obrázek 2 – Marketingový mix 4P (www.krizovy-manazer.cz, 2019)	24
Obrázek 3 – Ukázka Ganttova diagramu v excelu	25
Obrázek 4 – SWOT analýza (Wikipedie.cz)	27
Obrázek 5 – vyplněná šablona business modelu – lean canvas	36

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Struktura podnikatelského plánu (Osterwalder, Pigneur, 2010)	19
--	----

Úvod

Start-up je v dnešní době velmi používaným pojmem. Jedná se o firmu, která je velmi riziková s tendencí rychlého růstu a velkým potenciálem. V mnoha případech se jedná o technologický a inovativní projekt.

Spousta, nejen mladých, lidí má nápad, který řeší jejich, či cizí problémy. Pokud je možné takový nápad přetvořit do formy, která by generovala zisk, znamená to, že mají nápad na podnikání. Nicméně netuší, jaké první kroky učinit při začátku podnikání. Jedním z nich je sestavení business modelu a následně podnikatelského plánu, který slouží ke zhodnocení životaschopnosti projektu. Pomůže tak realizátorovi projektu odhalit jeho slabé stránky nebo zdůraznit ty silné.

Dalším krokem k realizaci projektu je jeho financování. Existují různé možnosti podpory start-upových projektů, mezi které patří například crowdfunding nebo investoři jako venture capital či „andělský investor“ neboli business angel.

Praktická část této práce se zabývá konkrétním návrhem podnikatelského plánu. Ve formě případové studie je deklarován návrh podnikatelského plánu konkrétního projektu. Jedná se o start-upový projekt mobilní aplikace „Meeti“.

Start-upový projekt mobilní aplikace je fiktivní návrh pro účely této práce. Mobilní aplikace Meeti je určena nejen mladým lidem k organizování událostí. Pomocí aplikace může uživatel vytvořit svůj vlastní workshop, koncert, výstavu fotografií či pouze najít někoho, s kým sdílí zájmy, potažmo s kým by mohl trávit volný čas. Z druhého pohledu uživatel může pouze zobrazovat události organizované někým jiným a účastnit se těch, které ho nejvíce zajímají.

Cílem této práce je, na konkrétní případové studii popsat postup návrhu vhodného podnikatelského modelu. Práce by měla obsahovat vysvětlení podnikatelského plánu, jeho struktury a účelu. Práce také vysvětluje pojem „start-up“ a ukazuje možnosti financování takového projektu či firmy. Praktická část demonstruje strukturu podnikatelského plánu a jeho jednotlivé body na konkrétním příkladu.

1. Podnikatelský plán

Běžně začínáme podnikatelský plán sestavovat ve chvíli, kdy máme nápad na podnikání a rozhodli jsme se ho realizovat. Není však pravidlem sestavovat plán pouze při začátku podnikání. Je nutné si předem uvědomit životaschopnost daného nápadu. Pomocí sestavování podnikatelského plánu tedy projdeme všechny aspekty našeho projektu. Nadále jsme schopni svůj plán dále prezentovat, což je důležité například před investory, od kterých chceme získat finanční podporu pro náš nápad.

Podnikatelský plán má sice své obecné principy a obecná kritéria hodnocení, ale je třeba myslet na to, že každá banka i každý investor mohou mít své specifické požadavky. Každý investor může od podnikatelského plánu vyžadovat něco jiného stejně tak, jako může mít nastavené trochu jiné zhodnocování plánu.

Podnikatelský plán má podle Fotra (1995) několik aspektů, jimiž jsou:

1. Stručnost a přehlednost
2. Jednoduchost
3. Nezachází do příliš technických detailů
4. Demonstruje výhody produktu (služby)
5. Plán je co nejvíce realistický a nejméně optimistický
6. Nezakrývá slabá místa a rizika projektu
7. Kvalita po formální stránce

V prvním a druhém bodu jsou uvedeny stručnost, přehlednost a jednoduchost. Je potřeba brát ohled na to, pro koho je podnikatelský plán určen. Nejčastěji je to investor. To je také důvodem proč plán nezachází do příliš technických detailů. V mnoha případech je podnikatelský plán určen investorům a lidem, kterým chceme svůj projekt představit. To znamená, že nemusí být vzdělaní v našem oboru podnikání. V investorovi má také vyvolat dojem, že projekt je reálný a zároveň mu důvěřuje. Plán představuje výhody našeho produktu, aby přesvědčil investora pro financování, a zároveň zmiňuje slabá místa a rizika projektu. Tímto projekt zvyšuje důvěru a připravuje firmu na případné řešení slabých míst. Je třeba také myslet na kvalitu dokumentu po formální stránce.

Podnikatelský plán je dokument, který ve většině případů někomu dáváme k přečtení, proto je třeba dbát i na vizuální úpravy a samotné zpracování.

1.1. Definice základních pojmů

V první řadě bychom měli stručně zmínit co je podnikatelský plán nebo také podnikatelský záměr a co je business model.

Podnikatelský plán (business plán) je dokument, který slouží k vysvětlení celkové koncepce podnikání, tedy podnikatelského záměru. Popisuje nápad na podnikání ze všech úhlů pohledu. Základními body podnikatelského plánu jsou:

- titulní list
- obsah
- úvod, účel a pozice dokumentu
- shrnutí
- popis podnikatelské příležitosti
- cíle firmy a vlastníků; potenciální trhy
- analýza konkurence
- marketingová a obchodní strategie
- realizační projektový plán
- finanční plán
- hlavní předpoklady úspěšnosti projektu
- rizika projektu
- přílohy

„Podnikatelské plány představují nejen významný nástroj pro řízení rozvoje podniku, ale také důležitý podkladový materiál, který by měl přesvědčit potenciální investory (banky aj.) o výhodnosti projektu a tím je přimět k poskytnutí kapitálu na jejich financování v případě, že vlastní zdroje podniku nestačí.“ (Fotr, 1995, s. 7)

„**Business model** představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu.“ (Osterwalder, Pigneur, 2010, s. 14)

Podle knihy „Tvorba Business modelů“ má business model devět stavebních prvků, kterými se dá model popsat, a také ukazují, jak firma hodlá vydělávat peníze. Tyto stavební prvky, pokrývají čtyři hlavní oblasti, kterými jsou:

- zákazník
- nabídka
- infrastruktura
- finanční životaschopnost.

K sestavování business modelu existují různé metody. Využívají se k jednoduššímu sestavování modelu a vizuálnímu rozvržení všech částí modelu. Jednou z nich je lean canvas, neboli plátno. Lean canvas se také drží metodiky lean, což ve volném překladu znamená štíhlý. Principem lean canvasu je tedy stručnost a účelnost.

Pojem lean canvas je také úzce spjat se startupovými projekty. Pokud budete vyhledávat tento pojem je velice pravděpodobné, že v souvislosti také narazíte na startupové projekty. Díky stručnosti, jednoduchosti a jednoduchému grafickému zpracování se lean canvas využívá jako jeden z prvních kroků při začátku podnikání.

Business model canvas podle Osterwaldera a Pigneura má svou šablonu, ve formě plátna s několika sloupci. Každý sloupec řeší jednotlivý problém našeho podnikání. Plátno je tak efektivním nástrojem k vytvoření business modelu naší firmy.

Klíčová partnerství	Klíčové činnosti	Poskytovaná hodnota	Vztahy se zákazníky	Zákaznické segmenty
	Klíčové zdroje		Distribuční kanály	
Struktura nákladů			Zdroje příjmů	

Obrázek 1 – Šablona lean canvas (plátno); Byznys model. In: Mámnápad.cz [online].

Obrázek zobrazuje šablonu lean canvasu, na které je vidět její grafické rozvržení. Kromě devíti hlavních stavebních prvků plátna popsanych na obrázku se plátno dělí na dvě poloviny, které můžeme oddělit podle spodních sloupců. První polovina (levá) se zaměřuje na projekt ze strany produktu a firmy, naopak druhá (pravá) polovina je zaměřená na zákazníka.

1.2. Proč sestavovat podnikatelský plán

Podnikatelský plán se sestavuje z několika důvodů. Slouží například k utřídění myšlenek a správnému zvolení business modelu.

Dříve či později je potřeba investovat do nápadu nějaké peníze. O tom, kde a jak se peníze dají shánět u start-up projektů pojednává druhá kapitola. Nicméně jednou z možností je investor, nebo půjčka v bance. Přesně v takových případech bude nutné předložit do detailů rozebraný podnikatelský plán.

Správně sestavený podnikatelský plán nám také dokáže říct, zda je náš nápad, či projekt životaschopný. Zároveň dokáže upozornit na možná úskalí v budoucnu.

Díličím, neméně důležitým, aspektem, který nám podnikatelský plán ukáže je finanční stránka projektu. Před začátkem podnikání je nutné zhodnotit, zda nám produkt vydělá víc peněz, než do něj při začátku vložíme a v průběhu budeme vkládat.

Vysoká kvalita podnikatelského plánu zvyšuje úspěch projektu, ale je potřeba mít na paměti, že jde stále o rizikový projekt. Dobře napsaný podnikatelský plán však zvyšuje šanci na úspěch daného projektu a zároveň snižuje míru rizika. (Fotr, 1995)

Když shrneme důvody sestavování podnikatelského plánu, je to dokument určený klientům či případným investorům. Plán představuje svou firmu, cíle, financování, rizikové faktory, silné a slabé stránky projektu. Proto ho také můžeme nazvat osnovou svého podnikání. Kromě plánu pro investory se také může v průběhu podnikání ke svému plánu vracet samotná firma.

1.3. Pro koho sestavujeme podnikatelský plán

Důležitým aspektem k napsání dokumentu je uvědomit si, komu je dokument primárně určený. Již jsme uvedli, že dokument je vypracováván ve většině případů pro investora, nebo jiného čtenáře. Z toho také vycházíme a můžeme se o to opřít, když budeme rozebírat zmíněnou otázku.

První, kdo si hotový dokument bude číst, jsme samozřejmě my sami. Jak již bylo zmíněno výše, dokument slouží k utřídění myšlenek či vyhodnocování životaschopnosti podnikatelského nápadu. Do dokumentu patří také například různé analýzy trhu. Proto je dokument určen přímo nám.

Osoby, které budou číst podnikatelský plán a bude pro ně velice důležitý, jsou investoři, banky či jiní poskytovatelé dotací. To znamená, že podnikatelský plán není potřeba psát přímo technickým jazykem.

Různé subjekty mohou nahlížet na podnikatelský plán jinak, avšak podstata podnikatelského plánu je v zásadě stejná. Svobodová a Andera ve své knize uvádějí několik bodů, v podobě otázek, které by měl zahrnovat každý podnikatelský plán. Dokument by nám měl tedy odpovědět na otázky: kde se nyní nacházím v podnikání, kam se chci dostat a jak toho chci dosáhnout? (Svobodová, Andera, 2017)

1.4. Jednotlivé body podnikatelského plánu

Než začneme psát konkrétní podnikatelský plán, je dobré si vybrat strukturu, které se budeme moci v průběhu držet. Tím si na začátku ujasníme jednotlivé body plánu, uděláme si představu o obsahu a zároveň se můžeme držet bodů, abychom v podnikatelském plánu nevynechali žádnou důležitou část.

V této kapitole je uvedena konkrétní struktura dokumentu – podnikatelského plánu. Uvedeme si i struktury z několika dalších zdrojů. Dále se zaměříme na jednu strukturu, u které si jednotlivé body poté rozebereme více do detailu.

Můžeme se setkat s různými strukturami podnikatelského plánu. Dokument se může lišit podle účelu, ke kterému je určený nebo dokonce podle požadavků například konkrétního investora.

Vytvořením business modelu získáme dobrý základ k popsání podnikatelského plánu. Podle knihy Tvorba business modelů (Osterwalder, Pigneur, 2010), by měl podnikatelský plán obsahovat pět částí, kterými jsou: **tým, business model, finanční analýza, vnější prostředí a analýza rizik**. Jednotlivé části podnikatelského plánu zahrnují několik dalších bodů. Níže je struktura podnikatelského plánu zobrazená v tabulce.

PODNIKATELSKÝ PLÁN
Shrnutí pro manažery
Tým • Profil managementu • Proč jsme kvalitní tým
Business model • Vize, cíl hodnoty • Jak náš business model funguje • Hodnotová nabídka • Cílové trhy • Marketingový plán • Klíčové zdroje a činnosti
Finanční analýza • Analýza rentability • Prodejní scénáře a prognózy • Kapitálové výdaje • Provozní náklady • Finanční požadavky
Vnější prostředí • Ekonomika

• Analýza trhu a klíčové trendy • Konkurenční analýza • Konkurenční výhody našeho business modelu
Plán realizace • Projekty • Milníky • Plán
Analýza rizik • Omezující faktory a překážky • Kritické faktory úspěchu • Konkrétní rizika a protiopatření
Závěr
Přílohy

Tabulka 1 – Struktura podnikatelského plánu (Osterwalder, Pigneur, 2010)

Struktura podnikatelského plánu uvedená v bodech (Svobodová, Andera, 2017):

1. Shrnutí
2. Charakteristika produktu a vlastníka
3. Analýza trhu a zákazníků
4. Analýza konkurence
5. Analýza dodavatele
6. Personální zabezpečení
7. Marketing; 8. Finanční plán;
9. Analýza rizik;
10. Vyhodnocení projektu
11. Přílohy

Podle knihy Podnikatelský plán a strategie (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlický, 2011) vypadá struktura podnikatelského plánu následovně:

1. Titulní strana
2. Obsah
3. Úvod; účel a pozice dokumentu
4. Shrnutí
5. Popis podnikatelské příležitosti
6. Cíle firmy a vlastníků
7. Potenciální trhy
8. Analýza konkurence
9. Marketingová a obchodní strategie
10. Realizační projektový plán
11. Finanční plán
12. Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu
13. Přílohy

Podnikatelský plán by měl obsahovat **resumé**, jehož součástí by měl být název a adresa firmy, číslo telefonu kontaktní osoby, charakteristika produktu či služby, popis trhů, strategické zaměření firmy na období příštích 3 až 5 let, finanční aspekty. Dále by měl plán obsahovat **charakteristiku firmy a jejich cílů**, do které zahrneme historii firmy, důležité charakteristiky produktů (služeb) a sledované cíle. Dalším bodem je **organizace řízení a manažerský tým**. Plán by měl také obsahovat **shrnutí, závěry a nakonec přílohy**. (Fotr, 1995)

Na těchto ukázkách struktur podnikatelského plánu můžeme dokázat, že každý podnikatelský plán se může lišit a není nikde striktně určeno co obsahovat musí. Nicméně všechny struktury mají společné body a je opravdu důležité se jich držet pro správnou prezentaci našeho podnikatelského plánu.

1.4.1. Shrnutí podnikatelského plánu

Shrnutí podnikatelského plánu je zhuštěný popis toho, co najdeme na následujících stránkách. Zároveň by nemělo být chápáno jako úvod. Shrnutí má ve čtenáři vyvolat zvědavost a přesvědčit ho k přečtení celého plánu, ke zkoumání podrobností. Do shrnutí můžeme zahrnout produkty, které budeme poskytovat a konkurenční výhodu poskytovaného produktu. Proč by zákazník měl chtít zrovna náš nabízený produkt? Dále je možné zmínit komentář k trhu a tržním trendům jako je jeho velikost, chování

zákazníků a růst. Dalším bodem jsou klíčové osobnosti v podnikání a jaké jsou jejich realizované úspěchy. Nakonec můžeme uvést některé z finančních informací. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

1.4.2. Tým

V plánu bychom měli například pro investory také představit samy sebe, popřípadě svůj tým, podle toho, kdo se na projektu bude podílet. Je dobré uvést své zkušenosti. Tím pádem se investor může lépe rozhodnout, zda poskytne investici. Dokáže si podle našeho popisu vytvořit lepší představu o celém podnikání a také jeho vedení, což ovlivní jeho rozhodnutí o investici. Dalo by se to také říct tak, že se snažíte prodat samy sebe, aby lidé věřili vašemu projektu.

1.4.3. Charakteristika produktu a vlastníka

Charakteristika produktu a vlastníka obsahuje stručnější popis nabízeného produktu či služby. Uvádí se zde konkurenční výhoda, legislativní požadavky či proč právě já jsem si vybral podnikání. Je zde uvedena právní forma podniku a harmonogram realizace. (Svobodová, Andera, 2017)

V případě služby jako popis produktu uvádíme vlastnosti, pokud je naším produktem výrobek, uvádíme jeho fyzický vzhled. V této části také popíšeme, jaké bude mít výrobek vlastnosti a k čemu bude sloužit. Zároveň je třeba uvést i doplňující nabídku výrobku. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

1.4.4. Analýza trhu a zákazníka

Do analýzy trhu zahrneme stručnou charakteristiku trhu či oboru, poptávkové podmínky, velikost trhu nebo trendy na trhu. Dále můžeme uvést definici zákazníka, jeho kvalitativní charakteristiku i kvantitativní charakteristiku cílové skupiny. Dalším bodem je také tempo vývoje cílové skupiny. (Svobodová, Andera, 2017)

Ve start-upu je jakákoliv analýza poněkud obtížnější. Není jednoduché přijít na to, které metriky jsou pro projekt klíčové, protože se často mění činnost, kterou bychom měli

analyzovat. Smyslem analýzy je tedy nalézt cestu ke správnému produktu i trhu dříve, než nám dojdou finance. (Croll, Yoskovitz, 2016)

1.4.5. Analýza konkurence

Další částí podnikatelského plánu je analýza konkurence. Pokud se firma snaží vstoupit na trh nebo uvádí nový produkt, potřebuje vědět do čeho jde. Analýzou konkurence docílíme správného vstupu na trh. Lépe definujeme konkurenční výhodu a zároveň vysledujeme potenciální potřeby zákazníka.

Tvůrci podnikatelského záměru se mohou domnívat, že nemají konkurenci, protože vstupují na trh s něčím opravdu převratným. Velmi často se ale mýlí. Ne vždy si uvědomují, že jedna potřeba se dá řešit několika způsoby. Často se o konkurenci ani neví. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

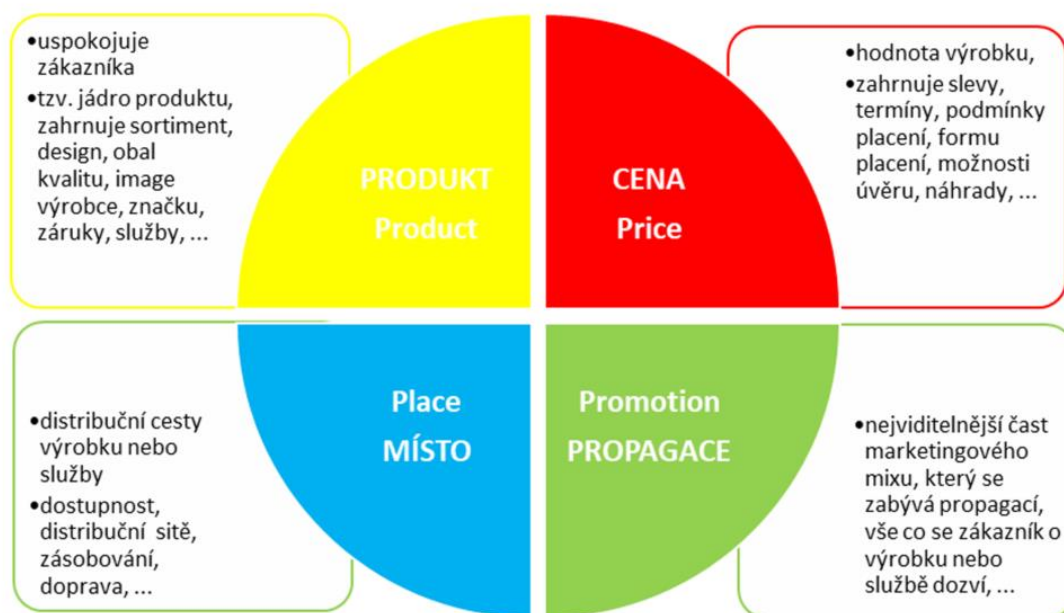
Na začátek určíme konkurenční firmy. Ty, které cílí na stejný trh, mají podobný nebo dokonce stejný produkt. Dále mohou existovat firmy, které mohou představovat konkurenci v budoucnu, i když ji dnes nejsou. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

1.4.6. Marketingová strategie

Každý produkt či služba si musí zvolit cestu, kterou se bude prodávat. Marketingová strategie i prodej jsou důležité pro budoucí úspěch firmy. Do této části zahrneme například distribuční kanály. To znamená, kde a jak budeme svůj produkt nabízet. Například jestli budeme mít svůj kamenný obchod, nebo e-shop. Dále tato kapitola zahrnuje zvolené komunikační kanály, skrze které budeme svůj produkt představovat. Komunikačních kanálů je opravdu mnoho, mezi klasické patří reklama v televizi, noviny nebo rádio. Těmi novějšími jsou online kanály, kam řadíme například sociální sítě.

Z pohledu marketingové strategie je důležité určit a popsat zejména **výběr cílového trhu, tržní pozici produktu a rozhodnutí o marketingovém mixu**. Pro určení cílového trhu začneme segmentací trhu. U vybraného segmentu hledíme na jeho velikost a kupní sílu. Postavením našeho produktu mezi ostatní produkty na trhu určíme jeho pozici a posledním hlavním bodem je tedy rozhodnutí o marketingovém mixu. Nejznámější je marketingový mix, který se skládá ze 4 nástrojů, tzv. 4P. Je to **produkt** (product), **cena**

(price), **distribuce** (place), **propagace** (promotion). (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)



Obrázek 2 – Marketingový mix 4P (www.krizovy-manazer.cz, 2019)

Marketingový mix se velmi často označuje jako tzv. 4P z anglických slov *price*, *product*, *place*, *promotion*. Česky to znamená cena, produkt, místo a propagace. Na obrázku je graf znázorňující a vysvětlující tyto 4P.

1.4.7. Finanční analýza

Finanční analýza nebo finanční plán, popisuje předchozí údaje podnikatelského plánu v číslech. Prokazuje také reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska. Tato kapitola podnikatelského plánu tvoří zejména plán nákladů, plán výnosu, plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztrát. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

Je potřeba si zohlednit fakt, že v případě začínající firmy potřebujeme prostředky na založení firmy, prostředky na pořízení dlouhodobého i oběžného majetku a prostředky na zahájení podnikatelské činnosti. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

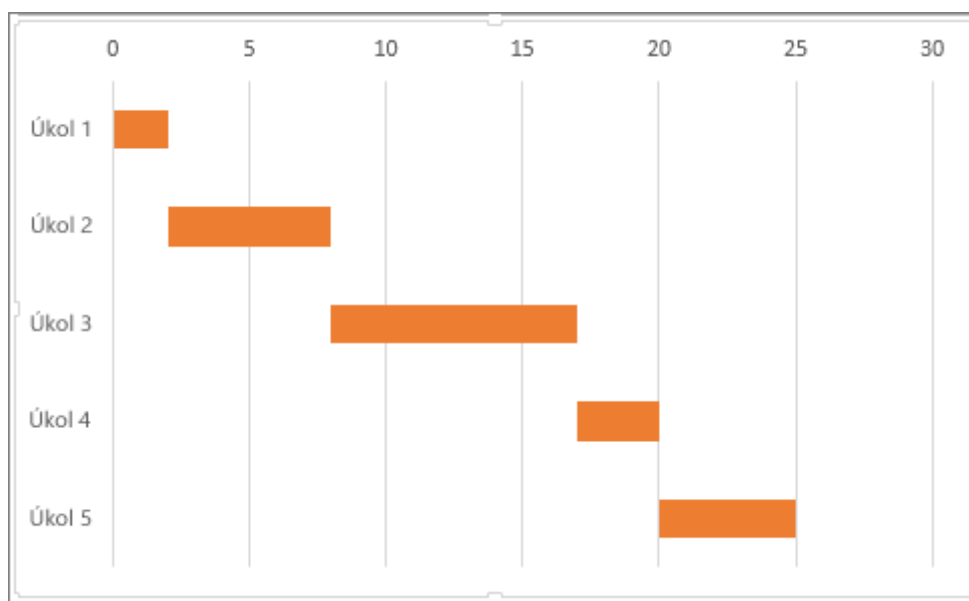
Finanční analýza tradičně představuje důležitou část business modelu a strhává na sebe značnou část pozornosti. Na základě stavebních prvků plátna (business canvas) je možné sestavit předběžné kalkulace a odhadnout, kolik zákazníků lze získat. Do analýzy je možno zahrnout také prvky jako analýzu rentability obchodní scénáře či provozní náklady. (Osterwalder, Pigneur 2010)

1.4.8. Plán realizace start-upu

Dokument podnikatelského plánu může také zahrnovat plán realizace. Tato část ukazuje, co bude realizace obnášet a jaký postup pro realizaci je zvolíme. Je zde zahrnut přehled všech projektů a společné milníky. Projekt můžeme nastítnit pomocí plánu, který obsahuje Ganttovy diagramy. Lze ho také odvodit přímo z plátna business modelu. (Osterwalder, Pigneur, 2010)

Ganttův diagram je druh pruhového diagramu. Znáznorňuje časovou osu projektu a všechny jeho činnosti neboli aktivity. Některé typy vyjadřují pomocí šipek závislost mezi aktivitami. (Schwalbe, 2010)

Ganttův diagram se používá ke znázornění jednotlivých aktivit v čase projektu pro vizuální představu průběhu projektu. Na obrázku je ukázka diagramu vytvořeného v programu MS Excel.



Obrázek 3 – Ukázka Ganttova diagramu v excelu

1.4.9. Analýza rizik

V závěru podnikatelského plánu popište omezující faktory, překážky a kritické faktory. Tyto faktory lze odvodit ze SWOT analýzy vašeho business modelu. (Osterwalder, Pigneur, 2010)

SWOT analýza se používá k analýze silných a slabých stránek firmy. Také k identifikaci potenciálních příležitostí a hrozeb. Je postavena ze čtyř základních otázek, kterými jsou: jaké má vaše firma silné stránky a jaké má slabé. V tomto případě hodnotíme firmu zevnitř. Dále se ptá, jaké má vaše firma příležitosti a jakým hrozbám čelí. V této části se jedná o posouzení pozice firmy v jejím prostředí. (Osterwalder, Pigneur 2010)

Strukturovaná SWOT analýza má dvojí užitek. Vidíme aktuální situaci, jak na tom naše firma je v současné situaci. Zároveň může nastínit možné podoby vývoje. Zahrnuje užitečná vstupní data, která vám mohou nastínit nové business modely, tedy kterým směrem by se váš podnik mohl vyvíjet. Tvoří tak významnou část procesu. (Osterwalder, Pigneur 2010)

SWOT analýza je rozdělena do čtyř částí, a zároveň se jednotlivé části dělí na vnější a vnitřní aspekty a pomocné či škodlivé aspekty. K vytvoření SWOT analýzy se běžně využívá její grafická podoba, jež je vyobrazena na následujícím obrázku.



Obrázek 4 – SWOT analýza (Wikipedie.cz)

Při tvorbě business modelu a následně podnikatelského plánu je tedy důležité zohlednit všechny faktory našeho podnikání. Analýza nám také může ukázat, že by se náš projekt měl ubírat jiným směrem. Není tedy špatné v průběhu tvorby našeho podnikatelského plánu, či kdykoliv později, některé faktory změnit.

1.4.10. Přílohy

Mezi přílohy můžeme zahrnout doplňující dokumenty, které se vážou k našemu podnikání. Konkrétní rozsah příloh závisí na případě. Může mít například i padesát a více stran. Abychom omezili rozsah, je možné uvést seznam podkladů s poznámkou, že uvedené podklady jsou k dispozici. Měli bychom tam zařadit například životopisy, klíčových osobností, výpis z obchodního rejstříku, analýzu trhu, obrázky výrobků a prospekty a jiné.

2. Start-up

Podle Hoffmana a Casnocha se každý člověk rodí jako podnikatel. Není to myšleno tím způsobem, že by každý měl zakládat svou vlastní společnost, ba naopak. Nicméně každý člověk má vůli tvořit zakódovanou ve své DNA. Tvorba nových věcí je podstatou podnikání. Ne každý má však potenciál využít toho pro založení a úspěšné vedení společnosti. (Hoffman, Casnocha; 2013)

Je tedy na nás, jak svou vůli tvořit využijeme. Znamená to, že každý z nás může mít podnikavého ducha, kterého je třeba objevit a dál rozvíjet. Například můžeme začít podnikat a založit si firmu ve formě start-upu.

Start-up znamená něco začít a být rychle úspěšný, nese s sebou zároveň riziko. Pojem start-up se poměrně rozšířil v posledních letech a nenajdeme tedy definice v odborné literatuře velmi snadno. Pojem se týká podnikání a zahrnuje inovace, rychlost, nápad i velký risk.

2.1. Co je to start-up

Podle Dana Norisse (2018) start-up zahrnuje inovace, zároveň má vysoký potenciál dopadu a vysoký stupeň nejistoty. „Pokud nedojde k inovaci, není to start-up.“ Uvádí dále Norris. (2018, s. 22). Právě vzhledem k tomuto faktu je většina start-upů zaměřená technologicky. Není to však pravidlem.

„Start-up je lidská organizace založená s cílem vytvořit nové produkty a služby v podmínkách extrémní nejistoty. Podle této definice všechny nové firmy nejsou start-up a naopak oddělení velké firmy za start-up můžeme považovat.“ (Svobodová, Andera; 2017 s. 48)

Start-up můžeme také definovat jako začínající, rychle rostoucí firmu, která přichází na trh s nějakou inovací a má globální ambice. Podnikání ve formě start-upu má také tendenci rychlého růstu. Což současně znamená vyšší riziko kapitálu. (Svobodová, Andera, 2017)

„Start-up je lidmi tvořená instituce určená k vytvoření nového produktu nebo služby za extrémně nejistých podmínek.“ (Ries, 2015, s. 33)

Start-up je firma, která přichází na trh s novým originálním nápadem. Nápad má ambice přinést něco inovativního a užitečného a zároveň rychle získat velký podíl na trhu.

Podle Riese (2015) je nejdůležitější částí ta, která v definici není zmíněná. Není tam totiž nic o velikosti společnosti, oboru nebo ekonomickém oboru. Každý, kdo tedy vytváří nový produkt nebo službu za extrémně nejistých podmínek je podnikatel.

Podnikání ve formě start-up je vysoce rizikové, jak jsme zmínili výše má vysoký stupeň nejistoty. V tom je také rozdíl mezi založením firmy a start-upem. Pokud se použijete do nějakého start-upu, důležitou součástí je nápad. Dobře promyšlený a správně uchopený nápad vás může dovést k prosperujícímu businessu.

Podle Blanka (2012) je start-up dočasnou organizací, kdy firma hledá škálovatelný, profitující a opakovatelný business model. Z toho plyne, že start-upy mají tendenci k rychlému a velkému růstu. Neznamená to tedy, že start-up je menší verze velké společnosti. V knize je také uvedeno více typů start-upů a každý se chová a zaměřuje trochu jinak. Například existují technologické start-upy, kde si podnikatel jde za svou vizí, kdy věří, že změní svět. K takovým projektům je zapotřebí například i milionová investice, nicméně mají největší potenciál uspět.

2.2. Lean start-up

Lean¹ start-up je inovativní metoda, která využívá principu štíhlé výroby² mimo výrobní proces. V tomto případě je metoda určená začínajícím firmám. Cílem štíhlé metody, který si metoda lean start-up přebrala, je optimalizovat procesy a snížit ztráty a plýtvání. Největším plýtváním a ztrátou času je podle této metody tvoření produktu, který nikdo nepotřebuje. Metoda se zaměřuje na zákazníka a snaží se aplikovat postupy, které vedou k minimalizaci rizika neúspěchu. (Svobodová, Andera, 2017)

Principy štíhlého myšlení zahrnují vzdělání a kreativitu jednotlivých zaměstnanců, zmenšování dávek, výrobu just-in-time, kontrolu inventáře a akceleraci cyklů. Štíhlá výroba ukazuje rozdíly mezi aktivitami vytvářejícími hodnoty a plýtváním. Ukazuje, jak vytvářet produkty kvalitní. Tyto myšlenky vsazené do kontextu podnikání využívá právě metodologie lean start-up. (Ries, 2015)

¹ Lean je anglický výraz a v překladu znamená štíhlý

² Štíhlá výroba – anglicky lean manufacturing

Metoda zahrnuje spoluvytváření se zákazníky, agilní vývoj a štihle praktiky. Pojem štihllost ve své podstatě znamená eliminovat plýtvání a efektivně nakládat se zdroji. Při štihlém start-upu tedy usilujeme hlavně o optimalizaci jednoho ze zdrojů, kterým je čas. Zároveň se pak snažíme maximalizovat naše zjištění o zákaznících v určitém čase. (Maurya, 2016)

2.3. Programy na podporu realizace start-upových projektů

V České republice existuje řada firem, zabývajících se podporou start-upových projektů. Podpora může být ve formě financí či mentoringu. Tímto způsobem se firmy snaží podpořit realizaci projektů, které mají velký potenciál.

Jednou z firem, která podporuje start-upové projekty v jakékoli jejich fázi je Google se svou platformou Google for Startups. Podle Google for Start-ups nezáleží, jestli je projekt ve fázi návrhu nebo již škáluje. Program pomáhá s růstem projektu v jakékoli jeho fázi. (Google for Start-ups)

Akcelerační program od Google nabízí rady od zahraničních i českých mentorů či účast na workshopech.

Další firmou působící na českém trhu v oblasti mentorování start-upových projektů je Agentura pro podnikání a investice Czech Invest. Agentura nabízí několik programů pro start-upové projekty na různých úrovních.

Pro začátek podnikání slouží program Czech Starter, který je sedmiměsíční a po jeho dobu agentura nabízí mentoring projektu, poradenství, navázání kontaktu a v závěru dvoutýdenní camp v Silicon Valey. Dostat se do programu však obnáší několika fázové výběrové řízení. (CzechInvest, 2018)

3. Zdroje financování start-upového projektu

Při zakládání projektu je zapotřebí projekt zafinancovat. Je možné využít interních nebo externích zdrojů financování. V případě start-upu jsou častější externí zdroje financování, které se využívají u nově vznikajících firem. Mezi tradiční externí zdroje patří přímý investor, bankovní úvěry, venture capital nebo business angel. Jedním z alternativních zdrojů financování je také crowdfunding.

Interní financování můžeme využít ve chvíli, kdy projekt zakládá již existující firma. V tomto případě firma může pro financování projektu využít svůj zisk, odpisy nebo i prodej některých složek investičního majetku. (Fotr, 1995)

Pokud je projekt nově vznikající firmou je nutné využít externí zdroje financování. Mezi ně řadíme původní vklady vlastníků, dlouhodobé dluhy, krátkodobé bankovní úvěry nebo subvence a dary. (Fotr, 1995)

Start-up je do značné míry pro investora sázkou, vzhledem k rizikovosti nově vznikající firmy, jednou z ní investor může mít velký zisk, ale i ztrátu. Start-up firma je tedy kvůli velké míře podnikatelského rizika málo atraktivní pro tradiční zdroje, kterými myslíme bankovní úvěr, nebo vklady akcionářů pro vlastní kapitál. Start-upové projekty nejvíce využívají tedy financování z prostředků vlastních zakladatelů a osob s nimi spojenými. Tato situace se také s nadsázkou označuje anglickou zkratkou FFF – family, friends, fools a znamená rodina, přátelé, blázni. A jednak se využívají zvláštní zdroje typické pro tento druh podnikání. Mezi tyto zdroje patří: rizikový kapitál (venture capital), andělští investoři (angel investor nebo též business angel) a v neposlední řadě také zárodečný kapitál (seed capital). (Slavík, 2013)

3.1. Venture capital

Venture capital, neboli rizikový kapitál, znamená investici (tedy vlastní kapitál) investora zaměřeného přímo na financování rozvoje firem, často právě s vyšší mírou podnikatelského rizika. Vzhledem k riziku a úspěšnosti podniku závisující v první řadě na manažerských schopnostech jeho vedení má tento způsob financování charakteristické rysy. To znamená, že poskytovatel investice venture capital má vliv nad chodem podniku. Také je tam očekávána vysoká návratnost vložených prostředků.

3.2. Business Angels

Business Angels neboli andělský investor je do jisté míry podobným způsobem financování jako venture capital. Stejně jako u venture capital se tedy bavíme o investorovi, který má podíl v naší firmě a určitou míru nad chodem podniku.

Business angels jsou soukromými investory, kteří investují svůj kapitál do nově se rozvíjejících projektů za účelem zhodnocení. Investice je na určitou dobu, nemají tedy za cíl ve firmě zůstat a podílet se na jejím fungování i poté, co začne fungovat na trhu a vykazovat zisk.

Hlavním rozdílem mezi venture capital a business angels je objem investice, který bývá u business angels investorů menší. Tito investoři se nechovají pouze jako správci investice, ale přináší firmě své know-how v podobně odborných znalostí nebo orientací v daném oboru, popřípadě kontakty. Aktivně působí ve společnosti, čímž snižují riziko své investice. Business angels investoři také pravidelně dochází do firmy. (Řezňáková, 2012)

Jelikož se jedná často o individuální investory, sdružují se do tzv. sítí s cílem efektivnějšího přístupu k informacím a racionálnějšího investování kapitálu. V České republice existuje několik takových sítí. Patří mezi ně například Angel Investor Association, Central Europe Angel Club, Business Angels Czech nebo Business Angels network. Nabízí firmám, které chtějí využít prostředků business angel investora, kontakty na své členy a služby spojené s přípravou projektu pro vstup dané investice. (Veber, Srpová, 2008)

3.3. Crowdfunding

Jedním ze způsobu, jak získat peníze je tzv. crowdfunding. Název je odvozen z anglického crowd = dav a funding = financování. Volně přeloženo jako financování davem neboli hromadné financování.

Crowdfunding je alternativním způsobem financování. Jedná se v podstatě o online sbírku finančních prostředků od různých investorů. V českém jazyce se pro výraz crowdfunding občas může používat výraz komunitní financování. (Svobodová, Andera, 2017)

3.3.1. Crowdfundingová kampaň

Základem úspěchu u crowdfundingového způsobu financování je vytvoření dobré crowdfundingové kampaně. Pro získání financí musíme potenciální investory správně oslovit, což uděláme skrze kampaň, která většinou běží na crowdfundingových portálech. Kampaň na internetu běží pouze omezenou dobu. A díky této kampani také otestujeme životaschopnost nápadu a poptávku na trhu, což může být někdy větším přínosem než samotné finance. (Svobodová, Andera, 2017)

Podle knihy „Od nápadu k podnikatelskému plánu“ existují čtyři modely crowdfundingu. Těmi jsou – donation model, reward-based model, debt-based model, equity based model.

Donation model (dárcovský model) je založen čistě na dárcovství. Lidé, kteří přispějí na tento model jsou motivováni hlavně dobrým pocitem za přispění. Projekty jsou převážně charitativního charakteru nebo veřejně prospěšné. Další model je reward-based model a zakládá se na principu odměn, je to nejčastěji používaným modelem a také nejznámějším. Tento model funguje na principu, že za poskytnutí financí investor dostane odměnu. Ta může být materiální či ve formě služby. Odměny se velmi často mohou vyplácet či poskytovat investorovi až po skončení kampaně, protože projekt ještě není zrealizován. Debt-based model je založen na bázi půjček a jeho české označení je půjčkový model. Někdy také označován jako peer to peer lending (P2P). Posledním modelem je equity based model, který je postaven na bázi podílu ve firmě. Poslední dva modely nevyužívají jen ochotu investora podpořit dobrou myšlenku, ale jsou také motivovány zhodnocením investice. (Svobodová, Andera, 2017)

Odměnový model (reward-based) je tím nejčastějším, jak již bylo zmíněno a často je právě tento model myšlen pod pojmem crowdfunding. Z odměnových portálů je možné uvést Kickstarter, Hithit, Patreon, Rockethub nebo Startovač.

3.4. Další zdroje financování

Mezi další zdroje financování patří přímý investor nebo bankovní úvěr. U start-upového projektu však na běžný bankovní úvěr nedosáhneme, právě kvůli vysokému riziku investice. Existují však bankovní produkty poskytované právě takovýmto projektům.

Další možností financování jsou programy na podporu rozvoje začínajících a inovativních podnikání. Kromě finančních prostředků poskytují poradenské služby, prostory, technologie nebo kontakty a mnoho dalšího. Nejznámějším programem v České republice je CzechInvest. Podporují vybrané projekty a pomáhají jim prorazit na trhu.

Mimo programy na podporu rozvoje inovativních podnikání, existují také start-upové soutěže. Je možnost přihlásit do takové soutěže svůj projekt a vyhrát jeho financování, nebo značnou část. Jednou ze soutěží podporující start-upy, konkrétně na akademické půdě je Soutěž o nejlepší Start-up TUL, pořádaná klubem Student Business Club, fungujícím na Technické Univerzitě v Liberci. Soutěž také mimo financování poskytuje v průběhu workshopy a mentoring. Existuje řada obdobných soutěží a programů. Například firma Vodafone provozuje soutěž Nápad roku. Mezi další patří například Start-up roku, nebo celosvětová soutěž Start-up World Cup.

V neposlední řadě je také možné svůj projekt financovat pomocí operativního leasingu. Leasing funguje na principu smlouvy, která je uzavřena mezi investorem a realizátorem projektu. Leasing je alternativní forma, jak nakoupit dlouhodobý majetek do začátku podnikání.

4. Konkrétní návrh podnikatelského plánu start-up projektu

Tato kapitola zahrnuje již vypracovaný návrh podnikatelského plánu start-up projektu. Podnikatelský plán je sestaven dle informací uvedených v této bakalářské práci. Zároveň čerpá z konkrétního podnikatelského nápadu.

Nejprve ve stručnosti představíme projekt, ke kterému se podnikatelský plán váže. Jedná se o mobilní aplikaci pro sdílení aktivit ve volném čase. Aplikace má dva druhy uživatelů. Jedním z nich je organizátor aktivity a druhým je běžný uživatel na straně potenciálního účastníka. Aktivity neboli události v aplikaci se dají rozdělit do tří kategorií. První je edukační neboli workshop, druhou je amatérské umělecké představení či výstava a třetí je sdílení koníčků, kdy uživatel vytvoří událost pouze za účelem hledání lidí se stejným zájmem k uskutečnění společné aktivity. Aplikace uživatelům slouží na jedné straně jako pomoc při organizování a komunikaci k potenciálním zákazníkům a na druhé straně k jednoduchému hledání aktivit nebo trávení volného času.

4.1. Business model

Před začátkem tvorby samotného podnikatelského plánu si vytvoříme business model ve formě plátna. Tím si urovnáme myšlenky našeho nápadu a budeme z něj později, při tvorbě plánu, čerpat.

Business model obsahuje kapitoly: zákaznické segmenty, hodnotové nabídky, kanály, vztahy se zákazníky, zdroje příjmů, klíčové zdroje, klíčové činnosti, klíčová partnerství a struktura nákladů. Nejprve je zde uvedeno grafické zpracování business modelu. Použita byla šablona již uvedená v teoretické části této práce. Dále jsou jednotlivé části plátna rozepsány.

Klíčová partnerství - externí dodavatel platformy (vývoj, správa)	Klíčové činnosti - udržování a aktualizace aplikace	Poskytovaná hodnota - přehlednost a jednoduchost - tipy jak trávit volný čas - pomoc při organizaci událostí	Vztahy se zákazníky - vytváření komunity - péče o zákazníky	Zákaznické segmenty - věk 15 - 60 let - převážně studenti SŠ nebo VŠ - obyvatel ČR - extrovert - má volný čas (student, svobodný)
	Klíčové zdroje - platforma (aplikace, webové stránky)		Distribuční kanály - aplikace - web - sociální sítě	
Struktura nákladů - vývoj aplikace - správa aplikace a dat v aplikaci - marketingové aktivity			Zdroje příjmů - placená reklama v aplikaci - placený prémium účet v aplikaci - možnost sponzorovat zobrazení události	

Obrázek 5 – vyplněná šablona business modelu – lean canvas

4.1.1. Zákaznické segmenty

Pro aplikaci je segment zákazníků opravdu široký. Věková skupina zákazníka je od 15 do 60 let. Věk je zvolen s ohledem na schopnosti využívání chytrého telefonu, protože se v našem případě jedná o mobilní aplikaci, se kterou bude zákazník určitým způsobem pracovat. Nicméně předpokládáme, že většina uživatelů bude ve věku 18 až 33 let a na tyto zákazníky také budeme primárně cílit při komunikaci.

Geograficky je náš segment omezen na obyvatele České republiky. Protože cílem aplikace je setkávání lidí budou aplikaci primárně využívat lidé z větších měst a okolí.

Zákazník bude svým charakterem pravděpodobně extrovert, se zájmy učit se něco nového, nebo trávit volný čas novým způsobem. Popřípadě bude své zkušenosti či znalosti předávat. Bude vyhledávat nějakou aktivitu, to znamená, že pravděpodobně nemá děti a má volný čas. Nejspíše student. Zároveň toho času nebude mít tolik, aby organizací nebo hledáním nějaké aktivity svůj čas ztrácel a v tom přesně mu pomůže naše aplikace.

Zvolený segment zákazníků má různé zájmy, tímto se tedy nedá definovat. Zároveň to jsou pravděpodobně lidé se středním nebo vysokoškolským vzděláním.

Takto definovanému zákazníkovi přizpůsobíme způsob komunikace, distribuční kanály i vzhled a strukturu samotné aplikace.

4.1.2. Hodnotové nabídky

Uvedeme příklad: Jako student mám poměrně dost volného času, chci poznávat lidi, kteří mají stejné zájmy jako já a zároveň se chci učit něco nového. V mém oboru zájmu už něco umím a chtěla bych to předat někomu dalšímu, chtěla bych si vyzkoušet jaké to je učit lidi. Od tohoto problému se odráží hodnotová nabídka našeho produktu.

Hodnotová nabídka našeho produktu spočívá v jeho jednoduchosti a úspoře času. Primárním cílem aplikace je vyřešit zákazníkovi problém s přemírou informací, které jsou dnes všude. Také to řeší plánování volného času a setkávání se či poznávání s novými lidmi.

Díky aplikaci bude mít uživatel jednoduchý přístup ke svým naplánovaným aktivitám a zároveň bude moci jednoduše hledat další aktivity, kterých by se chtěl účastnit.

Aplikace také uživateli pomůže při vytvoření události a pozve na události potenciální účastníky. Organizátorovi aplikace to tedy opět ušetří čas i námahu při pořádání akce.

Díky propojení kalendáře v aplikaci s kalendářem v telefonu si bude moci uživatel jednoduše uložit informace o konané události do svého používaného kalendáře.

V aplikaci také bude možné nastavit si notifikace a díky tomu uživateli neuteče co se děje nového nebo co má v plánu.

Další výhodou je jednoduchost aplikace. Díky prostředí, kde se nachází pouze události řazené a přizpůsobené uživateli, ho při hledání nových akcí nebudou rozptylovat další příspěvky.

Uživatel si v aplikaci bude moci nastavit funkci automatického ztlumování zařízení. To znamená, že když bude na nějaké akci, kam se registroval, v čase konání se mu telefon přepne do režimu nerušit, aby si aktivitu užil naplno.

4.1.3. Kanály

V našem případě se jedná o mobilní aplikaci – to znamená, že distribučním kanálem bude obchod s aplikacemi v případě Androidu Google play, v případě iPhoneu App Store.

Aplikace bude také přístupná na webových stránkách tím pádem dostupná i z jiných zařízení než telefon. Například z počítače, popřípadě chytré televize.

Komunikovat naši aplikaci budeme pomocí sociálních sítí. Meeti bude mít v první řadě stránku na sociální síti Facebook, kde vytvoříme komunitu fanoušků, správně zvoleným obsahem, ještě před samotným spuštěním aplikace. Na webových stránkách odkud bude přístupná samotná aplikace, uživatel také nalezne stručný popis aplikace a blog. Na blogu budeme zveřejňovat pravidelný obsah, který zaujme cílovou skupinu a tím podpoříme jméno naší značky neboli brand.

4.1.4. Vztahy se zákazníky

Vztahy se zákazníky jsou v našem případě postaveny na osobní asistenci a vytváření komunit. Jednak se budeme snažit se zákazníky komunikovat osobně a přátelsky vzhledem k segmentu mladých lidí a také chceme vytvářet komunity na sociálních sítích k posílení naší značky.

Cílem této aplikace je mít méně zákazníku než více, za podmínky, že se jim bude věnovat a tím pádem si udrží stále zákazníky. Zároveň věříme, že spokojený zákazník bude mít důvod například doporučit náš produkt známému.

4.1.5. Zdroje příjmů

Mobilní aplikace bude postavena na modelu Freemium, což bude jedním ze zdrojů našich příjmů. Uživatel bude moci využívat aplikaci bezplatně ale jen v určité omezené verzi. Bude mít však možnost zaplatit si Premium účet, čímž si odemkne některé funkce aplikace a bude ji moci využívat naplno.

Pro modely freemium je charakteristická rozsáhlá uživatelská základna, která využívá bezplatné nabídky. Většina těchto uživatelů se platícími zákazníky nikdy nestane, prémiové služby zpravidla využívá méně než 10 procent uživatelů. Tito platící pak dotují neplatící uživatele. Tento model může fungovat díky nízkým nákladům na neplatící uživatele. (Osterwalder, Pigneur, 2010)

Do budoucna bychom chtěli rozšířit naše možnosti v poskytování podpory organizátorům nabízením například poradenských služeb s organizací či poskytování prostorů nebo

předávání vhodných kontaktů k realizaci události uživatele. Uživatel bude za tyto služby platit a tím pádem máme další možný zdroj příjmu.

V neposlední řadě budeme uživatelům poskytovat možnost placené inzerce události na podobném principu, jako jsou například reklamy ve vyhledávání na Googlu, Seznamu či Heuréce. Pokud bude chtít mít uživatel svou událost na prvních místech u zákazníků, bude mít možnost si pozici zaplatit. Nicméně ve výběru prvních pozic, kromě nabízené ceny budeme také zohledňovat kvalitu vytvořené události a nastavení reklamy či hodnocení uživatele.

Dalším zdrojem příjmu budou displayové reklamy nacházející se v aplikaci.

4.1.6. Klíčové zdroje

Klíčovými zdroji jsou aktiva potřebná k dodání služby nebo produktu k zákazníkovi.

Klíčovým zdrojem pro náš projekt je samotná platforma Meeti, na které bude náš projekt fungovat. Platforma zatím neexistuje, ale vytvoření bude jedním z prvních kroků realizace.

Dále je zapotřebí správně vybudovat značku, aby projekt získal co nejvíce uživatelů.

Do budoucna při poskytování konzultačních a produkčních služeb k událostem budou také klíčovým zdrojem lidské zdroje. Je zapotřebí mít zaměstnance, kteří budou poskytovat poradenství v oblasti organizace událostí a zařizovat kontakty či domlouvat přímo konkrétní akce.

4.1.7. Klíčové činnosti

Klíčové činnosti navazují na klíčové zdroje. Jsou to hlavní činnosti, které musí firma vykonávat, aby mohla úspěšně fungovat.

V našem projektu je klíčovým zdrojem platforma neboli aplikace, jak jsme již zmínili. Proto hlavní činností firmy bude samotná správa platformy. Samotnou aplikaci bude potřeba neustále udržovat a aktualizovat či rozvíjet.

Mezi klíčové činnosti také spadá propagace platformy.

4.1.8. Klíčová partnerství

Klíčová partnerství pomáhají k fungování businessu modelu, popisují síť dodavatelů a partnerů.

V našem případě jsme dodavatelem služby my skrze platformu, o kterou je potřeba starat. To znamená, že vývoj a správu platformy bude zajišťovat externí dodavatel.

Mezi síť partnerů do budoucna budou patřit také různé coworkingová centra, majitelé prostorů k pronájmu. Firmy zajišťující catering a spousta dalších firem potřebná k organizaci události. S podobnými firmami si vytvoříme partnerství a budeme fungovat jako prostředník mezi konkrétní firmou a zákazníkem.

4.1.9. Struktura nákladů

Struktura nákladů projektu spadá někam mezi dva typy struktur. Prvním typem je model motivovaný náklady, který usiluje o minimalizaci nákladů. Druhým typem je pak model motivovaný hodnotou, který se zaměřuje na tvorbu hodnoty produktu více než na jeho náklady. Náklady je nutné omezit z důvodů zdarma poskytovaných účtů. Zároveň však je potřeba vytvořit hodnotnou nabídku pro prémiové účty.

V první řadě našim největším nákladem a také fixním nákladem jsou výdaje na vývoj samotné aplikace. Odhadem to může být i kolem sta tisíce korun. Mezi variabilní náklady patří náklady na správu aplikace a uchovávání dat uživatelů.

Do budoucna mezi fixní náklady budou patřit také mzdy zaměstnancům tzv. konzultantům.

4.2. Podnikatelský plán – aplikace Meeti

V této kapitole je na konkrétním návrhu podnikatelského plánu demonstrováno využití předešlých teoretických znalostí. Pro tuto část je využit návrh projektu mobilní aplikace Meeti pro vytváření událostí.

4.2.1. Mobilní aplikace Meeti

V úvodu představíme projekt, jenž je cílem podnikatelského záměru. Jedná se o mobilní aplikaci, která slouží uživatelům hledat nebo organizovat společenské události nebo jiné aktivity. Je určena pro dva typy uživatelů. Jedním typem uživatele je organizátor a druhým běžný uživatel.

Uživatelům na straně organizátora má aplikace sloužit jako pomoc při vytváření jakékoli události a dostat ji mezi ostatní uživatele, kteří by mohli být potenciálními návštěvníky konané události.

Ze strany běžného uživatele aplikace nabízí přehled událostí v okolí co nejstručněji a řazený s určitou relevantností, aby uživatele neobtěžovali ostatní události.

Aplikaci můžeme přirovnat k sociální síti, která je však vytvořena pro offline setkávání a spojování či seznamování lidí. Můžeme to také nazvat tržištěm menších událostí. Dochází tam například k obchodu mezi lidmi, kteří se chtějí něco naučit a lidmi, kteří chtějí ostatní něco naučit.

Meeti se zaměřuje na menší události a je tvořeno primárně pro tři typy událostí, kterými jsou workshopy neboli nějaké edukační události, amatérská vystoupení například začínajících zpěváků či kapel. Poslední kategorií jsou koníčky. Tento druh událostí spočívá v pouhém trávení času s lidmi, kteří mají stejné zájmy.

Abychom aplikaci více přiblížili, uvedeme si její strukturu. V první řadě je nutno zmínit, že uživatel musí být registrovaný. Na hlavní stránce uživatel uvidí nabízené události, které mu aplikace bude nabízet podle jeho zájmů, které zvolil při registraci. Zájmy uživatele se dají kdykoli upravit. Zároveň výběr zhodnocuje současnou polohu uživatele a nabízí primárně události v okolí.

Po rozkliknutí vybrané události se uživateli zobrazí detail, kde najde stručný popis konané akce, odkaz na profil organizátora s jeho hodnocením, a možnost se na akci registrovat. Po registraci se uživateli událost uloží do kalendáře, kde bude mít přehled svých zvolených akcí.

Po skončení události bude moci účastník danou akci ohodnotit formou hvězdiček i konkrétního komentáře. Po uskutečnění akce bude stále detail akce viditelný. Bude tam

prostor pro diskuzi, a přidávání fotek. Nicméně se nebude zobrazovat na hlavní stránce, ale pouze v kalendáři účastníka a v archivu na profilu organizátora jako jeho reference.

Pokud bude uživatel chtít vytvořit událost, pomocí jednoduchého kroku se mu zobrazí formulář, kde budou pole k vyplnění s doplněnými nápovědami, pro co nejjednodušší a nejefektivnější popis události.

Každý uživatel bude mít na svém profilu hodnocení od ostatních uživatelů podle vykonaných událostí.

Události bude možné nastavit jako soukromé a v aplikaci bude možnost propagace události za peněžní částku.

4.2.2. Tým

V této kapitole je představen realizátor projektu a jeho vztah k projektu. Také jsou stručně uvedeny důvody, proč je tým kvalitní.

V současné chvíli se tým skládá pouze z jednoho člena, který za projektem stojí. Jmenuji se Lucie Hynčicová a tento nápad jsme dali dohromady společně s mým kamarádem a spolužákem Janem Havlíkem, který se již projektu neúčastní.

Oba jsme studenti vysoké školy, to znamená, že nám je tento projekt velice blízký. Konkrétně studuji obor Manažerská informatika na Technické univerzitě v Liberci. Mezi mé zájmy patří online marketing a poznávání nových věcí. Jako student se také ráda učím a získávám nové zkušenosti. To je myšlenka, která mě s projektem spojuje.

Mezi své zkušenosti mohu zařadit brigádu v organizačním týmu sportovních akcí. Či několik let lektorování mažoretkového sportu. Během dětství jsem navštěvovala několik zájmových kroužků, takže mé zkušenosti jsou široké. Proto si také dokážu představit, co může obnášet pořádání akcí a chtěla bych s tím pomoci ostatním skrze vytvoření jednoduché aplikace.

I když v tuto chvíli za projektem stojí pouze jedna osoba, k realizaci bude potřeba externí dodavatel aplikace. Za tým se dají také považovat lidé, kteří pomohou se startem aplikace, vytvořením prvních událostí. K tomu je v plánu využít rodinu a známé, kteří jsou vhodní pro tento projekt.

4.2.3. Business model

Hodnoty firmy jsou postaveny na společenském životě mladých lidí. Mezi nejdůležitější hodnoty patří přátelský přístup a sebezvoje či realizaci. Cílem je pomoci mladým lidem trávit čas kvalitně a rozvíjet se.

Aplikace je postavena na business modelu s názvem Freemium. Bude poskytována uživatelům zadarmo v omezené verzi, ale bude k dispozici placený účet, který bude mít přidanou hodnotu oproti účtu základnímu.

Je potřeba vybudovat pojem o značce a získat velký počet uživatelů, z nichž malé procento bude využívat placený účet a tím dotovat neplacené uživatele. Zároveň je nutné zohlednit náklady na neplacené uživatele.

Hodnotu, kterou aplikace uživatelům nabízí a díky čemuž bude aplikaci využívat je její jednoduchost a efektivita. Zároveň díky aplikaci, která bude vytvořena a komunikována pro svou cílovou skupinu vznikne komunita uživatelů, což vytváří důvěru. Pro nového uživatele bude tedy hledání nových lidí skrze aplikaci přístupný a jednoduchý.

Oproti ostatním sociálním sítím je výhoda aplikace v její přehlednosti funkčnosti a osobním přístupu.

Distribuce aplikace bude probíhat skrze obchody aplikací jednotlivých operačních systémů a zároveň bude aplikace dostupná z internetových prohlížečů. Marketingová komunikace bude probíhat na sociálních sítích, kde před samotným spuštěním vytvoříme firemní stránky a budeme se co nejvíce snažit potenciální zákazníky informovat o aplikaci a rozšířit povědomí o značce. Do toho zapadají i placené příspěvky na Facebooku či Instagramu. Na facebooku také využijeme možnosti vytvoření události a budeme se snažit získat první uživatele. Při spuštění aplikace potom nabídneme fanouškům stránky prémiový účet na omezenou dobu zdarma.

4.2.4. Finanční analýza

Náklady tohoto projektu budou největší na počátku při vývoji aplikace. Odhadem vychází vývoj mobilní aplikace a k tomu webové stránky až na 100 tisíc korun. Externím dodavatelem aplikace může být například firma Pixelfied nebo Ackee. Rozhodnutí závisí na konkrétní cenové nabídce a vyhovění požadavkům na aplikaci.

Vývojem aplikace však náklady na ní nekončí je potřeba aplikaci dále udržovat a také vést a spravovat databázi uživatelů.

Část nákladů je potřeba vložit do marketingových aktivit k získání platících uživatelů. Snaha o získání uživatelů by však měla být co nejvíce organická.

Příjmy bude firma získávat z placených účtů. Částka za prémiový účet bude vytvořena s ohledem na počáteční náklady a odhad placených zákazníků. Ten získáme v prvních měsících podle reakcí na stránky na sociálních sítích a nabídku prémiového účtu na vyzkoušení.

Další část příjmů budou tvořit sponzorované události, kde uživatel bude platit za lepší zobrazování své události. Tato částka by měla být v řádech korun za jednu událost na den.

4.2.5. Vnější prostředí

Trh s mobilními aplikacemi se neustále vyvíjí rychlým tempem. Podle průzkumu od Add Annie až 46% světové populace vlastní chytrý telefon. „Analýza trhu s aplikacemi ukazuje, že v roce 2020 dosáhnou výnosy z mobilních aplikací 189 miliard dolarů.“ (iQuest, 2017)

Z toho vyplývá, že trh s mobilními aplikacemi je v tuto chvíli výhodný díky jeho neustálému růstu. Zároveň však můžeme očekávat vysokou konkurenci a nebude v takovém množství jednoduché zaujmout a oslovit potenciálního zákazníka.

Velkou konkurencí v tomto projektu je Facebook, který nabízí možnost vytvoření událostí. Zároveň vydává novou funkci „Hobby“ kdy si uživatel vyplní své zájmy a Facebook mu nabídne podobné uživatele a další přizpůsobení obsahu. Výhodou aplikace Meeti by měla být přehlednost a jednoduchost na rozdíl od Facebooku kde je několik dalších faktorů, které mohou rušit.

Zároveň aplikace bude více přizpůsobená pouze tvorbě událostí a nabídne uživateli funkce, které Facebook ani jiné aplikace nenabízí. Konkrétně bude kladen důraz na prostředí vytváření události, aby bylo pro uživatele co nejvíce nápomocné. Potom samotné řazení obsahu bude co nejvíce založeno na preferencích uživatele a přehlednosti.

4.2.6. Plán realizace

Prvním krokem v projektu bude vytvoření stránek na sociálních sítích a budování značky. Před samotným vytvořením stránek je potřeba navrhnout grafické zpracování značky a určit barvy které bude aplikace používat. Následně vytvořit logo, které použijeme na sociálních sítích. Tím se sjednotí veškerá komunikace a značka se začne pomalu dostávat do povědomí a vytvářet si svou identitu.

Během prvních měsíců bude probíhat komunikace na sociálních sítích a organizace prvních událostí skrze Facebook nicméně už spojené s naší značkou.

V průběhu bude vytvořeno několik dotazníků na zákazníky, aby aplikace byla vytvořena co nejvíce podle představ uživatele.

Zároveň se bude jednat o vývoji aplikace a postupně bude externí firma aplikaci vytvářet.

Během prvního roku by měla být připravena aplikace v plné verzi a komunita fanoušků na sociální síti by měla být většího objemu a zároveň stabilnější a aktivní.

Do dalších let se otevře pobočka v Liberci a následně v dalších větších městech České republiky. Pobočka bude určena primárně k pronajímání prostorů spojená s dalšími službami.

4.2.7. Analýza rizik

Projekt je v první řadě zaměřený na zákazníka a jeho silnou stránkou je hodnotová nabídka odpovídající zákazníkovi. Z pohledu příjmů je silnou stránkou v tomto projektu pravidelný příjem z reklam. Dostupnost aplikace zákazníkovi a snadné využití je také jeho silnou stránkou. Zároveň je distribuce služby velmi efektivní a odpovídající zákaznickému segmentu.

Slabou stránkou jsou zároveň neplátcí zákazníci, kterým poskytujeme služby zadarmo a předpokládané malé procento platících zákazníků. Další ze slabých stránek projektu je vysoká počáteční investice při vývoji aplikace, bez které projekt nemůže fungovat.

Jako začínající projekt nemá značka vybudované žádné jméno a je tak velmi rizikové investovat do projektu, který v počátku nikdo nezná. Nicméně jako mobilní aplikace pro mladé lidi má velký potenciál zaujmout své pečlivě zvolené zákaznické segmenty.

Mezi vnější hrozby projektu patří například velká konkurence v počtu nabízených aplikací na platformách mobilních operačních systémů. Zároveň je konkurencí Facebook, který nabízí podobné služby a zákazníci nemusí mít důvod Facebook opouštět.

Příležitost projektu je v jeho rozšiřování a růstu ve smyslu poskytování služeb při organizaci událostí. Velké využití projekt najde určitě ve větších městech, kde je široká škála lidí se stejnými zájmy přitom o sobě navzájem nemusí vědět. Postupně projekt může oslovovat i jiné zákaznické segmenty a rozšiřovat svoje služby a využití.

Existuje několik dalších faktorů, které se nedají zhodnotit z důvodu začínajícího projektu. Například v tuto chvíli neexistují žádní reální zákazníci a tak není možné zhodnotit vztah firmy k zákazníkovi.

Závěr

Pojem start-up je označením pro začínající firmu s tendencí rychlého růstu a velkým potenciálem. Takový projekt začíná samotným nápadem a jeho následnou realizací. Jedním z prvních kroků je sestavení podnikatelského plánu a business modelu.

Díky podnikatelskému plánu lze odhalit rizika projektu před samotnou realizací a určit jeho životaschopnost. Zároveň podnikatelský plán slouží k představení projektu investorovi. Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán může pomoci investora přesvědčit k financování projektu.

Cílem práce bylo ukázat důležitost sestavování podnikatelského plánu, jeho strukturu a účel. Hlavní zásady podnikatelského plánu jsou jednoduchost, přehlednost, srozumitelnost, důvěryhodnost a proveditelnost samotného plánu.

První část práce byla vypracována na základě prostudování odborné literatury a znalostí z ní získaných. Obsahuje popis podnikatelského plánu a jednotlivých bodů jeho obsahu.

Dále se pak práce zaměřuje na možné zdroje financování start-upového projektu. Mezi zdroje financování se řadí zdroje vlastní a cizí. Cizími zdroji jsou například crowdfunding, v českém překladu hromadné financování. Jedná se o financování davem, kdy se na danou částku skládá více lidí. V takovém případě zakladatel firmy či projektu připraví a vloží na webový portál kampaň, kterou osloví ostatní uživatele. Ti pak motivovaní nějakou odměnou, například ve formě produktu souvisejícího s předmětem kampaně, přispívají zvolenou částkou na realizaci projektu. Mezi další zdroje patří investoři, venture capital či business angel. Takoví investoři poskytují kromě financování projektu i odborné rady a jsou součástí realizace projektu, a když se projekt dostane do udržitelné podoby, většinou jej opouští.

Z nabytých znalostí je v další části práce prakticky sestaven návrh podnikatelského plánu konkrétního projektu. Jedná se o mobilní aplikaci pro vytváření událostí.

Seznam použité literatury

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.

SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vydání. V Brně: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0425-2.

NORRIS, Dan. *Startup za 7 dní*. Praha: Blue Vision, 2018. ISBN 978-80-87672-66-2.

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

FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 1995. Manažer. ISBN 80-856-2320-X.

RIES, Eric. *Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. Přeložil Lukáš DUŠEK. Brno: BizBooks, 2015, 279 s. ISBN 978-80-265-0389-7.

Od nápadu k úspěchu: 24 příběhů, jak začít podnikat v Česku. Praha: Knižní klub, 2018, 125 s. Universum. ISBN 978-80-242-6227-7.

MAURYA, Ash. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. Přeložil Lukáš DUŠEK. V Brně: BizBooks, 2016, 230 s. ISBN 978-80-265-0506-8.

CROLL, Alistair a Benjamin YOSKOVITZ. *Lean analýza: využijte data k rychlejšímu vybudování lepšího startupu*. Přeložil Viktor JUREK. V Brně: BizBooks, 2016, 415 s. ISBN 978-80-265-0507-5.

SLAVÍK, Jakub. *Finanční průvodce nefinančního manažera: jak se rychle zorientovat v podnikových a projektových financích*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4593-0.

BLANK, Steven G. *The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company*. Pescadero: K&S Ranch Press, c2012. ISBN 978-0-9849993-0-9.

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

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.

SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2882-4.

Internetové zdroje

Perspektivy trhu s mobilními aplikacemi. In: IQuest Blog [online]. Praha: Blogger.cz, 2018 [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <http://blog.iquest.cz/2017/10/perspektivy-trhu-s-mobilnimi-aplikacemi.html>

České startupy na Lupa.cz. In: Podnikatel.cz [online]. Praha: Internet info, 2007 [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/ceske-startupy-na-lupa-cz/>

Google for Startups [online]. Google [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: <https://startup.google.com/>

Czechinvest [online]. Praha: Czechinvest, 2018 [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: <http://www.podporastartupu.cz/projekty/czechstarter-2-2/>

Obrázky

Byznys model. In: *Mámnápad.cz* [online]. Praha: Avenova Consultants, 2013 [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: http://www.mamnapad.cz/wp-content/uploads/2015/07/byznys_model.png

Příspěvatelé Wikipedie, SWOT [online], Wikipedie: Otevřená encyklopedie, c2019, Datum poslední revize 28. 02. 2019, 07:51 UTC, [citováno 8. 04. 2019] <https://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=SWOT&oldid=16992151>

Marketingový mix 4P. In: Krizový manažer [online]. ČR: Wordpress, 2019 [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <http://www.krizovy-manager.cz/2018/06/10/marketingovy-mix/>

Ukázka simulovaného Ganttova diagramu v Excelu 2016. In: Microsoft [online]. Microsoft, 2019 [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: <https://support.office.com/cs-cz/article/prezentace-dat-v-ganttově-diagramu-v-excelu-f8910ab4-ceda-4521-8207-f0fb34d9e2b6>