

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Podnikatelský plán rozvoje digitálního produktu

Business Development Plan of a Digital Product

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D.

STEJSKAL

OLDŘICH

2020

Stejskal, Oldřich. *Podnikatelský plán rozvoje digitálního produktu*. Praha: ČVUT 2020.
Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 15. 05. 2020

Podpis:

Poděkování

Velké poděkování patří mé vedoucí diplomové práce, paní docentce Lence Švecové, která mi svými zkušenými poznatky pomohla s vypracováním této práce.

Abstrakt

Tato práce shrnuje základní poznatky potřebné k vytvoření podnikatelského plánu pro začínající či malý podnik. V teoretické části je definována možná struktura podnikatelského plánu. Jednotlivé kapitoly pojednávají o částech byznys plánu, které by měly být v plánu obsaženy, jako např. popis produktu, analýza trhu, marketingový plán apod. V praktické části je z těchto poznatků zpracován podnikatelský plán rozvoje digitálního produktu za účelem získat odpověď na to, zda se rozvoj digitálního produktu vyplatí. Zároveň je podnikatelský plán zpracován, aby ho společnost mohla využít k účasti ve start-upových soutěžích či pro získání investora.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, digitální produkt, mobilní aplikace, rozvoj, analýza společnosti, analýza produktu.

Abstract

This thesis summarizes the basic knowledge needed for the creation of a business plan for new or small companies. In the theoretical part is defined as possible structure of the business plan. Each chapter deals with a different part of a business plan, which should be used, for example, product description, market analysis, marketing plan etc. In the practical part, the business plan is created from the acquired knowledge from the theoretical part. Purpose of the plan is to get an answer to a question whether the company should develop their digital product or not. If yes, the business plan could be used for participation in start-up competitions or to find an investor.

Key words

Business plan, digital product, mobile application, development, company analysis, product analysis.

Obsah

Úvod	5
1 PODNIKATELSKÝ PLÁN	7
1.1 Účel sestavování podnikatelského plánu.....	7
1.2 Struktura podnikatelského plánu	8
2 SHRNU TÍ (RESUMÉ)	10
2.1 Struktura shrnutí	10
3 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	10
3.1 Popis produktu.....	11
3.2 Konkurenční výhoda	11
3.3 Představení podniku (podnikatele)	12
4 ANALÝZA TRHU, ZÁKAZNÍKA A KONKURENCE	12
4.1 Analýza trhu a zákazníků	12
4.2 Analýza konkurence a okolí	13
5 MARKETINGOVÝ PLÁN	15
5.1 Malý marketingový mix – 4P	16
5.1.1 Výrobové strategie	16
5.1.2 Cenové strategie	17
5.1.3 Distribuční strategie.....	19
5.1.4 Komunikační strategie	20
6 STRATEGICKÝ PLÁN	24
6.1 Personální zabezpečení	24
6.2 Strategie firmy a realizační plán	25
7 FINANČNÍ PLÁN	25
7.1 Zakladatelský rozpočet	26
7.2 Výkaz cash flow	26
7.3 Výkaz zisků a ztrát	27
7.4 Rozvaha	28
7.5 Finanční analýza a ukazatele	29
8 PŘEDPOKLADY ÚSPĚŠNOSTI PROJEKTU A ANALÝZA RIZIK	30
8.1 SWOT analýza	30

8.2	Analýza rizik	30
9	ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI	31
10	EXECUTIVE SUMMARY (SHRNUTÍ)	33
11	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	34
11.1	Jak aplikace funguje a co nabízí v této chvíli?	34
11.2	Další služby	35
11.3	Konkurenční výhody	36
11.4	Rozvoj aplikace	36
12	ANALÝZA TRHU A ZÁKAZNÍKA	37
12.1	Zákaznický segment „18 až 30 let“	37
12.2	Segment – Turisté	39
12.3	Bary a kluby v Praze	40
13	ANALÝZA KONKURENCE A OKOLÍ	40
13.1	Konkurence	41
13.1.1	HOOCH	41
13.1.2	DUSK.....	41
13.1.3	Frynx.....	41
13.1.4	Sluggr, Chug	42
13.2	Substituty.....	42
13.2.1	Turistické weby, sociální sítě a blogy	42
13.2.2	DejKafe.cz.....	42
13.2.3	Pivnice a restaurace	43
13.2.4	Nabídky v barech a klubech.....	43
14	MARKETINGOVÝ PLÁN	43
14.1	Cena	43
14.2	Distribuce.....	45
14.3	Komunikace	46
14.3.1	Cíle komunikace	46
14.3.2	Využívané prostředky	47
14.3.3	Rozpočet.....	48
15	STRATEGICKÝ PLÁN	50
15.1	Představení týmu.....	50

15.2	Strategie a realizační plán	51
15.2.1	Vize	51
15.2.2	Mise.....	51
15.2.3	Strategické cíle do konce roku 2020.....	51
15.2.4	Strategické cíle na další 3 roky	52
16	FINANČNÍ PLÁN	52
16.1	Náklady na rozvoj aplikace	52
16.2	Ostatní náklady	53
16.3	Použité scénáře	55
16.3.1	Optimistický scénář.....	55
16.3.2	Realistický scénář.....	55
16.3.3	Pesimistický scénář	55
16.4	Odhad tržeb	55
16.5	Odhad výkazu zisků a ztrát, rozvahy a cashflow – Realistický scénář	58
16.6	Odhad výkazu zisků a ztrát, rozvahy a cashflow - Optimistický scénář	60
16.7	Odhad výkazu zisků a ztrát, rozvahy a cashflow - Pesimistický scénář.....	62
17	SWOT analýza a analýza rizik	64
17.1	SWOT analýza	64
17.1.1	Silné stránky (Strengths).....	64
17.1.2	Slabé stránky (Weaknesses).....	65
17.1.3	Příležitosti (Opportunities)	65
17.1.4	Hrozby a jejich hodnocení	66
Závěr	68	
Seznam použité literatury	69	
Seznam elektronických pramenů	70	
Přílohy.....	73	
Seznam obrázků.....	75	
Seznam tabulek.....	76	

Úvod

V roce 2016 mě svým byznys modelem zaujal americký start-up HOOCH, který skrze mobilní aplikaci inovativně propojoval bary s cílovými zákazníky. Tak jako propojoval tyto segmenty, HOOCH propojil i mé sny o založení start-upu s mými zkušenostmi z gastronomie. Tato aplikace mě fascinovala, a tak jsem po dobu dvou let jsem získával názory potenciálních zákazníků a barových manažerů, zda by o takovýto produkt měli zájem. Sestavoval jsem plány a strategie a hledal kolegy do týmu. Bohužel jsem podnikat nezačal ze tří důvodů: nedostatek financí, nenalezení správného týmu a příchod téměř identické aplikace Freely na trh. Kontaktoval jsem tedy zakladatele aplikace Freely, zda bych o společnosti mohl napsat svou diplomovou práci, kterou bych pomohl k rozvoji jejich produktu a firmy. U diplomové práce to však neskončilo a dnes jsem jedním ze čtyř spoludávatelů aplikace Freely.

V dnešní době jsou lidé, tak jako já, podnikáním a start-upy fascinováni. Vycházejí články o úspěšných podnikatelích či rodinných firmách v magazínech jako např. Forbes, vydávají se knihy o úspěšných start-upech jako Facebook, Instagram či Snapchat (Svobodová, 2017, s. 11). Ty nejlepší podnikatelské příběhy jsou dokonce i zfilmovány. Díky takovýmto motivačním příběhům přibývá lidí, kteří s podnikáním začnou. V roce 2018 začalo v Česku podnikat téměř 59 000 lidí a necelých 46 000 lidí své podnikání ukončilo. Tedy 13 000 fyzických osob se v roce 2018 stalo podnikateli, což byl nejvyšší přírůstek za posledních 6 let. Nejzajímavější statistkou je však věk těchto nových podnikatelů. Polovinu tvoří mladí do 30 let (CRIF, cit. ČTK, 2019).

V roce 2018 vznikla také společnost FreeDrinks s.r.o., která v této chvíli disponuje digitálním produktem, který, tak jako zmiňovaná aplikace HOOCH, propojuje bary se zákazníky. Má však v plánu rozvoj svého produktu za účelem vytvoření inovativního marketingového nástroje, který pomůže propojit tři skupiny: zákazníci, bary a společnosti. Cílem diplomové práce je tedy zanalyzování společnosti FreeDrinks s.r.o. a jejího současného digitálního produktu, aplikace Freely, a ze získaných dat vypracovat podnikatelský plán k rozvoji společnosti a produktu, který firma bude moci využít k získání investora a k účasti ve „start-upových“ soutěžích.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Podnikatelský plán (*business plan*, nebo byznys plán) je písemný dokument, který popisuje důležité externí a interní faktory, které je potřeba zanalyzovat a utřídit si před zahájením podnikání či před budoucími kroky již existující organizace. Podnikatelský plán by měl zodpovědět minimálně tři hlavní otázky: kde jsme, kam směřujeme a jak se tam dostaneme. (Veber a další, 2012, s. 95)

1.1 Účel sestavování podnikatelského plánu

Vytvoření podnikatelského plánu může sloužit k utřídění našich myšlenek před zahájením podnikání, k získání informací o tom, zda se společnosti navrátí investované finanční prostředky, nebo k získání investice, která pomůže nastartovat byznys (Svobodová a další, 2017, s. 69). Veber a kol. (2000, s. 465-470) uvádí, že velikost společnosti je faktorem, který ovlivňuje formu a rozsah podnikatelského plánu. Pro velké a střední společnosti může být podnikatelský plán souhrnným dokumentem hlavních organizačních záměrů a cílů společnosti na určité období. Zároveň uvádí, že podnikatelský plán slouží ve větších organizacích také jako podklad při rozhodování, kdy společnost stojí před rozsáhlými organizačními změnami (akvizicemi, rozdělení, uzavření některých útvarů apod.) nebo pokud zvažují přijetí, či odmítnutí důležité investiční akce.

Srpová a kol. (2011, s. 14) uvádí, že se byznys plán může lišit i tím, pro koho je sestavován. Plán může být připraven pro banky, investory, potenciálního společníka, obchodní partnery či zaměstnance. V případě banky či investora slouží podnikatelský plán především k získání chybějících financí. U potenciálního společníka chceme byznys plánem dotyčnému dát možnost připojení se ke společnosti. U obchodních partnerů a zaměstnanců jde především o informování ohledně budoucích kroků. Svobodová a další (2017, s. 70) doplňují, že podnikatelský plán může být sestavován také pro poskytovatele dotací k získání podnikatelské podpory, nebo pro podnikatele samotného, který plán může použít k utřídění svých myšlenek a systematickou práci ve své firmě.

Pro zodpovězení hlavní otázky: „Proč je podnikatelský plán sestavován?“ lze nalézt tyto důvody (Svobodová a další, 2017, s. 69).

- Snaha zjistit, kolik finančních prostředků bude muset být vynaloženo na spuštění podnikání a jeho rozjezd.
- K vytvoření odhadu budoucích příjmů, které jsou poté porovnávány s předpokládanými výdaji.
- Potřeba zjistit, zda plánované investice budou dostačující, nebo je bude potřeba v budoucnosti navýšit.
- Zjistit, zda veškerou práci zvládne samotný podnikatel, nebo zda bude potřeba sehnat společníka, kolegy či celý tým.
- K zjištění a naplánování všech kroků, které jsou potřeba zajistit před zahájením podnikání.

- Zjistit, zda je/bude byznys na trhu žádaný.
- Zjistit, jak může být naplánovaný byznys výnosný.

Veber a další (2012, s. 95-96) také specifikují využití podnikatelského plánu pro interní subjekty. Pokud je plán používán interně, slouží tak primárně jako nástroj pro plánování, rozhodovací procesy, kontrolu atd., zejména když firma stojí před znatelnými změnami. Změna v tomto kontextu může znamenat např. sloučení či rozdělení firmy s jinými subjekty, investování či získání investice nebo uzavření aliance s obchodním partnerem. Hlavními výhodami užití podnikatelského plánu interně jsou podle Vebera a dalších (2012, s. 96) tyto:

- Vytvoření analýz, jako je např. analýza interního a externího okolí podniku. Z těchto analýz lze získat užitečné informace pro budoucí rozhodovací procesy.
- Přehledné zpracování záměrů společnosti včetně potřebných kroků k naplnění těchto cílů, ale také včetně možných rizik, kterým je potřeba se vyvarovat.
- Možnost informování zaměstnanců o záměrech a cílech společnosti, a tím budování firemní kultury.

Pro externí subjekty slouží podnikatelský plán především jako nástroj k vyhodnocení daného podniku, zda je připravený k získání požadované půjčky, investice či dotace (Veber a další, 2012, s. 96).

1.2 Struktura podnikatelského plánu

Svobodová a další (2017, s. 70) uvádí, že struktura podnikatelského plánu není jasně stanovená a můžeme se tedy setkávat i s jinými podobami rozvrhnutí byznys plánu. Jde především o to, aby podnikatel ve svém plánu zahrnul nejdůležitější informace. S tímto souhlasí i fakt, že se požadavky mohou lišit tím, pro koho je podnikatelský plán připravován (Srpková a kol., 2011, s. 14). Každá banka, investor či potenciální spoludávatel může mít jiné požadavky na strukturu dokumentu. V tomto názoru se s nimi nerozhází ani Dobrucká (2018), která ve své prezentaci uvádí, že struktura podnikatelského plánu je pouze rámcová a může se tak ve výsledku lišit.

Srpková a kol. (2011, s. 14) uvádí, že se business plan nemusí lišit jen ve struktuře, ale také v rozsahu dokumentu. Z důvodu nedostatku vlastního času, mnoho investorů požaduje podnikatelský plán v malém rozsahu nebo jako prezentaci. V bankovním sektoru je naopak požadovaný větší rozsah, často i s dalšími dokumenty, osvědčeními a informacemi. Svobodová a další (2017, s. 70) dodává, že mimo požadované dokumenty, osvědčení a informace, podnikatelé žádající o úvěr často doplňují své plány i o splátkový kalendář. Zároveň informuje, že podnikatelské plány nemusí mít jen jednu verzi. V průběhu jednání s bankami, investory apod. mohou být několikrát aktualizované dle požadavků z jednání.

V tabulce č. 1 jsou znázorněny rámcové struktury podnikatelských plánů, které ve svých publikacích uvádí Srpková a kol. (2011, s. 14-15), Svobodová a další (2017, s. 71-72) a ve své prezentaci Dobrucká (2018). Zvýrazněným textem jsou vyznačeny všechny části podnikatelského plánu, v kterých se všechny tři autorky shodují. Čísla v závorkách

upřesňují, v jakých kapitolách této práce budou tyto body rozvedeny. Nezvýrazněné texty bez čísel v závorkách jsou části, které se objevily pouze u jedné autorky, nebo jde o běžnou úpravu dokumentů, jako je titulní strana, obsah či přílohy.

(Srpová a kol., 2011)	(Svobodová a další, 2017)	(Dobrucká, 2018)
Titulní list	Shrnutí (2)	Úvodní strana
Obsah	Charakteristika produktu a vlastníka (3)	Shrnutí (resumé) (2)
Úvod, účel a pozice dokumentu	Analýza trhu a zákazníka (4)	Historie podniku a jeho analýza (3)
Shrnutí (2)	Analýza konkurence (4)	Management (3)
Popis podnikatelské příležitosti (3)	Analýza dodavatelů (4)	Předmět podnikání (3)
Cíle firmy a vlastníků (6)	Personální zabezpečení (6)	Výrobní postupy, know-how (3)
Potenciální trhy (4)	Marketing (5)	Analýza trhu (zákazníci, konkurence, partneři) (4)
Analýza konkurence (4)	Finanční plán (7)	Strategie (6)
Marketingová a obchodní strategie (5)	Analýza rizik (8)	Marketing (5)
Realizační projektový plán (6)	Vyhodnocení projektu	Organizace práce (procesy, org. struktura, lidi) (6)
Finanční plán (7)	Přílohy	Investiční rozpočet (7)
Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu (8)		Zdroje krytí, partnerství (7)
Přílohy		Finanční plán (7)
		Finanční analýza (7)
		Rizika a jejich řadění (8)
		Administrativní proces

Tabulka 1-Struktura podnikatelského plánu, zdroj: upraveno podle Srpová a kol. (2011, s. 14-15), Svobodová a další (2017, s. 71-72), Dobrucká (2018)

2 SHRNU TÍ (RESUMÉ)

Cremades (2018) popisuje shrnutí (*resumé*) mezinárodním označením: *Executive Summary*. Uvádí, že shrnutí by mělo být 1-3 stránky dlouhé a mělo by obsahovat dostatečné množství užitečných informací, aby se čtenář rozhodl, zda si chce přečíst a projít víc informací a dat v podnikatelském plánu. S tím koresponduje názor Srpové a kol. (2011, s. 16) a dodávají, že shrnutí nesmí být zaměňováno s úvodem. Shrnutí by mělo být výtahem nejdůležitějších informací z jednotlivých kapitol, které vzbudí ve čtenáři zvědavost. Svobodová a další (2017, s. 74) s oběma autory souhlasí a dodává, že ačkoli je tato kapitola většinou jako jedna z prvních, píše se až na konec, když už je byznys plán hotový.

2.1 Struktura shrnutí

Svobodová a další (2017, s. 74) uvádí, jaké body a strukturu by mělo shrnutí obsahovat:

- Co je hlavním produktem/službou našeho podnikání a jeho charakteristika.
- Shrnutí analýzy trhu (na jaký trh je cíleno, jak je velký apod.) a charakteristiky zákazníka (kdo je naším zákazníkem).
- Z čeho, kolik a jak bude společnost vytvářet zisky.
- Jak velká je potřebná investice a jaký je odhad její návratnosti.

Srpová a kol. (2011, s. 16) doplňují, že část o produktu by měla obsahovat také podnikatelskou konkurenční výhodu. Zároveň doplňují shrnutí o informace ohledně klíčových osobností a jejich dosavadních dosažených úspěchů. Cremades (2018) oproti výše uvedenému ještě doplňuje strukturu shrnutí o popis společnosti a marketingový plán.

3 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ

V této kapitole podnikatelského plánu jde především o popsání podnikatelské příležitosti v podobě nalezení tržní mezery, nalezení nového technického přístupu k výrobě určitého produktu apod. V této kapitole jde především o prezentaci produktu či služby a zároveň i tvůrce nápadu, popřípadě zakladatele firmy. Svobodová a další (2017, s. 76) uvádí body, které by se v této kapitole měly objevit, takto:

- „popis produktu (výroba, služba),
- konkurenční výhoda,
- legislativní požadavky,
- proč právě já,
- právní forma,
- harmonogram realizace.“

Srpová a kol. (2011, s. 16) se v této kapitole soustředí především na popis produktu či služby, na konkurenční výhodu na trhu a na to, jaký užitek produkt či služba zákazníkovi

přinese. Právní formou a legislativními požadavky se nezabývá a harmonogramem realizace zahrnuje až po marketingové a obchodní strategii. S tím, že na zveřejnění harmonogramu realizace je příliš brzo, souhlasí i Dobrucká (2018), která má harmonogram realizace zařazený až na konci podnikatelského plánu (viz Tabulka 1).

3.1 Popis produktu

V tomto bodě je potřeba podrobnějších popisů produktů, ať již stávajících či nově vytvářených. Tato část je velice důležitá pro pozdější uvažování nad potenciálním trhem pro náš produkt a pro další odhady s tím spojené, jako např. odhad obratu, návratnosti atd. (Veber a další, 2012, s. 100)

Pokud je nabízen výrobek, je potřeba ho popsat a vysvětlit, jaké bude mít vlastnosti a funkci pro zákazníka. Výše uvedené autorky doporučují při popisu začít první větou, ze které musí být každému naprosto jasné (nebo by měl mít alespoň reálnou představu) o tom, o jaký produkt se jedná a k čemu slouží. K tomu je možné využít kontrolu, kdy je tato věta dána k přečtení člověku, který nemá povědomí o dané problematice, nebo někomu ze starší generace např. babičce. Pokud při této kontrole daný člověk pochopí, o co se jedná, je věta připravena k dosazení do popisu produktu. Veber a další (2012, s. 100) doporučují se zmínit i o technických parametrech produktu, ale pouze lehce. Zdůrazní se jen důležité rysy a dále je doporučeno popisovat produkt z pohledu zákazníka. Srpová a kol. (2011, s. 16) doplňují, že je také podstatné popsat doplňující služby produktu, jako jsou např. servis, podpora zákazníků apod.

3.2 Konkurenční výhoda

Knight (2007, s. 71) uvádí, že je pro podnikatele či firmu klíčovou záležitostí identifikovat, jaké přednosti má jejich produkt a čím se odlišuje od ostatních hráčů na trhu. Doplňuje, že firmy občas začnou být zaujaté samy sebou a svým produktem či službou, tedy zapomínají brát v potaz přání zákazníků a proč od nich nakupují. Svobodová a další (2017, s. 77) doplňují, že je důležité popsat, jakou potřebu zákazníka produkt či služba řeší. Pokud má podnikatel problémy najít jakoukoli konkurenční výhodu, není možné predikovat zasažení větší části trhu, protože zákazník bude raději používat již jím vyzkoušený produkt než nový produkt na trhu. Pro zjištění a lepší vizualizaci konkurenční výhody Veber a další (2012, s. 100) doporučují použít matici, do které se dosadí cena a parametry produktů, které je potřeba porovnat. Z výsledného porovnání vlastního produktu a konkurencí nabízených produktů je snadné vyčíst, v čem se nachází konkurenční výhoda.

Svobodová a další (2017, s. 77) uvádějí, že častými konkurenčními výhodami bývají:

- „cena – je to však krátkodobě udržitelná výhoda,
- kvalita,
- značka,
- doplňující servis,
- individuální přístup, personalizovaná produkt;

- samozřejmě největší konkurenční výhodou je míra inovativnosti produktu.“

3.3 Představení podniku (podnikatele)

V této části podnikatelského plánu je prostor obeznámit čtenáře s tím, co firma/podnikatel umí, jaké jsou jeho silné stránky a proč zrovna on je tím správným pro dosažení úspěchu s jeho podnikatelským záměrem. V případě podnikatele osobní Životopis se nedoporučuje dosazovat do této části, ale může být zařazen do příloh na konci podnikatelského plánu (Svobodová a další, 2017, s. 79). Tato část může sloužit i k představení společnosti, její historie a vrcholového managementu (Dobrucká, 2018).

4 ANALÝZA TRHU, ZÁKAZNÍKA A KONKURENCE

Analýza trhu je důležitou částí v podnikatelském plánu, protože na ní záleží úspěšnost celého podnikání. Je potřeba najít trh, který projeví zájem o podnikatelův produkt či službu. U nových produktů se často očekává trh, který vykazuje velký růstový potenciál a dostatečnou velikost (Veber a další, 2012 s. 100). Srpová a kol. (2011, s. 19) doplňují, že tyto informace jsou velmi důležité pro potenciální investory či partnery.

4.1 Analýza trhu a zákazníků

Svobodová a další (2017, s. 82) doporučují začít charakteristikou trhu, která by měla obsahovat přiblížení podstatných rysů či specifik daného trhu. Pomocí zanalyzovat daný trh mohou data z volně dostupných statistických zpráv, zveřejněných analýz nebo z publikovaných studií. Srpová a kol. (2011, s. 19) dodávají, že je potřeba charakterizovat celkový trh, na který chce společnost proniknout. To znamená, že je důležité popsat všechny možnosti použití daného produktu či služby. Veber a další (2012, s. 100-101) doporučují popsat v této kapitole především skupiny potenciálních zákazníků, kteří:

- „mají z výrobku nebo služby značný užitek;
- mají k výrobku či poskytované službě snadný přístup;
- jsou ochotni za produkt či službu zaplatit.“

Blažková (2007, s. 55) uvádí, že si podnikatel či společnost musí dávat pozor na chybné zpracování tohoto kroku tím, že produktem či službou je uspokojována určitá potřeba. Může se tak stát, že cílový trh bude příliš úzce a nebo naopak příliš široce vymezen. Může dojít k přehlédnutí konkurentů v odvětví či skupin potenciálních zákazníků. U potenciálních zákazníků jde především o naplnění jejich představ a potřeb. Při úzce vymezeném trhu je možné uspokojit určité potřeby, ale mnoho dalších přehlédnout, což povede k odchodu zákazníka ke konkurenci. Při širokém vymezení zákazníci raději odejdou ke konkurenci, která lépe uspokojí jejich potřeby. Příkladem úzce vymezeného trhu je: „Výrobce knoflíků vymezil svůj trh s knoflíky, což je velmi úzké vymezení, neboť zipy, suché zipy, cvoky aj. rovněž uspokojují potřebu uzavřít oděv.“ (Blažková, 2007, s. 55)

Toto vymezení či rozdělování potenciálních zákazníků se nazývá segmentace. Segmentovat zákazníky je možné podle různých kritérií jako např. oblast, požadavky zákazníka, obor, využití atd. Největší pozornost je však upřena na ziskovost segmentu. Proto je třeba brát v potaz kritéria jako např. tvorba ceny, zacílení marketingové kampaně, volba distribučních sítí atd. Pokud jsou informace shromážděny a porovnány, je potřeba vybrat segment či několik segmentů, u kterých je odhadován nejvyšší budoucí zisk. K ověření správnosti výběru segmentů doporučují Srpová a kol. (2011, s. 20) využít tato kritéria:

- „velikost segmentu;
- růst segmentu;
- možnost vymežit se vůči konkurenčním produktům;
- dosažitelnost zákazníků;
- shoda produktu a potřeby zákazníků;
- síla konkurence.“

Srpová a kol. (2011, s. 21) dodávají, že se může podnikatel či firma v této části setkat s nedostatkem spolehlivých dat. V tu chvíli je třeba vytvořit odhady, při kterých však je třeba respektovat určité zásady. Odhad je potřeba logicky postavit na základě dostupných informací a prokázaných číslech tak, aby byl pro čtenáře pochopitelným. Informace, na kterých je odhad postaven by měly být ověřeny z několika různých zdrojů. Na závěr je potřeba finální odhad podrobit kritickému zkoumání, k ověření, zda výsledek skutečně dává smysl.

4.2 Analýza konkurence a okolí

Veber a další (2012, s. 101) uvádí, že jen v ojedinělých případech se stane, že firma nemá konkurenty. Většina společností o svých konkurentech ví a zná je. Pro nově začínající společnosti je důležité si o konkurenci zjistit co nejvíce informací. Je třeba zanalyzovat, kdo na trhu obchoduje se srovnatelnými či stejnými produkty, a rozhodnout, jaká společnost je opravdu v konkurenčním vztahu. Důkladná analýza všech potenciálních konkurentů, podle autorů, nezvyšuje kvalitu a vypovídající hodnotu byznys plánu pro investory, důležité je zaměřit se na klíčové hráče. Srpová a kol. (2011, s. 22) doporučují rozdělit si konkurenty na hlavní a vedlejší. Hlavní konkurencí jsou společnosti, které jsou na trhu velkými hráči, nebo jsou to společnosti, které jsou velmi podobné firmě, na kterou je byznys plán zpracováván. Dalším krokem je vytvoření srovnání těchto konkurentů. Pro tento krok je potřeba použít kritéria jako např. růst společnosti, obrat firmy, jejich produkty, cena těchto produktů, kde sídlí, na jaké zákazníky se především zaměřují, jaké služby navíc jim nabízí, jakými cestami prodávají atd. Svobodová a další (2017, s. 87) doplňují, že u této analýzy jde především o nalezení „příležitosti pro identifikaci a rozvoj konkurenční výhody.“ Tato konkurenční výhoda pomůže podniku se na trhu zviditelnit a odlišit od své konkurence.



Obrázek 1-Model pěti sil dle Michaela Portera (zdroj: Porter, 2008, str. 27)

K analýze odvětví je často využíván model pěti sil od Michaela Portera. Z Obrázku 1 je patrné, že pěti silami je rivalita mezi konkurující podniky v odvětví (*Rivalry Among Existing Competitors*), hrozba nových konkurentů (*Threat of New Entrants*), vyjednávací síla zákazníků (*Bargaining Power of Buyers*), hrozba substitučních produktů či služeb (*Threat of Substitute Product or Services*) a vyjednávací síla dodavatelů (*Bargaining Power of Suppliers*). Tyto síly a vzájemné interakce mezi nimi působí na společnosti a ovlivňují ziskovost odvětví. Noví konkurenti touží a mají v plánu získat podíl na trhu, což vytváří tlak na ceny, cenu nákladů a výši investic vložených do soupeření s konkurencí na trhu. Tyto faktory mají velký vliv na společnosti na daném trhu. Výhodou pro společnosti na trhu jsou bariéry ke vstupu na trh, které musí nový konkurent překonat. Dodavatelé mohou svými firemními rozhodnutími, za účelem růstu a zvyšování hodnoty společnosti, zvýšit své ceny, snížit kvalitu zpracování nebo služeb. Možností jsou i různé ceny pro své partnery. Vyjednávací síla dodavatelů roste především v případech, pokud např. není možné substituovat zboží dodavatele, pokud dodavatel nabízí diferenciované produkty či služby nebo pokud dodavatel plánuje vstup na trh svého odběratele. Pokud zákazník disponuje velkou vyjednávací silou, může požadovat nižší ceny, vyšší kvalitu produktu a dalších služeb. Zákazníková vyjednávací síla se zvyšuje např. pokud je jedním z mála zákazníků, kteří nakupují ve velkém množství, pokud má více možností, od koho produkt nakoupit nebo pokud může využít dostupných substitutů. Hrozba substitutů se zvyšuje např. pokud přináší zákazníkovi lepší cenu, kvalitu, služby nebo pokud odběratel nepotřebuje využít vysoké náklady ke změně k využití substitutu. Poslední silou v modelu je rivalita existujících konkurentů, která se zvyšuje

především pokud jsou konkurenti podobně velikými společnostmi, pokud trh roste pomalu a bojují tak o vyšší podíl na trhu nebo pokud zboží konkurentů je téměř identické apod. (Porter, 2008, str. 26-33)

Okolí podniku je možné prozkoumat pomocí analýzy makroprostředí. V tomto kroku jde především o analýzu vnějších vlivů na firmu. Tyto vlivy se dělí na 4 základní skupiny. Politické/právní, ekonomické, sociální a technologické – neboli PEST analýza. Někdy je využíván model SLEPT, kde je analýza PEST rozšířena o L-legislativní faktory. (Blažková, 2007, s. 53). Perera (2017, s. 15-16) uvádí, že v dnešní době je vzhledem k problémům s globálním oteplováním či zanecháváním uhlíkové stopy potřeba zahrnout i ekologický faktor, který z analýzy STEPL vytváří analýzu PESTLE. U výrobních společností či společností v chemickém průmyslu je tento faktor velice důležitý.

5 MARKETINGOVÝ PLÁN

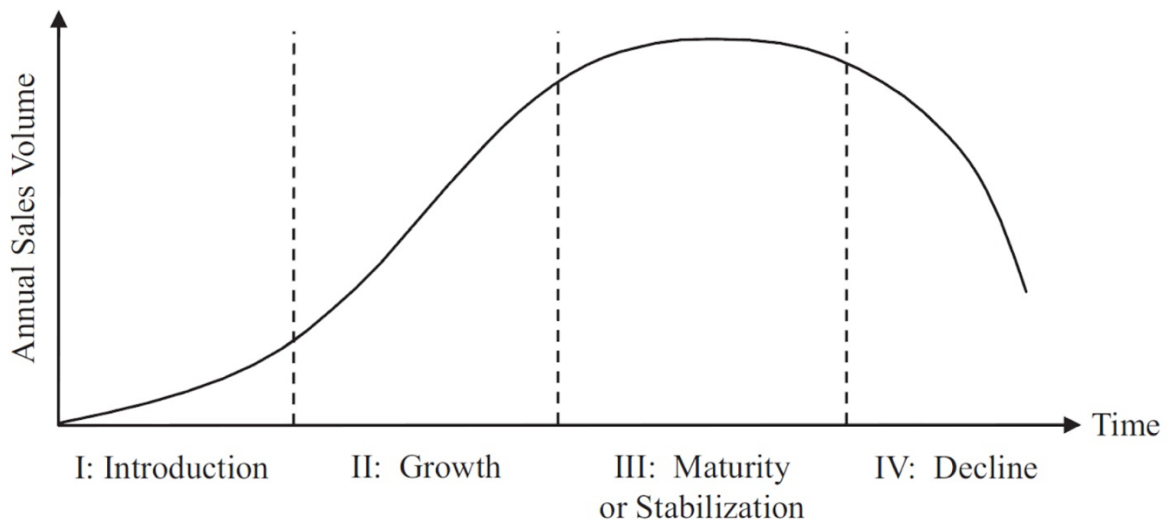
Budoucí úspěšnost firmy závisí na správné marketingové a obchodní strategii. V této kapitole je potřeba přesvědčit čtenáře byznys plánu o propracovanosti marketingové strategie, která bude správným způsobem získávat zákazníky (Srpková a kol., 2011, s. 22).

Svobodová a další (2017, s. 92) udávají, že tato kapitola by měla být výhradně pro zpracování malého marketingového mixu 4P – produkt (*product*), propagace (*promotion*), cena (*price*) a distribuce (*place*). Sekcí produktu není potřeba se více zabývat, protože vše podstatné by mělo být obsaženo v kapitole 3 – Předmět podnikání. V sekci propagace je potřeba popsat plánované formy online a offline propagace. Rozhodování o distribučních kanálech a jejich kalkulace je obsaženo v další části. A je důležité propočítat a stanovit cenu, jejíž správné určení se velkým dílem podílí na ziskovosti podnikání. Srpková a kol. (2011, s. 23) naopak od Svobodové uvádí, že by mělo být produktu věnováno dostatek pozornosti, protože tvoří základ nabídky na trhu. Dodává, že může být také využit rozšířený model 7P, který ke klasickému modelu 4P přidává prvky: společensko-politické rozhodnutí (*politics*), veřejné mínění (*public opinion*) a lidské zdroje (*people*). Dalším podobným marketingovým modelem je tzv. zákaznický marketingový mix 4C, který je vypracováván pro rozvíjení řízení vztahů se zákazníky a vztahového marketingu. Tento mix se skládá z: zákazník (*customer*), náklady na zákazníka (*cost*), pohodlná dostupnost (*convenience*) a komunikace (*communications*).

Blažková (2007, s. 107) uvádí, že je ale mnoho dalších marketingových strategií. Např. „růstové strategie, zaměřené na konkurenci, dle velikosti tržního podílu a míry inovace, dle životního cyklu produktu, dle trendu trhu“ a další.

Zmíněný životní cyklus produktu (*Product Life Cycle*) se skládá ze čtyř fází, kterými produkt během své životnosti prochází. Prvním úsekem (viz. Obrázek 2) je zaváděcí fáze (*introduction/market development*), ve které je produkt poprvé představen na trhu bez jakéhokoli ověření, zda je po produktu poptávka. V této fázi jsou tržby nízké a velmi pomalu se zvyšují. Pokud se poptávka po produktu začne výrazně zvyšovat, produkt se tak nachází v růstové fázi (*market growth* nebo „*takeoff stage*“). Tuto fázi se snaží

společnosti, co nejvíce prodlužovat. Třetím úsekem je fáze zralosti produktu (*market maturity*). V této fázi narazí produkt na své růstové maximum a začne pomalu klesat do poslední fáze – fáze úpadku (*market decline*). V tomto momentu začne produkt ztrácet na atraktivitě, z čehož vyplývá snížení poptávky i tržeb. Model nabízí managementu rozpoznání situace, ve které se produkt nachází, a jak se mají dále strategicky a takticky zachovat, aby maximalizovali tržby z prodejů (Levitt, 1965, s. 1-8).



Obrázek 2 - Product Life Cycle (zdroj: <https://www.business2community.com/marketing/product-lifecycle-marketing-what-matters-most-at-every-stage-02168169>)

5.1 Malý marketingový mix – 4P

5.1.1 Výrobní strategie

Ve výrobní (produktové) strategii je potřeba vyřešit tyto základní aspekty (Blažková, 2007, s. 109):

- „Design výrobku – otázka zní, zda design bude hlavním faktorem, který bude přitahovat zákazníky.
- Kvalita produktu – kvalita musí korespondovat s ostatními částmi marketingového mixu – cena musí odpovídat kvalitě a šíři nabídky.
- Vlastnosti produktu – Jaké vlastnosti zvýší hodnotu produktu? Chce společnost tyto vlastnosti výrobku nabízet v základním provedení, nebo jako volitelné vlastnosti navíc?
- Značka- značka je důležitým aspektem produktu a musí být zvolena správně, protože má obrovský vliv na zákazníky, kteří si na značku utvářejí názor, odlišují produkt od konkurenčních či si značku spojují s cenou, kvalitou nebo spolehlivostí výrobku.
- Ostatní – další záležitosti jako např. záruka či servis atd.“

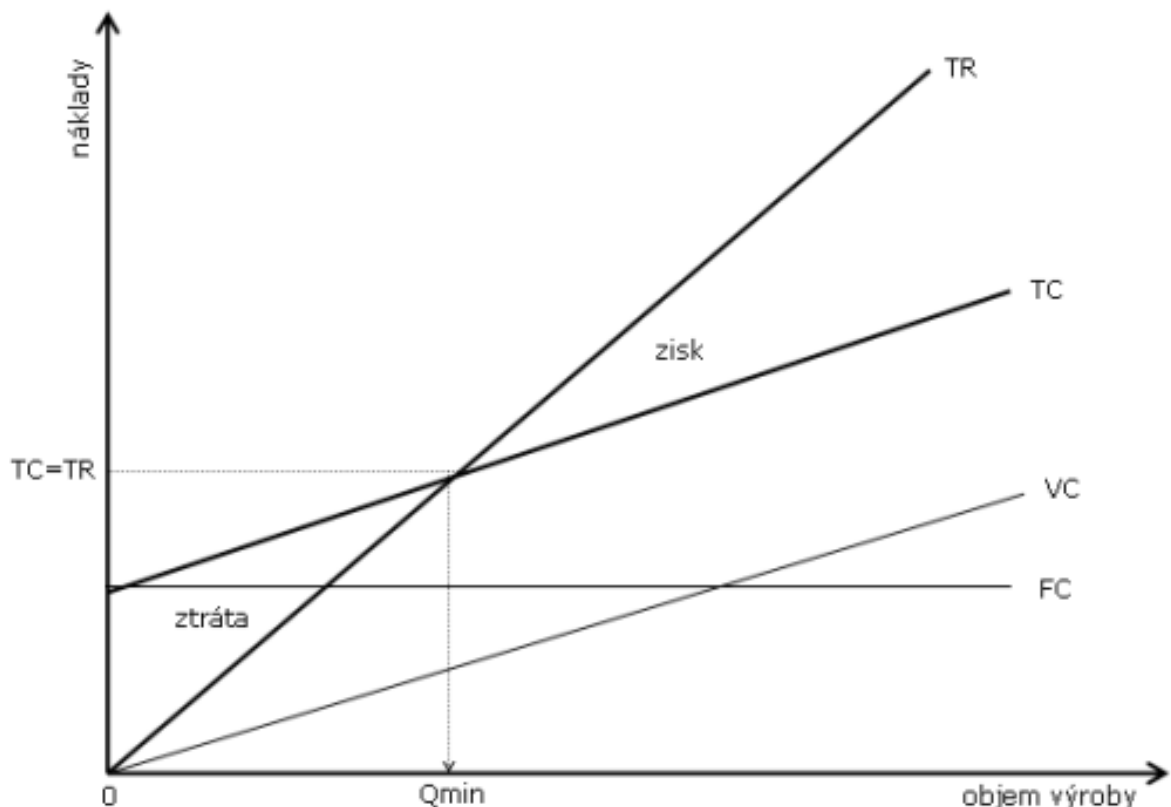
Srpová a kol. (2011, s. 24) doplňují, že by měly být řešeny ještě aspekty typu: jak rozsáhlá bude produkce výrobku, životní cyklus výrobku nebo různá osvědčení, která jsou

potřeba získat od veřejných institucí (např. ministerstvo zdravotnictví, pošta, zkušební ústav apod.). Osvědčení mohou představovat významné riziko hlavně pro nové produkty na trhu. Investoři si na toto dávají pozor, proto je autory doporučeno přidat do podnikatelského plánu jméno a telefonní číslo osoby zodpovědné za získávání těchto dokumentů pro firmu.

5.1.2 Cenové strategie

Blažková (2007, s. 115) doporučuje postup ke stanovení ceny nového produktu takto:

- 1) Komplexní analýza trhu – prvním krokem společnosti je porozumění trhu a svým cílovým zákazníkům. (Cílové trhy, segmentace, positioning);
- 2) Marketingový mix – cena musí korespondovat s ostatními částmi marketingového mixu;
- 3) Finanční analýza – je potřeba odhadnout křivku poptávky, vypočítat fixní a variabilní náklady, a porozumět faktorům mající vliv na rozhodování o ceně;
- 4) Cenové cíle a strategie – z dosavadních kroků je zapotřebí stanovit cenové cíle a od nich se odvíjející se cenové strategie;
- 5) Vymezení ceny.



Obrázek 3 - Graf bodu zvratu (zdroj: http://nop.topsid.com/index.php?war=cviceni_2&unit=cleneni_nakladu)

K porozumění faktorům mající vliv na rozhodování o ceně (viz bod 3) je možné využít analýzu bodu zvratu, která zkoumá za jaké ceny a produkce se vyrovnají tržby a celkové náklady společnosti. Analýza nejen pomáhá podniku stanovit cenu, ale je také informací pro snadnější rozhodování do budoucna. Pro stanovení této analýzy jsou

potřeba údaje o fixních a variabilních nákladech, o ceně produktu a předpokládaných prodejkách.

K výpočtu bodu zvratu jako počet jednotek (Q) se používá vzorec:

$$Q = \frac{\text{Celkové fixní náklady}}{\text{Jednotková cena} - \text{Jednotkové variabilní náklady}}$$

Kde Q představuje počet jednotek, které jsou nutné prodat k vyrovnání nákladů. Pokud tedy bude objem výroby nižší, bude výroba ztrátová a naopak. Objem výroby se však nemůže zvyšovat neomezeně, ale pouze do její hranice výrobní kapacity (Scholleová, 2017, s. 175-183).

Srpová a kol. (2011, s. 24-25) uvádí, že cenová strategie vychází z podnikových cílů, v kterých jsou zakomponované i cenové cíle (viz bod 4). Orientace těchto cílů mohou být různé, např. na přežití, na maximalizaci zisku nebo na co největší podíl na trhu.

K naplnění těchto cílů je zapotřebí správná cenová strategie. Ke správnému určení ceny Svobodová a další (2017, s. 94) uvádějí 3 možnosti strategií – konkurenční, nákladová a poptávkou neboli zákaznickou. Je možné také využít kombinaci těchto strategií. Konkurenční strategie je založena na základě cen přímé konkurence, od kterých bude cena produktu stanovena. Výhodou je jednoduchost této strategie, ale nevýhodou je její neudržitelnost. Konkurence může mít mnohem nižší náklady na výrobu či provozní náklady, což povede k vyšším ziskům konkurence a tak i její síle na trhu. Blažková (2007, s. 114) doplňuje, že stanovení ceny podle cen konkurence bez bližších informací je nebezpečné. To, že firma stanoví nižší cenu než přímá konkurence, nemusí znamenat, že si lidé koupí levnější produkt raději. Zákazníci mají zafixováno, že vyšší cena znamená vyšší kvalitu a naopak. Jako další strategii Svobodová a další (2017, s. 94) uvádí nákladovou, která je stanovena pomocí vypočítání všech nákladů a připočtení požadované marže. Poptávková neboli zákaznická strategie je využívána pro produkty, které jsou nové na trhu nebo mají nové vlastnosti. V tomto případě je potřeba zrealizovat průzkum a stanovit cenu z nasbíraných dat. Blažková (2007, s. 114) však upozorňuje, že nákladová strategie sama o sobě je chybná. Bez dalších informací o trhu, zákaznících či konkurenci je zvolení ceny, pouze z našich nákladů s připočtením nějak vysoké marže, nebezpečné. Stanovená cena dle této strategie může být příliš vysoká pro zákazníky a nebudou tedy mít o produkt zájem, nebo např. může konkurence disponovat nižšími náklady, což bude zvyšovat její konkurenceschopnost na trhu.

Blažková (2007, s. 120-121) raději doporučuje využít tyto strategie k naplnění cenových cílů a k stanovení správné ceny produktu:

- **Prémiová cenová strategie** – využití vyšších cen za produkt, které se odvíjí od nabízené vysoké kvality.
- **Penetrační cenová strategie** – k penetraci trhu je využita nízká zaváděcí cena, která je po získání tržního podílu zvýšena .
- **Konkurenční cenová strategie** – konkurování nízkou cenou a vysokým objemem prodeje pomocí předpokládaných nízkých nákladů hromadné výroby.

- **Ekonomická cenová strategie** – nabídka levných značek za nízké ceny.
- **Diferenční cenová strategie** (strategie diferenční, diskriminační ceny) – Diferenciace prodejních cen podle jednotlivých trhů a jejich podmínek, podle výše nákladů na obsluhu zákazníků na daném trhu a podle toho jak zákazníci hodnotí nabídku společnosti. Může být použita strategie „sbírání smetany“: vysoká zaváděcí cena, poté postupné snižování.
- **Strategie cenových variant** – nabídka různých variant produktu s různými cenami, za účelem uspokojit individuální potřeby zákazníků.
- **Strategie ocenění výrobkové řady** – pokud společnost nabízí ve výrobkové řadě více produktů, může touto strategií nabízet celou výrobkovou řadu za nižší cenu než kdyby si zákazník koupil produkty jednotlivě. Čímž firma maximalizuje zisky za celou řadu, příp. celý mix.
- **Strategie psychologické ceny** – emocionální vnímání produktu zákazníky je využito ke stanovení ceny.
- **Cenová strategie pro komplementární výrobky** – různě vysoké ceny pro produkty, které spolu souvisí.
- **Strategie přechodných slev** – využití přechodných slevových a speciálních nabídek. K této strategii je zapotřebí silná marketingová komunikace.
- **Strategie přidané hodnoty** – kompenzace vysoké ceny pomocí nabídky speciálních služeb navíc, jako např. servis, dovoz, montáž apod. K této strategii je zapotřebí silná marketingová komunikace.

5.1.3 Distribuční strategie

V této části marketingového mixu se volí distribuční cesta produktů společnosti, tak aby koncový zákazník měl možnost zakoupit produkt rychle, pohodlně a v požadovaném množství a kvalitě. Zároveň jsou důležitým faktorem co nejnižší náklady pro společnost (Srpová a další, 2010, s. 213).

Blažková (2007, s. 123) doporučuje při vybírání distribuční strategie mít nejprve definovaný produkt, pro který bude strategie vybírána. Zároveň je potřeba mít vyhodnocenou situaci tržního prostředí, a vytvořenou segmentaci. V každém segmentu je zapotřebí zhodnotit dosavadní distribuci a navrhnout alternativní distribuční cesty a strategie. Dalším krokem je výběr distribuční strategie a distribučních cest z navržených řešení. Z těchto rozhodnutí se vytvoří implementační plán, který poté společnost uskuteční. Posledním krokem je pravidelné přezkoumání zvolené distribuční strategie a kontrola distribučních cest.

K zhodnocení požadované distribuční cesty Srpová a kol. (2011, s. 25) dodávají, že je potřeba najít odpovědi na otázky:

- Zda bude prodej zajišťován pouze firmou až ke koncovým zákazníkům (přímá distribuční cesta) nebo zda bude firma využívat zprostředkovatele (nepřímá distribuční cesta)?

- Pokud bude využívat mezičlánky, jaké osoby či společnosti jsou pro daný trh a typ zboží k dispozici?
- Pokud společnost zvolí obchodní mezičlánky, jaké organizace budou zapojeny? A pouze maloobchodní nebo velkoobchodní?

Šafrová Drážilová (2019, s. 146-147) rozlišuje 3 typy distribučních strategií. První je strategie intenzivní distribuce, přes kterou jsou prodávána velká množství produktů kdekoli to jen jde. Nevýhodou je však obtížná kontrola distributorů, kteří prodávají i jiné značky. Druhou strategií je exkluzivní distribuce, která spočívá v prodeji na malém počtu míst a mezičlánek je důkladně vybírán. Tato strategie se využívá především pro dražší a luxusnější zboží, protože se dá snadno kontrolovat. Zároveň se využívá pokud je nutná vysoká odbornost prodejců. Poslední zmíněnou strategií je strategie selektivního výběru, která využívá omezený počet mezičláneků. Je tedy takovým kompromisem předešlých dvou strategií. Distribuce je snadněji kontrolovatelná než intenzivní distribuce a má lepší pokrytí než exkluzivní strategie. U této metody se většinou hledají distributoři, kteří mohou nabízet celou výrobovou linii a přitom poskytovat servis a doplňkové služby produktů.

Zmíněné strategie by se daly popsat jako „offline“ distribuční cesty, v dnešním světě jsou však k dispozici i „online“ distribuční kanály neboli internetová distribuční strategie. Nákup přes internet se dá rozdělit na dvě možnosti, kdy je zboží vybráno, příp. zapláceno přes internet, ale dodání probíhá přes poštu, kurýra či jinak. V tomto případě slouží internet jako rozšíření tradičních distribučních cest. Je také možné využít internet jako jedinou distribuční cestu. V tomto případě se doporučuje využít tuto cestu v případě, pokud je splněna většina těchto podmínek (Blažková, 2007, s. 126-127):

- Pokud většina zákazníků je zvyklá nakupovat přes internet;
- Pokud je možné pomocí internetu nabídnout zákazníkům lepší přidanou hodnotu než jiným typem distribuce;
- Pokud je produkt vhodný pro dodání přes internet;
- Pokud může být produkt standardizován.

5.1.4 Komunikační strategie

Komunikační, nebo také propagační, strategie slouží k informování, přilákání a přesvědčení uživatelů z vybraných cílových skupin k nákupu propagovaného produktu. Jako v předešlých bodech marketingového mixu musí komunikační strategie vycházet z kompletní marketingové strategie. Firma tak musí propagační kampaň zacílit správně na svůj vybraný segment a podporovat positioning značky (Karlíček, 2018, s. 193). Srpová a kol. (2011, s. 26) uvádějí, že marketingová komunikace je složkou, která je z marketingového mixu nejvíce vidět. Autoři doplňují, že marketingová kampaň má sloužit jako stimul poptávky a tím tak naplnit jak marketingové cíle, tak i ty ekonomické.

Blažková (2007, s. 127) uvádí, že plán komunikační strategie by měl obsahovat tyto body:

- Úvod – vyhodnocení stavu současné situace, jaká je pozice produktu na trhu apod.
- Cíle – Jakých cílů chce společnost dosáhnout pomocí komunikační strategie-
- Cílové skupiny – zanalyzování potenciálních cílových segmentu a zvolení pro jaký segment bude komunikační strategie určena.
- Prostředky – jaká média a marketingové nástroje budou využity.
- Sdělení – jakou zprávu a jaké emoce chce společnost cílové skupině předat.
- Načasování – kdy a na jak dlouho budou prostředky využívány, aby byly co nejefektivněji využity.
- Zpětná vazba – jakým způsobem bude společnost ověřovat, zda je komunikační strategie efektivní.
- Rozpočet – rozpočet na jednotlivé prostředky a činnosti.
- Zodpovědnost – kdo bude pověřen implementací plánu a kdo za dané kroky zodpovídá.

V části „prostředky“ je věnována pozornost komunikačním nástrojům, které společnost chce využít k získání zákazníků. Základními nástroji jsou reklamy, direct marketing, sponzorování, podpora prodeje, PR (public relations) neboli vztahy s veřejností, event marketing a digital (online) marketing (Karlíček, 2018, s. 197). Reklamou se dá velice efektivně zvedat povědomí o značce, oslovit cílové segmenty a ovlivňovat jejich názory a asociace spojené se značkou. K cílové skupině je možné dostat svou reklamu na produkt či značku pomocí televizní reklamy, reklamy v kinech, radiových reklam, venkovních reklam, online reklam či product placementu.

Knight (2007, s. 89) uvádí skupinu placených médií, do které zařazuje televizní, rádiové, venkovní a kino reklamu. Dodává, že tato média jsou stále pro mnohé základními pojmy v marketingové komunikaci. Přestože jsou tyto reklamy většinou velmi drahé, je o ně stále velký zájem, a to především z důvodu, že jsou velmi viditelné a mohou zanechat dojem u potenciálního zákazníka.

Karlíček (2018, s. 198) popisuje product placement jako umístění značky či výrobku do audiovizuálních děl, jako jsou filmy, televizní pořady, seriály apod. Využití product placementu může pomoci asociovat zákazníkovi značku či produkt se slavným hercem.

Dalším možným nástrojem k využití je direct marketing. Karlíček (2018, s. 199-200) uvádí, že se direct marketing vyvinul z osobního prodeje jako levnější možnost. Do této skupiny patří e-mailová marketingová komunikace, zasílání letáčku do schránek potenciálních zaměstnanců či telemarketing. Knight (2007, s. 95-96) uvádí, že tyto nástroje jsou velmi využívané a potenciální zákazníci jsou tak zahlceni všemožnými nabídkami, které nachází ve svých jak domovních schránkách, tak i těch elektronických. Dochází tak k tomu, že těmto nabídkám není věnována pozornost. K tomu v dnešní době ztěžují společnostem zasílání e-mailových marketingových nabídek „spam folder“ (nevyžádaná pošta), v kterých mnoho nabídek končí. Telefonický marketing uvádí, z nástrojů direct marketingu, jako nejdotečnější, čímž vyjadřuje, že zákazníci na tento typ nabídek také nechtějí většinou reagovat.

Nástroj	Výhody	Nevýhody
Televizní reklama	- Oslovení velké části trhu - Působivost-využití obrazu, zvuku, hudby, pohybu	- Přesycenost reklamami - Omezená pozornost sledujících - Vyšší cena
Reklama v kinech	- Velká pozornost sledujících - Možnost zacílení reklamy	- Omezený počet diváků - Bez možnosti ukázat divákovi reklamu víckrát - Vyšší cena
Reklama v rádiu	- Mnohem nižší cena než reklama v televizi - Dobré regionální zacílení - Zacílení na posluchače s podobným hudebním vkusem	- Přesycenost reklamami - Omezená pozornost posluchačů - Pouze audio reklama (bez možnosti ukázat značku)
Venkovní reklama	- Lokální cílení - Nonstop působení reklamy na projíždějící či kolemjdoucí	- Možnost předat jen stručné marketingové sdělení - Možné poničení – počasí, vandalové - Vyšší cena
Tisková reklama	- Možnost předání čtenářovi složitější informace či nabídku	- Přeplněnost tiskovin reklamami
Product placement	- Posílení značky skrz asociace s určitým filmem či hercem	- Obtížnost - Vyšší cena
Direct marketing	- Možnost využití plošně i k zacílení na užší segment	- Spamové složky - Nízká pozornost zákazníků
Public relations	- Lidé důvěřují médiím - Vede k nárůstu důvěryhodnosti společnosti - Možnost získání článku o firmě zdarma	- Obtížné zaujmout novináře informací, o které by napsali článek pro své čtenáře - Může být vyšší cena
Sponzorování	- Vyvolání pozitivní emoce a tak i loajalitu k značce u cílové skupiny	- Vyšší cena - Potřeba aktivovat sponzorování vytvořením nějaké kampaně či reklamy = další náklady
Event marketing	- Vyvolání pozitivní emoce a tak i loajalitu k značce u cílové skupiny	- Obtížnost
Podpora prodeje	- Možnost vyvolání rychlého a znatelného nárůstu prodeje	- Častý pokles po skončení kampaně - Vyšší cena - Snížení ceny může mít negativní vliv na značku
Guerillový marketing	- Velké zaujetí potenciálních zákazníků - Nízké náklady	- Obtížnost – nutná originalita - Možné využití je jednou za čas
Webové stránky	- Základní informace ihned u zákazníka - Možnost propojovat s dalšími online médii - Vyšší důvěryhodnost a stabilita podniku v očích zákazníka	- Vyšší cena (záleží na velikosti webu a jeho funkcí) - Potřeba neustálého zlepšování a aktualizování
Sociální sítě	- Velké možnosti zacílení reklam - Možnost využití všelijakých audiovizuálních reklam	- Velké množství reklam na soc. sítích
PPC	- Jeden z prvních odkazů ve vyhledávacích	- Vyšší cena za určitá slova a slovní spojení
Virální marketing	- Samostatné šíření obsahu - Vysoká pozornost zákazníků	- Obtížnost – nutná originalita - Obtížnost předat správné sdělení

Tabulka 2-Výhody a nevýhody marketingových nástrojů
199-210), (Knight, 2007, s. 89-106), (Čevelová, 2017, s. 35-41,84-89)

Zdroj: Upraveno podle (Karlíček, 2018, s.

Public relations neboli vztahy s veřejností mají za úkol předávat informace o firmě a firemních produktech a službách veřejnosti (Knight, 2007, s. 99). Karlíček doplňuje, že se PR také označuje termínem *media relations* (vztahy s médii, resp. s novináři).

Dalším možným marketingovým nástrojem k využití je sponzoring. Karlíček (2018, s. 203-204) popisuje sponzorování jako spojování společnosti s určitou událostí či akcí, kterou ale neorganizuje, jen poskytuje finanční či nefinanční příspěvek. Nefinanční sponzoring je také označován jako tzv. barterový obchod, kdy společnost výměnou za reklamu poskytuje své produkty či zboží (Krčmář, 2016). Knight (2007, s. 101) uvádí, že mnoho velkých značek úspěšně využívá k propojení s uživateli sportovní týmy a profesionály, které provází logo firmy na dresu jejich výhrami i prohrami.

Organizací nejrůznějších akcí se zabývá event marketing. Akce jsou určeny jak pro potenciální zákazníky, tak i pro ty stávající nebo také pro obchodní partnery. Čevelová (2017, s. 125-126) uvádí, že je možné uspořádat také přednášky nebo onlinové přednášky tzv. webináře, kde je možné představit výrobek, sdílet se sledujícími různé informace a know-how z oboru.

Podpora prodeje je využívána jako stimul k okamžitému prodeji produktu. Může se jednat o akční slevy produktu, výhodná balení, slevové kupóny nebo různé soutěže. Při používání těchto nástrojů může dojít k velkému nárůstu prodaných produktů, ale většinou jen krátkodobě (Karlíček, 2018, s. 200).

Pokud společnost nemá dostatek financí oproti konkurenci, má možnost vytvořit nekonvenční komunikační kampaň pomocí Guerillového marketingu. Tato metoda má za úkol dosáhnout maximální marketingové efektivity i přes minimální vložené zdroje. Guerillová kampaň není tedy klasickou reklamní kampaní, ale metodou, která stáhne na sebe pozornost, překvapí zákazníky a většinou je i pobaví (Přikrylová a kol., 2019, s.148-152).

V poslední části marketingových nástrojů je věnována pozornost online nástrojům (digitálnímu marketingu). Tyto nástroje zaznamenaly obrovský nárůst s rozšířením chytrých telefonů, počítačů a dalších zařízení, které mají připojení k internetu. Díky tomu se změnilo nákupní chování zákazníků, jejich vyhledávací procesy nebo i trávení volného času (Karlíček, 2018, s. 205).

Webové stránky jsou základním stavebním kamenem online marketingu, protože web je to první místo, kam se zákazník podívá, když chce něco najít. Webová stránka je základnou, na kterou je poté možné napojovat další nástroje, jako např. sociální sítě, profesní blog, inzerci a další (Čevelová, 2017, s. 35-38).

Facebook, Instagram, Twitter, Snapchat, LinkedIn nebo Youtube jsou největšími sociálními sítěmi, kde je vytvořit svou stránku (profil) za prvé snadné, za druhé zdarma a za třetí mají široký zásah, uživatelskou základnu (Čevelová, 2017, s. 84-86). Například sociální síť Facebook byla v lednu 2020 navštívena přes 2,4 miliardami uživatelů. Asi 98 % Facebookových uživatelů navštívilo tuto síť přes telefon (Statista, 2020). Proto jsou sociální sítě využívány firmami, které zde mají možnost investovat do různých typů reklamních kampaní (Karlíček, 2018, s. 208).

Karlíček (2018, s. 208-209) dále uvádí, že firma může na internetu vložit finance do tzv. PPC (*Pay Per Click*) neboli „inzerce zobrazované u výsledku vyhledávání ve vyhledávacích, jako je Google nebo Seznam.“ Tyto reklamy se většinou zobrazují na prvních místech ve vyhledávacích a firma platí za každý uskutečněný „proklik“ z vyhledávače na jejich stránku s nabídkou.

Helm (2010, cit. Reichstein, 2019, s. 1063) definuje virální marketing jako komunikační a distribuční koncept, který je založen na rozšiřování digitálního obsahu mezi uživateli, kteří ho sami rozesílají. Může se jednat o obsah jako např. video, obrázek, článek nebo jiný obsah, který se především pomocí sociálních sítí šíří od uživatele k uživateli.

6 STRATEGICKÝ PLÁN

V rámci strategického plánu by měla být poskytnuta informace:

- o cílech firmy a vlastníků;
- o realizačním projektovém plánu;
- o personálním zabezpečení;
- o strategii;
- o organizaci práce (procesy, org. struktura, lidské zdroje).

6.1 Personální zabezpečení

Svobodová a další (2017, s. 91) uvádí, že se v této části podnikatelského plánu nezaobírá pozornost jen na zaměstnance, ale také na členy týmu a vlastníky firmy. Autoři doporučují představit tým, jejich role, znalosti, zkušenosti, dovednosti a jejich podíly ve firmě. Doporučuje se představit i blízké partnery mimo společnost jako např. kouče, poradce či mentory, pokud s nimi firma spolupracuje.

Srpová a kol. (2011, s. 17) uvádí, že investoři pohlížejí na správné vedení podniku jako na hlavní základ úspěchu. Produkt či služba má samozřejmě velký vliv na rozhodování investorů, ale především podnikatelské a odborné zkušenosti mají obrovský vliv na úspěšnost s podnikatelským záměrem, a tedy i na rozhodnutí investorů. Proto je důležité přesvědčit čtenáře, že vedení společnosti je pro ni to správné.

Svobodová a další (2017, s. 92) dále uvádí, že informace o dalších pracovnících firmy by měly obsahovat:

- popis jednotlivých pracovních pozic (včetně kvalifikačních předpokladů);
- počty pracovníků na pracovní pozice, formy pracovních smluv;
- popřípadě organizační struktura;
- mzdové náklady na pracovní pozice;
- celkové personální náklady.

6.2 Strategie firmy a realizační plán

Podle Srpové a kol. (2011, s. 160) by měl být podnikatelský plán, počáteční aktivity podnikatele, financování a realizace projektu v souladu s dlouhodobou strategií podniku. Strategické cíle jsou nadřazeny veškerým plánům společnosti – finančním, marketingovým, obchodním a dalším. Strategickým plánům a cílům by tedy všechny ostatní plány měly přispívat k dosažení. Tedy snažit se naplňovat vizi a misi podniku.

Před stanovením vize a mise je třeba stanovit zmiňované strategické cíle podniku, kam bude společnost směřovat. K tomu je dobré využít metodu SMART, která představuje vlastnosti, které správný cíl má obsahovat:

- S – *specific* – specifické, přesně popsané;
- M – *measurable* – měřitelné;
- A – *achievable* - atraktivní, akceptovatelné;
- R – *realistic* – reálné;
- T – *timed* – termínované.

Fotr a další (2012, s. 297-284) uvádějí, že hlavním cílem strategie společnosti je vždy zvyšování tržní hodnoty firmy. Pro formulaci správných strategických cílů doporučují autoři vycházet z analýz externího prostředí a SWOT analýzy (viz kapitola 8.1), které respektují výše zmíněnou metodu SMART.

Vize je popisem dlouhodobého směru podniku, tedy jakým směrem se udává. Jde o předání zainteresovaným osobám srozumitelné informace ohledně budoucí pozice společnosti. Na rozdíl od vize, která popisuje, čím se podnik chce stát, mise popisuje, proč firma existuje. Jde o poslání firmy vůči svému okolí (Havlíček 2009, citováno Srpovou a kol., 2011, s. 163-163).

Se strategickými cíli by tedy měl korespondovat i realizační plán, který je především souhrnem operativních cílů. Jde o kroky a aktivity, které souvisí s realizací a úspěšností podnikatelského plánu. K tomu je možné využít např. úsečkový diagram, který pomůže znázornit, jaké akce je potřeba začít jako první, kdy se začíná s dalšími kroky a jak dlouho budou trvat (Srpová a kol., 2011, s. 27).

7 FINANČNÍ PLÁN

Finanční plán je transformací předchozích částí byznys plánu do číselné podoby, jak uvádí Srpová a kol. (2011, s. 28). Jedná se o propočet, zda je podnikatelský záměr realizovatelný z ekonomického hlediska. Zda se podnikání vyplatí realizovat by mělo být prokázáno pomocí plánu nákladů a výnosů, plánu peněžních toků neboli cash flow, plánovaným výkazem zisku a ztrát, finanční analýzou, výpočtem bodu zvratu (*break-even point*), hodnocením efektivnosti investic aj. Svobodová a další (2017, s. 95-101) uvádí, že hlavními finančními informacemi v podnikatelského plánu by měly být: základatelský rozpočet, výkaz cash flow, výkaz zisků a ztrát neboli výsledovka, rozvaha a bod zvratu.

Srpová a kol. (2011, s. 31) doporučují v podnikatelském plánu vytvořit více variant finančního plánu, tzv. scénářů. Účelem scénářů je zachycení možných budoucích situací, které mohou nastat. Nejde však o prognózu budoucnosti, ale o popis situací, které mohou být ovlivněny existujícími či potenciálními trendy nebo hrozbami. Scénáře jsou využívány ve dvou formách: kvalitativní a kvantitativní. Kvalitativní forma je slovně vyjádřeným popisem budoucího vývoje okolí. V kvantitativní formě jde o výčet kombinací rizikových faktorů, které budoucí vývoj ovlivňují. V tomto případě není potřeba omezit počet scénářů, ale v případě kvalitativní formy, autoři doporučují omezit počet scénářů na 3 až 4: optimistický, nejpravděpodobnější, pesimistický a případně scénář bez překvapení (Fotr a další, 2016, s. 273-274).

7.1 Zakladatelský rozpočet

Pokud je společnost před zahájením své činnosti, je potřeba vypracovat zakladatelský rozpočet, který bude obsahovat výši počátečních zdrojů pro první období podnikání. Do zakladatelského rozpočtu patří (Svobodová a další, 2017, s. 96):

- zřizovací výdaje – výdaje na zřízení podnikatelského oprávnění, notářské poplatky apod.,
- investiční výdaje – např. pro nákup nemovitostí, nájemné, nákup vozu a s tím spojené výdaje jako: povinné ručení, dálniční známka, silniční daň apod.,
- provozní výdaje – výdaje, se kterými je třeba počítat do doby, než začne mít společnost stabilnější příjem. Délka zvoleného období pro zakladatelský rozpočet může být různé dlouhá, záleží na tom, kdy firma začne generovat příjmy (tzn. poptávce). Do té doby se tyto provozní výdaje v zakladatelském rozpočtu kumulují.

7.2 Výkaz cash flow

Peněžní toky (cash flow) představují pohyb peněžních prostředků podniku (jejich přírůstek a úbytek) za určité období. Cash flow zachycuje příčiny pohybů peněžních prostředků v souvislosti s finanční činností podniku (Martinovičová a další, 2019, s. 167).

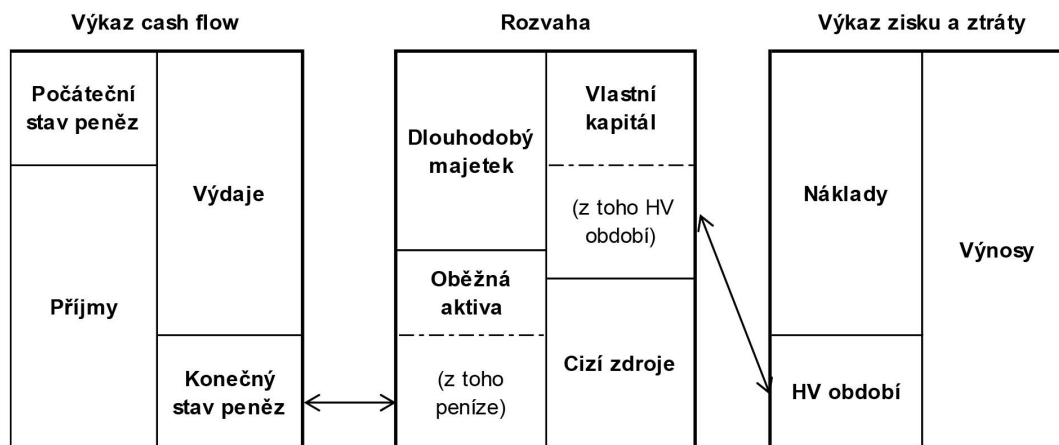
Scholleová (2017, s. 85-96) uvádí, že běžné členění výkazu cash flow vychází z těchto tří podnikových činností:

- Z investiční činnosti – pořízení či prodej dlouhodobého majetku.
- Z finanční činnosti – navýšení základního kapitálu, navýšení nebo splacení dluhu, vyplacení podílu ze zisku...
- Z provozní činnosti – navýšení zásob, změna stavu pohledávek či závazků, odpisy...

Sestavení výkazu cash flow je možné sestavit pomocí dvou metod: přímou a nepřímou metodou. Přímá metoda se využívá především v malých podnicích pro operativní finanční řízení. Jde o sledování peněžních toků na peněžních účtech, z kterých je vytvořen výkaz cash flow. Nepřímá metoda využívá propojení mezi cash flow a rozvahou (viz

Obrázek 4), kterými je stav finanční prostředků,, a mezi rozvahou a výkazem zisků a ztrát, kterým je zisk (Martinovičová, 2019, s. 168-169).

Srpová a kol. (2011, s. 30) uvádí, že v podnikatelském plánu by mělo být cash flow podrobněji rozpracováno nejméně na šest měsíců, aby potenciální investoři či banky



Obrázek 4 - propojení výkazu cash flow, rozvahy a výkazu zisku a ztrát (zdroj: <https://www.jatodokazu.cz/cash-flow/>)

mohli analyzovat, zda bude mít společnost dostatek finančních prostředků na realizaci svých záměrů.

7.3 Výkaz zisků a ztrát

Srpová a kol. (2011, s. 30) uvádí, že výkaz zisků a ztrát je ukazatelem hospodářského výsledku vypočítaného z výnosů a nákladů za jednotlivá období. Autoři doporučují vypracovat výsledovku podrobně alespoň pro prvních šest měsíců a pro další období postačí finální roční hodnoty hospodářského výsledku. Jde především o to předat čtenáři informaci o plánovaném hospodářském výsledku a zda společnost bude schopna vytvořit dostatečně velký zisk k placení svých splátek a úroků.

Základním tříděním nákladů pro výkaz zisků a ztrát je tzv. druhové třídění nákladů. Jedná se o dvě hlavní skupiny – provozní a finanční. Do provozních nákladů spadají náklady, které jsou spojeny s výrobou a provozem firmy, např. spotřeba materiálu, poplatky za energie, náklady vynaložené na prodané zboží atd. Dalšími náklady ve výsledovce jsou daně z příjmů.

Výnosy podle Martinovičové a dalších (2019, s. 48) znamenají přírůstek zdrojů pro společnost a s tím spojený očekávaný kladný peněžní tok. Tedy výnos není přijetím platby za prodané produkty, ale pouze oceněním výkonů v okamžiku tržní realizace výrobku. Tím se odlišuje od příjmů. Výnosy jsou dělené na (Martinovičová a další, 2019 s. 48-49):

- 1) Tržby z prodeje výrobků a služeb;
- 2) Tržby za prodej zboží;
- 3) Ostatní provozní výnosy – např. tržby z prodeje dlouhodobého majetku nebo materiálu, výnosy z pojistných plnění nebo jiné mimořádné provozní výnosy;

- 4) Finanční výnosy - výnosy z dlouhodobého finančního majetku, z výnosových úroků a jiné finanční výnosy.

Martinovičová a další (2019, s. 49) popisují tržby jako „peněžně oceněné realizované prodeje výrobků, zboží a služeb v daném účetním období.“ Tržby jsou hlavním prvkem výnosů a tedy i hlavním finančním zdrojem společnosti, z kterého se hradí náklady, daně firmy apod.

Plán tržeb (resp. plán prodejů) se stanovuje z marketingových průzkumů trhu s přihlédnutím k výši prodejů v minulých obdobích a k dalším informacím jako např. sezónní výkyvy, chování zákazníků apod. Výsledkem je vytyčení předpokládaných objemů prodeje a z toho vypočítané příjmy za určité období (Martinovičová a další, 2019, s. 49).

7.4 Rozvaha

Svobodová a další (2017, s. 98) doporučují sestavovat rozvahu až po sestavení výsledovky z důvodu výpočtu hospodářského výsledku, který se vyskytuje také v rozvaze. Hospodářský výsledek, tedy zisk či ztráta, propojuje tyto dva zmíněné výkazy, viz Obrázek 4.

Plánovaná rozvaha je vyjádřením očekávaného vývoje majetku a vývoje zdrojů, kterými bude financován.

Rozvaha se dělí na aktiva a pasiva. Aktivy se rozumí různé formy majetku společnosti, na které byly vynaloženy finanční prostředky. Pasiva jsou výčtem finančních zdrojů majitelů či věřitelů, kterými jsou aktiva kryta. (Martinovičová a další, 2019, s. 44)

Aktiva se dále dělí na stálá aktiva neboli dlouhodobý majetek a na oběžná aktiva. Dlouhodobým majetkem je takový majetek, jehož životnost je delší než jeden rok. Je to především majetek, který není pořízován k následnému prodeji, ale k postupné spotřebě či opotřebení. Stálá aktiva se dělí na hmotná, nehmotná a finanční. Do skupiny dlouhodobého hmotného majetku je možné zařadit např. stroje, budovy, automobily, půdu, pozemky nebo zvířata. Nehmotným majetkem jsou především určitá oprávnění jakožto licence, patenty, know-how, ale také např. software. Finančním dlouhodobým majetkem se rozumí především dluhopisy, podíly v jiných firmách či poskytnuté půjčky. Je to tedy dlouhodobý finanční majetek, který firma nechce několik let použít ke svému rozvoji a který byl hrazen ze zdrojů společnosti (Martinovičová a další, 2019, s. 30-31).

Krátkodobá aktiva se nazývají oběžná aktiva, protože tento majetek ve firmě stále obíhá (Veber a další, 2012, s. 142) Oběžným majetkem jsou zásoby, dlouhodobé a krátkodobé pohledávky, krátkodobý finanční majetek a peněžní prostředky. Neboli majetek, který je firmou použit do jednoho roku (Martinovičová a další, 2019, s. 35,45).

Veber a další (2012, s. 142) uvádí, že pasiva se dělí podle vlastnictví a podle času. Tedy na vlastní a cizí kapitál, který se dále dělí na dlouhodobý a krátkodobý. „Vlastní kapitál, tj. kapitál, který patří majiteli resp. majitelům, je hlavním nositelem podnikatelského rizika, je dlouhodobým a trvalým zdrojem financování a má nezastupitelný význam při hodnocení finančního zdraví firmy externími subjekty.“

Cizí kapitál je důležitým finančním zdrojem podniku, ale zároveň i dluhem, který firma musí uhradit ve stanovené době. Stanovená doba splacení závazku určuje, zda cizí kapitál je krátkodobý (kratší než 1 rok) či dlouhodobý (delší jak 1 rok). Dlouhodobé cizí zdroje jsou především bankovními úvěry, s kterými je spojen i odpovídající úrok. Zároveň sem však patří i rezervy, které jsou připravovány k různým vymezeným účelům, ale především ke snížení rizika v budoucích nepříznivých obdobích. Krátkodobé cizí zdroje mimo krátkodobých bankovních úvěrů jsou také závazky např. vůči dodavatelům, zaměstnancům, státu a dalším (Martinovičová a další, 2019, s. 41).

7.5 Finanční analýza a ukazatele

K přesvědčení čtenáře o efektivnosti byznys plánu doporučuje Srpová a kol. (2011, s. 30) využít finančních poměrových ukazatelů, kterými jsou ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Ukazatelem rentability je vypočteno, zda je podnik schopný generovat dostatečný zisk a zhodnocovat vložený kapitál. Ukazatelem aktivity se vyjadřuje síla využití jednotlivých složek majetku. Ukazatel likvidity kontroluje, zda je společnost schopna splácet své krátkodobé závazky, tedy zda je v pořádku krátkodobá stabilita podniku. Ke kontrole dlouhodobé stability podniku je používán ukazatel zadluženosti.

Veber a další (2012, s. 144-145) uvádí tzv. zlatá pravidla, která jsou pravidly, které autoři doporučují respektovat pro řízení majetkové a kapitálové struktury. Uvádí dvě základní a to: zlaté bilanční pravidlo a zlaté pravidlo vyrovnání rizika. Zlaté bilanční pravidlo říká, že by dlouhodobá aktiva měla být financovaná z dlouhodobého kapitálu a oběžná aktiva z kapitálu krátkodobého. Pokud součet vlastního kapitálu a dlouhodobého cizího kapitálu vyděleným dlouhodobým majetkem převyšuje hodnotu 1, jedná se o tzv. „překapitalizování“. Opakem je tzv. „podkapitalizování“, které poukazuje na financování dlouhodobého majetku krátkodobým kapitálem.

Druhé zlaté pravidlo, tedy zlaté pravidlo vyrovnání rizika, uvádí, že by vlastní zdroje měly převyšovat cizí kapitál a jen v krajních případech se rovnat. Toto pravidlo zvažuje riziko, které způsobuje míra zadlužení a náklady na kapitál. Toto riziko je potřeba minimalizovat a najít správný poměr vlastních a cizích zdrojů (Veber a další, 2012, s. 145).

Srpová a kol. (2011, s. 30) uvádí, že pokud je podnikatelský plán vytvářen za účelem získání investice, je dobré vypočítat hodnocení efektivnosti investic. To je možné uvést do plánu pomocí ukazatelů doby návratnosti, čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta.

8 PŘEDPOKLADY ÚSPĚŠNOSTI PROJEKTU A ANALÝZA RIZIK

8.1 SWOT analýza

Podle Srpové a kol. (2011, s. 31) slouží SWOT analýza k prokázání znalosti silných a slabých stránek formy a zároveň i firemních příležitostí a hrozeb. SWOT analýza se nazývá podle prvních písmen anglických slov:

- S – Strengths (silné stránky);
- W – Weaknesses (slabé stránky);
- O – Opportunities (příležitosti);
- T – Threats (hrozby).

Smejkal a další (2013, s. 78) uvádí, že pohled na silné stránky a příležitosti dává společnosti pohled na její zdroje, jako např. finanční, lidské, materiální a další. A zároveň je použit k plánování či provádění změn. Druhá skupina, tedy slabé stránky a hrozby znázorňují existující problémy i ty budoucí.

Veber a další (2012, s. 299) uvádějí, že silné a slabé stránky SWOT analýzy jsou interní analýzou firmy. Oba se shodují, že jde o nalezení předností a slabin ve zdrojích podniku. Příležitosti a hrozby jsou hledány analýzou externího prostředí podniku, které autoři rozdělují na mikro a makro prostředí. K analýze mikro prostředí může být využit Porterův model pěti sil (viz kapitola 4.2) a k analýze makro prostředí jedna z analýz – PEST, STEEP, PESTLE (viz kapitola 4.2).

Srpová a kol. (2011, s. 31) dodávají, že je důležité pomocí SWOT zanalyzovat podnik ze všech možných stran a ukázat tak věřitelům či investorům znalost a připravenost podniku na veškerá úskalí než se jen snažit je zakrývat.

8.2 Analýza rizik

Srpová a další (2011, s. 31) popisují riziko jako negativní odchylku od předpokládaného nebo plánovaného cíle, která zapříčiňuje nepříznivé dopady na podnik. Analýza rizik má za úkol nahlédnout na možná rizika a jejich pravděpodobnost nastání. Zároveň pomáhá připravit preventivní opatření, která napomůžou odvrátit nebo minimalizovat daná rizika.

Smejkal a další (2013, s. 95-96) rozdělují průběh analýzy rizik na tři části. První fází je identifikace rizik, v které jde především o určení událostí, které mohou mít negativní vliv na podnik. Zároveň je potřeba určit, která místa podniku mohou zasáhnout. Po tomto kroku se přidělí hrozbě pravděpodobnost výskytu a míra zranitelnosti subjektu. Druhým krokem je vyhodnocení identifikovaných rizik, tedy posoudit dopady naplnění daných hrozeb, stanovit úroveň rizik a následně posoudit, zda jsou rizika akceptovatelná nebo nikoli. Třetí fází je rozhodnout o řešení, jak se s riziky vypořádat. Možnostmi

jsou: akceptování rizika, vyhnutí se riziku, příprava opatření či přenesení rizik na třetí stranu pro což se využívá termín – transfer rizika.

Svobodová a další (2017, s. 101) řeší analýzu rizik tabulkou, ve které identifikovaná rizika se roztřídí podle podobnosti, např. podle toho, zda je riziko interní či externí, týká se zaměstnanců, poptávky apod. K roztříděným rizikům se dále přiřadí váhy podle významnosti rizika a míry pravděpodobnosti nastání. A v poslední řadě se vytvoří preventivní opatření k minimalizování či eliminování rizika.

K analýze potenciálních problémů a příležitostí může být využita metodika Kepner-Tregoe. Jde o proces, který se snaží ochránit úspěšnost daného plánu či akce před negativními vlivy, a zároveň zvýšit úspěšnost pomocí analýzy potenciálních příležitostí. Postup metody je rozdělen do čtyř kroků, kterými jsou: identifikace potenciálních problémů a hrozeb, identifikace pravděpodobných příčin, příprava preventivních či podpůrných opatření a vytvoření plánu s případnými nápravami a jejich spouštěčů (Fotr a další, 2016, s. 280-281).

9 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část měla za úkol provést čtenáře možnostmi struktury podnikatelského plánu. Tedy co může obsahovat a zároveň jakými analýzami, modely a informacemi podnikatelský plán naplnit k zaujetí a přesvědčení čtenáře o potenciálu daného podnikání. Jak již bylo poznamenáno v kapitole 1.2, podnikatelský plán nemá žádnou jasně stanovenou strukturu, která by měla být využívána. Proto je teoretická část souhrnem všech nejdůležitějších částí, které by potenciálního investora, banku, poskytovatele dotací či jiného čtenáře mohly zajímat, nebo které budou přímo od podnikatele vyžadovat.

PRAKTICKÁ ČÁST

10 EXECUTIVE SUMMARY (SHRNUTÍ)

Aplikace Freely spadá pod společnost FreeDrinks s.r.o., která byla založena na konci roku 2018 dvěma mladými zakladateli. V roce 2019 vznikla aplikace Freely a tým společnosti se rozrostl na čtyři spolumajitelé. V září 2019 zahájila společnost svou činnost naplno a funguje dodnes.

Freely je mobilní aplikací, která propojuje zákazníky a bary v Praze. Partnerské bary nabízí uživatelům aplikace 3 možnosti drinků zdarma. Uživatelé platí měsíční členství, díky kterému si mohou dát každý den v měsíci jeden drink zdarma. Pro bary tedy aplikace slouží jako marketingový nástroj k přilákání zákazníků a pro uživatele je aplikace přehledem kvalitních barů a klubů s možností vyzkoušet drink zdarma. Společnost barům nijak neproplácí vydané drinky, pouze získává tržby od uživatelů ze zakoupených členství. „Jedinými“ náklady pro Freely je tedy propagace a údržba aplikace.

Společnost by však chtěla tento model přetransformovat na profitabilnější a efektivnější službu. Jednalo by se o inovativní marketingový nástroj, který by mimo zákazníky a bary propojoval také společnosti, které jsou hlavními dodavateli do barů (např. Red Bull, Becherovka, Absolut apod.). Freely by zpřístupnilo aplikaci pro uživatele zdarma a tržby by získávalo za spolupráci s velkými společnostmi a bary. Pro ty by Freely sloužilo jako marketingovo-analytický nástroj. Nejen, že by společnosti zvyšovaly povědomí o své značce a produktu, ale mohly by se přes partnerské bary a aplikaci dostat až k cílovým zákazníkům a získat tak potřebná data v reálném čase. Zákazníci by produkt v baru vyzkoušeli a ohodnotili, což by společností přineslo důležité analytické podklady, které ze svých jiných marketingových kampaní nedokážou získat.

Aplikace vznikla především k vyřešení problémů studentů, turistů a barů. Na trhu se nevyskytuje žádná služba, která by přehledně ukázala podniky noční Prahy včetně aktuálních informací a fotek. Pro studenty a turisty tak společnost vytvořila službu, přes kterou si najdou nejlepší zábavu na večer a přitom ušetří. Tím chce společnost také vymýtit turistické pasti. Barům pomáhá se zvyšováním povědomí a s naplňováním podniku i v pracovní dny a mimo sezónní měsíce. Po rozšíření aplikace by společnost chtěla také pomoci společností, aby se dostávali ke svým cílovým zákazníkům co nejbližší a pochopili jejich spotřebitelské chování.

Velkou výhodou této aplikace je neobsazenost trhu. V Praze ani celé ČR neexistuje takovýto marketingový nástroj, který by se soustředil na noční život/pohostinství. To dává společnosti možnost zacílit na velký okruh uživatelů. Jedná se především o segmenty osob od 18 až do 30 let a turisty. Zároveň existuje možnost rozšířit aplikaci do dalších měst v ČR nebo střední Evropě, což by jak pro uživatele, tak pro společnost představovalo velký užitek.

11 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ

Mobilní aplikace Freely je novým a ojedinělým produktem svého druhu v Praze a České republice. Hlavním polem působení produktu je pohostinství, především bary a taneční kluby. Freely je prostředníkem k propojení dvou trhů: zákazníků a barů. Pro bary a kluby vytváří nový marketingový nástroj jak získat pozornost zákazníků a přilákat je do svého baru. Pro zákazníky vytváří přehlednou nabídku noční Prahy s možností ušetřit až tisíce korun. Z pohledu zákazníka se mi několikrát stalo, že jsem byl na dovolené v některém z velkých měst Evropy a večer, když jsme hledali s přítelkyní kam jít na drink nebo kam si jít zatancovat, museli jsme se probírat mnoha neaktuálními stránkami na Googlu, TripAdvisoru či jsme se museli ptát kamarádů, kteří v daném městě byli před námi nebo jsme „padli“ do turistické pastí. I v Praze jsem zjistil, že chodím stále do tří oblíbených barů a nemám ponětí o dalších. Nikde není možnost se shlednout na přehledný seznam barů a mít motivaci ho navštívit. Přispívá k tomu i to, že i mnoho barů nedisponuje většími marketingovými kampaněmi, kterými by o sobě daly vědět. To vše řeší aplikace Freely, která pomáhá jak uživatelům, tak i barům.

V budoucnu by aplikace měla být rozšířena tak, aby propojila bary a zákazníky se společnostmi jako například Red Bull, Becherovka a dalšími. Pro tyto společnosti neexistuje efektivní digitální služba, která by je propojila jak se svými mezičlánky, tak koncovými zákazníky.

11.1 Jak aplikace funguje a co nabízí v této chvíli?

Freely nabízí svým uživatelům za 169 Kč měsíčně na každý den v měsíci alkoholický drink zdarma v jednom z partnerských barů v Praze. Firma staví na jednoduchém vzorci: Freely získá od uživatelů částku za měsíční předplatné a pomocí aplikace zvýší návštěvnost zákazníků s vidinou drinku zdarma. Podniky za Freely nic neplatí, ale jsou vázané dát uživatelům aplikace nabídku tří možností drinků zdarma, z které si zákazník vybere. Uživatelé však mohou použít kupón na drink zdarma pouze jednou za den. Po obdržení drinku zdarma musí počkat na obnovení do dalšího dne do 6:00 ráno. Je tedy možné si představit aplikaci jako sadu jednodenních kupónů na alkoholické koktejly zdarma. Uživatel získá na 30 dní 30 kupónů, každý kupón je na jeden určitý den a pokud ho uživatel ten den nevyužije, kupón propadá.

Hlavním cílem společnosti je vytvoření synergie s uživateli a bary pomocí metody win-win. V podání Freely je však metoda rozšířená na win-win-win. Účelem je navázání dlouhodobé spolupráce s pražskými bary a kluby, která jim bude přinášet užitek v podobě vyšší návštěvnosti i ve dny či měsíce, které nejsou zákazníky tak oblíbené, a tím zvyšovat jejich zisky. Bary a kluby jsou základem našeho produktu, který tak přináší pro uživatele aplikace přehled skvělých míst noční Prahy a možnost vyzkoušení klasických i netradičních koktejlů zdarma.

Uživatel po stažení aplikace vyplní své osobní údaje a dostává se na obrazovku s přehledem partnerských barů, které jsou seřazené podle vzdálenosti od uživatele. Uživatel si jeden z barů vybere a otevře se mu nabídka 3 alkoholických drinků, které bar pro uživatele aplikace nabízí zdarma. Vybere si jeden z této nabídky, klikne na obrázek koktejlu, a tím spustí časomíru, která funguje jako kontrola proti zneužití. K tomu by mohlo dojít vytvořením „screenshotu“, který by uživatel ukazoval barmanům několikrát za večer. Ukáže spuštěnou časomíru s vybraným drinkem barmanovi, který kliknutím objednávku potvrdí a přichystá zákazníkovi daný drink. V tomto momentu uživatel využil svůj denní kupón na drink zdarma a nemá možnost si dát další v daném baru ani v žádném dalším. Aplikace uživateli povolí další kupón až v 6 hodin ráno, aby nedocházelo k využití jednoho kupónu před půlnocí a dalšího po půlnoci.

Jaké jsou benefity pro bary? Freely staví na faktu, že po vypití jednoho drinku zdarma si uživatel objedná další, což ihned znamená pro bar zisk, a zároveň málokdo chodí do baru sám. Tedy se vrátíme i ke zmíněnému přilákání zákazníků do baru. Bary a kluby využívají obchodní strategie a nabídky jako happy hours, welcome drinks, 1+1 akce apod. Bohužel tyto nabídky většinou zákazník vidí, až když přijde do baru, čímž se tyto taktiky zabývají pouze tím, aby dostali zákazníky do „nálady“ a ti začali více pít a utrácet. Freely vede k podobnému cíli, ale zároveň dává svým uživatelům nabídku volného drinku již ve fázi výběru podniku. Zároveň mají zákazníci předplatné na celý měsíc, což by je mělo motivovat k navštěvování partnerských barů častěji. Velkým problémem pro bary je také přilákání prvních zákazníků. Lidé přicházející do baru často hodnotí úroveň baru podle toho, kolik zákazníků se v daném baru nachází. Málokdo vstoupí do prázdného baru a řekne si: „Super, jsme tu první!“ S tímto problémem také Freely pomáhá, protože zákazníci už jdou do baru s vidinou koktejlu zdarma, proto nemají problém být v baru jako první.

11.2 Další služby

Další služby nabízené aplikací Freely jsou:

- Aplikace nabízí zákazníkům přehled, kolik ušetřili za drinky, které získali zdarma díky aplikaci.
- Mapa synchronizovaná přes Google Maps, na které se uživatel může podívat na polohu všech partnerských barů a jak jsou vzdáleny.
- Na naše sociální sítě přidáváme fotky a reporty z partnerských barů, což pro bary představuje další marketingový nástroj jak zaujmout zákazníky. Zároveň je v plánu přidávat i články o barech do našeho blogu a zasílat je pomocí newsletteru.
- Webová aplikace nabízí pro bary přihlášení, přes které se dostanou na svůj profil, kde jednoduše mohou upravovat fotografie podniku či drinků, upravovat informace o baru či měnit svou nabídku tří drinků zdarma.

- Každý zákazník má k dispozici svůj referenční kód, který pokud je někým využit k nákupu předplatného na měsíc, automaticky získává držitel referenčního kódu měsíc zdarma.
- Freely má k dispozici vytváření promo kódů, které může využít k přípravě zvýhodněných nabídek, odměňování v soutěžích apod.
- V budoucnu bude aplikace rozšířena o zasílání statistik barům a klubům ohledně statistik, např. kolik zákazníků využilo aplikaci k návštěvě jejich baru, jaké drinky si zákazníci nejvíce objednávali a jaké bylo hodnocení drinku, baru či barmanů (veřejně viditelné hodnocení barů v aplikaci není a nejspíše nebude povoleno).

11.3 Konkurenční výhody

Hlavní konkurenční výhodou je skutečnost, že podobná mobilní aplikace na trhu neexistuje, tzn. z tohoto pohledu neexistuje konkurence.. A to nejen na území Prahy, ale celé ČR. Čímž jsou pro aplikaci Freely otevřené dva velké trhy: hlavně lidé ve věku od 18-30 let a cizinci žijící v Praze nebo turisté.

Druhou výhodou jsou minimální náklady přímo závislé na produktu. Aplikace nijak nepřispívá barům na vydané drinky zdarma, to vše platí bar. Aplikace Freely získává 169 Kč od zákazníků, ale nemá jakékoli další výdaje spojené s prodejem produktu vyjma nákladu platební brány Gopay, která činí necelých 7 Kč. To dává společnosti možnost rozdávat měsíční předplatné zákazníkům zdarma pomocí různých akcí nebo soutěží. Tržby mohou být využity na údržbu a rozvoj aplikace.

11.4 Rozvoj aplikace

Aplikace v této chvíli propojuje bary a zákazníky. Velkou mezerou na trhu je však propojení těchto dvou skupin se společnostmi, jejichž produkty bary prodávají zákazníkům. Řeč je o společnostech jako Red Bull, Finlandia, Becherovka apod. Pro tyto společnosti by byl vytvořen marketingovo-analytický program, který by dokázal ulehčit otestování nových produktů na uživatelích aplikace Freely, zvýšit povědomí o dané značce a produktu a získat data od koncových zákazníků.

Na webu freelyapp.cz je již vytvořené přihlášení, přes které funguje pro partnerské bary správcovský program, kde mohou upravovat popis baru, informace, fotky a nabídky drinků. Nemusí tedy změny konzultovat se společností Freely, ale během okamžiku a online změnit, co uznávají za vhodné. Týmu Freely se ukáže oznámení o změně a po rychlé kontrole změnu odsouhlasí, pokud je vše v pořádku. Zkontrolována musí být především velikost nahraných obrázků, aby neomezovala rychlost nahrávání obsahu. Tento proces však bude rozvojem aplikace plně zautomatizován. Do budoucna chce aplikace přinášet data ohledně zákaznických hodnocení návštěvy baru a hodnocení vydaného drinku. Podobným způsobem by fungoval program pro společnosti. Měly by také své přihlašovací údaje, které by je přenesly do jejich profilu. V tomto případě by

však profil nesloužil k provedení změn, ale k přehledu dat a analýz z jejich kampaně a to v reálném čase.

Příklad: Společnost Red Bull vydala novou příchut' energetického nápoje. Přes Freely se domluvila na kampani, kdy deseti vybraným barům poskytne své produkty za zlomek ceny výměnou za to, že bary budou týden nabízet míchaný drink s jejich novým produktem přes aplikaci Freely, a že po skončení akce poskytnou data společnosti Red Bull, např. kolik bylo dalších těchto příchutí prodáno mimo Freely aplikaci. Po vydání drinku přes aplikaci budou uživatelé také dotázáni na ohodnocení drinku a ráno jim bude zaslán mini dotazník. Nejen tedy, že Red Bull získá data v reálném čase, jak si jejich produkt vede a kdo je jejich cílová skupina, ale dostane také report od partnerských barů. K tomu získá od některých uživatelů hodnocení jejich drinku. Zároveň zvýší povědomí o produktu a o značce a to za menší náklady než by investovali do obrovských kampaní, z kterých by nezískali žádná užitečná data.

Pro uživatele by aplikace byla zpřístupněna zcela zdarma za účelem získání co nejvyššího počtu uživatelů. Aplikace, která by dávala možnost získat drink zdarma a byla naprosto zdarma, by měla přilákat takový počet uživatelů, který by přinášel užitek partnerským barům a společností. Tržby firmy by tak byly generovány ze spoluprací se společnostmi a bary, a nikoli od uživatelů tak jako tomu bylo doposud.

Podobný model využívá britská aplikace DUSK, která se rozrůstá z Londýna do dalších měst ve Velké Británii. Nyní již působí ve 3 městech (DUSK, 2020).

12 ANALÝZA TRHU A ZÁKAZNÍKA

Tím, že aplikace Freely je v Praze jedinou svého druhu, dává společnosti možnost zacílit na velký okruh potenciálních zákazníků. Firma rozděluje trh na dva hlavní segmenty, které mohou mít z produktu značný užitek, mají k produktu snadný přístup a jsou ochotny za produktu zaplatit. Těmito skupinami jsou především lidé žijící či často pohybující se v Praze ve věku 18-30 let a turisté. K analýze trhu budou využívány veřejné statistiky a provedené dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo 139 osob.

12.1 Zákaznický segment „18 až 30 let“

Zákaznický segment byl zaměřen na věkové kategorie 18 až 24 let a 25 až 30 let. Přestože byla očekávána odlišnost ve spotřebitelském chování, ukázalo se, že obě skupiny jsou velmi podobné. Speciální pozornost je věnována segmentu Studenti VŠ.



Graf 1 - 18 - 24 let - Otázka: Jak často chodíte do baru či klubu za měsíc? (zdroj: vytvořeno autorem)

Otázku na to, jak často chodí dotazovaní do baru či klubu měsíčně zodpovědělo 40 zúčastněných ve věku 18 – 24 let a 85 zúčastněných ve věku 25-30 let. Z výsledků Grafu 1 a Grafu 2 je patrné, že okolo 30 % dotázaných navštěvuje bary a kluby 3x a vícekrát za měsíc. Těmito potenciálními zákazníky by produkt přinesl značný užitek. Velkou skupinou (25 – 30 %) jsou dotázaní, kteří navštěvují bary a kluby 1x-2x za měsíc. Tito lidé jsou pro společnost zákazníci, které se bude snažit získat a přivést je do baru ví-
cekrát za měsíc. Pokud by byly výsledky vztáhnuty k trhu, znamenalo by to pro společnost, že přes 50 % segmentu v tomto věkovém rozmezí jsou pro společnost potenciálními zákazníky.



Graf 2 - 25 - 30 let - Otázka: Jak často chodíte do baru či klubu za měsíc? (zdroj: vytvořeno autorem)

Dotázaní, kteří se zatím o aplikaci nedoslechli, dostali otázku, zda jim přijde nabídka zajímavá a zda by aplikaci využívali. Zde byl vzorek: 30 dotázaných – 18 – 24 let a 50 dotázaných – 25 – 30 let. V obou segmentech čtyři pětiny dotázaných zodpovědělo, že jim nabídka přijde zajímavá, a v otázce, zda by aplikaci využívali, tři pětiny odpovídajících ve věku 18-24 let odpověděly, že ano. Ve druhé věkové kategorii byla míra ochoty aplikaci využívat 62 %.

Specifickou skupinu tvoří studenti končící na středních školách a studenti vysokých škol. Tento segment zákazníků patří k největším návštěvníkům barů a tanečních klubů. Podle ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy byl počet studentů na vysokých

školách v Praze k 20. 1. 2020 – 89 048 studentů s českým občanstvím a 23 107 studujících cizinců (viz Tabulka 3). Po sečtení studentů se státním občanstvím ČR a studujících cizinců získáme počet 112 155 studentů studujících v Praze.

Město	Studenti se státním občanstvím ČR			Studující cizinci
	Celkem	Bakalářské studium	Magisterské studium	
Praha	89 048	51 161	30 999	7 474

Tabulka 3 - Statistika studentů studujících v Praze (zdroj: https://dsia.msmt.cz//vystupy/vu_vs_f1.html)

Proč jsou studenti pro Freely zajímavým segmentem? Klíčové důvody jsou:

- Jak bylo zmíněno v úvodu této podkapitoly, tento segment je jeden z hlavních návštěvníků barů a tanečních klubů.
- Finanční situace studentů je většinou velmi omezená, s čímž jim zdarma drinky mohou pomoci ušetřit.
- Mnoho studentů se stěhuje kvůli vysoké škole do Prahy (či jiných velkých měst), tedy město neznají. Freely jim pomůže se orientovat v pražském nočním životě.
 - o To platí i pro studující cizince, kteří vzhledem k seznamování se, vyhledávají noční život o to více.
- Využívání chytrých telefonů a mobilních aplikací jim nedělá potíže a cítí se v tomto prostředí komfortně.

12.2 Segment – Turisté

Mnoho turistů přijíždí do Prahy za krásnými památkami a historií tohoto města. Praha je však i velice známá svým výborným a levným pivem. I další alkoholické nápoje jsou pro návštěvníky Prahy poměrně levné, což láká turisty vybrat si toto město pro své rozlučky se svobodou, oslavy narozenin nebo obecně k vyzkoušení zdejšího nočního života (Hlaváč, 2019). Darebník (cit. Šeligou, 2020) uvádí, že v březnu, kdy byl v ČR vyhlášen nouzový stav, se prodej alkoholu v přepočtu na litry čistého lihu se v ČR meziročně snížil o 24 %. Za tímto snížením stojí především absence turistů a velké části zahraničních dělníků. Podle Křečka (cit. Šeligou, 2020) je tak patrné, že alkoholová turistika dělá z Čechů větší „pijany“ než doopravdy jsou.

Tomuto trhu může aplikace Freely nabídnout přehledné informace o barech podle místa polohy uživatele a zároveň drinky zdarma za přitažlivou cenu. Jde ale především o informace o barech, které turisté těžko získávají z vyhledávání na Googlu nebo Tripadvisoru. Mnoho informací může být neaktuálních či hůře, být turistickou pastí.

Podle oddělení cestovního ruchu (2020) zavítalo do Prahy v roce 2019 přes 8 miliónů turistů. Rok 2020 takové číslo určitě nezopakuje kvůli opatřením souvisejících s nákazou COVID-19, který turismus velice oslabil a oslabí i do dalšího roku. Podle tiskové zprávy Asociace hotelů a restaurací České republiky (Stárek Zachariášová, 2020) a jejich očekávaných modelových dopadů vlivu COVID-19 na cestovní ruch v ČR v roce

2020 odhaduje Asociace dva možné scénáře, které záleží na datu uvolnění realizovaných restriktivních opatření. Pokud by byla opatření ukončena v červnu, asociace odhaduje přibližně 2/3 až 3/4 objemu zahraničního turismu v porovnání s rokem 2019. Pokud by byla opatření ukončena až v září, zahraniční turismus by skončil na úrovni 30-40 % v porovnání s rokem 2019. Celosvětová virová pandemie se tak stává jedním z klíčových rizik podnikatelského záměru, a to nejen ve vztahu k turistickému ruchu, ale také ohledně opatření vedoucích k uzavření barů a klubů.

12.3 Bary a kluby v Praze

Bary a kluby jsou důležité pro firmu jako partneři. Čím více bude aplikace spolupracovat s bary a kluby, tím bude Freely přitažlivější pro zákazníky a pro společnosti jako Red Bull, Becherovka, Finlandia apod. Nyní aplikace čítá 23 partnerských barů v Praze a cílem je dostat se nejméně na číslo 40.

Žádné přesné statistiky o počtu barů a klubů v Praze nebyly k nalezení, proto bude počet potenciálních partnerů stanoven odhadem z vyhledávání na Google.com, Tripadvisor.cz, Yelp.cz a Facebook.com.

Pokud je zadán na Tripadvisoru výběr – noční život, bary a kluby, taneční kluby a diskotéky, je nalezeno 773 aktivit. Yelp nabídne okolo 1000 výsledků v záložce noční život. Pokud je zadáno do Googlu – bar Praha, Google nabídne na své mapě okolo 300 výsledků a Facebook na stejnou vyhledávanou frázi nabídne 418 míst. Je tedy velmi obtížné určit, jaký je přesný počet barů v Praze, protože jen z porovnání těchto vyhledávačů, které má zákazník k dispozici pro vyhledání nočního vyžití, jsou výsledky velmi odlišné a při prohledávání nabídek je ihned viditelné, že mnoho výsledků je nepřesných a neaktuálních. Je možné najít v tomto vyhledávání mnoho výsledků, které nemají s barem nic společného. Mimo restaurace, které se alespoň trochu týkají zadaného vyhledávání, narazí zákazník také třeba na nehtová studia, nákupní centra, hotely, výsledky bez žádných informací či obrázků, nefunkční podniky apod.

Z prohledávání výsledků a z dosavadních zkušeností firmy, je počet barů, které by zapadly svým konceptem do aplikace, okolo jedné stovky. Bude ale také velice záležet na tom, kolik barů obnoví svou činnost po nouzovém stavu.

13 ANALÝZA KONKURENCE A OKOLÍ

Jak bylo již zmíněno, aplikace Freely je první svého druhu v ČR, která se pohybuje ve sféře nočního života, přesněji barů a nočních klubů. Je možné se ale setkat s podobnými aplikacemi v zahraničí nebo aplikacemi, které se soustředí na jiný segment pohostinství.

13.1 Konkurence

Konkurence se stejným či podobným produktem se nachází jedině v zahraničí. HOOCH a DUSK jsou velkými společnostmi, u kterých hrozí možné rozšíření do dalších států v budoucích letech. Společnost Frynx je menší společností, ale na druhou stranu disponuje stejným produktem jako Freely a k tomu je velice blízko českému trhu. Muže tedy dojít v budoucnu ke konkurenčnímu boji na českém nebo středoevropském trhu.

13.1.1 HOOCH

Americká aplikace HOOCH byla jedna z prvních na světě s business modelem, kterým se aplikace Freely inspirovala. Aplikace se rychle rozrostla po Americe a získala i několik partnerských barů v Hong Kongu. Po získání velkého zájmu a investic se rozrostla natolik, že svůj byznys přetransformovala na formu odměňování zákazníků za nákupy u svých partnerů, kterých dnes čítá přes 250 000 (HOOCH, 2020), (Černý, 2016). Aplikace zaujala svým konceptem a úspěchy i české zpravodajství iDnes.cz (Černý, 2016).

13.1.2 DUSK

DUSK je aplikací z Velké Británie, která se soustředí především na noční život a působí již ve třech městech (Londýn, Manchester a Liverpool). Aplikace je pro uživatele zdarma a nabízí jim přehled barů, akcí a ve vybraných barech slevy či drinky zdarma. Její příjem je tedy ze spolupráce s bary a společnostmi. Barům nabízí zviditelnění se a zároveň analýzy, kolik uživatelů na danou nabídku slyšelo a jak hodnotí bar a nabídku. Pro společnosti nabízí vyzkoušení nových nápojů, které chce společnost dostat na trh. Zároveň obsahuje hodnocení dané nabídky a další data, která společností mohou pomoci přiblížit se více svým zákazníkům (DUSK, 2020).

Tato aplikace je vzorem pro Freely a v budoucnu by se chtěla společnost přibližovat tomuto byznys modelu.

13.1.3 Frynx

Nejbližší přímou konkurencí pro Freely je rakouský Frynx, který funguje na stejném principu. Nabízí na každý den v měsíci jeden drink zdarma nebo 1+1 nabídku, tedy až 31 drinků zdarma na měsíc za 5,99 EUR. Frynx čítá již 41 partnerských barů, což aplikaci pomohlo k získání přes 9000 stažení aplikace (FRYNX, 2020).

V počátcích aplikace Freely se aplikace Frynx snažila rozšířit do Prahy, ale nakonec z tohoto pokusu sešlo kvůli obsazení Prahy aplikací Freely. Frynx tedy je konkurencí, ale může být i skvělým partnerem pro budoucí roky.

13.1.4 Sluggr, Chug

Sluggr a Chug jsou společnostmi, které působí v Singapuru s velmi podobným produktem. Vzhledem k jejich aplikacím, které nevypadají příliš aktuálně, a vzdálenosti od českého trhu je riziko vstupu konkurence na český trh spíše zanedbatelné.

13.2 Substituty

13.2.1 Turistické weby, sociální sítě a blogy

Turisté nebo také cizinci pobývající v Praze (*expats*) mohou nacházet informace o pražském nočním životě na různých turistických webech, sociálních sítích nebo blozích. Příkladem je například web Spotted by Locals, který v mnoha městech po světě má své ambasadory, kteří píší články o městě, kde žijí a doporučují turistům aktivity a místa, které stojí za vyzkoušení. (Spotted by Locals, 2020) Dalším podobným webem je expats.cz, který je největším webem v poskytování informací a tipů o ČR v anglickém jazyce. (Expats, 2020)

Velmi známou turistickou sociální sítí je Tripadvisor. Tato sociální síť, která nabízí i mobilní aplikaci, je největší cestovatelskou platformou na světě. Pomáhá průměrně 463 miliónům cestovatelů měsíčně (Tripadvisor, 2020), z čehož vyplývá, že je jedním z největších možných substitutů pro Freely.

Facebook a Instagram dohromady čítají okolo tři a půl miliardy aktivních uživatelů, což znamená, že zde nejsou pouze lidé, ale také většina firem a podniků. (Kellogg, 2020) Potenciální zákazník tedy může využít tyto sociální sítě k vyhledávání barů, jejich akcí a událostí. Jak bylo ale uvedeno v kapitole 12.3, vyhledávání skrze sociální sítě je obtížné, nepřehledné a většinou s neaktuálními informacemi. To samé platí i pro vyhledávání skrze Google či jiné webové vyhledávače.

Přehled všemožných událostí nočního života včetně možného nákupu vstupenek nabízí goout.net. Tento web je spíše využitelný pro bary a kluby, které pořádají koncerty a jiná živá vystoupení (Goout.net, 2020).

Všechny uvedené substituty mohou samozřejmě využívat i pražští obyvatelé. Ti nejpravděpodobněji využijí k nalezení barů a klubů sociální sítě nebo Google a k nalezení koncertů využijí sociální sítě nebo web goout.cz.

13.2.2 DejKafe.cz

Dejkafe.cz je tuzemská aplikace, která se soustředí na svět kávy v Brně. Nabízí pro své uživatele předplatné kávy na měsíc. Uživatel si tak díky aplikaci může vychutnávat denní kávu již od 13 Kč (DejKafe.cz, 2020). Přímá konkurence to pro Freely není vzhledem k zaměření, ale je to příklad společnosti, která funguje v ČR na podobném principu a která se po rozšíření do Prahy může stát pro některé zákazníky substitutem.

13.2.3 Pivnice a restaurace

Česká republika je národem milovníků piva. Od roku 1971 vévodí evropskému žebříčku v konzumaci piva se 141 vypitými litry na osobu za rok (Klička, 2019). Mnoho Čechů i turistů tak může substituovat noc v baru večerem v pivnici či restauraci, které prozatím Freely neplánuje do aplikace zahrnovat.

13.2.4 Nabídky v barech a klubech

Nabídky v podobě „happy hours“, „welcome drinků“ a dalších podobných nabídek může představovat určité riziko pro Freely. Bary mohou disponovat dobrým marketingem a velkou zákaznickou základnou, která bude znát jejich akce. Zákazníci tak mohou využívat pouze pár svých oblíbených podniků a znát dopodrobna jejich nabídky. Nebo je také možnost, že bary na úkor jejich stabilních nabídek nebudou chtít s Freely spolupracovat. Na druhou stranu bary samotné za zapojení do Freely nic neplatí, jen poskytnou 1 drink zdarma, což v případě různých akčních nabídek dělají stejně.

14 MARKETINGOVÝ PLÁN

14.1 Cena

Vzhledem k tomu, že Freely je první na trhu s takovýmto byznys modelem, neměla společnost mnoho informací o tom, jakou cenu stanovit. Bylo vycházeno z dvou hlavních zdrojů informací – zahraniční konkurence a cen drinků v pražských barech.

Rakouský Frynx, který je nejpodobnější produktu Freely, má stanovenou cenu na 5,99 EUR (v přepočtu 164,4 Kč k 21.4.2020) (FRYNX, 2020). Aplikace Hooch v roce 2016, kdy fungovala s podobným byznys modelem, měla stanovenou cenu na 9,99 USD, což v tomto roce činilo v přepočtu 245 Kč (Černý, 2016). V Barceloně existovala také velmi podobná aplikace, která se nazývala Bida. Bida měla svou cenu stanovenou na 14,99 EUR (v přepočtu 411,4 Kč k 21.4.2020) (Magyar, 2018).

Druhým faktorem pro stanovení ceny byla cena drinků v pražských barech. Freely se řídilo úvahou, že by měsíční členství mělo stát jako jeden cocktail v baru. Což by znamenalo, že po jednom vyzkoušení aplikace, by uživatel dostal své náklady zpět. Při získání dvou drinků zdarma přes aplikaci by to znamenalo ušetření financí zákazníka.

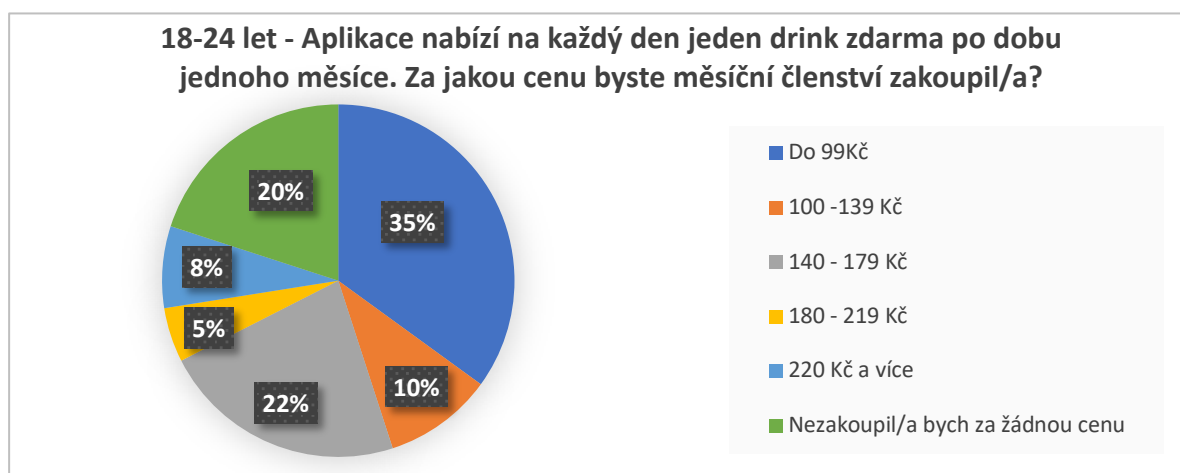
Spojením finančního plánu a těchto úvah vznikla cena měsíčního členství za 169 Kč. Průměrná cena nabízených drinků v aplikaci je v této chvíli 121 Kč, tedy nemusí vždy platit, že prvním drinkem zdarma se vrátí uživateli jeho náklady. Zároveň však je možné narazit na drink zdarma, jako je Cigarro en llamas, který v Cohiba Atmosphere baru má cenu 289 Kč (Freely, 2020).

Tato stanovená cena přilákala desítky zákazníků, ale ne tolik, kolik by si společnost představovala. Na cenu za Freely je možné se podívat z dalšího úhlu. Ceny, které zákazníci platí za jiné aplikace. Na otázku v dotazníku: Platíte měsíčně (paušálně) i za jiné

aplikace? Pokud ano, za jaké?, odpovídalo 139 dotázaných. 76 dotázaných platí hudební streamovací službu Spotify nebo Apple Music a 72 dotázaných platí poskytovatele seriálů a filmů Netflix nebo HBO GO. Tyto aplikace jsou uživateli využívány téměř denně a jejich měsíční ceny za individuální účet jsou:

- Spotify – 2,99 EUR pro studenty a 5,99 EUR pro ostatní (v přepočtu 82,2 a 164,7 Kč k 21.4.2020) (Spotify, 2020)
- Apple Music – 69 Kč pro studenty a 149 Kč pro ostatní (Apple, 2020)
- Netflix – od 199 Kč. (Netflix, 2020)
- HBO GO – za 159 Kč (HBO GO, 2020)

Ceny jsou to velmi podobné s cenou za členství v aplikaci Freely, ale využívání zmíněných aplikací je mnohem vyšší, což může zákazníky odrazovat od nákupu Freely členství.

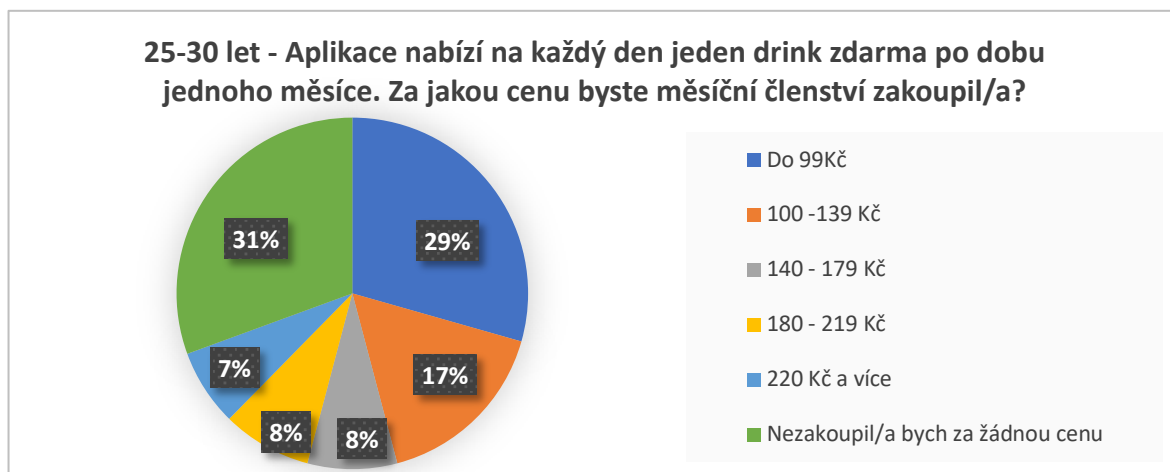


Graf 3 - 18 - 24 let - Otázka: Za jakou cenu byste měsíční členství zakoupil/a? (zdroj: vytvořeno autorem)

V dotazníku byla položena dotázaným otázka, za jakou cenu by produkt Freely zakoupili. Na tuto otázku bylo odpovězeno 40 dotázanými ve věku 18-24 let a 85 dotázanými ve věku 25-30 let. Vzhledem k výsledkům lze konstatovat, že dotázaní odpovídali objektivně, ale i přesto je třeba brát výsledky s „rezervou“.

Z výsledků lze vidět (viz Graf 3 a Graf 4), že přibližně 25 % dotázaných nemá zájem za členství platit, přičemž přibližně třetina těchto dotázaných odpovědělo, že je aplikace zaujala a že by ji využívali. Je tedy možné, že určité procento těchto zákazníků změní názor a za přitažlivou cenu produkt zakoupí.

Přibližně třetina dotázaných by zakoupila produkt za cenu do 99 Kč a více než 40 % dotázaných by bylo ochotných zaplatit za aplikaci 100 a více Kč měsíčně. U segmentu 18-24 let je možné vidět nižší procento zákazníků, kteří by nezakoupili za žádnou cenu a vyšší procento odpovědí – 140-179 Kč. Lze tedy konstatovat, že tento segment nachází vyšší užitek ve využívání aplikace než segment 25-30 let.



Graf 4 - 25 - 30 let - Otázka: Za jakou cenu byste měsíční členství zakoupil/a? (zdroj: vytvořeno autorem)

Velkým faktorem v roce 2020 je recese způsobena nouzovým stavem kvůli viru COVID-19. Tato situace finančně ohrozila podnikatele, manažery, barmany, Dje a další osoby, kteří pracují nebo podnikají v gastronomii. Vzhledem k této situaci potřebují tito lidé větší podporu než obvykle, kterou Freely v určité míře může zajistit.

Z výchozí situace, dotazníku a konkurence je plánem snížit cenu za členství na 99 Kč měsíčně a změnit koncept aplikace na několik měsíců z drinků zdarma na akce 1+1. Tak aby uživatelé aplikace cítili užitek z aplikace a zároveň aby bary netratily. Tuto cenu by společnost chtěla držet do chvíle, než zprovozní aktualizovanou verzi aplikace, která bude pro zákazníky zdarma (viz. kapitola 11.4).

14.2 Distribuce

Tím, že aplikace je digitálním produktem, je distribuce prováděna online. Pro stažení aplikace zákazník navštíví App Store na zařízeních se systémem iOS, a pokud vlastní zařízení s Android systémem, nalezne aplikaci v Obchodu Google Play.

Zatím aplikace disponuje dvěma hlavními způsoby, jak zakoupit a získat měsíční členství. První možností je zakoupit členství přes aplikaci Freely, kde po kliknutí bude zákazník přesměrován na webové stránky www.freelyapp.cz a poté do platební brány GoPay, kde zaplatí a získá automaticky své členství.

Tento způsob je levnější než přes aplikace společnosti Apple a Google, ti si z nákupů aplikací či nákupů v aplikacích inkasují 30 % z ceny a po 12 měsících klesnou poplatky na 15 % z ceny produktu. (Google, 2020) (Apple, 2020) Proto je platba řešena skrze webové stránky, jako to dělají například světoví giganti Spotify či Netflix. Platební brána GoPay má stanovené poplatky na 2,2 % z ceny, plus 3 Kč fixní poplatky z transakcí a měsíční poplatek činí 190 Kč (GoPay, 2020).

Druhou možností je zadání promo kódu do aplikace. Promo kódy je možné získávat z výher v soutěžích, různých akcí na sociálních sítích nebo po zakoupení vouchery na 1

až 12 měsíců, které může zákazník najít na stránkách Freely (<https://freelyapp.cz/voucher/>). V některých případech promo kód nabízí slevu, proto po zadání kódu se pokračuje jako v první možnosti na web a dále do platební brány.

Plánem do budoucna je využití i slevových portálů jako např. Slevomat. Zde zákazník po zaplacení získá svůj promo kód, který aktivuje v aplikaci.

Tyto možnosti získání členství budou v platnost do doby než bude aplikace rozvinuta na byznys model (viz. kapitola 11.4), který představuje pro zákazníky získání aplikace zdarma.

14.3 Komunikace

Vzhledem k tomu, že je produkt na trhu jako první svého druhu, není jeho povědomí (co do typu služby) zatím dostatečně rozšířené. Počet stažení aplikace se pohybuje okolo necelých dvou tisíc, počet sledujících na Instagramu je 497 a na Facebooku je stránka sledována 402 uživateli. Čísla se odvíjejí od investovaných financí do marketingu, které vzhledem k financování pomocí bootstrappingu nebyly nijak vysoké. Do marketingu na sociálních sítích bylo investováno okolo 8 tisíc korun, za přibližně 3 tisíce byla pořádána promo akce na neoficiálním „seznamováků pro vysoké školy“ a prozatím zdarma firma sponzoruje Beer Pong Championship, kam dodává vouchery za umístění se na prvních třech pozicích, a sponzorovala svými vouchery také charitativní akci Čecha tým. Další výdaje byly vynaloženy na letáky, bannery a firemní trička.

Je tedy patrné, že náklady do marketingu nejsou vysoké a i přesto dokázala firma přesvědčit necelé 2 tisíce zákazníků ke stažení aplikace a vyzkoušení, což na druhou stranu je pozitivní výsledek.

14.3.1 Cíle komunikace

Počátečním cílem komunikace je informovat potenciální zákazníky, bary a potenciální partnery o existenci aplikace Freely a zvýšit její povědomí. Společnost věří, že pokud se provedou správné marketingové kampaně, produkt se začne šířit „virálně“. A to ze dvou důvodů – díky své nabídce a zároveň díky možnosti stáhnout si aplikaci odkudkoli zdarma. Tedy pokud je někomu produkt doporučen známými například při návštěvě baru, má možnost si aplikaci ihned stáhnout a vyzkoušet. Aplikace má velikost menší než 30 MB, což dává uživateli možnost aplikaci stáhnout během pár vteřin i přes mobilní data.

Zvyšující se počet uživatelů bude společnosti generovat tržby umožňující investovat do růstu produktu. Vyšší počet uživatelů bude zvyšovat zájem barů připojit se do aplikace a zájem se společností s Freely spolupracovat. Samozřejmě tato úměra funguje i obráceně. Čím více barů a nabídek, tím větší zájem uživatelů o využívání aplikace. Je tedy důležité předat informace o existenci aplikace Freely nejen cílovým zákazníkům.

Hlavním cílem je naučit uživatele využívat aplikaci pravidelně a jako hlavní vyhledávač pro noční zábavu v Praze. Cílem je dosáhnout takového stavu, kdy pokud bude chtít

uživatel najít podnik pro oslavu narozenin, schůzku, k pořízení fotek na svůj Instagramový profil nebo bude chtít jen jít na drink s kamarády, zvolí automaticky a rád pro vyhledání informací aplikaci Freely.

14.3.2 Využívané prostředky

Jakých prostředků bude využíváno k dosažení těchto cílů? V první řadě vzhledem k charakteru produktu je potřeba online viditelnost. Tj. zejména:

- Instagram
- Facebook
- Youtube
- LinkedIn
- Webové stránky - blog
- Newsletter
- Články v online médiích a blozích

Hlavním pilířem online komunikace jsou sociální sítě, které mohou nejen sloužit pro placenou propagaci produktu, ale zároveň při získání dostatku sledujících vytváří příležitost, kterou firma může využít pro propagaci třetích stran (barů a partnerů) a dostat za ni zapláceno nebo ji použít k barterové spolupráci.

Placená propagace příspěvků, obrázků či videí bude probíhat především na Instagramu. Instagram je pro Freely optimální sociální sítí pro oslovování cílové skupiny 18 až 30 let. Podle Sprout Social má v ČR instagramový účet 44 % osob starších 16 let a dle Statista je 59 % uživatelů této platformy pod 30 let (cit. dle Zemanová, 2019). Zároveň Zemanová (2019) zmiňuje, že je Instagram nejzábavnější pro uživatele ve věku 16 až 24 let.

Facebook bude spíše podpůrnou sociální sítí pro zvyšování povědomí uživatelů, protože má velkou uživatelskou základnu. V ČR má Facebook podle Pew Research Center (cit. dle Zemanová, 2019) 91 % uživatelů starších 16 let. K zaměřování cílových skupin společnosti však používán bude jen minimálně vzhledem k tomu, že je dle Zemanové (2019) tato sociální sít nejzábavnější pro uživatele ve věku 35 – 44 let a nejméně zábavná pro uživatele ve věku 16 – 24 let. Budou však zde sdíleny stejné příspěvky jako na Instagramu a k tomu i příspěvky, které na Instagramu nelze efektivně sdílet (např. články z blogu, textové příspěvky, odkazy apod.)

Další podpůrnou sociální sítí bude Youtube, který společnost chce využít ke sdílení vytvořených videí. Vzhledem k věku cílové skupiny nechce Freely působit usedle, ale jako společnost, která své uživatele dokáže i pobavit a být takovým „partákem“ na večer. V plánu je vytváření svého obsahu, který by byl natáčený v partnerských barech. Jednalo by se o nenáročnou soutěž pro zákazníky baru s cenami v podobě členství ve Freely aplikaci. Soutěž by například bylo pokládání logických hlavolamů či otázek pro první stupeň základní školy. Šlo by především o pobavení zákazníků v barech a o vytvoření obsahu, který by mohl být sdílen na firemních sociálních sítích.

LinkedIn má společnost již založený, ale zatím ho nijak nevyužívá. Tato sociální síť by sloužila především pro B2B business. K navazování a udržování kontaktu se společnostmi jako Red Bull, Becherovka, Finlandia apod.

Webová stránka je vizitka společnosti a musí působit profesionálně a reprezentativně. Zároveň však musí prodávat. Společnost pracuje na tom, aby stránka byla jednoduchou, informativní a přehlednou tak, aby každý návštěvník pochopil hlavní podstatu produktu. Lákání potenciálních zákazníků bude řešeno, mimo sociálních sítí, pomocí blogu, který by v budoucnu mohl mít své místo i v aplikaci. Zde by byly články, které by dávaly tipy na skvělé večírky, rande, k poslechu dobré muziky nebo místa pro skvělé fotky. Tento obsah by sloužil také pro zasílaný newsletter.

Důležitým bodem pro zvýšení povědomí o společnosti jsou public relations. V průběhu roku se dostala společnost pár zpráv od barů, že byli kontaktováni zákazníky, kteří se ptali, zda aplikace není podvod, že nabídka vypadá moc dobře. Na jednu stranu pro Freely pozitivní zpráva, ale na druhou ne. Je tedy velmi důležité dostat se do povědomí potenciálních zákazníků i z nestranných zdrojů. Společnost se již snažila kontaktovat různá média, ale buď nedostala odpověď, nebo byla nabídka vzhledem k budgetu společnosti příliš drahá.

Online prostředky komunikace jsou potřeba doplnit i o „offline“ prostředky. Jedním z nich je již zmíněné soutěže v barech k vytváření obsahu na firemní sociální síť. Bary však nejsou jediným místem, kde se Freely plánuje setkávat s cílovým segmentem. Je v plánu pokračovat ve spolupráci se seznamovými vysokých škol a s Beer Pong Championship. Zároveň se bude společnost snažit proniknout na další události spojené s vysokoškolskými studenty a segmentem 18 až 30 let. Jedná se o pražské festivaly (např. Majáles, Prosecco & Food Festival, vysokoškolské organizace a spolky státních i soukromých škol nebo události a „párty“ jako např. Hokejová bitva, Gaudeamus. Na většině těchto akcí by Freely chtělo pořádat nějakou soutěž a k tomu rozdávat drinky zdarma, tak jak to dělá v aplikaci.

14.3.3 Rozpočet

Marketing je velice důležitou položkou pro zvyšování hodnoty aplikace. Čím více uživatelů bude pomocí marketingu přilákáno, tím bude větší zájem od barů či společností. Zároveň se od počtu uživatelů bude i odvíjet cena nabízená společností.

Rok 2020 bude představovat první vlnu marketingu, která rozšíří povědomí o aplikaci Freely. Odhad do konce roku se tedy pohybuje okolo 170 tisíc korun za marketing.

2020 [Kč]	7	8	9	10	11	12
Instagram	7000	7000	7000	7000	7000	7000
Facebook	2500	2500	2500	2500	2500	2500
Linkedin			1230	1230	1230	1230
PR			10000			
Sponzoring			3000	3000	3000	3000
Eventy		10000	20000	15000		
Merchandising		6000	4000	4000		
Promo video	10000				20000	
Celkem	19500	25500	47730	32730	33730	13730

Tabulka 4 - Rozpočet marketing 2020 (zdroj: vytvořeno autorem)

Rok 2021 představuje spuštění nového rozšíření aplikace. Pro zákazníky to bude představovat zdarma drinky bez jakýchkoli výdajů za členství. Je důležité v roce 2021 investovat vyšší částky do marketingu a získat tak co nejvíce uživatelů, kteří budou aplikaci pravidelně využívat. Společnost by chtěla investovat do marketingu okolo 20 % z odhadovaných tržeb tohoto roku.

2021 [Kč]	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Instagram	15000	10000	15000	15000	15000	8000	8000	8000	15000	15000	15000	8000
Facebook	3000	2500	3000	3000	3000	1500	1500	1500	3000	3000	3000	3000
Linkedin	1230	1230	1230	1230	1230	1230	1230	1230	1230	1230	1230	1230
PR	30000			30000		30000		30000				
Sponzoring	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000
Eventy				20000	30000				40000	40000		
Merchandising			6000	6000				6000	6000			
Celkem	55230	19730	31230	81230	55230	46730	16730	52730	71230	65230	25230	18230

Tabulka 5 - Rozpočet marketing 2021 (zdroj: vytvořeno autorem)

Náklady na marketing do dalších let se budou odvíjet především z výsledků roku 2021.. Odhadem je však snížení nákladů na marketing. Společnost v letech 2022 až 2024 by se chtěla pohybovat svým marketingovým rozpočtem okolo 11 % z plánovaných tržeb.

Marketing [Kč]	2020	2021	2022	2023	2024
Celkem	172920	538761	360000	420000	480000

Tabulka 6 - Odhadovaný rozpočet marketingu na 5 let (zdroj: vytvořeno autorem)

15 STRATEGICKÝ PLÁN

15.1 Představení týmu

Tým Freely je nyní složen ze čtyř mladých spoluzakladatelů, kteří sní a pracují na tom, aby aplikace přinášela zábavu a užitek uživatelům, barům vyšší návštěvnost a příjmy, partnerům přesná data a společnosti zisk a růst.

Aplikace Freely patří pod společnost FreeDrinks s.r.o., která vznikla 3. září 2018, kdy ji založili teprve dvaadvacetiletí Jakub Urban (23 let, 26% podíl) a Pavla Dvořáková (23 let, 26% podíl). Inspirace ze zahraničních aplikací ve spojení s jejich podnikavým a cílevědomým duchem je během okamžiku namotivovala k akci. Pavla s Jakubem jsou studenty Právnické fakulty Univerzity Karlovy v Praze a oba pracují v advokátních kancelářích, proto se starají o veškeré právní dokumenty spojené s podnikem. Jakub se dále stará ve Freely o finance a komunikaci s vývojářským studiem. Pavla je „lovkyní“ barů a nových partnerských příležitostí.

Oldřich Stejskal (25 let, 24% podíl) se přidal k zakladatelům až o rok později. V roce 2016 se dočetl o americké aplikaci HOOCH, která ho svým byznys modelem nadchla a tak se ptal barových manažerů a zákazníků zda by jim takováto aplikace přinášela užitek a psal podnikatelské plány. Nenašel však k sobě vhodné kolegy ani dostatek financí. To se změnilo o 3 roky později, kdy se setkal s Jakubem Urbanem, s kterým se o několik týdnů později domluvili na spojení sil. Oldřich je studentem posledního semestru ČVUT Masarykova ústavu vyšších studií, kde studoval management a ekonomiku podniku a projektové řízení inovací. Při škole si přivydělával především v gastronomii, kde poznal a zamiloval si barovou kulturu. Ve Freely se především stará o marketing a o nové inovativní způsoby a možnosti, jak aplikaci více rozšířit.

Václav Kotrba (24 let, 24% podíl) se přidal k Freely v září 2019 stejně jako Oldřich, s kterým mají společné zkušenosti v gastronomii. Václav ještě o stupeň výše díky svým pracovním zkušenostem v pražských a zahraničních restauracích a barech. V této chvíli má dostudovanou University College Birmingham a pracuje v michellinské restauraci v Birminghamu. S týmem tak pracuje na dálku. To mu však nebrání k navazování zajímavých partnerských vztahů a starání se o sociální síť společnosti.

Strategické cíle a velká firemní rozhodnutí se řeší společně. Díky dobrým vztahům a podobnému „mindsetu“ dokáže tým najít takové řešení, se kterými všichni souhlasí a je pro cíle společnosti nejlepší.

15.2 Strategie a realizační plán

15.2.1 Vize

Vizí společnosti je stát se nejvyužívanější platformou nočního života ve střední Evropě. Noční život je trhem, který žije a každý večer přiláká do ulic tisíce lidí. Neexistuje však celosvětová či celoevropská platforma, která by se tímto trhem naplno zabývala. Nejblíže je tomuto modelu Tripadvisor, který dává možnost si na svém webu či v aplikaci vybrat podnik především podle hodnocení uživatelů. Je ale spíše orientovaný na turismus a nepřináší nic více než přehled podniků a atrakcí. Proč tedy není platforma, která by pomáhala propojovat bary, kluby, zákazníky a společnosti? Proč by se to nemohlo povést právě Freely?

15.2.2 Mise

To přivádí řeč k misi společnosti: propojovat, spojovat, přinášet užitek a zábavu.

Propojení barů se zákazníky, společnosti s bary, společnosti se zákazníky. Všechna tato propojení přináší každé ze stran užitek. Uživatelům přehlednou aplikaci s bary a kluby ve městě, získání drinků zdarma a ušetření financí. Barům aplikace přináší nové marketingové médium zaměřené přesně na trh, ve kterém se pohybují, z čehož vyplývá vyšší možnost zaujetí zákazníka, zvýšení návštěvnosti a vyšší zisky. A pro společnosti bude velkým užitekem přesnější poznání zákazníka a efektivnější získávání dat k cílovým trhům jejich produktů.

Zároveň je misí společnosti spojovat lidi, tedy aby se scházeli v barech a sdíleli své životy s ostatními nejen přes sociální sítě a aby si společně užívali skvělou zábavu.

15.2.3 Strategické cíle do konce roku 2020

Rok 2020 byl zasažen COVID-19 krizí, která zasáhla mnoho lidí a podniků včetně společnosti Freely. V této chvíli (duben 2020) se nedokáže odhadnout, jak se změní chování zákazníků, kolik barů a klubů přežije tuto situaci, která bude následována špatnou letní sezónou, a tedy zda budou bary chtít s Freely spolupracovat. Společnost se tedy rozhodla, že přizpůsobí svůj business model změněné situaci.

Freely začne s kampaní na pomoc nočnímu životu, tedy barům a klubům. V plánu je zlevnění svého členství na 99 Kč a změna modelu z drinků zdarma na 1+1 nabídku. Společnost si je vědoma, že bary budou mít složitou situaci po znovuotevření a nabídka rozdávání drinků zdarma za účelem přilákání více zákazníků by je v roce 2020 neoslovovala. Nabídka zakoupení jednoho drinku a získání druhého zdarma za sníženou cenu je, podle společnosti, zlatá střední cesta, která bude motivovat bary s Freely spolupracovat a zákazníky aplikaci používat.

Cíle:

- Spolupracovat s nejméně 40 bary.

- Získat nejméně 5000 nových stažení aplikace.
- Dostat se přes hranici 600 zakoupených členství za měsíc.
- Nejpozději na začátku roku 2021 spustit aktualizovanou aplikaci, která nabídne spolupráci se společnostmi jako například Red Bull, Becherovka apod.

Získání investora by umožnilo pomocí marketingu rozšířit povědomí o aplikaci a vytvořit aktualizaci aplikace, která by přinesla marketingové a analytické možnosti společnostem a barům. Jak již bylo zmíněno v kapitole 13.1.2, Freely by se rádo přibližovalo modelu, který využívá britská aplikace DUSK. Tedy mít aplikaci zdarma pro uživatele a získávat finance z marketingu barů a společností.

15.2.4 Strategické cíle na další 3 roky

V roce 2021 doufá společnost v přívětivější ekonomický vývoj, než tomu je v roce 2020. Obnovení turismu a vývoj ekonomiky by měl velice pomoci stabilizovat zpět obtížnou situaci v gastronomii.

V roce 2021 chce společnost získat nejméně 5 zákazníků z řad velkých společností, kteří budou pravidelně aplikaci Freely využívat. Dalším cílem je spolupráce s nejméně 50 bary v Praze. Co se týče využívání aplikace uživateli, cílem je přesáhnout 20 000 hranice stažení aplikace a přes 4000 aktivních uživatelů měsíčně. Je ale velice obtížné tyto cíle vyčíslit tak, aby v budoucnu byly měřitelné. Základními cíli je být v tomto roce již známou značkou pro naše cílové skupiny, obsadit pražský trh a stát se aplikací, která bude pravidelně využívána zdejšími obyvateli i turisty.

Do dalších let by se chtěla společnost začít rozrůstat do dalších měst. Bude záležet na budoucích rozhodnutích a interní situaci, zda to budou jen česká města či zahraniční.

16 FINANČNÍ PLÁN

16.1 Náklady na rozvoj aplikace

Částka za rozvoj aplikace, která by umožnila spolupráci s velkými společnostmi je odhadována na necelých půl milionu korun. V odhadech rozvahy a cashflow je pracováno s částkou 476 000 Kč. Tato částka je odhadována na základě zkušeností s investicí do současné aplikace Freely. Ta byla vytvořena studiem Thinkeasy s.r.o., s kterou společnost i nadále spolupracuje, a u které by chtěla společnost vyvinout i toto rozšíření aplikace. Zmíněná částka je však jen odhadem a může se tedy ještě změnit. Společnost však odhaduje, že tato suma je nejvyšší možnou za rozšíření aplikace.

Druhé rozšíření je plánováno na rok 2022, které představuje vstup na další trhy. Toto rozšíření je odhadnuto na 200 tisíc korun.

16.2 Ostatní náklady

Náklady za marketing se odvíjejí dle rozpočtu na marketing (tabulka 6), který jak už bylo zmíněno představuje důležitý faktor k životu aplikace. Nejvyšší výdaje představují mzdy, které v roce 2020 jsou plánované na 21 000 Kč hrubého pro 3 zaměstnance. V tabulkách je již počítáno i s odvody. V roce 2021 je počítáno se čtyřmi zaměstnanci a zvýšením mezd na 25 000 Kč hrubého. V roce 2023 je plánované rozšíření týmu o jednoho zaměstnance a v roce 2024 o další dva a zvýšení mezd na 30 000 Kč hrubého. Vše ale samozřejmě záleží na reálné situaci.

V lednu, červenci, srpnu a prosinci počítá společnost se snížením nákladů především z důvodu sezónnosti produktu. V těchto měsících je výkonnost barů nižší vzhledem k nižší návštěvnosti barů. Proto v těchto měsících bude marketing směřován především na turisty.

Náklady 2020 [Kč]	7	8	9	10	11	12
Marketing	19500	25500	47730	32730	33730	13730
Mzdy včetně odvodů	84294	84294	84294	84294	84294	84294
Odpisy					13000	13000
Nájem	12000	12000	12000	12000	12000	12000
Servis/Údržba	800	800	4800	800	800	3256
Externí služby					15000	
Ostatní náklady	3000	3000	3000	3000	3000	3000
Náklady celkem	119594	125594	151824	132824	161824	129280

Tabulka 7 - Odhadované náklady 2020 (zdroj: vytvořeno autorem)

Náklady 2021 [Kč]	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Marketing	55230	19730	31230	81230	55230	46730	16730	52730	71230	65230	25230	18230
Mzdy včetně odvodů	133800	133800	133800	133800	133800	133800	133800	133800	133800	133800	133800	133800
Odpisy	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000
Nájem	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000
Servis/Údržba	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	7000	3000	3000	5456
Externí služby	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
Ostatní náklady	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000
Náklady celkem	228030	192530	204030	254030	228030	219530	189530	225530	248030	238030	198030	193486
Náklady 2022 [Kč]	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Marketing	20000	20000	30000	40000	40000	30000	20000	20000	30000	40000	40000	30000
Mzdy včetně odvodů	144504	144504	144504	144504	144504	144504	144504	144504	144504	144504	144504	144504
Odpisy	18833	18833	18833	18833	18833	18833	18833	18833	18833	18833	18833	18833
Nájem	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000
Servis/Údržba	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	8000	4000	4000	6456
Externí služby	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
Ostatní náklady	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000
Náklady celkem	210337	210337	220337	230337	230337	220337	210337	210337	224337	230337	230337	222793
Náklady 2023 [Kč]	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Marketing	25000	25000	35000	45000	45000	35000	25000	25000	35000	45000	45000	35000
Mzdy včetně odvodů	200700	200700	200700	200700	200700	200700	200700	200700	200700	200700	200700	200700
Odpisy	18833	18833	18833	18833	18833	18833	18833	18833	18833	18833	18833	5833
Nájem	16000	16000	16000	16000	16000	16000	16000	16000	16000	16000	16000	16000
Servis/Údržba	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	8000	4000	4000	6456
Externí služby	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
Ostatní náklady	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000
Náklady celkem	275533	275533	285533	295533	295533	285533	275533	275533	289533	295533	282533	274989
Náklady 2024 [Kč]	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Marketing	30000	30000	40000	50000	50000	40000	30000	30000	40000	50000	50000	40000
Mzdy včetně odvodů	280980	280980	280980	280980	280980	280980	280980	280980	280980	280980	280980	280980
Odpisy	5833	5833	5833	5833	5833	5833	5833	5833	5833	5833	5833	5833
Nájem	16000	16000	16000	16000	16000	16000	16000	16000	16000	16000	16000	16000
Servis/Údržba	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	8000	4000	4000	6456
Externí služby	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
Ostatní náklady	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000
Náklady celkem	347813	347813	357813	367813	367813	357813	347813	347813	361813	367813	367813	360269

Tabulka 8 - Odhadované náklady 2021 - 2024 (zdroj: vytvořeno autorem)

Odpisy rozšíření aplikace spadá do dlouhodobého nehmotného majetku – software. Budou tak odepisovány rovnoměrně po dobu 3 let.

Položka nájem v sobě již zahrnuje další poplatky spojené s provozem kanceláře a v průběhu let se zvyšuje kvůli rozrůstání týmu společnosti.

Servis a údržba zahrnuje pravidelné aktualizace aplikace a její provoz.

Externí službou je pro společnost vedení účetnictví.

Poslední položkou jsou ostatní náklady, které slouží jako rezervou pro nákup potřebného vybavení nebo k úhradě nákladů, které nespádají do zmíněných skupin.

Náklady na 5 let [Kč]	2020	2021	2022	2023	2024
Celkové náklady	820940	2618817	2650504	3406856	4300216

Tabulka 9 - Odhadované náklady na 5 let (zdroj: vytvořeno autorem)

16.3 Použité scénáře

Pro odhady tržeb, výkazu zisků a ztrát, rozvahy a cash flow jsou vytvořené tři scénáře, které z existujících či potenciálních trendů a hrozeb mohou v budoucnu nastat.

16.3.1 Optimistický scénář

Optimistický scénář znázorňuje situaci, kdy se vše bude vyvíjet dobře. Znamená to tedy, že po zrušení nouzového stavu se ekonomická situace v ČR stabilizuje a začne růst tak jako před nouzovým stavem. Bary a taneční kluby přežijí a otevřou své podniky. Nákupní chování zákazníků se nijak nezmění, tedy nebudou mít strach z nákazy, a začnou navštěvovat gastronomické a zábavní podniky. Turismus bude obnoven a návštěvníci Prahy během roku znovu zaplní pražské hotely a podniky.

16.3.2 Realistický scénář

Realistický scénář znázorňuje nejpravděpodobnější situaci, která nastane po nouzovém stavu. Realistický scénář počítá s tím, že některé situace, zmíněné v optimistickém scénáři, se nevyplní nebo se vyplní na přibližně 50 – 70 %. Tedy znázorňuje stav, kdy ekonomika ČR bude nějakým způsobem zasažena, ale nikoli kriticky. Některé menší pražské bary neobnoví svou činnost. Určité procento zákazníků změní své nákupní chování a bude navštěvování barů a tanečních klubů raději substituovat jinou činností. Turismus nebude okamžitě obnoven a bude několik měsíců trvat než turisté zavítají do Prahy v takovém počtu jako např. v roce 2019.

16.3.3 Pesimistický scénář

Pesimistický scénář znázorňuje negativní situaci, která může nastat. Tento scénář pracuje s možností, že by nouzový stav dále přetrval, zůstali by zavřené hranice po několik dalších měsíců, bary a kluby by zůstaly zavřené a nákupní chování zákazníků by se, z důvodu strachu z nákazy, naprosto změnilo. Což by vyústilo v bankrot malých podniků, neobnovení turismu a ve velkou recesi české ekonomiky.

16.4 Odhad tržeb

V roce 2020 bude probíhat prozatím stejný byznys model, jaký zatím společnost provozovala. Tedy získávání financí od zákazníků za členství, které ale bude sníženo na 99 Kč/měsíc. V tomto roce půjde především o zvyšování povědomí o značce, navázání co nejvíce spoluprací s bary, navázání spoluprací se společnostmi a vytvoření aplikace, která bude vyhovovat všem stranám a bude jim přinášet užitek. Tržby nebudou nejspíše nijak závratné a tento rok bude tedy nejpravděpodobněji ztrátovým (viz Tabulka 10).

Optimistický scénář

	rok 2020 celkem	6	7	8	9	10	11	12
Plán tržeb								
Počet zakoupených měsíčních členství [ks]	2730	20	160	330	450	720	650	400
Cena [Kč]	99	99	99	99	99	99	99	99
Poplatky platební bráně	190 + 5,2 Kč/ks	294	1022	1906	2530	3934	3570	2270
Tržby [Kč]	270270	1686	14818	30764	42020	67346	60780	37330

Realistický scénář

	rok 2020 celkem	6	7	8	9	10	11	12
Plán tržeb								
Počet zakoupených měsíčních členství [ks]	1775	15	120	230	300	420	390	300
Cena [Kč]	99	99	99	99	99	99	99	99
Poplatky platební bráně	190 + 5,2 Kč/ks	268	814	1386	1750	2374	2218	1750
Tržby [Kč]	175725	1217	11066	21384	27950	39206	36392	27950

Pesimistický scénář

	rok 2020 celkem	6	7	8	9	10	11	12
Plán tržeb								
Počet zakoupených měsíčních členství [ks]	940	10	60	120	150	170	230	200
Cena [Kč]	99	99	99	99	99	99	99	99
Poplatky platební bráně	190 + 5,2 Kč/ks	242	502	814	970	1074	1386	1230
Tržby [Kč]	93060	748	5438	11066	13880	15756	21384	18570

Tabulka 10 - Odhad tržeb 2020 (zdroj: vytvořeno autorem)

Optimistický scénář													
Tržby rok 2021	rok 2021 celkem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Počet spoluprací se společnostmi		1	1	2	3	4	4	2	2	3	5	5	4
Tržby [Kč]	2880000	80000	80000	160000	240000	320000	320000	160000	160000	240000	400000	400000	320000
Realistický scénář													
Tržby rok 2021	rok 2021 celkem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Počet spoluprací se společnostmi		0	1	2	2	3	3	1	2	3	4	4	3
Tržby [Kč]	2240000	0	80000	160000	160000	240000	240000	80000	160000	240000	320000	320000	240000
Pesimistický scénář													
Tržby rok 2021	rok 2021 celkem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Počet spoluprací se společnostmi		0	0	1	3	3	2	1	2	2	4	3	3
Tržby [Kč]	1920000	0	0	80000	240000	240000	160000	80000	160000	160000	320000	240000	240000

Tabulka 11 - Odhad tržeb 2021 (zdroj: vytvořeno autorem)

Od roku 2021 by se spustila nová verze aplikace, která by pro uživatele byla naprosto zdarma a získávala by tak tržby ze spoluprací se společnostmi a bary. To by mělo přilákat velké množství uživatelů. Tyto tržby se hůře odhadují, protože bude záležet na velikosti kampaně, době kampaně nebo dohodnuté spolupráci. Je možné vycházet z přínosů, které bude Freely společností nabízet: Vyzkoušení nových produktů cílovými zákazníky, rozšíření povědomí o produktu a značce, data o zákaznících, kteří vyzkouší daný produkt a hodnocení produktu zákazníky. Za tyto marketingové aktivity jsou velké společnosti schopné utratit statisíce korun. V této tabulce se tedy pracuje s obnosem 80 000 Kč za jednu spolupráci (viz. Tabulka 11), přičemž jak bylo řečeno výše, cena za kampaň se může pohybovat níže i výše.

Za velmi příznivých podmínek společnost odhaduje každoroční nárůst tržeb o 40 % oproti minulému roku (viz. Tabulka 12). Optimistická varianta počítá se situací, kdy se trh vrátí do původní situace před nouzovým stavem. Bary a kluby obnoví provoz, zákazníci nezmění své chování, obnoví se turismus a společnosti budou investovat do marketingových kampaní.

Realistický scénář počítá se situací, kdy trh bude poznamenán nouzovým stavem, ale v dalších letech se bude vracet do původní situace. V tomto scénáři je odhadován 30% každoroční růst tržeb.

Pesimistická situace představuje recesi, která bude mít za následek zavření menších podniků, změnu chování zákazníků a snížení investic do marketingu společnostmi. V tomto scénáři je odhadován 10% každoroční růst.

Odhadované tržby na 5 let [Kč]	2020	2021	2022	2023	2024
Optimistický scénář	270270	2880000	4032000	5644800	7902720
Realistický scénář	175725	2240000	2912000	3785600	4921280
Pesimistický scénář	93060	1920000	2112000	2323200	2555520

Tabulka 12 - Odhadované tržby na 5 let (zdroj: vytvořeno autorem)

16.5 Odhad výkazu zisků a ztrát, rozvahy a cashflow – Realistický scénář

Realistický scénář odhaduje situaci, kdy trh bude pouze krátkodobě negativně poznamenán nouzovým stavem. Tedy po skončení nouzového stavu se situace bude navracet do původního stavu.

Z plánovaného výkazu zisků a ztrát je zřejmý záporný hospodářský výsledek v roce 2020. V dalších letech díky rozšíření aplikace jsou odhadovány vyšší tržby a tím pádem i stoupající čistý zisk. Díky stoupajícím tržbám má společnost možnost přijmout nové zaměstnance, což je patrné v roce 2023 a 2024, a tím růst i do dalších měst.

Náklady ve výkazu zisků a ztrát (viz Tabulka 13) jsou převzaty z odhadů nákladů (viz Kapitola 16.2). V roce 2021 je vydáno více na marketing než v dalších letech za účelem rozšířit povědomí o aplikaci a značce. Tento krok by měl mít za následek nárůst uživatelů a tím nárůst spoluprací se společnostmi a bary do dalších let.

Výsledovka [v tis. Kč]	2020	2021	2022	2023	2024
Tržby	270,3	2240,0	2912,0	3785,6	4921,3
Náklady	820,9	2618,8	2650,5	3406,9	4300,2
Marketing	172,9	538,8	360,0	420,0	480,0
Mzdy včetně odvodů	505,8	1605,6	1734,0	2408,4	3371,8
Odpisy	26,0	156,0	226,0	200,0	70,0
Nájem	72,0	144,0	144,0	192,0	192,0
Ostatní náklady	18,0	72,0	72,0	72,0	72,0
Servis/Údržba	11,3	42,5	54,5	54,5	54,5
Externí služby	15,0	60,0	60,0	60,0	60,0
EBITDA	-524,7	-222,8	487,5	578,7	691,1
EBIT	-550,7	-378,8	261,5	378,7	621,1
daň (19 %)	-104,6	0,0	12,2	72,0	118,0
EAT	-550,7	-378,8	249,3	306,8	503,1

Tabulka 13 - Výsledovka (realistický scénář) (zdroj: vytvořeno autorem)

Rozvaha [v tis. Kč]	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Aktiva	330,0	1279,3	1540,5	1789,8	2096,6	2599,7
Dlouhodobý majetek	268,0	710,0	554,0	538,0	338,0	268,0
Aplikace + web (DNM)	268,0	268,0	268,0	268,0	268,0	268,0
Rozšíření aplikace (DNM)		468,0	442,0	286,0	130,0	0,0
Rozšíření aplikace (DNM)				210,0	140,0	70,0
Oprávky		-26,0	-156,0	-226,0	-200,0	-70,0
Oběžná aktiva	62,0	569,3	986,5	1251,8	1758,6	2331,7
Bankovní účet	27,0	569,3	986,5	1251,8	1758,6	2331,7
Pohledávky	35,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Pasiva	330,0	1279,3	1540,5	1789,8	2096,6	2599,7
Vlastní kapitál	180,0	1129,3	1390,5	1639,8	1946,6	2449,7
Základní kapitál	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0
Investice		1500,0	1500,0	1500,0	1500,0	1500,0
Ážio a kapitálové fondy	230,0	230,0	230,0	230,0	230,0	230,0
Výsledek hospodaření z minulého roku	-12,0	-58,0	-550,7	261,2	249,3	306,8
Výsledek hospodaření	-58,0	-550,7	261,2	249,3	306,8	503,1
Cizí kapitál	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0
Dlouhodobé závazky	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0

Tabulka 14 - Rozvaha (realistický scénář) (zdroj: vytvořeno autorem)

V odhadované rozvaze je znázorněn minulý rok (2019) z účetní závěrky společnosti. Pro úspěšné rozběhnutí podnikání je odhadnuta potřebná investice na 1 500 000 Kč (zvýrazněno červeně).

V odhadovaném výkazu cashflow je zřejmý každoroční nárůst, který by měl zaručit postupné navrácení získané investice.

Cashflow [v tis. Kč]	2020	2021	2022	2023	2024
Začátek období	27,0	569,3	986,5	1251,8	1758,6
EBIT	-550,7	261,2	261,5	378,7	621,1
+ odpisy	26,0	156,0	226,0	200,0	70,0
pohledávky	35,0	0,0	0,0	0,0	0,0
+ investice	1500,0	0,0	0,0	0,0	0,0
- daň	0,0	0,0	-12,2	-72,0	-118,0
- nákup fixních aktiv	-468,0	0,0	-210,0	0,0	0,0
CF	569,3	986,5	1251,8	1758,6	2331,7

Tabulka 15 - Cashflow (realistický scénář) (zdroj: vytvořeno autorem)

Realistický scénář

Ukazatele rentability	2020	2021	2022	2023	2024
ROE	-49%	19%	15%	16%	21%
ROA	-43%	17%	15%	18%	24%
ROS	-204%	9%	9%	8%	10%

Tabulka 16 - Ukazatele rentability (realistický scénář) (zdroj: vytvořeno autorem)

16.6 Odhad výkazu zisků a ztrát, rozvahy a cashflow - Optimistický scénář

Pokud by se situace na českém trhu vrátila do stavu jako před nouzovým stavem, mohl by nastat optimistický scénář, ve kterém sice je nižší čistý zisk v roce 2021, ale v dalších letech nastává vysoký růst. Náklady v roce 2021 jsou ponechány stejně jako je tomu v realistickém scénáři, ale v dalších letech je možné pozorovat nárůst tržeb, který umožňuje vyšší investice do marketingu či získání dalších zaměstnanců.

Výsledovka [v tis. Kč]	2020	2021	2022	2023	2024
Tržby	270,3	2880,0	4032,0	5644,8	7902,7
Náklady	820,9	2675,3	3255,9	4089,5	5140,2
Marketing	172,9	547,2	483,8	620,9	790,3
Mzdy včetně odvodů	505,8	1605,6	2167,6	2890,1	3853,4
Odpisy	26,0	156,0	226,0	200,0	70,0
Nájem	72,0	192,0	192,0	192,0	240,0
Ostatní náklady	18,0	72,0	72,0	72,0	72,0
Servis/Údržba	11,3	42,5	54,5	54,5	54,5
Externí služby	15,0	60,0	60,0	60,0	60,0
EBITDA	-524,7	360,7	1002,1	1755,3	2832,6
EBIT	-550,7	204,7	776,1	1555,3	2762,6
daň (19 %)	-104,6	0,0	81,5	295,5	524,9
EAT	-550,7	204,7	694,7	1259,8	2237,7

Tabulka 17 - Výsledovka (optimistický scénář) (zdroj: vytvořeno autorem)

Rozvaha [v tis. Kč]	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Aktiva	330,0	1279,3	1484,1	2178,8	3438,6	5676,2
Dlouhodobý majetek	268,0	710,0	554,0	538,0	338,0	268,0
Aplikace + web (DNM)	268,0	268,0	268,0	268,0	268,0	268,0
Rozšíření aplikace (DNM)		468,0	442,0	286,0	130,0	0,0
Rozšíření aplikace (DNM)				210,0	140,0	70,0
Oprávký		-26,0	-156,0	-226,0	-200,0	-70,0
Oběžná aktiva	62,0	569,3	930,1	1640,8	3100,6	5408,2
Bankovní účet	27,0	569,3	930,1	1640,8	3100,6	5408,2
Pohledávky	35,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Pasiva	330,0	1279,3	1484,1	2178,8	3438,6	5676,2
Vlastní kapitál	180,0	1129,3	1334,1	2028,8	3288,6	5526,2
Základní kapitál	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0
Investice		1500,0	1500,0	1500,0	1500,0	1500,0
Ážio a kapitálové fondy	230,0	230,0	230,0	230,0	230,0	230,0
Výsledek hospodaření z minulého roku	-12,0	-58,0	-550,7	204,7	694,7	1259,8
Výsledek hospodaření	-58,0	-550,7	204,7	694,7	1259,8	2237,7
Cizí kapitál	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0
Dlouhodobé závazky	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0

Tabulka 18 - Rozvaha (optimistický scénář) (zdroj: vytvořeno autorem)

Z výsledků odhadovaných výkazů je pozorovatelné, že by společnost byla finančně připravena v těchto pěti letech vstoupit i do více měst. Nejspíše zahraničních. Z výkazu cashflow je také patrné, že by společnost byla schopna splácet získanou investici již v roce 2022.

Cashflow [v tis. Kč]	2020	2021	2022	2023	2024
Začátek období	27,0	569,3	930,1	1640,8	3100,6
EBIT	-550,7	204,7	776,1	1555,3	2762,6
+ odpisy	26,0	156,0	226,0	200,0	70,0
pohledávky	35,0	0,0	0,0	0,0	0,0
+ investice	1500,0	0,0	0,0	0,0	0,0
- daň	0,0	0,0	-81,5	-295,5	-524,9
- nákup fixních aktiv	-468,0	0,0	-210,0	0,0	0,0
CF	569,3	930,1	1640,8	3100,6	5408,2

Tabulka 19 - Cashflow (optimistický scénář) (zdroj: vytvořeno autorem)

Z ukazatelů rentability v optimistickém scénáři je patrné, že podnik je schopný vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku za použití investovaného kapitálu. V tomto případě by měla společnost velké možnosti k investování do rozvoje aplikace.

Optimistický scénář

Ukazatele rentability	2020	2021	2022	2023	2024
ROE	-49%	15%	34%	38%	40%
ROA	-43%	14%	36%	45%	49%
ROS	-204%	7%	17%	22%	28%

Tabulka 20 - Ukazatele rentability (optimistický scénář) (zdroj: vytvořeno autorem)

16.7 Odhad výkazu zisků a ztrát, rozvahy a cashflow - Pesimistický scénář

Pokud by nastal pesimistický scénář, společnost by musela snížit své náklady již od začátku podnikání. V prvním roce by náklady snížila na 70 % odhadovaných nákladů dle realistického scénáře (viz. Tabulka 19). Do dalších let by jí tato situace umožnila rozšířit svůj tým pouze o jednoho zaměstnance (rok 2022). Tento krok by však znamenal ztrátu v tomto roce. Vzhledem k rozšíření produktu do dalších měst by to však byl potřebný krok, který by společnosti pomohl v dalších letech.

Rozpočet marketingu by musel být snížen přibližně o třetinu než je tomu v realistickém scénáři.

Výsledovka [v tis. Kč]	2020	2021	2022	2023	2024
Tržby	93,1	1920,0	2112,0	2323,2	2555,5
Náklady	769,1	1833,3	2386,0	2362,2	2232,2
Marketing	121,0	364,8	253,4	255,6	255,6
Mzdy včetně odvodů	505,8	1011,5	1605,6	1605,6	1605,6
Odpisy	26,0	156,0	226,0	200,0	70,0
Nájem	72,0	144,0	144,0	144,0	144,0
Ostatní náklady	18,0	72,0	72,0	72,0	72,0
Servis/Údržba	11,3	25,0	25,0	25,0	25,0
Externí služby	15,0	60,0	60,0	60,0	60,0
EBITDA	-650,0	242,7	-48,0	161,0	393,4
EBIT	-676,0	86,7	-274,0	-39,0	323,4
daň (19 %)	-128,4	0,0	-89,6	-7,4	0,0
EAT	-676,0	86,7	-184,5	-31,6	323,4

Tabulka 21 - Výsledovka (pesimistický scénář) (zdroj: vytvořeno autorem)

Rozvaha [v tis. Kč]	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Aktiva	330,0	1154,0	1240,7	1056,2	1024,6	1348,0
Dlouhodobý majetek	268,0	710,0	554,0	538,0	338,0	268,0
Aplikace + web (DNM)	268,0	268,0	268,0	268,0	268,0	268,0
Rozšíření aplikace (DNM)		468,0	442,0	286,0	130,0	0,0
Rozšíření aplikace (DNM)				210,0	140,0	70,0
Oprávký		-26,0	-156,0	-226,0	-200,0	-70,0
Oběžná aktiva	62,0	444,0	686,7	518,2	686,6	1080,0
Bankovní účet	27,0	444,0	686,7	518,2	686,6	1080,0
Pohledávky	35,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Pasiva	330,0	1154,0	1240,7	1056,2	1024,6	1348,0
Vlastní kapitál	180,0	1004,0	1090,7	906,2	874,6	1198,0
Základní kapitál	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0
Investice		1500,0	1500,0	1500,0	1500,0	1500,0
Ážio a kapitálové fondy	230,0	230,0	230,0	230,0	230,0	230,0
Výsledek hospodaření z minulého roku	-12,0	-58,0	-676,0	86,7	-184,5	-31,6
Výsledek hospodaření	-58,0	-676,0	86,7	-184,5	-31,6	323,4
Cizí kapitál	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0
Dlouhodobé závazky	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0

Tabulka 22 - Rozvaha (pesimistický scénář) (zdroj: vytvořeno autorem)

Růst cashflow by byl zeslaben, ale společnost by nejspíše nebyla v ohrožení ukončení činnosti. V roce 2022 by byl zaznamenán pokles cashflow především kvůli dalšímu rozšíření aplikace za 210 000 Kč. Tato investice je potřebná pro růst společnosti do budoucna.

Cashflow [v tis. Kč]	2020	2021	2022	2023	2024
Začátek období	27,0	444,0	686,7	518,2	686,6
EBIT	-676,0	86,7	-274,0	-39,0	323,4
+ odpisy	26,0	156,0	226,0	200,0	70,0
pohledávky	35,0	0,0	0,0	0,0	0,0
+ investice	1500,0	0,0	0,0	0,0	0,0
- daň	0,0	0,0	89,6	7,4	0,0
- nákup fixních aktiv	-468,0	0,0	-210,0	0,0	0,0
CF	444,0	686,7	518,2	686,6	1080,0

Tabulka 23 - Cashflow (pesimistický scénář) (zdroj: vytvořeno autorem)

Ukazatele rentability v tomto scénáři nejsou první 4 roky dostačujícími. V roce 2021 se ukazatel rentability aktiv dostane přes 5 % a ukazatel rentability vlastního kapitálu se

dostane na 8 %, ale v dalších letech je patrný velký pokles, který je způsobený náklady na nového zaměstnance a rozšíření aplikace.

Pesimistický scénář

Ukazatele rentability	2020	2021	2022	2023	2024
ROE	-67%	8%	-20%	-4%	27%
ROA	-59%	7%	-26%	-4%	24%
ROS	-726%	5%	-9%	-1%	13%

Tabulka 24 - Ukazatele rentability (pesimistický scénář) (zdroj: vytvořeno autorem)

17 SWOT analýza a analýza rizik

17.1 SWOT analýza

<p>S – Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> - První na trhu - Žádné náklady na výrobu 1ks produktu (materiál, skladování apod.) - Digitální produkt (distribuce, šíření) - Zkušenosti v gastronomii 	<p>W – Weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nízký kapitál - Nedostatek času
<p>O – Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nová marketingová/analytická možnost pro společnosti k vyzkoušení nového produktu - Rozšíření do dalších měst - Pomoc barům po nouzovém stavu - Pražský noční život - Turismus 	<p>T – Threads</p> <ul style="list-style-type: none"> - Negativní situace po nouzovém stavu (ekonomika, situace barů, strach zákazníků apod.) - Obcházení pravidel - zákazníci - Barmani - Práce barů s produktem - Nový přímý konkurent

Tabulka 25 - SWOT analýza (zdroj: vytvořeno autorem)

17.1.1 Silné stránky (Strengths)

První na trhu - Společnost již působí na pražském trhu a je první aplikací tohoto druhu v Praze, což dává společnosti velké možnosti. Vstup na trh by bylo pro přímého konkurenta obtížné. S čím více barů bude Freely spolupracovat a čím větší bude povědomí o aplikaci, tím více bude pro konkurenci těžší se na trh dostat.

Žádné náklady na výrobu 1ks produktu – Bylo již zmíněno v konkurenčních výhodách produktu, že produkt nemá kromě poplatku platební bráně žádné jiné přímé náklady na produkt.

Digitální produkt – Tato silná stránka souvisí s předchozí. Tím, že je produkt digitální, je mnohem jednodušší jeho distribuce. Ta bude prováděná online, čímž zákazník má možnost získat aplikaci téměř odkudkoli a během několika vteřin.

Zkušenosti v gastronomii – Tři členové týmu mají alespoň malé zkušenosti z gastronomie, především z barů a restaurací, kde pracovali. Ví, jak manažeři barů a barmani uvažují a ví co jejich práce obnáší, čímž dokážou produkt přizpůsobit tak, aby těmto lidem vyhovoval.

17.1.2 Slabé stránky (Weaknesses)

Nízký kapitál – Kapitál, s kterým firma do této doby pracovala a v této chvíli pracuje je nízký. Tým má mnoho nápadů a plánů jak aplikaci vylepšit a jak se dostat do povědomí zákazníků, ale bohužel vzhledem k nízkému kapitálu musel vždy volit velmi ekonomická řešení.

Nedostatek času – Tato slabina se pojí s předešlou slabinou. Společnost fungovala na bázi bootstrappingu (financování vlastním kapitálem), což mělo za následek, že každý člen týmu k prezenčnímu studiu měl práci, aby mohl ve zbývajícím času vložit své finance a čas do Freely. Dostatek finančního kapitálu by umožnil týmu pracovat na 100 %.

17.1.3 Příležitosti (Opportunities)

Nová marketingová/analytická možnost pro společnost – Jak již bylo zmíněno v kapitole 11.4, Freely by nabídlo společností novou marketingovou možnost, jak uvést nový produkt na trh a zároveň získat data, která by mohla využít pro další rozvoj daného produktu. Společnosti v této chvíli hledají možnosti vstupu do digitálu, ale vytvoření své aplikace je pro ně nevýhodné jak z ekonomického hlediska, tak z hlediska toho, že by aplikace pod jejich jménem neměla úspěch u zákazníku. Proč by si zákazník měl například stahovat aplikaci společnosti XYZ, aby věděl, kde si dát jejich nápoj. Proto má Freely velkou příležitost těmto společností umožnit vstup do digitálu.

Rozšíření do dalších měst – Pokud se aplikace Freely usadí na pražském trhu a získá si svou popularitu, má možnost se rozšířit do dalších měst. Můžou to být další česká města, ale i evropská, například Bratislava, Vídeň a další.

Pomoc barům po nouzovém stavu – Nouzový stav vyvolaný virem COVID-19 zasáhl bary a kluby v ČR a blížící se letní sezóna, která je pro tyto podniky sezónou ztrátovou, situaci nezlepšuje. To dává Freely možnost pomoci těmto podnikům. Již bylo zmíněno v kapitole 14.1, že aplikace se nejspíše do konce roku předělá na 1+1 nabídku a členství za 99 Kč na měsíc, a vše bude probíhat pod kampaní, která bude nabádat k pomoci barům. Tímto tahem by společnost mohla získat více partnerských barů a také být více přitažlivějšími pro zákazníky.

Pražský noční život – Praha nabízí mnoho zajímavých podniků, které by mohli být nabízeny zákazníkům ve Freely aplikaci. Samozřejmě bude velice záležet na situaci po nouzovém stavu, kolik podniků tuto situaci ustojí.

Turismus – Jak bylo zmíněno v kapitole 12.2, v roce 2019 navštívilo Prahu přes 8 miliónů turistů, což je velká tržní možnost. Bohužel také jako u předešlého bodu bude velice záležet, jaká bude situace po epidemii a jak se změní chování turistů.

17.1.4 Hrozby a jejich hodnocení

Negativní situace po nouzovém stavu (ekonomika, situace barů, strach zákazníků apod.) – Tak jako příležitostí, může být situace po nouzovém stavu také hrozbou. Ekonomika a situace barů po nouzovém stavu může být natolik kritická, že Freely, jako marketingová aplikace nebude pro bary přitažlivá. Zároveň je velkým otazníkem chování zákazníků. Zda obnoví své chování a budou navštěvovat bary a taneční kluby tak jako před epidemií nebo bude převládat strach z možnosti nakažení se v zaplněných barech.

Obcházení pravidel (zákazníci) – Hrozba, která by ohrozila jméno společnosti v očích partnerských barů. Freely se snaží co nejvíce eliminovat všechny situace, kterými by mohli zákazníci podvádět. Jsou dvě možnosti, jak by zákazníci mohli podvádět, které nejdou více eliminovat. První možností je založení několika účtů. Zákazník by si musel založit několik účtů přes několik emailových adres a po využití drinku zdarma by musel aplikaci smazat a znovu nainstalovat, aby se mohl přihlásit na další účet. Druhou možností je mít několik účtů na několika chytrých telefonech. Obě možnosti obcházení pravidel je však velice náročné.

Barmani – Barmani se hodně střídají v barech a někteří rotují i mezi několika bary. Je možné, že nebudou seznámeni s nabídkou Freely. Může tak dojít k situaci, že barman nevydá zákazníkovi drink zdarma. Na tomto problému se snaží Freely pracovat pravidelným kontaktem s manažery barů a připomenutím jim, aby nabídky barmanům připomínali. Druhou hrozbou je negativní přístup barmanů, protože za vydaný drink neinkasují žádná dýška. Práce za barem je občas psychicky náročná a může se stát, že barman bude nepříjemný či drink nepřipraví na 100 %. Bohužel s tímto firma moc dělat nemůže a musí spoléhat na manažery podniků, že se s těmito situacemi vypořádají.

Práce barů s produktem – Tak jako práce barmanů, může být hrozbou práce barů, tedy manažerů či majitelů podniku. Mohou zapomenout předat informace o akci nebo barmani budou mít staré informace.

Nový přímý konkurent – Může nastat příchod přímého konkurenta na trh. Investice do vývoje aplikace je však nákladná a pozice Freely na trhu tuto hrozbu velmi snižují.

V Tabulce 26 jsou znázorněna všechna zmíněná rizika včetně pravděpodobnosti nastání (označeno PN) a intenzity negativního dopadu (označeno INV). V obou případech je použito hodnocení 1 – 5 (1-nejméně až 5-nejvíce).

Riziko	PN	INV	Preventivní opatření
Negativní situace po nouzovém stavu	3	4	Nastavení kampaně na pomoc barům. Úprava nabídky ze zdarma drinků na 1+1 nabídku. Zlevnění členství pro uživatele na 99 Kč.
Obcházení pravidel - zákazníci	1	3	Nemožnost odhlášení se v aplikaci. Přihlášení jiného účtu může být provedeno pouze při smazání aplikace a znovu nainstalování.
Barmani	2	3	Připomínání manažerům, aby své barmany informovali. V plánu je hodnocení barmanů v aplikaci a možné zaslání dýška.
Práce barů s produktem	2	3	Pravidelná komunikace s manažery barů. Ukázka možností aplikace manažerům při zapojení baru do aplikace-
Nový přímý konkurent	1	4	Sledování činností zahraniční konkurence. Sledování českého trhu. Úzká spolupráce s bary

Tabulka 26 - Hodnocení rizik (zdroj: vytvořeno autorem)

Závěr

Cílem teoretické části bylo prozkoumat možné formy a struktury podnikatelského plánu. Tato část diplomové práce měla čtenáři nabídnout přehledný souhrn poznatků o metodách, analýzách, postupech apod., které je možné využít pro vytvoření kvalitního podnikatelského plánu a které by měl začínající či zkušený podnikatel využít.

V praktické části byl ze získaných znalostí vytvořen podnikatelský plán pro rozvoj digitálního produktu. V kapitole 11 byl představen dosavadní produkt – jak funguje, co nabízí a jaké má konkurenční výhody. Zároveň však byl představen plánovaný rozvoj aplikace, kterým by společnost přetransformovala svůj produkt včetně byznys modelu. O této změně bylo ve společnosti diskutováno, ale kvůli nízkému rozpočtu nebyla změna nikdy odsouhlasena. Diplomovou prací bylo tak prozkoumáno, zda by se rozvoj produktu společnosti vyplatil. Z kapitoly 12 je patrné, že společnost by takovýmto produktem mohla oslovit poměrně velký a neobsazený trh. Analýze trhu napomohla také data z dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 139 osob. Důležitou stránkou takového digitálního produktu je marketing. Do marketingu by musely být vynaloženy vysoké částky, aby produkt rozšířil své povědomí a dostal se tak do mobilních telefonů svým cílovým zákazníkům. Vysoké náklady marketingu jsou promítnuty ve finančním plánu, který pracuje s třemi možnými scénáři. Scénáře byly vytvořeny za účelem získání odhadu, jak by si produkt vedl v různých ekonomických a tržních podmínkách. Z vypracovaného finančního plánu je patrné, že pokud by nastal pesimistický scénář, společnost by nejspíše měla problémy, ale nikoli natolik, aby to ohrozilo její existenci. Z odhadovaných nákladů, tržeb a výkazů bylo vypočítáno, že by společnost potřebovala získat investici nejméně 1,5 miliónu korun, aby dokázala produkt vyvinout, rozběhnout a rozšířit. Zároveň aby společnost v pořádku nastartovala svůj byznys a v roce 2020 získávala své první klienty.

Vypracovaným podnikatelským plánem bylo prozkoumáno, zda by se společnosti rozvoj digitálního produktu vyplatil a zda má tento projekt potenciál. V obou případech je možné konstatovat, že ano. Společnost má tedy možnost využít tento podnikatelský plán k účasti ve start-upových soutěžích a k vyhledání investora za účelem rozvoji jejich produktu a společnosti.

Seznam použité literatury

Blažková, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy.* Praha : Grada, 2007. 978-80-247-1535-3.

Čevelová, Magdalena. *Marketing bez reklamy: 10 účinných nástrojů pro malé firmy.* [online] místo neznámé : Lukáš Vik, 2017. [cit. 2020-03-24]. 978-80-87749-14-2. <https://www.bookport.cz/e-kniha/marketing-bez-reklamy-192295/>

Fotr, Jiří, a další. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe.* [online] Praha : Grada, 2012. [cit. 2020-04-13]. 978-80-247-8144-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/tvorba-strategie-a-strategicke-planovani-192296/>

Fotr, Jiří a Lenka Švecová. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje.* Třetí, přepracované vydání. Praha: Ekopress, 2016. 978-80-87865-33-0.

Karlíček, Miroslav. *Základy marketingu.* [online] Praha : Grada, 2018. [cit. 2020-03-22]. 978-80-247-5869-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/zaklady-marketingu-192297/>

Knight, Peter. *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání.* Praha : Grada, 2007. 978-80-247-1999-3.

Martinovičová, Dana, Konečný, Miloš a Vavřina Jan. *Úvod do podnikové ekonomiky (2., aktualizované vydání).* Praha : Grada, 2019. 978-80-271-2034-5.

Přikrylová, Jana a kol. *Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání.* [online] Praha: Grada Publishing, 2019. [cit. 2020-05-13] Expert (Grada). 978-80-271-2649-1. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/moderni-marketingova-komunikace-192116/#>

Scholleová, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy* [online]. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017 [cit. 2020-05-13]. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-9870-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/ekonomicke-a-financni-rizeni-pro-neekonomy-191974/#>

Smejkal, Vladimír a Rais, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* Praha : Grada, 2013. 978-80-247-4644-9.

Srpová, Jitka, a kol. *Podnikatelský plán a strategie.* Praha : Grada, 2011. 978-80-247-4103-1.

Srpová, Jitka a Václav Řehoř. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* [online] Praha: Grada, 2010. [cit. 2020-05-10] Expert (Grada). 978-80-271-9184-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/zaklady-podnikani-192109/#>

Svobodová, Ivana a Andrea, Michal. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: Jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti.* Praha : Grada, 2017. 978-80-271-0407-9.

Šafrová Drážilová, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele.* [online] Praha: Grada, 2019. [cit. 2020-05-13]. 978-80-271-1161-9. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/zaklady-uspesneho-podnikani-192242/>

Veber, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace.* Praha: Management Press, 2000. 80-7261-029-5.

Veber, Jaromír a Srpová, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy.* Praha: Grada, 2012. 978-80-247-4520-6.

Seznam elektronických pramenů

Apple. *App Store: Dedicated to the best store experience for everyone.* [online] 2020 [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <https://www.apple.com/ios/app-store/principles-practices/>

Clement, J. *Countries with the most Facebook users 2020.* Statista [online]. Feb 14, 2020 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/268136/top-15-countries-based-on-number-of-facebook-users/>

Cremades, Alejandro. *How To Create a Business Plan.* Forbes [online]. Jul 24, 2018 [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/alejandrocremades/2018/07/24/how-to-create-a-business-plan/#3c3a71eb7391>

Cremades, Alejandro. *Executive Summary Template: What to include.* Forbes [online]. Jul 31, 2018 [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/alejandrocremades/2018/07/31/executive-summary-template-what-to-include/#2a7178ca5ddf>

Černý, Aleš. *Americký start-up nabízí každý den drink. Za deset dolarů měsíčně.* iDnes [online]. 18. října 2016 [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/zahranicni/americky-startup-hooch-alkohol-po-cely-mesic.A161017__2279664__eko-zahranicni_rny

ČTK. *Počet podnikatelů v ČR roste nejvíce za šest let. Loni jich 13 tisíc, především v Praze.* iRozhlas [online]. 18. ledna 2019 [cit. 2020-05-14]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/ekonomika/podnikani-podnikatele-cr__1901180911__mat

Expats.cz. [online]. 2020 [cit. 2020-04-14]. Dostupné z: <https://www.expats.cz/>

DejKafe.cz: *Vaše vstupenka do světa kávy.* [online]. [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <https://dejkafe.cz/>

Dobrucká, Lucia. *Podnikatelský plán.* Presentation presented at: [Malé a střední podnikání MÚVS ČVUT; 2018; Praha; Česká republika.]

DUSK: *The ultimate guide to going out in your city* [online]. 2020 [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: <https://dusk.app/>

Freely. [online] 2020 [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: <https://app.freelyapp.cz/>

FRYNX. [online]. 2020 [cit. 2020-04-14]. Dostupné z: <https://frynx.at/en/>

Google. *Service fees.* Play Console Help [online] 2020 [cit. 2020-04-19] Dostupné z: <https://support.google.com/googleplay/android-developer/answer/112622?hl=en>

Goout.net. [online]. 2020 [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <https://goout.net/cs/praha/>

GoPay. *Férová a přehledná cena pro každého.* [online] 2020 [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <https://www.gopay.com/cs/cenik.html>

Hlaváč, Jakub. *Památky, pivo a sex. Co láká miliony turistů do Prahy.* MF DNES: magazín Víkend MF Dnes [online]. 19. července 2019 [cit. 2020-04-14]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/cestovani/po-cesku/praha-turismus-turiste-dovolena-cesko-zahranicni-navstevnici-kralovska-cesta.A190525_477890_kolem-sveta_hig

HBO GO. *Animáky, seriály a filmy pro celou rodinu.* Home Box Office [online]. 2020 [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: <https://hbogo.cz/>

HOOCH: *Your experience, your rewards.* [online]. 2020 [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <https://hoochrewards.com/>

Kellogg, Kristi. *The 7 biggest Social Media Sites in 2020.* SEJ: Social Media Guide [online]. February 3, 2020 [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <https://www.searchenginejournal.com/social-media/biggest-social-media-sites/>

Klička, Jan. *Rekordní spotřeba. Češi válčují pivní žebříček už téměř padesát let.* Deník.cz [online]. 3.8.2019 [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/ekonomika/cesi-valcuji-pivni-zebricek-uz-temer-padesat-let-20190802.html>

Krčmář, Michal. *Co to je barter a jak funguje?* [online] 26 květen 2016 [cit. 2020-03-24]. Dostupné z: <https://www.objevit.cz/co-to-je-barter-a-jak-funguje-t180649>

Levitt, Theodore. *Exploit the Product Life Cycle.* Harvard Business Review [online]. November 1965. [cit. 2020-05-14]. Dostupné z: http://marketch.cloud/pdf/Exploit_the_Product_Life_Cycle.pdf

Magyar, Vivien. *This Startup Is Buying Everyone Drinks at Barcelona's Coolest Bars.* BARCELONA STARTUP NEWS [online]. July 10, 2018 [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: <https://barcelonastartupnews.com/news/this-startup-is-buying-everyone-drinks-at-barcelonas-coolest-bars/>

Netflix. *Unlimited movies, TV shows, and more.* [online] 2020 [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: <https://www.netflix.com/cz-en/>

Oddělení cestovního ruchu. *Ve 4. čtvrtletí i v celém roce 2019 počet turistů v Praze opět vzrostl: Předběžné statistiky ČSÚ za 4. čtvrtletí 2019 a rok 2019.* Oddělení cestovního ruchu [online]. 7. února 2020 [cit. 2020-04-14]. Dostupné z: http://cestovniruch.praha.eu/jnp/cz/o_odboru/aktuality/ve_4_ctvrtleti_i_v_celem_roce_2019_pocet.html

Perera, Rashain. *The PESTLE Analysis* [online]. Nerdynaut, 2017 [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=ZWpLDwAAQBAJ&oi=fnd&pg>

=PA2&dq=pestle+analysis&ots=Dtf0rP4vIA&sig=GCNgCZCOEy5pGGRgK2M53YLfo-
l&redir__esc=y#v=onepage&q=pestle%20analysis&f=false

Porter, Michael E. *HBR's Must-Reads on Strategy: The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review [online]. January 2008, 143 str. [cit. 2020-05-10]. Dostupné z: <https://hbr.org/>

Reichstein, Thomas a Ines Brusch. *The decision-making process in viral marketing—A review and suggestions for further research* [online]. 2019, 36(11), 1062-1081 [cit. 2020-05-13]. DOI: 10.1002/mar.21256. ISSN 0742-6046. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/mar.21256>

Spotify. *Hudba pro každého*. [online] 2020 [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: <https://www.spotify.com/cz/>

SpottedbyLocals.com. [online]. 2020 [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <https://www.spottedbylocals.com/prague/?cn-reloaded=1>

Stárek Zachariášová, Klára. *Dopady Covid-19 na cestovní ruch: TISKOVÁ ZPRÁVA*. Asociace hotelů a restaurací České republiky [online]. 24.3.2020 [cit. 2020-04-14]. Dostupné z: <https://www.ahrcr.cz/novinky/dopady-covid-19-na-cestovni-ruch/>

Šeliga, Vojtěch. *Padá mýtus o českém národu pijáků. Bez turistů výrazně klesla spotřeba alkoholu*. Echo24.cz [online]. 29. dubna 2020. [cit. 2020-05-14]. Dostupné z: <https://echo24.cz/a/SqQx2/pada-mytus-o-ceskem-narodu-pijaku-bez-turistu-vyrazne-klesla-spotreba-alkoholu>

Tripadvisor: Media Center: About Tripadvisor [online]. 2020 [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: <https://tripadvisor.mediaroom.com/US-about-us>

Zemanová, Milada. *Důležité statistiky sociálních sítí pro rok 2019*. Focus Agency [online]. 21. 11. 2019 [cit. 2020-04-26]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/dulezite-statistiky-socialnich-siti-pro-rok-2019___s288x14670.html

Přílohy

Ukázka loga společnosti

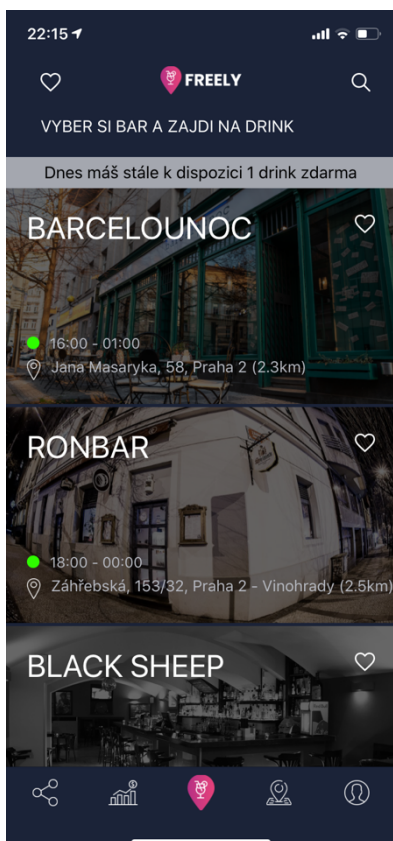


Obrázek 8 – Logo aplikace Freely (zdroj: interní soubor společnosti FreeDrinks s.r.o.)

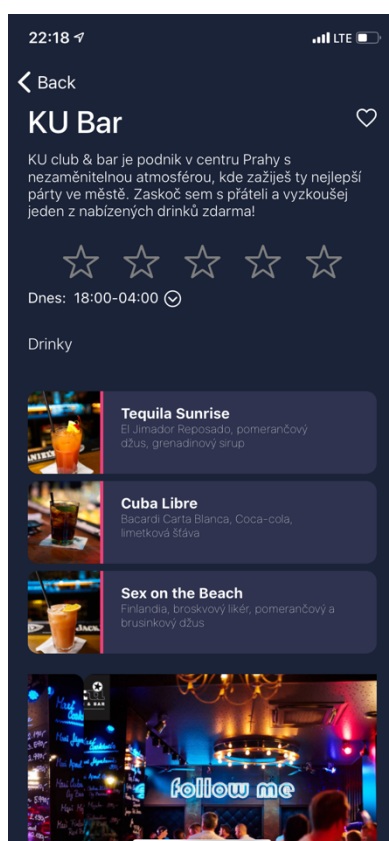


Obrázek 9 - Logo aplikace Freely 2 (zdroj: interní soubor společnosti FreeDrinks s.r.o.)

Ukázky aktuální aplikace Freely



Obrázek 5 – Hlavní menu aplikace (zdroj: aplikace Freely)

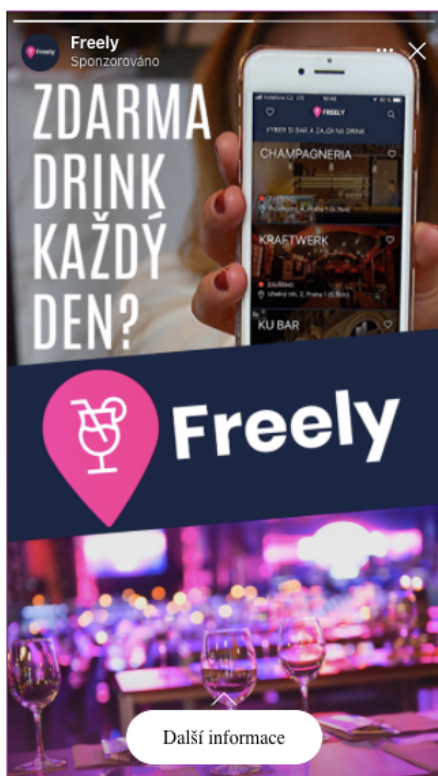


Obrázek 7 – Výběr drinku zdarma (zdroj: aplikace Freely)



Obrázek 6 – Přehled ušetřených financí (zdroj: aplikace Freely)

Ukázka propagačních materiálů
použitých na sociální sítě



Obrázek 11 – Propagační materiál na sociální sítě (zdroj: interní soubory společnosti FreeDrinks s.r.o.)

Ukázka propagačního letáku

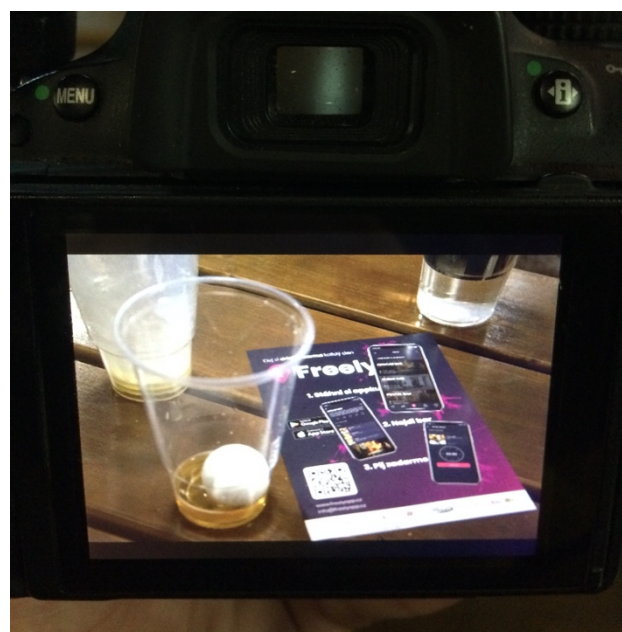


Obrázek 10 – Propagační leták (zdroj: interní soubor společnosti FreeDrinks s.r.o.)



Obrázek 12 - Propagační materiál na sociální sítě 2 (zdroj: interní soubory společnosti FreeDrinks s.r.o.)

Fotografie z turnaje v beer pongu
na „seznamováku“ 2019



Obrázek 13 – Fotografie z turnaje v beer pongu (zdroj: interní soubor společnosti FreeDrinks s.r.o.)

Seznam obrázků

Obrázek 1-Model pěti sil dle Michaela Portera (zdroj: Porter, 2008, str. 27).....	14
Obrázek 2 - Product Life Cycle (zdroj: https://www.business2community.com/marketing/product-lifecycle-marketing-what-matters-most-at-every-stage-02168169).....	16
Obrázek 3 - Graf bodu zvratu (zdroj: http://nop.topsid.com/index.php?war=cviceni_2&unit=cleneni_nakladu).....	17
Obrázek 4 - propojení výkazu cash flow, rozvahy a výkazu zisku a ztát (zdroj: https://www.jatodokazu.cz/cash-flow/).....	27
Obrázek 5 – Hlavní menu aplikace (zdroj: aplikace Freely).....	73
Obrázek 6 – Přehled ušetřených financí (zdroj: aplikace Freely).....	73
Obrázek 7 – Výběr drinku zdarma (zdroj: aplikace Freely).....	73
Obrázek 8 – Logo aplikace Freely (zdroj: interní soubor společnosti FreeDrinks s.r.o.)	73
Obrázek 9 - Logo aplikace Freely 2 (zdroj: interní soubor společnosti FreeDrinks s.r.o.)	73
Obrázek 10 – Propagační leták (zdroj: interní soubor společnosti FreeDrinks s.r.o.)...	74
Obrázek 11 – Propagační materiál na sociální síť (zdroj: interní soubory společnosti FreeDrinks s.r.o.)	74
Obrázek 12 - Propagační materiál na sociální síť 2 (zdroj: interní soubory společnosti FreeDrinks s.r.o.)	74
Obrázek 13 – Fotografie z turnaje v beer pongu (zdroj: interní soubor společnosti FreeDrinks s.r.o.)	74

Seznam grafů

Graf 1 - 18 - 24 let - Otázka: Jak často chodíte do baru či klubu za měsíc? (zdroj: vytvořeno autorem).....	38
Graf 2 - 25 - 30 let - Otázka: Jak často chodíte do baru či klubu za měsíc? (zdroj: vytvořeno autorem).....	38
Graf 3 - 18 - 24 let - Otázka: Za jakou cenu byste měsíční členství zakoupil/a? (zdroj: vytvořeno autorem).....	44
Graf 4 - 25 - 30 let - Otázka: Za jakou cenu byste měsíční členství zakoupil/a? (zdroj: vytvořeno autorem).....	45

Seznam tabulek

Tabulka 1-Struktura podnikatelského plánu, zdroj: upraveno podle Srpová a kol. (2011, s. 14-15), Svobodová a další (2017, s. 71-72), Dobrucká (2018).....	9
Tabulka 2-Výhody a nevýhody marketingových nástrojů Zdroj: Upraveno podle (Karlíček, 2018, s. 199-210), (Knight, 2007, s. 89-106), (Čevelová, 2017, s. 35-41,84-89).....	22
Tabulka 3 - Statistika studentů studujících v Praze (zdroj: https://dsia.msmt.cz/vystupy/vu_vs_f1.html)	39
Tabulka 4 - Rozpočet marketing 2020 (zdroj: vytvořeno autorem).....	49
Tabulka 5 - Rozpočet marketing 2021 (zdroj: vytvořeno autorem).....	49
Tabulka 6 - Odhadovaný rozpočet marketingu na 5 let (zdroj: vytvořeno autorem)...	49
Tabulka 7 - Odhadované náklady 2020 (zdroj: vytvořeno autorem).....	53
Tabulka 8 - Odhadované náklady 2021 - 2024 (zdroj: vytvořeno autorem).....	54
Tabulka 9 - Odhadované náklady na 5 let (zdroj: vytvořeno autorem).....	54
Tabulka 10 - Odhad tržeb 2020 (zdroj: vytvořeno autorem).....	56
Tabulka 11 - Odhad tržeb 2021 (zdroj: vytvořeno autorem).....	57
Tabulka 12 - Odhadované tržby na 5 let (zdroj: vytvořeno autorem).....	57
Tabulka 13 - Výsledovka (realistický scénář) (zdroj: vytvořeno autorem)	58
Tabulka 14 - Rozvaha (realistický scénář) (zdroj: vytvořeno autorem)	59
Tabulka 15 - Cashflow (realistický scénář) (zdroj: vytvořeno autorem)	59
Tabulka 16 - Ukazatele rentability (realistický scénář) (zdroj: vytvořeno autorem)	60
Tabulka 17 - Výsledovka (optimistický scénář) (zdroj: vytvořeno autorem).....	60
Tabulka 18 - Rozvaha (optimistický scénář) (zdroj: vytvořeno autorem).....	61
Tabulka 19 - Cashflow (optimistický scénář) (zdroj: vytvořeno autorem)	61
Tabulka 20 - Ukazatele rentability (optimistický scénář) (zdroj: vytvořeno autorem).	62
Tabulka 21 - Výsledovka (pesimistický scénář) (zdroj: vytvořeno autorem)	62
Tabulka 22 - Rozvaha (pesimistický scénář) (zdroj: vytvořeno autorem)	63
Tabulka 23 - Cashflow (pesimistický scénář) (zdroj: vytvořeno autorem).....	63
Tabulka 24 - Ukazatele rentability (pesimistický scénář) (zdroj: vytvořeno autorem)	64
Tabulka 25 - SWOT analýza (zdroj: vytvořeno autorem).....	64
Tabulka 26 - Hodnocení rizik (zdroj: vytvořeno autorem).....	67

