

Business model pro založení moderní půjčovny automobilů

Bc. Lucie Janíková

Diplomová práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Janíková**
Osobní číslo: **M210048**
Studijní program: **N0413A050031 Management a marketing**
Specializace: **Marketing management**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Business model pro založení moderní půjčovny automobilů**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury zpracujte poznatky k danému tématu.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav trhu a konkurence pro oblast automobilových půjčoven a vyhodnotte výsledky analýzy.
- Vytvořte business model pro založení moderní půjčovny automobilů.
- Proveďte ekonomické a rizikové zhodnocení projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- MAURYA, Ash. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. V Brně: BizBooks, 2016, 230 s. ISBN 9788026505068.
- OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR, Greg BERNARDA a Alan SMITH. *Vydělávejte svými nápady: vytvářejte produkty a služby, po kterých zákazníci touží*. V Brně: BizBooks, 2016, 298 s. ISBN 9788026504528.
- OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev - 2. aktualizované vydání*. V Brně: BizBooks, 2015, 288 s. ISBN 9788026504252.
- RICKMAN, Cheryl. *How to Start Your Own Business and Make It Work – 6. aktualizované vydání*. London: Dorling Kindersley, 2021, 223 s. ISBN 9780241437452.
- RIES, Eric. *The Startup Way: How Entrepreneurial Management Transforms Culture and Drives Growth*. London: Penguin Books, 2017, 320 s. ISBN 9781101903209.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Karel Slinták, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2023**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že vyrovnaní případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Lucie Janíková

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce si klade za cíl vytvořit business model zcela nového podnikatelského subjektu, kterým je autopůjčovna ve městě Brno. V teoretické části práce jsou uvedeny poznatky z odborné literatury, které se zabývají podnikáním a tvorbou business modelů. Praktická část práce obsahuje sestavený business model pro autopůjčovnu, a to na základ nově nabytých poznatků a teoretických znalostí. Praktická část dále obsahuje analýzu trhu a vyhodnocení dotazníkového šetření.

Klíčová slova: business model, Canvas, Lean Canvas, analýza trhu, pronájem vozu, podnikání

ABSTRACT

This thesis aims to create a business model for a completely new entrepreneurial venture, a car rental service in the city of Brno. The theoretical part of the thesis presents findings from professional literature that deals with entrepreneurship and business model creation. The practical part of the thesis includes a constructed business model for the car rental service based on newly acquired knowledge and theoretical insights. Additionally, the practical part contains market analysis and evaluation of a questionnaire survey.

Keywords: business model, Canvas, Lean Canvas, market analysis, car rental service, entrepreneurship.

Poděkování

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

Ráda bych poděkovala Ing. Karlu Slintákovi Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl ke tvorbě této diplomové práce. Také chci poděkovat své rodině, která mi byla oporou při celé době mého studia.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VYMEZENÍ KLÍČOVÝCH POJMŮ	13
1.1 PODNIKÁNÍ	13
1.1.1 Podnik.....	13
1.1.2 Podnikatel	14
1.2 ZÁKAZNÍK	14
1.2.1 Retence	15
1.2.2 Akvizice.....	15
1.2.3 Proces vývoje zákazníka.....	15
1.3 CARSHARING	15
1.3.1 Round-trip carsharing.....	16
1.3.2 Free-floating carsharing	16
2 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ	17
2.1 PODNIKÁNÍ PRÁVNICKÝCH OSOB	17
2.1.1 Osobní obchodní společnosti.....	18
2.1.2 Kapitálové obchodní společnosti	18
2.1.3 Družstvo	19
2.2 PODNIKÁNÍ FYZICKÝCH OSOB	19
2.2.1 Koncesovaná živnost.....	20
2.2.2 Ohlašovací živnost	20
3 ANALÝZA TRHU	21
3.1 PEST ANALÝZA	21
3.2 SWOT ANALÝZA	21
3.3 PORTERŮV MODEL 5F	23
4 BUSINESS MODEL A PODNIKATELSKÝ PLÁN	25
4.1 DEFINICE BUSINESS MODELU	25
4.2 DEFINICE PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	26
4.3 PODNIKATELSKÝ PLÁN VS. BUSINESS MODEL	27
4.4 CANVAS VS. LEAN CANVAS	28
5 LEAN STARTUP	30
5.1 ZÁKLADNÍ PRINCIPY	30
5.1.1 Stanovení a ověřování podnikatelských hypotéz.....	30
5.1.2 Experimenty.....	30
5.2 SMYČKA „TVOŘ – MĚŘ – UČ SE“	31

6	BUSINESS MODEL CANVAS	33
6.1	ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY	33
6.2	HODNOTOVÉ NABÍDKY	34
6.3	DISTRIBUČNÍ KANÁLY	35
6.4	VZTAHY SE ZÁKAZNÍKY	36
6.5	ZDROJE PŘÍJMŮ	36
6.6	KLÍČOVÉ ZDROJE	37
6.7	KLÍČOVÉ ČINNOSTI	38
6.8	KLÍČOVÁ PARTNERSTVÍ	38
6.9	STRUKTURA NÁKLADŮ	39
7	PODNIKATELSKÉ TRENDY	40
8	SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI	41
II	PRAKTICKÁ ČÁST	43
9	ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	44
9.1	PEST ANALÝZA	44
9.1.1	Politicko-právní faktory	44
9.1.2	Ekonomické faktory	45
9.1.3	Sociální faktory	49
9.1.4	Technologické faktory	51
9.2	SWOT ANALÝZA	52
9.2.1	Silné stránky	52
9.2.2	Slabé stránky	53
9.2.3	Příležitosti	53
9.2.4	Hrozby	54
9.3	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	54
9.3.1	Stávající konkurenti	54
9.3.2	Potenciální nově vstupující firmy	56
9.3.3	Substituty	57
9.3.4	Dodavatelé	57
9.3.5	Odběratelé	58
10	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	60
10.1	STANOVENÍ HYPOTÉZ	60
10.2	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	61
10.3	OVĚŘENÍ HYPOTÉZ	70
10.4	SHRnutí DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	71
11	BUSINESS MODEL MODERNÍ PŮJČOVNY AUTOMOBILŮ	72
11.1	ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY	73
11.2	PROBLÉMY	74

11.3	ŘEŠENÍ	74
11.4	HODNOTOVÉ NABÍDKY	74
11.5	KLÍČOVÉ METRIKY	75
11.6	NEFÉROVÁ VÝHODA.....	75
11.7	DISTRIBUČNÍ KANÁLY	75
11.8	ZDROJE PŘÍJMU	76
11.9	STRUKTURA NÁKLADŮ.....	76
12	ČASOVÁ ANALÝZA	77
13	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ.....	79
13.1	NÁKLADY	79
13.2	VÝNOSY	83
13.3	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	84
13.4	NÁVRATNOST INVESTICE.....	85
14	RIZIKOVÁ ANALÝZA	86
	ZÁVĚR.....	89
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	91
	SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ.....	93
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	97
	SEZNAM OBRÁZKŮ	98
	SEZNAM TABULEK.....	100
	SEZNAM PŘÍLOH.....	101

ÚVOD

Tématem této diplomové práce je tvorba business modelu pro založení moderní půjčovny automobilů. Před započítím tvorby business modelu je nutné založit podnik a tím zahájit podnikání. Samotný business model by měl podnikateli nastínit veškeré aspekty, které jsou spjaté s daným podnikatelským záměrem, a to vše ještě před zahájením podnikatelské činnosti.

Jelikož ve městě Brno žiji 5 let a služby vypůjčení automobilů využívám dvakrát až třikrát měsíčně, myslím si, že mohu posoudit stávající nabídku možností vypůjčení automobilů. Ať už hovoříme o klasických autopůjčovnách či moderních způsobech sdílení jízdy jako je Uber, Bolt, Liftago a tak dále. Z pohledu pravého zákazníka mohu určit, jaké služby by měla autopůjčovna poskytovat. Také mám velké množství myšlenek, které bych ráda do business modelu implementovala. V této době, kdy podnikání silně ovlivňují trendy jako je digitalizace, uberizace, či self-service usuzuji, že na trhu chybí typ autopůjčovny, která by se těchto trendů držela a zároveň zákazníkovi poskytovaly možnost vypůjčení automobilu v nočních hodinách, na dobu neurčitou či na krátké časové úseky. Dle mého názoru je ve městě Brno prostor pro nově vstupující podnik zabývající se nabídkou sdílené jízdy.

Mým cílem bude vytvořit business model moderní půjčovny automobilů a zároveň si ověřit, zda má tento nápad šanci na úspěch.

Výsledkem literární rešerše bude problematika z oblasti podnikání, identifikace podnikatelských trendů společně s postupem výroby tvorby business modelu formulována v teoretické části práce. Na teoretickou část navazuje část analytická. Analytická část se bude věnovat podrobné analýze tržního prostředí, a to za pomoci využití PEST analýzy, SWOT analýzy a Porterova modelu pěti sil. Na analýzu tržního prostředí naváže dotazníkové šetření, jehož cílem je identifikace preferencí, přání, požadavků a očekávání zákazníků v rámci business modelu.

Nabitá zjištění z formulování analýz a kvantitativního výzkumu poslouží při tvorbě návrhu business modelu moderní půjčovny automobilů. Součástí bude také časové, ekonomické a rizikové zhodnocení zamýšleného podnikatelského záměru. Na konci diplomové práce budou shrnuta zjištění a zhodnocení reálnosti podnikání v této oblasti.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je vytvořit business model moderní půjčovny automobilů, která se bude nacházet v Brně. Business model bude vyhotoven za pomoci nově nabitých poznatků z teoretické části.

Teoretická část diplomové práce bude také založena na literární rešerši vhodných literárních zdrojů. Literární rešerše bude zaměřená především na problematiku v oblasti podnikání a podnikatelských trendů. Budou definována teoretická východiska potřebná pro tvorbu business modelu, ale také analýzu vnitřního a vnějšího prostředí v praktické části diplomové práce.

Cílem praktické části bude detailní analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku, a to za pomoci využití tří analytických nástrojů: PEST analýzy, SWOT analýzy a Porterova modelu pěti sil. Součástí bude také stanovení hypotéz a vyhodnocení dotazníkového šetření, zaměřeného na analýzu preferencí zákazníků a jejich profilace ve vazbě ke zvažovanému podnikatelskému záměru, které pomůže pochopit chování potenciálních zákazníků zamýšlené autopůjčovny. Informace získané z analýzy a dotazníkového šetření budou využity pro tvorbu business modelu Lean Canvas, který bude následně ekonomicky a rizikově zhodnocen. Ekonomické zhodnocení pomůže určit, zda má zamýšlený podnik na to, aby se stal novou atraktivní autopůjčovnou v Brně.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ KLÍČOVÝCH POJMŮ

V této kapitole se budeme věnovat pojmům, které jsou relevantní pro téma diplomové práce. Pojmy interpretujeme z hlediska autorů a teoreticky se s nimi seznámíme.

1.1 Podnikání

Kotler a Armstrong (2020, s. 40) na podnikání nahlíží jako na proces tvorby hodnoty za pomoci využití různých zdrojů, které jsou kombinovány za účelem vytvořit produkt či poskytnout službu, jež uspokojí zákazníky a jejich potřeby. Výsledkem tohoto procesu je zisk.

Veber a Srpová (2012, s. 14) podnikání interpretuje nejen z ekonomického pojetí, ale také z psychologického, právního a sociologického. Pojetí ekonomické na podnikání nahlíží jako na proces tvorby přidané hodnoty zapojením ekonomických zdrojů a jiných aktivit s vidinou zvýšení jejich vstupní hodnoty. Psychologické pojetí chápeme jako činnost motivovanou touhou něco získat a také něčeho dosáhnout. Podnikání je v tomto ohledu vnímáno jako prostředek k dosažení samostatnosti a seberealizace. Sociologické pojetí podnikání vnímá jako tvorbu blahobytu pro zainteresované osoby, a to hledáním způsobu k dokonalejšímu využívání zdrojů, vytvářením příležitostí a pracovních míst. Právní pojetí nahlíží na podnikání jako na soustavně vykonávanou činnost za účelem dosažení zisku. To vše na vlastní odpovědnost s užitím vlastního jména.

Podnikání, jak uvádí Drucker (2006, s. 63) je proces, který kombinuje různé zdroje s cílem vytvářet bohatství a uspokojovat potřeby zákazníků.

Definici živnostenského podnikání, najdeme i v živnostenském zákoně, kde je v § 2 definováno takto: „*Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“ (Zákon č.455/1991 Sb.)

1.1.1 Podnik

Srpová a Řehoř (2010, s. 35) podnik interpretuje nejobecněji, obsáhleji a právně. Obecně je vymezen jako subjekt, který přeměňuje vstupy na výstupy. Rozsáhleji je podnik chápán jako právně a ekonomicky samostatná jednotka, která funguje za účelem podnikání. Právně na podnik lze pohlížet jako na soubor hmotných, nehmotných a osobních složek podnikání.

K podniku tedy náleží práva, majetkové hodnoty a věci, které patří podnikateli a umožňují mu provozovat podnik.

Dle Vebera a Srpové (2012, s. 21) se podnikem rozumí všechny subjekty, jež vykonávají hospodářskou činnost, bez ohledu na jejich právní formy. Mezi tyto subjekty řadíme zejména rodinné podniky vykonávající řemeslné činnosti, OSVČ, obchodní společnosti a také sdružení vykonávající hospodářskou činnost.

Kotler a kol. (2021, s. 62) definuje podnik jako organizaci, která nabízí zboží nebo služby s cílem uspokojit zákaznické potřeby a dosáhnout zisku.

1.1.2 Podnikatel

Veber a Srpová (2012, s. 14) uvádí, že je podnikatel nositel a iniciátor podnikání, a to tak, že investuje svůj čas, prostředky, jméno a úsilí, nese riziko, přebírá odpovědnost, a to vše s cílem dosáhnout vlastního finančního či osobního uspokojení.

Srpová a Řehoř (2010, s. 18) citují Josefa Aloise Schumpetera, který podnikatele vnímá jako mimořádnou osobu neboli inovátora, která přichází se změnou v produktu či v technologickém procesu a tím tak vytváří přidanou hodnotu. Podle Israela Kirznera je podnikatel naopak spekulant, který umí identifikovat nabídku a poptávku a následně tuto informaci využívá jako příležitost k dosažení zisku.

Dle Občanského zákoníku, § 420, je podnikatelem ten: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“ (Zákon č.89/2012 Sb.)

1.2 Zákazník

Dle Blanka (2020) lze na zákazníka nahlížet jako na klíčový prvek v procesu vývoje a růstu startupu. Podle něj by měly být startupy při tvorbě svého produktu neustále zaměřené na potřeby a požadavky zákazníků, a ne na své vlastní představy o tom, co by měl produkt obsahovat nebo jak by měl fungovat. Steve Blank také zdůrazňuje důležitost porozumění trhu a jeho segmentaci, aby bylo možné lépe pochopit, kdo jsou zákazníci a jaké jsou jejich potřeby. K tomu mohou být použity různé metody, jako jsou průzkumy trhu, analýzy konkurence, intervence s potenciálními zákazníky a další. Níže budou vysvětleny pojmy, dle Blanka (2020, s. 42-51), které jsou úzce spjaty s pojmem zákazník:

1.2.1 Retence

Retencí rozumíme udržování stávajících zákazníků a zvyšování jejich loajality. Steve Blank zdůrazňuje, že udržení stávajících zákazníků je mnohem levnější a efektivnější než získávání nových zákazníků, tedy akvizice. Společnosti mohou k retenci využívat různé metody a nástroje, např. věrnostní programy, personalizace, zákaznická podpora atd. Důležitá je také pravidelná komunikace se zákazníky a získávání zpětné vazby. Retence by tak měla být považována za dlouhodobý proces, který by měl být kontinuálně monitorován a optimalizován.

1.2.2 Akvizice

Akvizice je jednou z hlavních aktivit v procesu růstu a rozvoje startupů. Akvizici chápeme jako získávání nových zákazníků. Tento proces lze považovat za klíčový faktor úspěchu nových podniků. Startupy by měly věnovat značné úsilí a zdroje na akvizici zákazníků, dále je doporučeno zaměřovat se na zákaznické segmenty s nejvyšší hodnotou a růstovým potenciálem. Akvizice zákazníků by měla být zahrnuta do celkové strategie startupu. Stejně jako retence, i akvizice by měla být kontinuálně monitorována a optimalizována.

1.2.3 Proces vývoje zákazníka

Proces vývoje zákazníka chápeme jako proces vytváření a ověřování předpokladů o zákaznících a jejich potřebách. Proces zahrnuje průzkum trhu, identifikaci potenciálních zákazníků, porozumění jejich potřebám a vytváření produktů a služeb, které odpovídají těmto potřebám. Cílem procesu vývoje zákazníka je minimalizovat rizika spojená s vývojem a zaváděním nových produktů a služeb tím, že se předem ověří, zda po nich existuje tržní poptávka. Steve Blank klade důraz na to, že proces vývoje zákazníka by měl být součástí celého procesu vytváření nových produktů a služeb. Měl být prováděn kontinuálně, aby bylo možné rychle reagovat na změny trhu a potřeby zákazníků.

1.3 Carsharing

Protože je tématem této diplomové práce tvorba business modelu autopůjčovny automobilů, je klíčové definovat pojem „carsharing“. Na principu carsharing bude zamýšlený podnik fungovat. Carsharing je koncept sdílení vozidel, kdy si více lidí sdílí za úhradu jeden automobil. Tento koncept umožňuje lidem využívat vozidlo pouze tehdy, kdy ho opravdu potřebují, a tím minimalizovat náklady a negativní dopady na životní prostředí, uvádí Macdivitt (2011, s. 82). Existují tyto typy carsharingu:

1.3.1 Round-trip carsharing

Jedná se o formu carsharingu, která umožňuje uživatelům zapůjčit vozidlo na určitou dobu a následně ho vrátit zpět na původní místo. Tento typ carsharingu se nejčastěji využívá pro kratší výlety nebo nákupy, kdy uživatelé vozidlo potřebují pouze na určitou dobu a následně je vrací na výchozí místo. U tohoto typu carsharingu se nevyskytuje potřeba hledat nové parkovací místo.

1.3.2 Free-floating carsharing

Tento typ se vyznačuje tím, že jsou vozidla k dispozici kdykoliv a kdekoli v určené oblasti. Uživatelé si je mohou zapůjčit a vrátit kdekoli uvnitř této oblasti. Oproti round-trip carsharingu, kde je nutné vozidlo vrátit na původní místo, u free-floating carsharingu může být vozidlo vráceno na jiném místě, což zvyšuje flexibilitu pro uživatele. Tento typ carsharingu často funguje na principu mobilních aplikací, které umožňují uživatelům najít a rezervovat volné vozidlo v okolí.

2 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ

Před započítím podnikání je důležité zvážit, jakou právní formu bude firma mít. Klíčovými kritérii při této volbě jsou způsoby záruky a její rozsah, počet zakladatelů a požadavky na počáteční kapitál. Také je třeba brát v úvahu, jaké jsou nároky na účetnictví a administrativní úkony. Všechny tyto faktory by měl podnikatel zvážit a na základě nich učinit konečné rozhodnutí. Volbu právní formy podnikání lze v průběhu podnikatelské činnosti transformovat, ovšem za cenu nákladů spjatých s transformací. Proto je jednodušší si toto rozhodnutí řádně promyslet a takovým změnám se v budoucnu vyvarovat. Právní formy podnikání se dle živnostenského zákona 455/1991 Sb. dělí na podnikání právnických a fyzických osob. V tabulce níže jsou shrnuty rozdíly mezi těmito formami podnikání.

Tabulka 1: Rozdíly mezi právnickou a fyzickou osobou (Vlastní zpracování dle dane-a-ucetictvi.eu, 2014)

Fyzická osoba (OSVČ)	Právnická osoba (s.r.o., obchodní korporace)
OSVČ za své závazky ručí celým majetkem.	Majitelé ručí za závazky společnosti jen do výše nesplaceného základního kapitálu
Fyzická osoba může působit jako těžko zastupitelná se schopností plnění závazků v případě problémů.	Právnická osoba působí důvěryhodněji. Snadněji buduje svou image. Na první pohled není zřejmé, zda je to jednočlenná společnost, nebo podnikání více osob.
Dobré jméno, které si fyzická osoba buduje, padá s ukončením jejího aktivního pracovního života.	S.r.o. každým rokem své existence buduje obchodní jméno a historii firmy, čímž zvyšuje svoji hodnotu nejen v očích obchodních partnerů.
Sociální a zdravotní pojištění nelze odečíst z daní.	Sociální a zdravotní pojištění hrazené za zaměstnance je daňově uznatelným nákladem.
OSVČ musí platit daň z příjmů (15 %), ale také sociální a zdravotní pojištění ze všeho, co vydělá.	Právnická osoba platí daň z příjmů (19 %) a srážkovou daň ze zisku rozděleného mezi společníky (15 %).
OSVČ musí podnikat pod svým vlastním jménem, ke kterému může přidat odlišující dodatek.	Společnost s r. o. podniká pod libovolným názvem, který si zvolí při založení, což je důležité při propagaci společnosti.
OSVČ nemůže účinně delegovat řízení podnikání na jinou osobu.	Řízení společnosti s r. o. lze předat jednateli nebo dalším společníkům, případně se může určit jiná zodpovědná osoba. (např. prokurista).

2.1 Podnikání právnických osob

Tato právní forma je administrativně výrazně náročnější. Na rozdíl od fyzické osoby společník musí při zakládání firmy přinést kapitálový vklad, avšak může a nemusí ve společnosti pracovat, uvádí Synek (2011, s. 36). V této právní formě do právních vztahů vstupuje pouze společnost, tedy podnik. Všechny typy právnických osob musí být zapsány v obchodním rejstříku, popisuje Srpová a Řehoř (2010, s. 68). Podnikání právnických osob představuje organizované subjekty s právní subjektivitou. Tato organizace může být ve

formě fundace, korporace nebo ústavu. Mezi korporace patří obchodní osobní společnosti, obchodní kapitálové společnosti a družstva, uvádí Veber a Srpová (2012, s. 69).

2.1.1 Osobní obchodní společnosti

Podle Synka a kol. (2015, s. 181) se v osobních obchodní společnosti jednotliví společníci aktivně podílejí na řízení společnosti a mohou ji zastupovat vlastním jménem. Tyto osoby ručí za závazky společnosti neomezeně svým majetkem.

Srpová a Řehoř (2010, s. 69) dodává, že základem této společnosti je tzv. společenská smlouva, která stanoví základní podmínky vzájemné spolupráce mezi společníky. Kapitálový vklad od společníků ze zákona není nutný pro založení obchodní společnosti.

- Veřejná obchodní společnost (v.o.s.) – sdružení minimálně dvou společníků. Horní hranice pro počet společníků není stanovena. Společníci ručí za závazky celým svým majetkem. Veškerý zisk a ztráta je u tohoto druhu společnosti dělena rovným dílem. Výše základního kapitálu není stanovena, popisuje Staňková (2007, s. 79). Srpová a Řehoř (2010, s. 70) dodává, že je v.o.s. historicky nejstarší formou obchodní společnosti.
- Komanditní společnost (k.s.) – je podle Staňkové (2007, s. 79) sdružení nejméně dvou společníků, tzv. komplementáře a komandisty. Komandista ručí za závazky společnosti jen do výše svého doposud nesplaceného vkladu uvedeného v obchodním rejstříku. Výše vkladové povinnosti komandisty není stanovena zákonem, určuje ji pouze společenská smlouva. Komplementář není povinen podílet se na tvorbě základního kapitálu, naopak je povinen ručit za závazky veškerým svým majetkem. Horní hranice pro počet společníků není určena.

2.1.2 Kapitálové obchodní společnosti

Tento typ společnosti, dle Synka (2011, s. 34) předpokládá majetkovou účast společníků na podnikání. Na rozdíl u obchodní osobní společnosti společníci nemají osobní účast na podnikání. Ze zákona je stanovena pouze povinnost přinést kapitálový vklad. Výši kapitálu určuje společenská smlouva. Znamená to tedy, že se společník přímo nepodílí na chodu společnosti. Mluvíme-li o obchodních kapitálových společnostech, máme namysli tyto druhy:

- Společnost s ručením omezeným (s.r.o.) – je podle Synka a kol. (2015, s. 32) druh právnické osoby. Musí být založena minimálně jednou fyzickou nebo právnickou

osobou. Děje se tak na základě smlouvy, která musí být notářsky ověřena. Všichni společníci ručí do výše svých vkladů, dále mají nárok na podíl ze zisku. Dále za závazky společnosti ručí i samotná společnost, a to celým svým majetkem. Minimální základní kapitál je zákonem v České republice stanoven na 1 Kč.

- Akciová společnost (a.s.) - Synek a kol. (2015, s. 35) uvádí, že kapitál těchto společností je dán počtem akcií a jejich jmenovitou hodnotou. Akcie mohou být obchodovatelné na veřejném trhu. Vlastník akcií se nazývá akcionář a má právo na podíl ze zisku, a to v poměru k počtu držených akcií. Tento typ společnosti je členěn na kontrolní a řídicí orgány, má tedy organizační strukturu. Akcionáři společnost neřídí, pouze se spoléhají na řídicí orgány.

2.1.3 Družstvo

Tyto právnické osoby svými rysy do jisté míry připomínají obchodní společnosti. Zásadní rozdíl je v odlišném účelu fungování. Obchodní společnost je většinou tvořena se záměrem tvorby maximalizovaného zisku. Družstva jsou naopak tvořena za účelem vzájemné podpory a svépomoci jejich členů. V důsledku tohoto faktu se v činnosti družstev prolínají aspekty hospodářské a sociální. Obecně lze družstvo charakterizovat jako samosprávné a dobrovolné sdružení neuzavřeného počtu členů korporativního typu. Předpokládá se, že je družstvo spravováno s respektem k rovnosti všech členů, a to podle demokratických zásad. Toto sdružení za společného úsilí všech členů provozuje podnik či jinou činnost se záměrem uspokojení jejich vlastních hospodářských či sociálních cílů. Minimální počet členů je buď pět fyzických osob, nebo dvě právnické osoby. Členové za závazky družstva neručí, družstvo je tedy samo majetkově zodpovědné, uvádí Srpová a Řehoř (2010, s. 81-82).

2.2 Podnikání fyzických osob

Podnikání fyzických osob Synek a kol. (2015, s. 15) popisuje jako opakovanou a samostatnou činnost provozovanou s vidinou dosažení zisku. Fyzická osoba vystupuje ve dvojediné roli, jako podnikatel a současně jako výkonná pracovní síla. Podnikat lze jako OSVČ neboli osoba samostatně výdělečně činná, nebo na živnost. Živnost je nejběžnější formou podnikání, jedná se o provádění podnikatelské činnosti na základě živnostenského oprávnění. Tento typ podnikání se řídí živnostenským zákonem. V obou případech podnikání je osoba za své závazky odpovědná ve výši celého svého majetku. Fyzická osoba, jež chce získat souhlas o provozování živnosti musí splňovat tyto všeobecné podmínky:

- dosahovat osmnácti let
- bezúhonnost
- způsobilost k právním úkonům

2.2.1 Koncesovaná živnost

Jedná se o specifický typ živnosti. Tato živnost je vázaná na udělení tzv. koncese ze strany státu. Omezení jsou stanovena z důvodu ochrany veřejného zájmu, proto jsou žadatelé povinni splňovat dané podmínky (odborná způsobilost, kladné vyjádření státního orgánu), aby obdrželi povolení příslušných orgánů. Výkon koncesované činnosti podléhá kontrole daného státního orgánu.

Tento typ živnosti se týká primárně oblasti zdravotnictví, dopravy, vzdělávání a stavebnictví, popisuje Synek a kol. (2015, s. 24).

2.2.2 Ohlašovací živnost

Živnost lze vykonávat bez obdržení živnostenského oprávnění, není nutná registrace živnosti na živnostenském úřadu, popisuje Synek a kol. (2015, s.12) Provoz vzniká pouze na základě ohlášení a je osvědčen výpisem z živnostenského rejstříku. Srpová a Řehoř (2010, s. 67) jejich dělení a definici popsali takto:

- Řemeslná – pro vykonávání tohoto typu živnosti musí fyzická osoba prokázat odbornou způsobilost. Buď výučním listem, maturitní zkouškou v oboru, diplomem o absolvování bakalářského či magisterského studia v oboru, anebo šestiletou praxí v oboru.
- Vázaná – u tohoto typu zájemce taktéž musí prokázat odbornou způsobilost, způsob prokázání odborné způsobilosti je stanoven ve druhé příloze živnostenského zákona.
- Volná – podnikatel nemusí prokazovat odbornou způsobilost, stačí splňovat všeobecné podmínky. Rozsah živnosti tohoto typu je vymezen podnikatelem tak, že si z nabízeného seznamu 80 činností vybere ty, které chce provozovat.

3 ANALÝZA TRHU

Analýza podnikatelského prostředí, ve kterém chceme podnikat, je jedním z prvních kroků, které musíme před realizací projektu učinit. Tento proces slouží především k identifikaci faktorů ovlivňujících prostředí dané společnosti. Cílem analýzy je obdržet informace nezbytné pro strategii plánování a uskutečnění důležitých rozhodnutí. Podnikatelské prostředí dělíme na vnější a vnitřní. Faktory vnitřní analýzy může podnik, na rozdíl od faktorů vnějších, ovlivnit.

3.1 PEST analýza

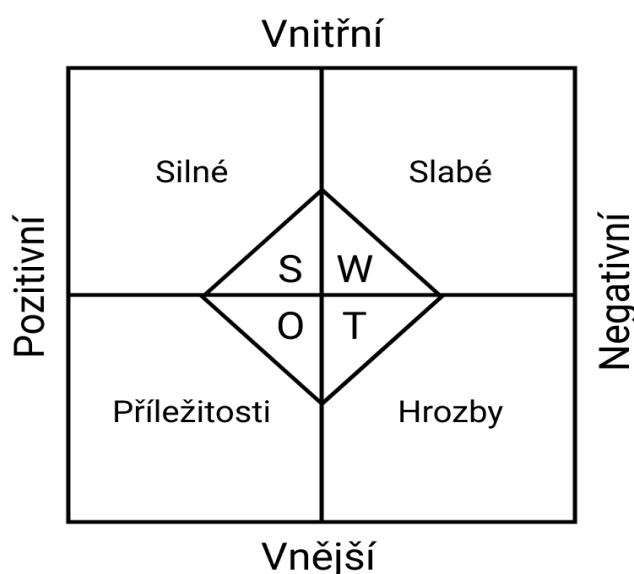
PEST analýze je marketingový nástroj užívaný v oblasti strategického plánování. Analyzuje vlivy makroprostředí na konkrétní podnik. Zkratka PEST značí jednotlivé složky makroprostředí: politické, ekonomické, sociální a technologické. PEST analýzu řadíme k jednomu z nejvýznamnějších nástrojů, jež napomáhá posuzovat vlivy externího prostředí na podnik, uvádí Kotler a kol. (2021, s. 67).

- (P) Politické – tyto faktory zahrnují vlivy politik a vládních rozhodnutí na podnik a jeho fungování.
- (E) Ekonomické – ekonomické faktory představují především hospodářský růst a hospodářské podmínky, např. míra inflace, nezaměstnanost a výše průměrné hrubé mzdy.
- (S) Sociální – předmětem sociálních faktorů jsou například změny ve struktuře obyvatelstva (například věk), ale také vývoj populace.
- (T) Technologické – technologickými faktory jsou myšleny nové technologie či inovace, které úzce souvisí s předmětem podnikání daného subjektu.

3.2 SWOT analýza

SWOT analýza je, dle Kotlera a kol. (2021, s. 75) užitečný nástroj pro identifikaci jak vnitřních sil a slabín, tak externích hrozeb a příležitostí. Tento marketingový nástroj je nepostradatelný, hovoříme-li o plánování veškerých marketingových aktivit. Nástroj společnosti umožní identifikovat nejen potenciální rizika, ale i klíčové faktory úspěchu. Efektivní strategie podniku by měl zohlednit identifikované slabé a silné stránky podniku, ale také příležitosti i hrozby. Analýza také umožňuje získat cenné informace o konkurenčním prostředí.

Gattis (2011, s. 40) dodává, že by analýza v ideálním případě měla být prováděna na pravidelné bázi a měla by být součástí každého business plánu. Slouží zejména k identifikaci oblastí, jež by měly být předmětem business plánu. Její sestavení by mělo být provedeno na základě stanovených cílů a strategií podniku.



Obrázek 1: SWOT matice (Vlastní zpracování dle Dvořáček 2012, s. 15)

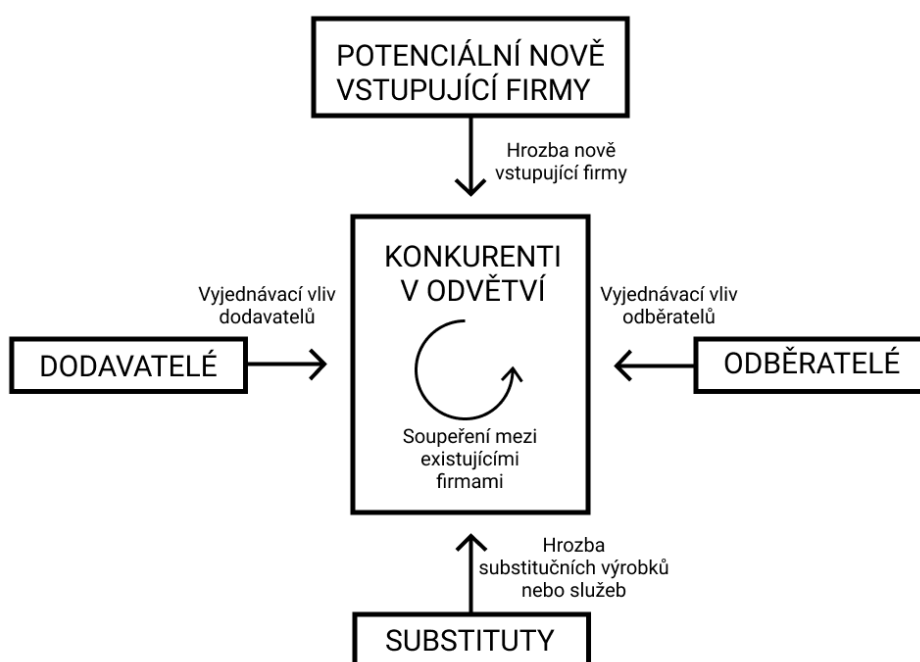
Blažková (2007, s. 156) popisuje jednotlivé složky SWOT analýzy následovně:

- (S) Strengths = Silné stránky – jsou faktory, které společnosti zajišťují silnou pozici na trhu. Podnik by je měl v ideálním případě použít jako podklad pro určení konkurenční výhody. V neposlední řadě je důležité silné stránky neustále rozvíjet.
- (W) Weaknesses = Slabé stránky – jsou opakem silných stránek. Lze říci, že nedostatek konkrétní silné stránky představuje pro podnik slabou stránku, to znamená, že je společnost v něčem slabá. Tyto stránky omezují efektivní výkon firmy, proto je nutné je eliminovat.
- (O) Opportunities = Příležitosti – jsou faktory vně organizace, které mohou být využity pro dosažení cílů společnosti. Představují možnosti, s jejichž realizací se zvyšují vyhlídky růstu. Organizaci mohou přinést výhody v rozvoji a růstu.
- (T) Threats = Hrozby – představují faktory, které by eventuálně mohly negativně ovlivnit chod organizace, její výkon či dokonce existenci. Je žádoucí hrozby

identifikovat a následně zavést opatření, které bude minimalizovat jejich negativní dopad.

3.3 Porterův model 5F

Tento model lze chápat jako rámec analýzy konkurenčního prostředí a zhodnocení atraktivity prostředí, ve kterém se podnik nachází. Model předpokládá, že se konkurenční prostředí skládá z pěti sil (5F), které mají vliv na výkonnost společnosti. Analýza se tedy provádí podrobným zkoumáním konkurenčního prostředí, následnou definicí konkurence v tíženém odvětví a odhadem potenciálního zisku, píše zakladatel této analýzy, Porter (2004, s. 4).



Obrázek 2: Porterův model 5F (Vlastní zpracování dle Porter, 2004, s. 4)

Výše zmíněné konkurenční síly Porter (2004, s. 4-33) dělí následovně:

- Konkurenti v odvětví – konkurence mezi podniky na trhu je způsobena těmito faktory: kvalita produktů a nabízených služeb, výše cen, marketingové strategie a technologické inovace.
- Substituty – chápeme jako alternativní výrobky produkované odlišným odvětvím. Klíčové je na trhu nalézt produkt, který má totožnou funkci jako zamýšlený produkt

daného odvětví. Lákavá cena substitutu zásadně ovlivňuje a zároveň udává maximální možnou ziskovost sledovaného odvětví.

- Odběratelé – zkoumáme, jak silnou pozici mají odběratelé vůči dodavatelům. Dále je klíčové určit, jak velký vliv mohou mít odběratelé na cenu a kvalitu produktu. Zajímá nás především počet odběratelů v odvětví a jejich velikost. Cílem analýzy této síly je porozumění odběratelům a pochopení jejich potřeb.
- Potenciálně nově vstupující firmy – v úvahu se musí brát konkurenti, kteří by se ve sledovaném odvětví mohli objevit. Nově vstupující firmy jsou však omezeny překážkami, kterým musí při vstupu na trh čelit. Mezi tyto překážky patří: náklady na diferenciaci výrobku, kapitálová náročnost nebo regulace vlády.
- Dodavatelé – podobně jako u odběratelů, i u této konkurenční síly nás zajímá, jak zásadní vliv mohou mít odběratelé na cenu a kvalitu nabízeného produktu či služby. V případě silné pozice dodavatelů na trhu může z jejich strany dojít k určování podmínek a ovlivnění ceny.

4 BUSINESS MODEL A PODNIKATELSKÝ PLÁN

V dnešní době těžko najdeme manažera, který někdy nepoužil slovo business model. Ikdyž je toto slovo hojně používané, stále panují značné neshody o tom, co tento termín vlastně znamená, a to i v rámci společnosti, uvádí Gassmann a kol. (2020, s. 10). Jednoznačná definice termínu business model doposud nebyla přijata za platnou.

4.1 Definice business modelu

Business model je soubor prvků a metod, ze kterých organizace čerpá při tvorbě, doručení a zachycení hodnoty, kterou tvoří pro své zákazníky. Model zachycuje, jakým způsobem organizace tvoří příjmy a jak nakládá se zdroji a aktivy, popisuje ve své knize Osterwalder a kol. (2012, s. 12-15).

Osterwalderovo pojetí business modelu je graficky ztvárněno do devíti, na sebe navazujících, kvadrantů. Na business model se nahlíží jako na vyprávění příběhu o tom, jak organizace funguje. Hodnotová nabídka je pomyslný zlatý hřeb celého příběhu.

Gassmann a kol. (2020, s. 10) rozvinul koncept původního tzv. magického trojúhelníku, kde pomocí čtyř klíčových prvků a jejich příslušných otázek zobrazuje důležitost rovnováhy a vzájemnou propojenost. Dimenze jsou následující:

- Zákazník: KDO jsou naši cíloví zákazníci?
- Hodnotová nabídka: CO zákazníkům nabízíme?
- Hodnotový řetězec: JAK vyrábíme naši nabídku?
- Ziskový mechanismus: proč vytváříme HODNOTU?

Business model zahrnuje pět zásadních prvků, uvádí Mullins a kol. (2009, s. 9). Společně tyto klíčové prvky udávají ekonomickou životaschopnost zamýšleného podnikání. Dále určují pravděpodobnost vyčerpání finančních prostředků. Jsou základovými kameny všech business modelů, které jsou nezbytné pro tvorbu finančních výkazů, jež měří výkonnost společnosti. Jednotlivé prvky odpovídají na otázky, které se všechny věnují vstupu nebo výstupu hotovosti. Zabýváme se těmito klíčovými modely:

- Příjmy: model popisuje způsob tvorby peněžního toku, definuje zdroje příjmů. Pro model příjmů je zásadní prvek např. cena produktu či poskytované služby nebo počet prodaných produktů.

- Hrubá marže: věnuje se výpočtu rozdílu mezi celkovými výnosy a celkovými náklady. Model je klíčový pro tvorbu cenové politiky, zásobování a výrobního plánu.
- Provoz: popisuje procesy užívané k tvorbě nabízených výrobků či poskytovaných služeb, zahrnuje logistiku, marketing, ale i prodej.
- Kapitál: tento model definuje způsob financování, jeho zdroje a kombinaci těchto zdrojů. Nedílnou součástí je vlastní, ale i cizí kapitál.
- Investice: obsahuje informace o investorech a jejich očekávaném zisku. Také se zabývá otázkou vynaloženého objemu peněz před dosažením financí na uhrazení nákladů vzniklých z provozní činnosti.

4.2 Definice podnikatelského plánu

„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů“ (Orlík, 2011 cit. Dle Srpové, 2011, s. 26).

Kotler a kol. (2021, s. 62) ve své knize popisují podnikatelský plán jako formální dokument obsahující analýzu zamýšleného podniku a plánování. Nedílnou součástí podnikatelského plánu jsou cíle firmy, marketingový plán, finanční plán, strategii pro dosažení cílů a tak dále.

Synek (2011, s. 289) uvádí, že podnikatelský plán je písemný dokument, který potenciálního investora informuje o podniku a také záměrech jeho vlastníků. Cílem dokumentu je přesvědčit investory, aby poskytli potřebné zdroje pro realizaci.

Osterwalder a kol. (2012, s. 157) píše, že účelem podnikatelského plánu je popsat a představit ziskový či neziskový projekt a způsob jeho realizace, buď v rámci organizace, nebo mimo ni. Motivací podnikatelského plánu je prodej projektu potenciálním investorům či interním zainteresovaným stranám organizace. Dále také popisuje, že business model je jednou ze šesti částí podnikatelského plánu. Podnikatelský plán doporučuje členit do těchto oddílů:

- Tým
- Business model
- Finanční analýza
- Vnější prostředí

- Plán realizace
- Analýza rizik

Dle Srpové (2011, s. 26) není obsah podnikatelského plánu závazně stanoven. Každá banka či investor mají rozdílné požadavky na jeho rozsah a strukturu. Níže uvedená struktura podnikatelského plánu je jedna z mnoha možností, se kterou se v praxi setkáváme:

- Titulní list
- Obsah
- Úvod, účel a pozice dokumentu
- Shrnutí
- Popis podnikatelské příležitosti
- Cíle firmy a vlastníků
- Potenciální trhy
- Analýza konkurence
- Marketingová a obchodní strategie
- Realizační projektový plán
- Finanční plán
- Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu a rizika projektu
- Přílohy

4.3 Podnikatelský plán vs. business model

Blank a kol. (2020, s. 16) podnikatelský plán definuje jako dokument, který obsahuje aspekty podnikání, strategie, cíle, finanční i provozní plány a v neposlední řadě analýzu konkurentů. Nevýhodou podnikatelského plánu je, že je jeho podoba finální, což znamená, že v průběhu času není možné jej upravovat. Naopak business model je vnímám jako pružný a přizpůsobující se soubor informací. Problém podnikatelského plánu je tedy ve statickosti. Lze prohlásit, že podnikatelský plán a business model jsou nepostradatelným stavebním prvkem pro tvorbu podnikání. Kvalitní podnikatelský plán však bez propracovaného business modelu nebude splňovat svoji funkci a lze ho označit pouze jako kreativní psaní.

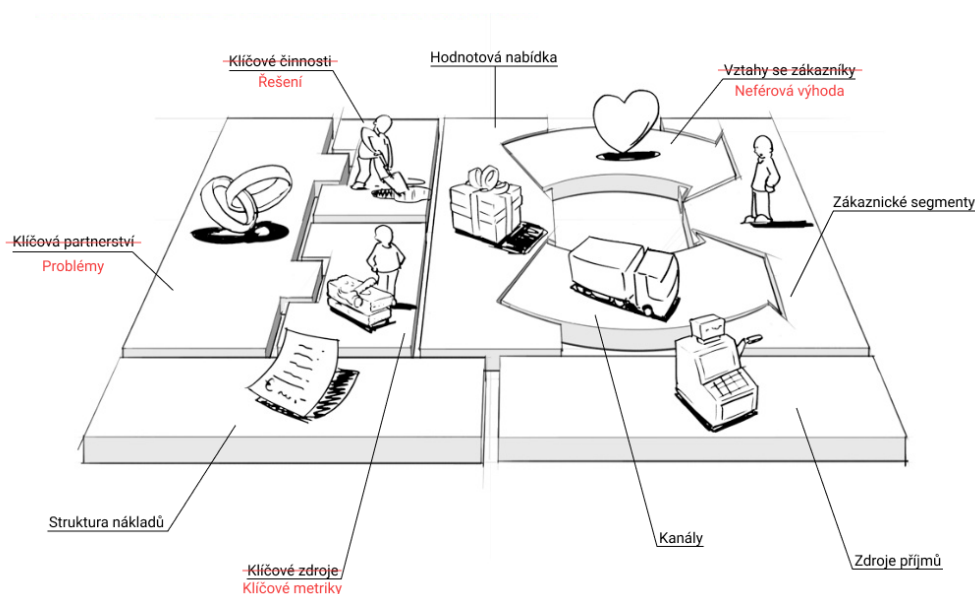
Maurya (2022, s. 13) uvádí, že tvorba několikastránkového podnikatelského plánu se může projevit jako plýtvání časem, a to zejména v raných začátcích podnikání, kdy je setkání s dramatickými změnami v původním plánu nevyhnutelné. Podnikatelský plán se snaží předvídat budoucnost, což je prakticky nemožné. Proto je vhodnější prvotně tvořit business

model s myšlenkou a přístupem „dělat věci“. Cílem business modelu je udělat si obrázek, kdežto cílem podnikatelského plánu je dosáhnout dokonalosti.

4.4 Canvas vs. Lean Canvas

Na první pohled mohou tyto dva nástroje pro tvorbu business modelu vypadat stejně. Oba jsou graficky rozloženy do devíti bloků představující stavební prvky. Nicméně, každý model obsahuje odlišné stavební prvky, které řeší různé problémy. Model Canvas, který byl vytvořen Osterwalderem, byl označen Mauryou jako model pro již zavedené a fungující firmy. Pro začínající podniky Ash Maurya z původního modelu vytvořil adaptaci zvanou Lean Canvas, která se zaměřuje na řešení problémů začínajících podniků. Lean Canvas spočívá ve slově "štíhlý". Hlavní myšlenkou je eliminace plýtvání, ekonomické nakládání se zdroji a vytvoření efektivního business modelu pro začínající firmy.

Na obrázku níže je zobrazen aktualizovaný business model dle Maurya (2022, s. 47).



Obrázek 3: Canvas vs. Lean Canvas (Vlastní zpracování dle Maurya 2022, s. 47)

Inovátor Ash Maurya (2022, s. 47-63) navrhl tyto nové stavební prvky:

- Neférová výhoda: blok se zabývá novým způsobem, pomocí kterého může společnost získat neférovou výhodu. Neférovou výhodu chápeme jako výhodu, která je pro konkurenční podniky jen těžko napodobitelná. Je tomu tak z toho důvodu, že je založena na specifických znalostech či zdrojích podniku.

- Klíčové metriky: se věnují identifikaci číselných ukazatelů, pomocí kterých společnost měří svou výkonnost a vyhodnocují plnění stanovených cílů. Každý business model má odlišné klíčové metriky, které jsou pro něj relevantní.
- Problémy: tento blok se zabývá identifikací problémů, se kterými se podnik může potýkat. Primární je identifikovat nejzásadnější problémy, které mohou zpomalit, nebo až dokonce zastavit rozvoj společnosti. Následně se identifikovaný problém musí eliminovat.
- Řešení: blok řešení popisuje služby či produkty, které řeší zákazníkův problém. Tento prvek je navázán na ostatní prvky, které jsou popsány výše. Společně tyto prvky podniku umožňují pochopení řešení, které zákazníci vyžadují.

5 LEAN STARTUP

Metoda Lean Startup vznikla v Silicon Valley během 1. dekády 21. století. Byla formulována Ericem Riesem, v té době programátorem a podnikatelem zabývajícím se právě touto oblastí. Ries začal podnikat v době, kdy bylo tradiční budovat podnik na základě detailně vypracovaném podnikatelském plánu a investičním kapitálu. Jak už bylo zmíněno, tato metoda nebývá vždy efektivní, protože podnikatelský plán není možné v průběhu času měnit. Jedná se o finální výstup. Ries si tento fakt uvědomoval a z toho důvodu začal vyvíjet zcela nový přístup, který stál na získávání zpětné vazby od zákazníků a interaktivním testování prototypů. Klíčové bylo umožnění rychlejšího a efektivnějšího testování či přizpůsobování produktů a služeb potřebám zákazníků a trhu.

Cílem přístupu je minimalizovat náklady a rizika a zároveň maximalizovat pravděpodobnost úspěchu a hodnotu poskytující zákazníkům. Nový přístup pojmenoval „Lean Startup“. Ries (2021) dále podotýká, že Lean není pouze o tom, že utratíte méně peněz, dále není pouze o rychlém a levném selhání. Je o zavedení procesu, metodologie kolem vývoje produktu. Pomocí tohoto přístupu mohou společnosti vytvořit řád, nikoli chaos, a to využitím poskytnutých nástrojů pro průběžné testování vize.

5.1 Základní principy

Eric Ries (2021) ve své knize definuje a popisuje tyto principy:

5.1.1 Stanovení a ověřování podnikatelských hypotéz

Stanovení hypotéz je klíčovým prvkem Riesovy metodologie. Hypotézu chápeme jako tvrzení, které organizace tvoří o svých zákaznících, produktech a trhu, na kterém se nacházejí. Smyslem hypotézy je ověření předpokladu, který organizace vytváří. Hypotézy by měly být stanoveny co nejrychleji a nejjasněji, aby se mohly co nejdříve začít ověřovat pomocí experimentů. Je důležité zmínit, že by hypotézy měly být ověřovány opakovaně a především systematicky, popisuje Ries (2021).

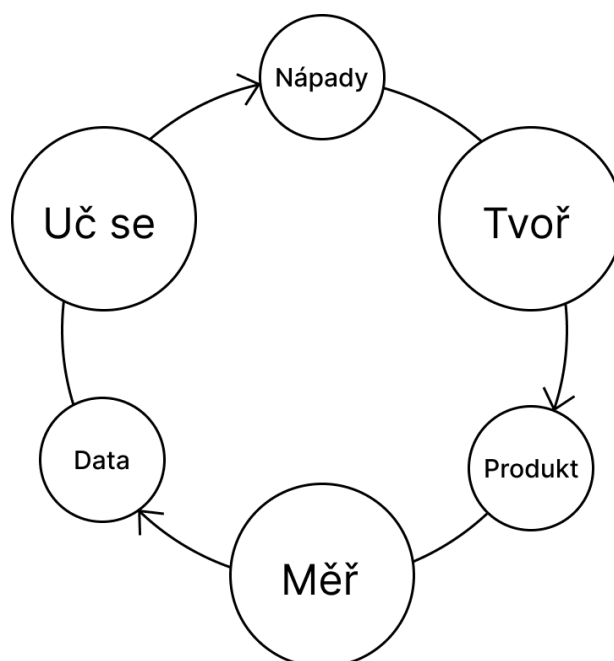
5.1.2 Experimenty

Hovoříme o jedním z hlavních pilířů metodologie Lean Startup. Experiment je významný pro testování hypotéz, tedy domněnek o trhu a zákaznících, kteří ho tvoří. Experiment musí být proveden rychle a zároveň s vynaložením minimálního množství zdrojů. Cílem je získat

zpětnou vazbu zákazníků a na základě ní přizpůsobit produkt či službu. Ries (2021) definuje tyto typy experimentů:

- Kvalitativní ověřování: tento typ experimentu zahrnuje rozhovory s potenciálními zákazníky, cílem je zjistit, co opravdu potřebují a co si přejí, co chtějí a proč to chtějí. Provádí se ještě před vývojem produktu. Interview může být prováděno osobně, telefonicky anebo pomocí dotazníku.
- Kvantitativní ověřování: experiment probíhá po celou dobu fáze vývoje produktu. Kvantitativní ověřování stojí na vyhodnocení metrik, které organizace využívá.
- Minimum viable product (MVP): jde o nejzákladnější verzi nového produktu, který obsahuje pouze nezbytné funkce a vlastnosti, které umožní získat relevantní zpětnou vazbu od zákazníků, a to s nejmenším úsilím. Jednoduchá verze produktu také pomáhá ověřit, zda je nápad na produkt či službu životaschopný. Produkt dále zákazníkům umožňuje provádět základní funkce, to týmu vývojářů pomáhá k získání zpětné vazby, pomocí které produkt vylepšují a zdokonalují. Velkou výhodou MVP je, že již v procesu učení se oslovujeme a získáváme budoucí zákazníky, kteří produkt budou využívat a budou za něj platit.

5.2 Smyčka „Tvoř – Měř – Uč se“

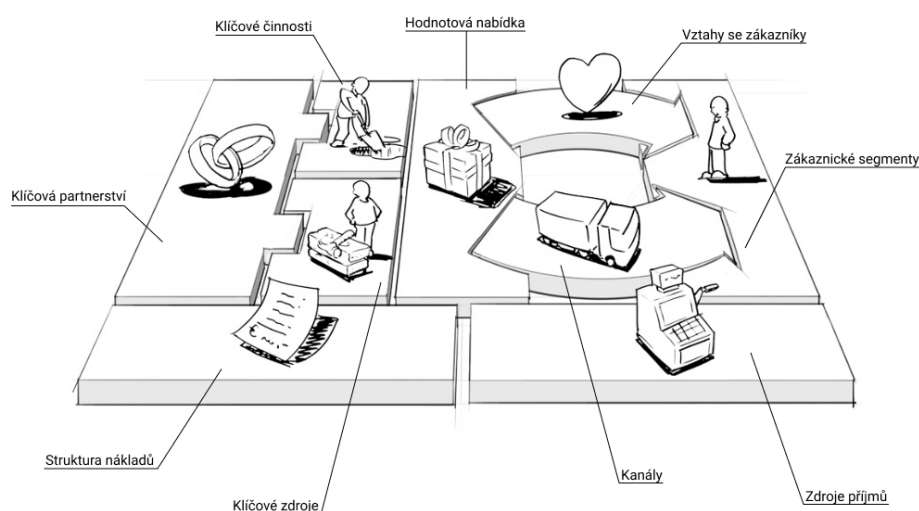


Obrázek 4: Smyčka učení (Vlastní zpracování dle theleanstartup.com)

Jedná se o schéma, které zahrnuje výše zmíněné principy Lean Startup a jejich mezikroky. Prvním krokem, který nazýváme „Nápady“, této zpětnovazební smyčky je identifikace problému, tedy vytvoření hypotézy, kterou je potřeba vyřešit. Krok „Tvoř“ se zaměřuje na ověření podnikatelských hypotéz. Ověřování probíhá pomocí zvoleného typu experimentu, např. MVP, rozhovor, dotazníkové šetření, nacházíme se tak ve fázi „Produkt“. Fáze „Měř“ zkoumá metriky, které společnost stanovila již při tvorbě hypotézy. Práci s metrikami získáváme signifikantní data, která nám ulehčují proces učení. Tento proces se nazývá iterace. Dle Riese by iterace měla proběhnout rychle, a zároveň by měl být prováděn pravidelně a relativně často. Po skončení iterace by podnik měl na základě zjištěných informací potvrdit či vyvrátit hypotézu. (The Lean Startup, 2022)

6 BUSINESS MODEL CANVAS

Jak říká autor business modelu Alexander Osterwalder (2012, s. 15), Business Model Canvas je vizuální reprezentace business modelu, která umožňuje identifikovat klíčové prvky podnikání, popsat jejich vztahy a vytvořit společný jazyk pro spolupráci v rámci týmu. Canvas se skládá z devíti klíčových prvků, jako jsou zákaznické segmenty, hodnotové nabídky, distribuční kanály a také klíčová partnerství. Tyto prvky jsou zobrazeny na jednom listě papíru nebo plátně. Podnikateli a manažerům umožňují lépe porozumět a navrhnout fungující a udržitelný business model.



Obrázek 5: BM Canvas (Vlastní zpracování dle Osterwalder a kol. 2012, s. 18)

6.1 Zákaznické segmenty

První a zásadní, při definici účelu a poslání podniku, je položit si otázku, kdo je náš zákazník, popisuje Drucker (2006, s. 78). Tato otázka není snadná a už vůbec ne samozřejmá. Odpověď na tuto otázku do jisté míry určuje, jak se podnik definuje.

Osterwalder a kol. (2012, s. 21) ve své knize zmiňuje, že zákaznický segment definuje odlišné skupiny lidí či organizace, které chce podnik oslovit a následně obsloužit. Pro efektivní uspokojení zákazníků je klíčové seskupení zákazníků do různých segmentů na základě společných potřeb, chování a dalších atributů. Business model definuje buď jeden anebo více malých segmentů. Je klíčové zvolit, jaké části trhu společnost uspokojí, a které ne. Organizace se musí zaměřit na platící zákazníky, kteří jsou nedílnou součástí tvorby

příjmů, proto je jejich uspokojení zásadní. V knize je uvedeno několik typů zákaznických segmentů:

- Masový trh: tento trh se vyznačuje nízkými cenami a významným objemem prodeje, zákazníci ovlivňují stejné faktory. Při koupi produktů či služeb se vyznačují podobným chováním.
- Níkový trh: služby a produkty nabízené na tomto trhu jsou cíleny na specifickou skupinu. Tito zákazníci mají zpravidla netradiční preference a potřeby.
- Vícestranné platformy: jedná se o propojení a interakci mezi dvěma zcela odlišnými segmenty.
- Segmentace: hovoříme o procesu dělení trhu na více skupin s totožnými potřebami a preferencemi. Tento proces společnosti umožňuje přesnější marketingové cílení.
- Diverzifikace: společnost diverzifikuje zejména kvůli snížení riziku, proto pomocí rozšíření nabízených produktů cílí na více segmentů, které jsou odlišné. Rozlišujeme vertikální a horizontální segmentaci.

6.2 Hodnotové nabídky

Hodnotová nabídka je to, co organizace poskytuje zákazníkovi a zároveň to, co zákazník chce a potřebuje. Pro zákazníka hodnotová nabídka neznamena jen kvalitu či cenu výrobku nebo služby, pomáhá mu také uspokojit své cíle. Pružnost na základě potřeb zákazníka je nepostradatelnou vlastností hodnotové nabídky, uvádí Drucker (2006, s. 79).

Podle Osterwaldera (2016, s. 22-25) je hodnotová nabídka kombinace služeb a produktů, která je zákazníkům ze strany společnosti nabízena. Tato nabídka také umožňuje řešit problémy či naplňovat potřeby zákazníků. Hodnotová nabídka musí být natolik jedinečná, aby za ni byli zákazníci ochotni zaplatit, proto je její návrh nelehký úkol. Je nedílnou součástí úspěšné firmy. Pro tvorbu hodnotové nabídky mohou přispět tyto prvky, které definuje Osterwalder (2012, s. 53-61):

- Výkon: hovoříme o faktoru flexibility, rychlosti či spolehlivosti, které určují, jak dobře je organizace schopna plnit přání a potřeby svých zákazníků
- Design: designem rozumíme estetický vzhled nabízeného produktu nebo služby. Design tvoří barvy, grafické prvky, logo ale i ergonomie produktu.

- Přizpůsobení: znamená úpravu produktu či služby tzv. „na míru“ konkrétnímu zákazníkovi. Přizpůsobení chápeme jako personalizaci, jež tvoří silné pouto se zákazníkem.
- Novost: jedná se o inovativní prvek poskytující zákazníkům nové či vylepšené nabídky řešení problémů.
- Cena: je částka stanovená hodnotou produktu nebo služby, má na ni vliv situace na trhu, zákazník, ale i nákladová struktura.
- Status/značka: představuje reputaci a prestiž produktu nebo organizace, která produkt nabízí. Značku chápeme jako identitu.
- Snížení nákladů: pomáhá zákazníkovi snížit náklad (např. nákup na Rohlíku zákazníkovi sníží náklad za pohonnou hmotu za cestu do supermarketu).
- Snížení rizika: pomáhá zákazníkovi snížit riziko (např. servisní záruka na servis snižuje riziko poruchy automobilu).
- Dostupnost: prvek umožňuje zpřístupnit produkt či službu zákazníkovi, který k ní dříve neměl přístup.

6.3 Distribuční kanály

Tento blok ukazuje, jakým způsobem společnost komunikuje se svými zákaznickými segmenty a jak je oslovuje při hodnotové nabídce. Jinými slovy se zabývá otázkou, jakým způsobem hodnotovou nabídku k zákazníkovi dopravíme. Primární funkcí kanálů je předání hodnotové nabídky. Další funkcí je například zvýšení povědomí o službách či produktech.

Jak můžeme vidět na obrázku níže, kanály se primárně dělí na vlastní a partnerské, dále pak na přímé a nepřímé.

Kanály jsou následně děleny do pěti fází, popisuje Osterwalder a kol. (2012, s. 26-27).

- Povědomí: Jakým způsobem zvyšujeme povědomí o službách či produktech?
- Hodnocení: Jakým způsobem pomáháme zákazníkovi vyhodnotit hodnotovou nabídku?
- Nákup: Jakým způsobem je zákazníkovi umožněna koupě služby či produkt?
- Předání: Jakým způsobem je předána hodnotová nabídka?

- Po prodeji: Jakým způsobem je zajištěna poprodejní podpora?

Typy kanálů			Fáze kanálů				
Vlastní	Přímé	Vlastní prodejní síly	1. Povědomí	2. Hodnocení	3. Nákup	4. Předání	5. Po prodeji
		Webové stránky					
Partnerské	Nepřímé	Prodejny					
		Velkoobchodní distribuce					
		Partnerský obchod					

Obrázek 6: Distribuční kanály (Vlastní zpracování dle Osterwalder a kol. 2012, s. 28)

6.4 Vztahy se zákazníky

Blok vztahy se zákazníky popisuje druhy vztahů, které společnost s konkrétními segmenty zákazníků navazuje. V první řadě si společnost musí určit, jaký vztah chce navázat s konkrétním segmentem. Vztahy jsou vedeny například na základě motivace získávání zákazníků či zvýšení prodeje. Typ vztahu s určitým segmentem stanovíme na základě odpovědí na tyto otázky: Jaký vztah jednotlivé segmenty od podniku očekávají? Které z těchto vztahů jsme doposud navázali? Jak nákladné tyto vztahy jsou? Vztahy se zákaznickými segmenty Osterwalder a kol. (2012, s. 28-30) dělí do šesti kategorií:

- Osobní asistence: vztah je založen na lidské interakci.
- Individualizovaná osobní asistence: zástupce společnosti interaguje pouze s jedním zákazníkem.
- Samoobsluha: v tomto vztahu figurují pouze prostředky, pomocí kterých se zákazník obslouží sám.
- Komunity: vztah je založen na komunitě, která spojuje zákazníky.
- Spolutvorba: činnost zákazníka je součástí tvorby hodnoty společností.

6.5 Zdroje příjmů

Představují finanční prostředky, které společnost získává od dílčích zákaznických segmentů. Společnost se musí sama sebe zeptat: Za jakou hodnotu jsou jednotlivé segmenty skutečně

ochotny zaplatit? Na základě odpovědi organizace zváží, zda je možné získat jeden či více zdrojů příjmů. Business model generuje dva typy toků příjmu: příjmy získané z jednorázových plateb zákazníků a opakující se příjmy plateb. Společnost příjmy generuje těmito způsoby, vysvětluje Osterwalder (2012, s. 30-33):

- Poplatek za použití: poplatek představuje úhradu za každé použití služby či produktu.
- Prodej aktiv: znamená prodej fyzických aktiv (nemovitosti, produkty, zařízení).
- Pronájem či půjčování: jedná se o příjem generovaný z již existujícího zdroje (vozidlo, nemovitost, stroje) Zákazník zdroj obvykle využívá po dobu stanovenou na základě sjednané smlouvy.
- Předplatné: model vychází z opětovného přístupu ke službě po dobu stanoveného období. Toto období je většinou v horizontu jednoho roku či měsíce.
- Poskytování licence: výnos pochází z poskytování povolení k užívání chráněného duševního vlastnictví.
- Zprostředkovatelské poplatky: tok výnosů je generován za zprostředkování služby.
- Reklama: příjem vzniká z poplatků za reklamu konkrétního produktu, služby či značky.

6.6 Klíčové zdroje

Jedná se o blok, který definuje nejvýznamnější aktiva potřebná k fungování business modelu. Tyto zdroje společnosti umožňují tvořit hodnotovou nabídku, dosahovat příjmů, udržovat vztahy se zákazníky a pronikat na trh. Typ business modelu určuje typ klíčového zdroje. Klíčové zdroje mohou společnosti vlastnit, ale také si je pronajímat či získat od klíčových partnerů. Osterwaldera a jeho kolegové (2012, s. 35-35) uvádějí, že mohou nabývat následující podoby:

- Fyzické: hovoříme o surovinách, vybavení, materiálech či infrastruktuře.
- Lidské: řadíme zde manažery, zaměstnance a dodavatele. Jsou obzvláště důležité a nenahraditelné.
- Intelektuální/duševní: konkrétně know-how, licence a značky. Jsou pro úspěch kritické, většinou mají právní ochranu (např. ochranou známkou).

- Finanční: jedná se o finanční zdroje či záruky, např. hotovost, fond akciových opcí či úvěrové linky.

6.7 Klíčové činnosti

Tyto činnosti jsou jinými slovy nejdůležitější věci, které společnost musí vykonat, aby její business model fungoval. Stejně jako u klíčových zdrojů, i tyto zdroje společnosti umožňují tvořit hodnotovou nabídku, dosahovat příjmů, udržovat vztahy se zákazníky a pronikat na trh. Taktéž se typ klíčových činností odvíjí od typu business modelu. Osterwalder a kol. (2012, s. 36) ve své knize uvádí tyto klíčové činnosti:

- Výroba: tato činnost je spjatá s výrobními společnostmi, řadíme zde návrh, výrobu a dodávku produktu v určitém množství či kvalitě.
- Řešení problému: tato činnost se týká zejména nemocnic, poradenských firem a dalších společností, které poskytují služby spojené s řešením problémů.
- Platforma/síť: činnost se týká především modelů, které jsou navrženy s platformou jako klíčovým zdrojem.

6.8 Klíčová partnerství

Osterwalder a kol. (2012, s. 38) klíčová partnerství definuje jako síť partnerů a dodavatelů, jejich činnost zajišťuje funkci business modelu. Partnerství jsou uzavírána z mnoha důvodů a stávají se základním stavebním kamenem business modelů. Rozlišujeme čtyři druhy partnerství: strategické spojenectví mezi nekonkurujícími podniky, strategické partnerství mezi konkurenty, vztahy mezi dodavateli a odběrateli a společné podniky pro rozvoj nových podniků. Aliance jsou tvořeny s těmito motivy:

- Optimalizace a úspory z rozsahu: cílem je optimalizace alokace zdrojů a činností s cílem snížení nákladů, např. outsourcing nebo sdílení infrastruktury.
- Snížení rizika a nejistoty: partnerství snižuje riziko v konkurenčním prostředí.
- Získání konkrétních zdrojů a činností: většina společností nevlastní všechny zdroje popsané v jejich business modelech, pouze rozšiřují své schopnosti tak, že se spoléhají na ostatní firmy, které za ně určité činnosti vykonávají či jim poskytují potřebné zdroje.

6.9 Struktura nákladů

Poslední prvek popisuje veškeré nejdůležitější náklady, které společnost vynaloží na provoz business modelu. Náklady vynaložené na tvorbu hodnoty, udržování zákazníků ale i náklady za generování výnosů lze snadno vypočítat na základě definice klíčových zdrojů činností a partnerství. Každý business model by se měl snažit tyto náklady minimalizovat, ovšem pro některé business modely jsou nízkonákladové struktury zásadnější než pro jiné. Rozlišujeme dvě třídy nákladových struktur business modelů, říká Osterwalder a kol. (2012, s. 40-41):

- **Nákladově orientované:** modely se zaměřují především na minimalizaci nákladů. Přístup se zaměřuje na tvorbu a udržení maximálně úsporné nákladové struktury za pomoci využití nízké ceny.
- **Hodnotově orientované:** přístup se zaměřuje na hodnotu tvorby více než na nákladový dopad. Vyznačují se prémiovou hodnotovou nabídkou a vysokou úrovní personalizovaných služeb.

7 PODNIKATELSKÉ TRENDY

V rámci diplomové práce byly identifikovány podnikatelské trendy, se kterými se v této moderní době setkáváme. Společnosti, které dokážou tyto trendy integrovat do svých strategií mají větší šanci na úspěch než společnosti, které se tyto trendy rozhodnou ignorovat. Zelený a Košturiak (2012) definují nejsilnější podnikatelské trendy takto:

- Uberizace – jinými slovy sdílená ekonomika. Jedná se o nejsilnější trend, se kterým se v poslední době setkáváme. Sdílená ekonomika se zaměřuje na využití technologie a internetu ke sdílení zdrojů mezi společnostmi. Model umožňuje sdílet vlastnictví, znalosti a další zdroje. To vše za účelem maximalizace využití zdrojů a následné maximalizace zisku.
- Self-service – neboli samoslužba. Tento trend vznikl v důsledku stimulace technologických inovací, jež nahrazují finančně nákladnou pracovní sílu. Pracovní síla je nahrazena kvalitní, ochotnou, a především levnou zákaznickou silou, tedy zákazníkem. Self-service nevyžaduje specializovaný mezičlánek, naopak interaguje s konečným uživatelem. Obecně lze prohlásit, že se samoobsluha vyplatí v tu chvíli, kdy je levnější pořídit technologii namísto pracovní síly.
- Disintermediace – tento pojem chápeme jako eliminaci mezičlátku. S vývojem internetu se vyvíjí i tlak na přímý vztah spotřebitele a výrobce. V důsledku toho se eliminují mezičlátky, tedy zprostředkovatelé, dealeři, zástupci atd. Efektem disintermediace je snížení vysokých nákladů na mezičlátky, zvyšování konkurenceschopnosti a budování loajálního vztahu zákazníků.
- Digitalizace – digitální technologie mění způsob podnikání neskutečnou rychlostí. Sociální sítě a internet hrají v marketingu čím dál větší roli. Trojdimenzionální tiskárny zase vyrábějí potřebné komponenty pro nabízené produkty. Virtuální reality či trojdimenzionální modelování se využívají k efektivnímu testování či prezentací zákazníkům. Digitální technologie odstraňují mezičlátky napříč celým obchodním řetězcem a tím umožňují přímou komunikaci mezi zákazníkem a tvůrcem.
- Odpovědné podnikání – jedná se o přístup firem, jež se snaží ovlivnit dopad své činnosti na životní prostředí. Odpovědné podnikání zahrnuje témata jako jsou etické obchodní praktiky, ochrana životního prostředí, sociální spravedlnost atd. Odpovědné firmy například investují do obnovitelných zdrojů energií, podporují lokální komunity či zlepšují pracovní podmínky svých zaměstnanců.

8 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část byla vyhotovena formou rešerše odborné literatury, která se zabývá podnikáním a tvorbou business modelů. Obsah teoretické části bude sloužit jako podklad pro tvorbu praktické části diplomové práce. První a druhá kapitola obsahují vymezení klíčových pojmů z oblasti podnikání a marketingu, které by měl každý budoucí podnikatel znát. Nechybí ani popis právních forem podnikání, jejich druhů a následné porovnání.

Třetí kapitola se zabývá analýzou trhu, kterou chápeme jako nezbytný krok, který musíme před začátkem podnikání udělat. Tento proces pomáhá lépe porozumět trhu, konkurenci, zákazníkům, vlastním schopnostem a omezením, ale také prostředí, ve kterém se podnik bude pohybovat. Za pomoci SWOT analýzy, PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil zkoumáme vnitřní a vnější prostředí podniku. Analýzy nám odpovídají na otázky, které si musíme před začátkem podnikání položit: Jakým způsobem se vyrovnáme s konkurencí? Jak může politická či ekonomická situace ovlivnit chod podniku? Jaké jsou slabé a silné stránky podniku?

Čtvrtá kapitola je zaměřena na objasnění pojmu Business model a Podnikatelský plán. Ačkoliv se tyto nástroje zdají být totožné, není tomu tak. V kapitole jsou vysvětleny zásadní rozdíly mezi pojmy a jsou uvedeny výhody i nevýhody těchto nástrojů. Dále je popsán rozdíl mezi prvotním nástrojem Business model Canvas a následným rozšířením Business model Lean Canvas. Jelikož je Business model Lean Canvas uzpůsoben pro nově začínající podniky, bude v praktické části využit namísto původního Business modelu Canvas, který je vhodnější pro již fungující společnosti.

Pátá kapitola definuje metodu Lean Startup jako přístup k vývoji a řízení nových podniků a projektů, která tkví v rychlé a efektivní validaci. Je založena na třech principech, kterými jsou: tvoření, měření a učení. Tento princip nazýváme jako Smyčku učení. V kapitole je také definován pojem MVP, který chápeme jako nejzákladnější verzi nového produktu, který obsahuje pouze nezbytné funkce a vlastnosti. MVP umožňuje získat relevantní zpětnou vazbu od zákazníků, a to s nejmenším úsilím. Tato verze produktu pomáhá ověřit, zda je nápad na produkt či službu životaschopný.

Šestá kapitola detailně popisuje prvotní nástroj Business model Canvas, který se primárně zabývá tvorbou unikátní hodnotové nabídky, jejíž tvorba vyžaduje velké množství času a pozornosti. Protože si zákazník vždy kupuje uspokojení namísto domnívaného produktu či

služby, je klíčové zjistit a definovat, čemu zákazník přikládá hodnotu, za kterou je ochoten zaplatit.

Poslední kapitola je zaměřena na nejsilnější podnikatelské trendy, se kterými se setkáváme. Jsou vysvětleny pojmy jako Uberizace, jež chápeme jako sdílenou ekonomiku, Self-service, tedy samoobsluh a Disintermediace, jinými slovy odstranění mezičlánků, Odpovědné podnikání, které je v poslední době velice důležité a Digitalizace. Digitalizace je silným trendem, který neskutečnou rychlostí mění způsob podnikání. Je tomu tak především díky technologiím, které poskytují podnikům možnosti, jak zlepšit komunikaci, automatizovat procesy a získat přístup ke globálním trhům.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

9 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Kapitola se zabývá analýzou tržního prostředí moderní půjčovny automobilů. Pro zkoumání prostředí byly zvoleny tyto analytické nástroje: PEST analýza, SWOT analýza a Porterův model pěti sil.

Analytické nástroje budou aplikovány primárně na lokalitu Brno-město. PEST analýza bude zkoumat celou Českou republiku, případně Jihomoravský kraj jako prostředí sociálně-ekonomického rozměru, ve kterém se bude nacházet zamýšlený podnik.

9.1 PEST analýza

PEST analýza zkoumá hlavní faktory a trendy okolního prostředí, které mohou mít vliv na konkrétní organizaci. Nástroj je určen pro identifikaci politicko-právních faktorů, sociálních faktorů, ekonomických faktorů a technologických faktorů.

Níže uvedená tabulka zobrazuje souhrn faktorů napříč jednotlivými oblastmi PEST analýzy:

Tabulka 2: PEST analýza (Vlastní zpracování)

Politicko-právní faktory (P)	Ekonomické faktory (E)
<ul style="list-style-type: none"> • Ukončení EET • Paušální daň 	<ul style="list-style-type: none"> • Míra nezaměstnanosti • Míra inflace • Vývoj průměrné hrubé mzdy • HDP
Sociální faktory (S)	Technologické faktory (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Živě narození < Zemřelí • Přistěhovalí > Vystěhovalí • Každoroční přírůstek obyvatelstva • Významní zaměstnavatelé 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplikace • Automobily Tesla • Drobné spotřebiče pro údržbu vozidel

9.1.1 Politicko-právní faktory

K 1. lednu 2023 měl zákon o evidenci tržeb, po odložení čtyř fází, nabýt své účinnosti. Odložení bylo způsobené korona virovou krizí, která měla, a stále má, zásadní dopad na ekonomiku České republiky. Dne 9. března 2022 však senát schválil návrh Ministerstva

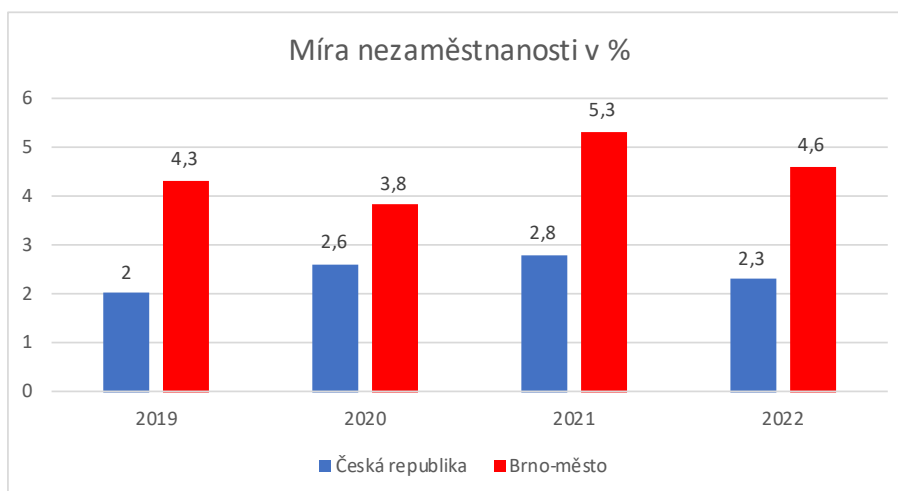
financí, v důsledku kterého začátkem roku 2023 dojde k úplnému zrušení zákona o EET. (mfcr.cz, 2022)

Paušální daň je z hlediska daňových povinností dalším faktorem, který stojí za zmínku. V červnu roku 2020 proběhlo schválení návrhu zavedení paušální daně od roku 2021. Do konce roku 2022 byla jedinou podmínkou, kterou musel podnikatel splnit, výše ročního příjmu v maximální výši 1 milionu Kč. Od roku 2023 došlo ke zvýšení hranice ročních příjmů na 2 miliony Kč. Ke zvýšení došlo v důsledku zvýšení hranice pro plátcovství DPH. Novinkou je také zavedení tří paušálních pásem, jež se primárně liší měsíčními zálohami stanovených dle výše příjmu. Sekundárně se liší dle druhu vykonávané samostatné činnosti. Paušální daň byla zavedena zejména pro snížení byrokratických úkonů drobných podnikatelů. Možnost využití paušální daně je dobrovolná. (mfcr.cz, 2023)

9.1.2 Ekonomické faktory

Prosperitu podniku a podnik samotný ovlivňují tyto ekonomické faktory: míra nezaměstnanosti, míra inflace, vývoj průměrné hrubé mzdy a hrubý domácí produkt, tedy HDP.

Míra nezaměstnanosti



Obrázek 7: Míra nezaměstnanosti v % (Vlastní zpracování dle mfcr.cz, 2022, czsco.cz, 2023)

Na trhu práce se stále projevuje nerovnováha spjatá s nedostatkem pracovníků. Míra nezaměstnanosti v ČR v roce 2021 dle Českého statistického úřadu dosáhla 2,8 %, což je oproti předchozímu roku zhoršení o 0,2 %. V roce 2022 došlo k meziročnímu zlepšení o 0,5 %, míra nezaměstnanosti tedy činila 2,3 %. Míry nezaměstnanosti v letech 2020 a 2021

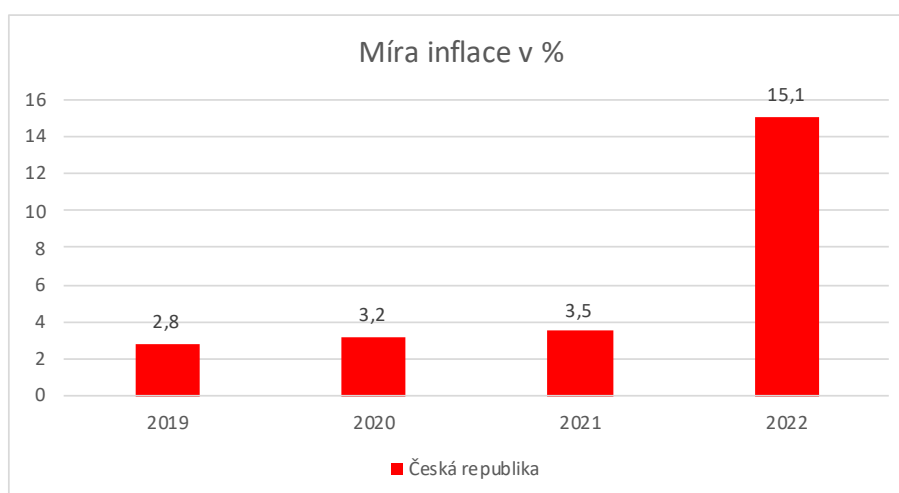
jsou s velkou pravděpodobností ovlivněny epidemií koronaviru. (mfcr.cz, 2022, czso.cz, 2023)

V roce 2023 by míra nezaměstnanosti, navzdory předpokládané recesi a oslabené hospodářské dynamice, neměla výrazně růst. Odhad je nyní stanoven na 3,1 %. Tlak na růst mezd bude i nadále zaostávat za inflací. Průměrná reálná hrubá mzda by měla klesnout. (mfcr.cz, 2022)

Ve výše uvedeném grafu lze vidět nezaměstnanost v lokalitě Brno-město, jež je pro tvorbu této práce příhodnější. Na první pohled je patrné, že nezaměstnanost v Brně je ve všech čtyřech sledovaných obdobích výrazně vyšší než celorepubliková čísla. Oproti loňskému roku v roce 2020 došlo v ČR ke zvýšení počtu nezaměstnaných, naopak na území Brno-město došlo ke snížení nezaměstnaných. Rok 2021 byl na obou sledovaných území ve znamení růstu. V roce 2022 naopak došlo k poklesu na obou území.

Ikdyž je míra nezaměstnanosti v Brně vyšší než v České republice, je nepravděpodobné, že by tento fakt mohl ovlivnit poptávku po službě, která je předmětem business modelu. Aby nastala tato situace, musela by být míra nezaměstnanosti mnohonásobně vyšší.

Míra inflace



Obrázek 8: Míra inflace v % (Vlastní zpracování dle mfcr.cz, 2023)

Růst cenové hladiny v čase lze označit jako inflaci. Česká republika má stanovené toleranční pásmo inflačního cíle, které činí 2 %. V roce 2020 došlo k překročení tolerančního pásma, a to o 1,2 %. Od roku 2021 se inflace v České republice stává zásadním sociálním problémem. K inflaci v roce 2021 významně přispěla cena elektřiny a zemního plynu. Cena ropy

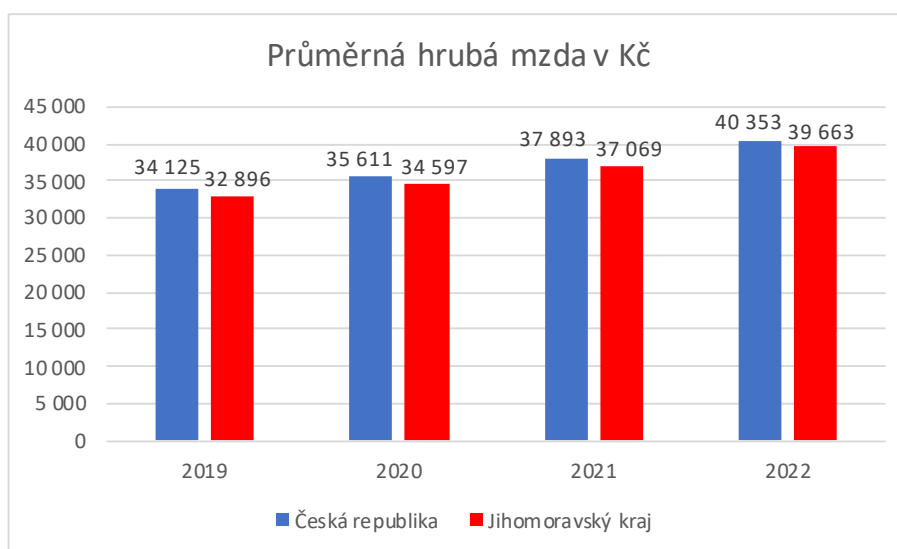
a jednotkové náklady práce naopak působily proinflačním směrem, síla těchto faktorů tedy byla menší než v předchozím roce.

V roce 2022 k extrémnímu nárůstu inflace navíc přispěly potraviny, pohonné hmoty, imputované nájemné a další kategorie zboží či služeb. Míra inflace v tomto roce výrazně snížila životní úroveň obyvatel a zpomalila ekonomický růst. Energetický úsporný balíček v závěru roku snížil meziroční hodnotu, přesto však v průměru inflace za rok 2022 dosáhla neuvěřitelných 15,1 %.

Hodnoty inflace by se měly v prvním kvartále roku 2023 pohybovat kolem 15,1 %, v následujících čtvrtletích by postupně měla klesat. Odhadovaná průměrná hodnota pro rok 2023 činí 10,4 %. (mfcz.cz, 2023)

Nárůst inflace může mít zásadní vliv na provoz autopůjčovny, zejména pro to, že dochází k růstu cen za zboží, služeb, ale i energií. Vyšší náklady do jisté míry ovlivňují ziskovost podniku. Inflace také může ovlivnit kupní sílu zákazníků. Jak už bylo zmíněno, míra inflace se v roce 2021 stala významným sociálním problémem. V důsledku zvýšení cen téměř všech položek spadajícího do spotřebního koše, se spousta českých rodin ocitla v nepříznivé finanční situaci. V důsledku této situace lze říci, že potenciální zákazníci budou ohledně svých financí opatrní, což může ovlivnit příjmy zamýšlené společnosti.

Vývoj průměrné hrubé mzdy

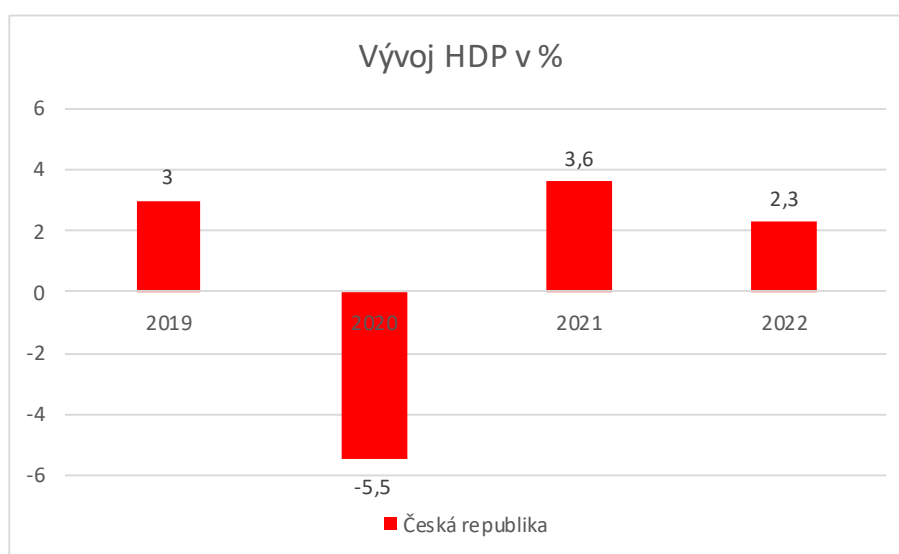


Obrázek 9: Průměrná hrubá mzda v Kč (Vlastní zpracování dle czso.cz, 2022, czsco.cz, 2023)

Od roku 2019 průměrná hrubá mzda v České republice narůstá. Přírůstek mezi jednotlivými sledovanými lety činí: 1 486 Kč, 2 282 Kč a 2 460 Kč. Průměrná hrubá mzda v Jihomoravském kraji je ve srovnání s celorepublikovými hodnotami nepatrně nižší, a to maximálně o 1 229 Kč. Z grafu lze vyčíst, že také průměrná hrubá mzda v Jihomoravském kraji má rostoucí trend.

Od 4. čtvrtletí roku 2021 pozorujeme, že i přes růst průměrné hrubé mzdy po započtení vlivu růstu spotřebitelských cen reálná mzda klesá. V důsledku zvýšení míry inflace ve čtvrtém čtvrtletí roku 2021 došlo k poklesu reálné mzdy o 2 %. V prvním čtvrtletí roku 2022 jsme zaznamenali pokles reálné mzdy o 3,6 %. Ve druhém i třetím čtvrtletí roku 2022 došlo k poklesu reálné mzdy o 9,8 %. Ve čtvrtém čtvrtletí roku 2022 pozorujeme pokles reálné mzdy o 6,7 %. Pokles reálné mzdy za celý rok 2022 činí 7,5 %. (czso.cz, 2022, czsco.cz, 2023)

Hrubý domácí produkt



Obrázek 10: Vývoj HDP v % (Vlastní zpracování dle mfcr.cz, 2023)

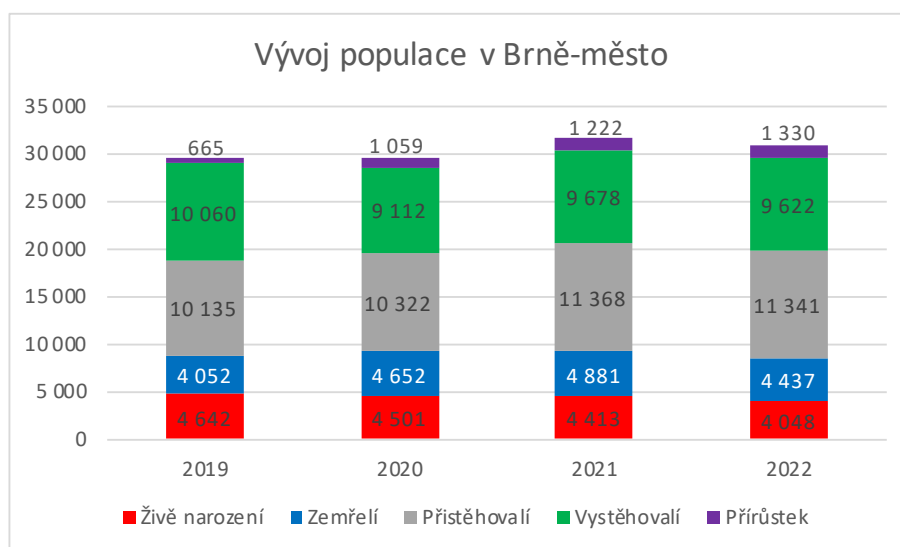
Na základě předběžného odhadu Českého statistického úřadu (ČSU) se reálný hrubý domácí produkt, očištěn o sezónní vlivy ve 3. čtvrtletí roku 2022 mezi čtvrtletně snížil o 0,4 %, meziročně se naopak zvýšil o 1,6 %. Ve 2. čtvrtletí roku 2022 HDP meziročně vzrostl o 3,6 %. V 1. čtvrtletí roku 2022 došlo k meziročnímu růstu HDP o 5,1 %. (mfcr.cz, 2022)

Nejhlubší pokles výkonu ekonomiky v historii ČR byl zaznamenán v roce 2020. Pokles ovlivnily spotřeby domácností, investiční výdaje a propad zahraniční poptávky. Sektor služeb, přesněji odvětví obchodu, pohostinství a ubytování tyto výsledky taktéž negativně ovlivnily. Tato situace byla způsobena virem COVID-19 a následnými nezbytnými opatřeními, jež byly v důsledku pandemie přijaty.

Hrubý domácí produkt by v roce 2023 mohl klesnout až o 0,5 %. České domácnosti se budou nadále potýkat s dopady růstu cenové hladiny, z toho důvodu se jejich reálná spotřeba pravděpodobně dále sníží. Prorůstově bude působit investice a spotřeba sektoru vládních institucí. (mfer.cz, 2023)

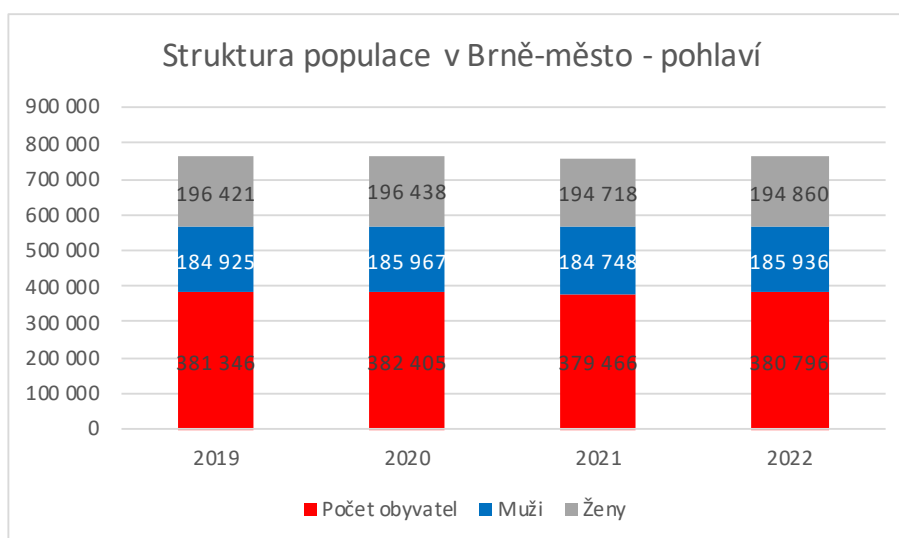
9.1.3 Sociální faktory

Brno je město ležící ve středu Jihomoravského kraje. Z informací dle ČSU k 1.1.2022 v Brně žije 379 466 obyvatel. Do okresu Brno-město patří těchto 29 městských částí: Brno-Bohunice, Brno-Bosonohy, Brno-Bystrc, Brno-Černovice, Brno-Chrlice, Brno-Ivanovice, Brno-Jehnice, Brno-jih, Brno-Jundrov, Brno-Kníničky, Brno-Kohoutovice, Brno-Komín, Brno-Královo Pole, Brno-Líšeň, Brno-Maloměřice a Obrány, Brno-Medlánky, Brno-Nový Lískovec, Brno-Ořešín, Brno-Řečkovice a Mokrá Hora, Brno-sever, Brno-Slatina, Brno-Starý Lískovec, Brno-střed, Brno-Tuřany, Brno-Útěchov, Brno-Vinohrady, Brno-Žabovřesky, Brno-Žebětín a Brno-Židenice. (brno.cz, 2023, vdb.czso.cz, 2023)



Obrázek 11: Vývoj populace v Brně-město (Vlastní zpracování dle: vdb.czso.cz)

Ve výše uvedeném grafu je zanesen vývoj populace v Brně za čtyři sledovaná období. V roce 2019 počet živě narozených převyšuje počet zemřelých, v dalších sledovaných letech naopak převyšuje počet zemřelých nad počet narozených. Celkový přírůstek významně ovlivňuje počet přistěhovalých, který ve sledovaných obdobích převyšuje počet vystěhovalých.



Obrázek 12: Struktura populace v Brně-město, pohlaví (Vlastní zpracování dle: vdb.czso.cz)

Výše uvedený graf je zaměřen na strukturu obyvatelstva, konkrétně poměr mužů a žen, ve sledovaných obdobích. V roce 2019 tvoří mužské pohlaví 48,5 % populace a ženské pohlaví 51,5 %. Rok 2020 je téměř srovnatelný s předchozím rokem, mužské pohlaví představuje 48,6 %, ženské 51,4 % populace. Mužská populace v roce 2021 tvoří 48,7 %, ženská 51,3 %, v roce 2022 je tento poměr 48,8 % a 51,2 %.

Brno je druhé největší město České republiky, sídlí v něm velké množství významných společností a atraktivních zaměstnavatelů. Některé z těchto společností v současné době pro pracovní účely využívají služby autopůjčoven. Není pochyb o tom, že i samotní zaměstnanci jsou potenciální zákazníci autopůjčovny. V Brně je také spousta vysokých škol, jejichž studenti obvykle nevlastní automobil, proto lze i studenty označit jako potenciální zákazníky. Zároveň se do města Brno stěhuje stále více lidí, což vytváří poptávku po krátkodobém pronájmu vozidel pro cestování a či jiné potřeby. Tyto faktory jsou pozitivní pro podnikání v oblasti, ve které zamýšlený podnik bude působit.

9.1.4 Technologické faktory

Nejdůležitějším technologickým faktorem, který je pro každou autopůjčovnu nejdůležitější, je volba vhodných automobilů, které budou v business plánu figurovat. Trh nabízí nepřeberné množství levnějších, dražších a luxusních automobilů. Pro účely podnikání je žádoucí výběr správných typů vozů, které budou disponovat potřebnými parametry. V tomto případě se bude jednat o automobily značky Tesla, konkrétně model 3 a Y. Provoz elektromobilů je energeticky méně náročný a také nevyžadují takovou údržbu, jako automobily se spalovacím motorem.

Neopomenutelným technologickým faktorem je aplikace, která zákazníkovi umožní snadno najít a pronajmout automobil prostřednictvím chytrého mobilního zařízení. Aplikaci si mohou zákazníci stáhnout do svého mobilního zařízení či ji mohou využít prostřednictvím internetového prohlížeče. Po uhrazení vratné kauce se zákazníkovi pomocí vzdáleného přístupu odemkne automobil a může vyrazit na cestu. Po ukončení jízdy zákazník zaparkuje a ukončí přes aplikaci jízdu. Výhodou aplikace je, že umožňuje zákazníkovi sledovat své výdaje za používání automobilu. Další výhodou sledujeme v tom, že je užívání aplikace jednoduché a časově velice efektivní. Aplikace také umožní vypůjčení automobilu v jakoukoliv denní dobu.

Poslední dobou se čím dál častěji setkáváme s digitalizací, jež zahrnuje širokou škálu technologií, procesů a inovací, které umožňují modernizaci oblastí společnosti a průmyslu. Digitalizace přináší mnoho výhod, např. zlepšení efektivity, produktivity, snížení nákladů, zvýšení rychlosti a dostupnosti informací, ale i usnadnění komunikace. Všechny tyto výhody lze označit jako přednosti aplikace, pomocí které bude probíhat proces vypůjčení automobilu. V důsledku digitalizace se mění oblasti poskytování služeb, ale i požadavky zákazníků. Majitelé firem musí brát tento fakt v potaz a neustále modernizovat své nabízené služby či produkty.

9.2 SWOT analýza

Analýza pomáhá podnikům identifikovat silné stránky, slabiny, příležitosti a hrozby. Příležitosti a hrozby řadíme ke vnějším faktorům, silné a slabé stránky naopak k faktorům vnitřním. Na uvedeném obrázku jsou zaznamenány nejvýznamnější identifikované faktory.

Tabulka 3: SWOT analýza (Vlastní zpracování)

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Žádný limit na ujeté kilometry • NON-STOP fungování autopůjčovny • Zapůjčení auta na hodinové úseky • Není nutná rezervace předem 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká vstupní investice • Omezený výběr typu vozidel • Omezení na modré zóny • Registrace do aplikace předem
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Technologické inovace • Ekonomická situace • Zvyšování cen vlakového jízdného • Růstající poptávka po alternativách mobility 	<ul style="list-style-type: none"> • Nově vstupující konkurence • Krádež vozidla • Regulace vlády či města • Kybernetický útok • Zvýšení cen energií

9.2.1 Silné stránky

Konkurenční společnosti mají ve většině případů stanovený limit na ujeté kilometry. Vzhledem k tomu, že velké množství potenciálních zákazníků tento limit shledává jako bariéru, jak bylo zjištěno na základě dotazníkového šetření v kapitole č. 10, zamýšlená společnost by takový limit nestanovovala.

Možnost zapůjčení netradičního auta, kterým Tesla bezpochyby je, je další silnou stránkou. Jízda v takovém autě člověku dává dobrý pocit z exkluzivního zážitku. Business model věří, že spousta zákazníků za stejné finance raději bude preferovat tento typ netradičního automobilu před klasickým automobilem, na který jsou zvyklí a které nepřináší zážitek z jízdy a s tím i spojené uspokojení. Přístupnost je tedy další silnou stránkou.

Možnost zapůjčení vozu bez nutné rezervace předem je také velice výhodná, zákazník se nemusí předem zavazovat a omezovat stanoveným časem, jednoduše si přes mapu vyhledá dostupné vozidlo a může vyrazit. Tato silná stránka je podtrhnuta faktem, že takto lze konat

v jakoukoli denní či noční hodinu. Žádná konkurenční společnost ve městě Brno nenabízí možnost vypůjčení auta v noci, a ještě k tomu bez rezervace předem.

Flexibilita, kterou carsharing nabízí je další identifikovanou silnou stránkou. Možnost zapůjčení vozidla na krátké časové úseky je finančně velice výhodná a je tak dostupná téměř všem typům zákazníků, které identifikujeme.

9.2.2 Slabé stránky

Nemalá vstupní investice, která bude vynaložena na vývoj aplikace je jednoznačně jednou z největších nevýhod zamýšleného business plánu. Tato investice se pohybuje řádově v několika set tisících Kč.

Omezený výběr vozidel je další identifikovanou slabou stránkou. Jelikož business plán zamýšlí operovat pouze s osobními elektromobily značky Tesla, mohli by být odpůrci elektromobilů či fanoušci klasických benzinových či naftových automobilů nespokojeni a nemuseli by nabízených služeb zamýšleného business plánu využít.

Jelikož společnost z počátku plánuje fungovat pouze v zónách B a C města Brna, mohla by být omezená dostupnost další slabou stránkou, a to zejména pro obyvatele žijící na periferii.

Nutná registrace do aplikace předem je další slabou stránkou, nicméně nezbytnou. Jelikož se jedná o půjčování automobilů zletilým osobám, je nutné ověření platného řidičského průkazu prostřednictvím aplikace, které chvíli potrvá.

9.2.3 Příležitosti

V dnešní době čím dál méně obyvatel touží po vlastním automobilu. Automobily jsou drahá záležitost a nepříznivá ekonomická situace, se kterou se bohužel velké množství rodin potýká, tuto situaci vůbec nezlepšuje, právě naopak. Spoustě lidí se nevyplatí investovat nemalé finance do vlastního automobilu a následných stoupajících nákladů na parkování a provoz vozidla, proto je pro ně příležitostné vypůjčení automobilu finančně příznivou alternativou. Lze předpokládat, že využití alternativních způsobů mobility neustále poroste. Dalším faktem je, že ceny vlakového jízdného neustále rostou, to vytváří příležitost pro zamýšlenou autopůjčovnu, např. cesta do Prahy pro čtyři osoby vypůjčeným automobilem by mohla stát stejně, ne-li méně než cesta vlakem. Rychlý rozvoj a vývoj moderních technologií (např. mobilní aplikace, udělení vzdáleného přístupu do automobilu, inteligentní senzory) pomáhají neustále vylepšovat nabízené služby a zdokonalovat zákaznický zážitek.

9.2.4 Hrozby

Carsharing je rozmáhajícím se trendem, o který roste zájem. Z tohoto důvodu vzniká hrozba nově vznikajících společností poskytujících tyto služby. Další hrozbou je riziko závažného poškození či krádeže vozidla. Toto riziko lze minimalizovat pomocí vhodného pojištění, nicméně jej nelze úplně odstranit. Jelikož je business model založen na půjčování automobilů prostřednictvím aplikace, vyskytuje se hrozba kybernetického útoku, který by mohl ohrozit automobily, ale také by mohl zapříčinit únik uživatelských dat. Zvýšení cen energií je další hrozbou, se kterou je nutné počítat. V důsledku růstu cenové hladiny, který v ČR můžeme pozorovat, vzrostly ceny energií, zboží i potravin. Nelze vyvrátit, že ceny energií dále neporostou. Změna chování zákazníků je hrozbou vyskytující se téměř ve všech odvětvích podnikání. Případná změna preference zákazníka může negativně ovlivnit ziskovost podniku. Poslední hrozbou jsou možné regulace ze strany vlády či města. Ty mohou v budoucnu zavést pravidla omezující tento typ podnikání anebo mohou zvýšit náklady spojené s jeho provozem.

9.3 Porterův model pěti sil

Tento analytický nástroj se zabývá mezoprostředním zamýšlené automobilové půjčovny. Budeme se věnovat stávající konkurenci, potenciálně nově vstupujícím firmám, substitutům a dodavatelům.

9.3.1 Stávající konkurenti

V Brně je řádově několik desítek podniků, které zákazníkům nabízejí možnost vypůjčení osobních či nákladních automobilů. Jejich nedostatek je ovšem otevírací doba a nutná rezervace předem. Ve městě se prozatím vyskytuje pouze jedna autopůjčovna, která poskytuje podobnou službu, kterou plánuje poskytovat zamýšlená autopůjčovna. Ostatní autopůjčovny ve městě fungují na klasické bázi. Proto se v této části analýzy budeme věnovat také tradičním autopůjčovnám, které jsou v Brně nejznámější a nejvytíženější.

- **Autonapůl**

Autonapůj je, jak už bylo zmíněno, jediná autopůjčovna v Brně, která poskytuje podobnou službu jako zamýšlený business model. Funguje na principu roundtrip sharing. Společnost provozující tento princip disponuje svou vlastní flotilou aut. Zákazník má do auta přístup pomocí čipové karty. Vozidlo si zákazník vyzvedne buď na vyhrazeném místě, anebo mu bude za poplatek 299 Kč přistaveno. Auto je možné si dlouho dopředu rezervovat.

Nevýhodou rezervovaných aut je, že je nutné ho vrátit a vyzvednout na určeném místě. V případě vypůjčení auta bez rezervace je možné prostřednictvím mobilní aplikace vyhledat automobil, vyzvednout jej a následně vrátit v rámci definované parkovací zóny. Autopůjčovna nabízí několik desítek vozů, které řadí do šesti kategorií: economy, standard, comfort, grand, electro a Tesla. Zákazník platí za ujeté kilometry a za dobu půjčení. V kategorii standart stojí vypůjčení na jednu hodinu 74 Kč a každý najetý kilometr 7,49 Kč. Autopůjčovna má dále pravidlo, že za den nezaplatíte více než za desetinásobek hodinové sazby. Znamená to, že v případě vypůjčení auta na 18 hodin platíte pouze 10 hodin. Zákazník také zaplatí vratnou kauci ve výši 5 000 Kč. (autonapul.cz)

- **Comfort Car**

ComfortCar je tradiční autopůjčovna. Nevýhodou je, že si zákazník musí auto rezervovat dopředu a také na určeném místě uzavřít smlouvu o Pronájmu vozidla. Automobil zákazník taktéž přebírá na určeném místě. Autopůjčovna nenabízí službu přistavení auta. Předání vozidla po 20:00 a do 7:59 je zpoplatněnou částkou 500 Kč. Vypůjčení vozidla je možné nejméně na jeden den, což může být pro některé zákazníky velice nevýhodné. Vozový park, kterým společnost disponuje, je velice pestrý. Denní pronájmy se pohybují od 690 Kč do 1590 Kč. Vratná kauce činí 5 000 Kč. (comfort-car.cz)

- **Dobrá autopůjčovna**

V tomto případě se také jedná o tradiční autopůjčovnu. Na rozdíl od všech předešlých podniků, tento podnik nabízí pouze moderní auta s novějším rokem výroby. Automobil je nutné rezervovat dopředu a převzít na místě určeném v pracovní době. V případě vyzvednutí/vrácení vozidla mimo pracovní dobu musí zákazník uhradit poplatek 400 Kč. Je možné přistavení auta za poplatek 300 Kč do 15 km. Zákazník si vozidla může vypůjčit minimálně na jeden den, tyto pronájmy stojí od 800 Kč do 1 100 Kč. Vratná kauce se pohybuje od 5 000 Kč do 10 000 Kč v závislosti na hodnotě zapůjčeného vozidla. (dobraautopujcovna.cz)

- **Autopůjčovna Smíšovský**

Autopůjčovna Smíšovský je také klasická autopůjčovna, která má rozsáhlou flotilu aut. Nabídka je velice pestrá, naleznete zde starší auta za výhodné ceny, i nové luxusní vozy. Automobily lze vypůjčit minimálně na jeden den, a to v cenovém rozhraní 750 Kč až 6 000 Kč bez DPH. Limit na ujeté kilometry zde není. Auto je nutné vyzvednout na uvedené adrese podniku. Vratná kauce činí nejméně 5 000 Kč. (smisak.cz)

Tabulka 4: Cenové srovnání konkurenčních podniků (Vlastní zpracování)

	Rezervace vozu 1 den	Rezervace vozu 2 až 3 dny	Rezervace vozu 4 dny a více	Jízda	Přistavení vozu	Vratná kauce
Autonapůl	74 Kč/hod max 740	65 Kč/hod max. 650	59 Kč/hod max. 590	7,45 Kč/km	299 Kč	5 000 Kč
Comfort Car	990 Kč	990 Kč	890 Kč	bez omezení	nelze	5 000 Kč
Dobrá autopůjčovna	950 Kč	900 Kč	850 Kč	150 km/den zdarma	300 Kč do 15 km	5 000 Kč
Autopůjčovna Smíšovský	1 300 Kč	1 300 Kč	1 200 Kč	bez omezení	nelze	5 000 Kč

Výše uvedená tabulka zobrazuje cenové nabídky jednotlivých konkurenčních podniků. Je důležité podotknout, že ceny uvedené v tabulce se týkají pronájmu aut ze stejné cenové relace. V tabulce nejsou uvedeny ceny za pronájem luxusnějších automobilů či automobilů s novějším rokem výroby. Na první pohled je jasné, že společnost Autonapůl je jediným podnikem, který umožňuje pronájem auta na krátký časový horizont. V případě potřeby pronájmu v rámci pár hodin se nejvíce vyplatí nabídka společnosti Autonapůl. Autonapůl je dále jediná společnost, která účtuje poplatek za ujeté kilometry. V případě, že zákazník potřebuje půjčit auto na celý den a zároveň plánuje ujet více než 28 km za jeden den, vyplatí se mu auto půjčit od společnosti Dobrá autopůjčovna. Tato autopůjčovna má nejvýhodnější cenové sazby. Autopůjčovna Smíšovský má naopak nejméně příznivé ceny, ikdyž se na svých webových stránkách pyšní titulem nejlevnější autopůjčovny v Brně. Vratná kauce je u všech společností stejná. Možnost přistavení vozidla nabízí pouze dvě z uvedených společností, a to za stejnou cenovou sazbu.

9.3.2 Potenciální nově vstupující firmy

V této ekonomicky napjaté době většina obyvatel nemá velké množství volných finančních prostředků pro koupi osobních automobilů. Proto čím dal více lidí příležitostně využívá autopůjčovny, popřípadě taxi služby, které nabízejí propůjčení auta či svezení. Na vysokou

poptávku reaguje nabídka. Z tohoto důvodu lze říci, že prostor pro nově vstupující firmy na trhu je.

Novým trendem v oblasti půjčování vozů je tzv. carsharing neboli sdílení aut. Tento model můžeme pozorovat zejména ve velkých zahraničních městech. Myšlenka carsharingu stojí na tvrzení, že v této moderní době není potřebné vlastnit osobní automobil, běžný obyvatel velkého města si totiž ve většině případů vystačí s využíváním městské hromadné dopravy či vypůjčeným automobilem. V Brně se, jak už bylo zmíněno, doposud vyskytuje pouze jedna autopůjčovna, který je založena na myšlence carsharingu. Jelikož je tento trend čím dál více oblíbený a uživatelsky přívětivý, lze předpokládat, že se v Brně vyskytne více autopůjčoven, které budou na bázi carsharingu.

9.3.3 Substituty

Někdy je zákazník nucený zvolit substitut z důvodu nedostupnosti původního produktu či služby anebo kvůli osobní preferenci. Většinou jsou ale substituty vyhledávané primárně kvůli finanční výhodnosti, zákazníci jednoduše vyhledávají levnější alternativy. Vzhledem k tomu, že je předmětem tohoto business modelu poskytování služby, budeme se pokoušet identifikovat substitut z hlediska služby. Identifikace z hlediska celku, např. prostředí, by byla bezvýznamná.

Mluvíme-li o dopravě, jednoznačně levnější variantou, tedy substitutem, je městská hromadná doprava. V Brně je více druhů MHD, například tramvaje, trolejbusy či autobusy. Dalším substitutem může být také vlak, který je typickým dopravním prostředkem pro meziměstskou dopravu. Finančně nejatraktivnější substitut zamýšleného business modelu je chůze, jízda na kole či koloběžce, tyto alternativy jsou vhodnější pro krátké vzdálenosti, jejich nevýhodou je však omezený či nulový úložný prostor. Služby svezení nabízené od společností Uber, Bolt Liftago či Lyft jsou dalšími substituty, které lze v Brně využít. Nevýhodou je jednoznačně cena, která se v případě delšího svezení může vyšplhat opravdu vysoko. Taxi služby či využití vlastního automobilu jsou také alternativy, které nesmíme opomenout.

9.3.4 Dodavatelé

Dodavatelé mají významný vliv na ceny surovin, materiálů či služeb, které poskytují dané společnosti. Má-li dodavatel silnou pozici na trhu, může omezit ziskovost podniku zvýšením cen. V situaci, kdy je na trhu dostatek dodavatelů, nachází se v silné vyjednávací pozici daná

organizace. Může si určovat ceny, podmínky a další. Dobré vztahy s dodavateli jsou pro každý podnik klíčové.

Pořízení automobilu je jedním z prvních kroků, který musí být před započítáním podnikání učiněn. Vozy, které budou zákazníkům nabízeny k pronájmu, budou automobily značky Tesla. Nové osobní automobily lze zakoupit přímo od společnosti Tesla. Tato společnost uplatňuje tradiční přímý prodejový model. Nedisponuje tedy prodejními sítěmi, které jsou na bázi nezávislých prodejců či prodejců smluvních značek.

Autopůjčovna postavená na trendu carsharing bude potřebovat dodavatele informačních technologií, který bude stát za vývojem webové a mobilní aplikace, která je pro zamýšlený business model nezbytná. Vytvořením aplikace však spolupráce s tímto dodavatelem nekončí. Jelikož se technologie stále vyvíjí, je podpora a péče o produkt, který musí být uživatelský přátelský, nezbytná.

K automobilům neodmyslitelně patří i jejich údržba či případné servisní opravy. Dodavatel těchto služeb je další nezbytnou součástí fungujícího businessu. Jelikož je v dnešní době velký nedostatek kvalitních autoopraven, které bývají obvykle nadprůměrně vytížené, bylo by ideální najít si alespoň dva dodavatele autoservisních služeb.

Dalším nezbytným dodavatelem je pojišťovna. Jelikož je obsahem business modelu půjčování aut, je nezbytné využívat služby pojišťoven. Sjednání vhodné pojistky v případě autonehody či odcizení vozidla může podnikateli ušetřit spoustu starostí a peněz.

9.3.5 Odběratelé

Mluvíme-li o odběratelích, napadne nás otázka „Jaká je jejich vyjednávací síla?“. Tato síla se odvíjí od několika faktorů a těmi jsou: počet a velikost zákaznických segmentů, objem prodeje, významnost pro podnik. Jelikož zamýšlená autopůjčovna plánuje cílit na více zákaznických segmentů, vyjednávací síla zákazníků by neměl být nikterak vysoká. Proto by měl být podnik schopen do určité míry určovat podmínky a ceny. S ohledem na konkurenci a velké množství substitutů však podnik nesmí zapomínat na budování dobrých vztahů se zákazníky. Jak už bylo několikrát zmíněno, zákazníci jsou hlavním zdrojem příjmů, proto musí být neustále spokojeni. Tvorba pozitivních zákaznických zkušeností je tedy velice podstatná pro loajální vztah a získávání nových odběratelů. Zamýšlená autopůjčovna bude cílit na zákazníky, kteří vyžadují flexibilní a cenově dostupný způsob dopravy, např. mladí lidé, kteří nemají dostatečné prostředky pro svůj vlastní automobil. Další skupinou jsou lidé žijící ve městech s rozvinout městskou hromadnou dopravou, kteří nemají potřebu vlastnit

osobní automobil. Cílem je zapůsobit i na náročné zákazníky, které zaujme vysoká kvalita služeb a atraktivita nabízeného produktu. Dalším zákaznickým segmentem jsou společnosti, které vysílají své zaměstnance na služební cesty, ale nevlastní svou vlastní flotilu aut, názorným příkladem jsou auditorské společnosti.

10 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Pro potřeby diplomové práce je důležitá identifikace preferencí, přání, požadavků a očekávání zákazníků v rámci business modelu moderní půjčovny automobilů. Z tohoto důvodu bylo vytvořeno dotazníkové šetření. Cílem tohoto dotazníkového šetření je tedy analýza preferencí zákazníků a jejich profilace ve vazbě ke zvažovanému podnikatelskému záměru.

Dotazník byl vytvořen prostřednictvím stránky Google Formuláře. Prostřednictvím této stránky také probíhal sběr dat. Z důvodu menší návratnosti od starších respondentů z věkových skupin 41-60 a 61 a více bylo celkem 40 dotazníku vytištěno a rozdáno ve fyzické podobě, jejich návratnost činila 100 %. Shromážděné vytištěné a vyplněné dotazníky byly později pro jednodušší vyhodnocení přepsány do online formuláře.

Cílem bylo oslovit široké spektrum lidí, jak dle věku, tak dle role. Dotazník obsahoval filtrační otázku, která rozdělila respondenty na uživatele autopůjčoven a zákazníky, jež tyto služby nevyužívají. U tzv. nezákazníků bylo zkoumáno, zda a jaké využívají alternativní služby mobility.

Získaná data byla přenesena do programu Microsoft Excel, kde byla zobrazena do sloupcových a výsečových grafů. Každá z otázek byla pomocí deskriptivní statistiky, jež umožňuje třídění na relativní a absolutní četnost, vyhodnocena. Šetření bylo anonymní a sloužilo pouze pro účely této diplomové práce.

10.1 Stanovení hypotéz

Stanovení výchozích předpokladů, které chci ověřit je důležitým krokem, který je nutné učinit před začátkem výzkumu. Relevantní hypotézy byly stanoveny ve vazbě ke zvažovanému business modelu. Pomocí dotazníkového šetření bude vyhodnoceno těchto šest hypotéz:

Hypotéza č. 1: Více než 1/3 respondentů využívající služby autopůjčovny jsou lidé ve věku 18-40 let.

Hypotéza č. 2: Více než 2/3 respondentů využívající služby autopůjčovny si půjčují automobil za účelem běžných denních úkonů.

Hypotéza č. 3: Více než 2/3 respondentů využívající služby autopůjčovny by uvítali možnost vypůjčení automobilu na hodinový či půl denní časový úsek.

Hypotéza č. 4: Nejméně 2/3 respondentů využívající služby autopůjčovny preferují tvorbu ceny jako kombinaci fixní částky za pronajatý automobil a variabilní částky za počet ujetých kilometrů.

Hypotéza č. 5: Nejméně 1/2 respondentů využívající služby autopůjčovny nevnímá využívání aplikace k pronájmu vozidla jako bariéru.

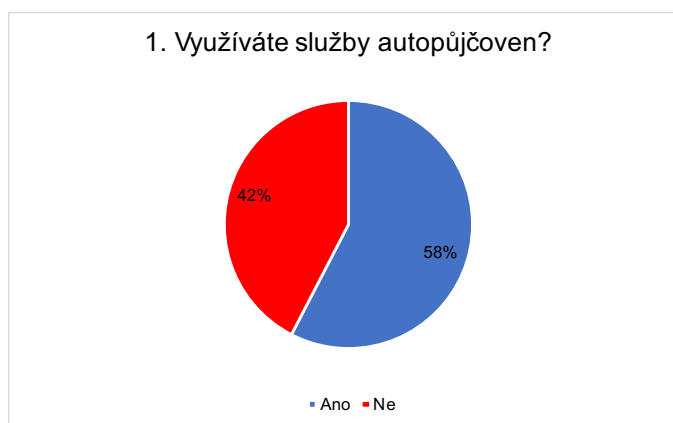
Hypotéza č. 6: Nejméně 1/2 respondentů využívající služby autopůjčovny považuje zamluvení automobilu předem za zbytečný a obtěžující úkon.

10.2 Vyhodnocení dotazníku

Otázky č. 17 až č. 19 jsou takzvané segmentační otázky. Z taktických důvodů byly ponechány až na závěr dotazníkového šetření, a to především pro eliminaci možnosti předčasného ukončení dotazníkového šetření. Pro účely šetření jsou však segmentační otázky důležité, a proto budou vyhodnoceny již v úvodu. Dotazník obsahoval celkem 19 otázek, z toho 3 byly segmentační. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 47 % žen a 53 % mužů. Největší věková skupina byla v rozmezí 26-40 let, do které spadalo celkem 38 % respondentů, tedy 96 osob. 35 % respondentů, tedy 88 osob pak patřilo do věkové skupiny 41-60 let, 22 % do věkové skupiny 18-25 let a zbylých 5 % byla věková skupina 60 let a více. V příloze č. I je k nahlédnutí celé dotazníkové šetření.

Otázka č. 1

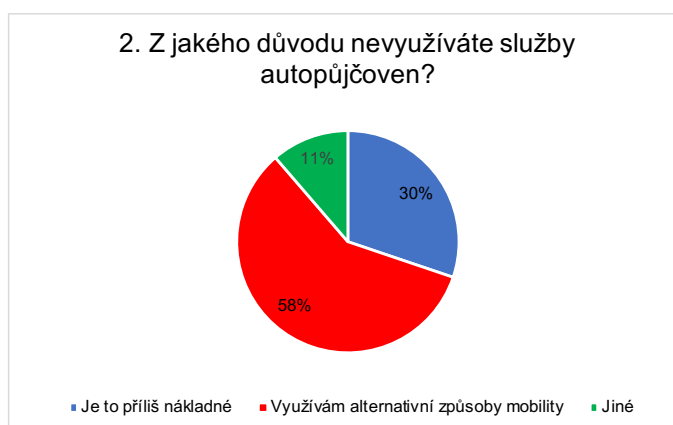
Účelem první otázky bylo zjistit, kolik procent respondentů využívá služby autopůjčoven. Graf naznačuje, že více než polovina respondentů, tedy 58 %, tyto služby využívá. V případě, že respondent uvedl, že využívá služby autopůjčoven, byl automaticky přesměrován na otázku č. 4. Respondenti, kteří tuto službu nevyužívají, pokračovali na otázku č. 2.



Obrázek 13: Využíváte služby autopůjčoven? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 2

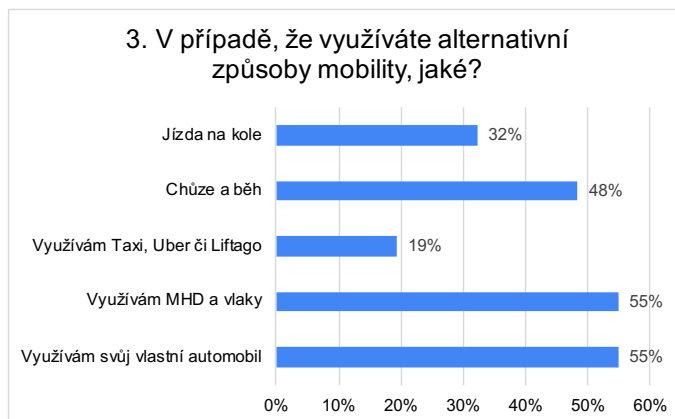
Tato otázka byla zpřístupněna pouze respondentům, kteří uvedli, že autopůjčovny nevyužívají. Otázka má za úkol zjistit, z jakého důvodu respondenti služby nevyužívají. V případě, že respondent zvolil odpověď „Je to příliš nákladné“ či „Jiné“, byl přesměrován na tzv. segmentační otázky, po jejichž zodpovězení dojde k u končení dotazníkového šetření. Naopak na odpověď „Využívám alternativní způsoby mobility“ následuje další otázka, která se detailněji zabývá alternativami. 58 % respondentů uvedlo, že využívá alternativní způsoby mobility. 30 % pak potvrdilo, že služby autopůjčoven nevyužívají z finančního hlediska – Je to pro ně příliš nákladné.



Obrázek 14: Z jakého důvodu nevyužíváte služby autopůjčoven?
(Vlastní zpracování)

Otázka č. 3

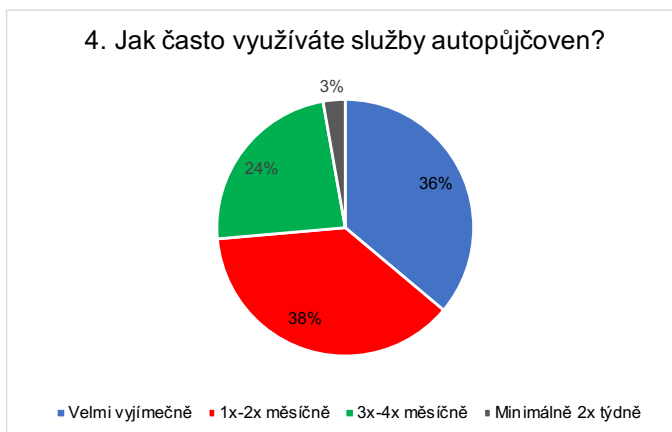
Jak již bylo zmíněno, tato otázka byla zpřístupněna pouze respondentům, kteří nevyužívají služby autopůjčoven a zároveň využívají alternativní způsoby mobility. Jedná se o 62 respondentů. 55 % respondentů uvedlo jako alternativní způsob mobility využití MHD či vlaků a využití vlastního automobilu. 48 % respondentů preferuje chůze či běh a 32 % respondentů ke své mobilitě využívá kolo. Zbytek respondentů, tedy 19 % preferuje využití taxi služeb, Uberu či Liftaga. U této otázky měl respondent možnost zvolit více odpovědí.



Obrázek 15: V případě, že využíváte alternativní způsoby mobility, jaké? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 4

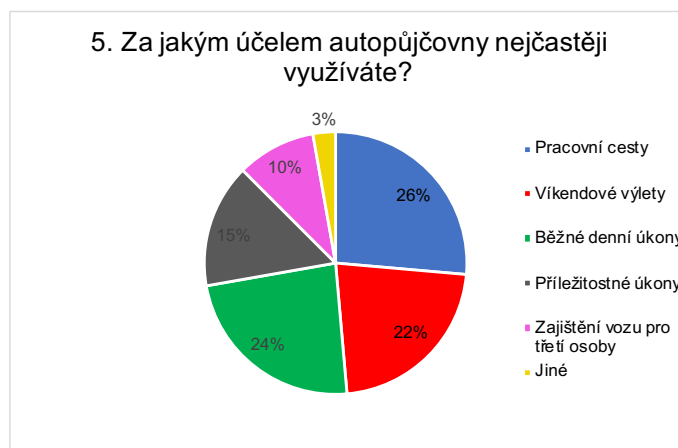
Na čtvrtou otázku byli přeměřováni respondenti, kteří v první otázce uvedli, že využívají služby autopůjčoven. Cílem čtvrté otázky bylo zjistit, jaká je četnost využití těchto služeb. 38 % respondentů zvolilo odpověď „1x-2x měsíčně“, 36 % pak využívá služeb velmi výjimečně. Výsledky této otázky dopadly přesně podle očekávání.



Obrázek 16: Jak často využíváte služby autopůjčoven? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 5

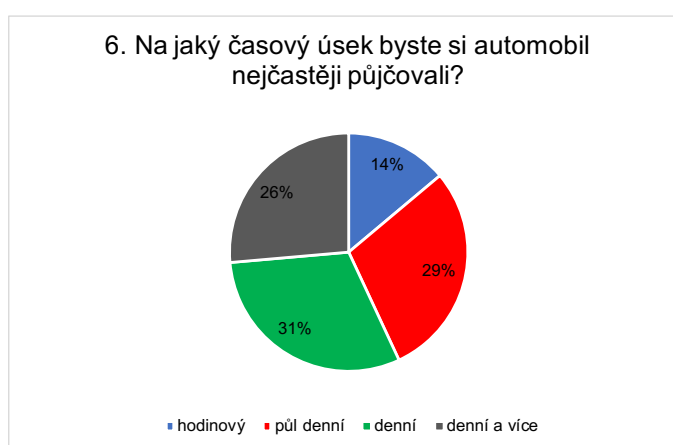
Tato otázka zjišťuje, za jakým účelem respondenti služeb autopůjčoven využívají. 26 % respondentů si automobil půjčují pro účel pracovní cesty, 24 % pro pomoc při běžných denních úkonech a 22 % pro víkendové výlety. Pro příležitostné úkony by služby autopůjčovny využilo 15 % respondentů a 10 % pro účel zajištění automobilu pro třetí osobu. Možnost „jiné“ zvolili celkem 4 respondenti, kteří uvedli, že si automobil půjčují pouze na dovolené pro účely jako alternativu mobility.



Obrázek 17: Za jakým účelem autopůjčovny nejčastěji využíváte? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 6

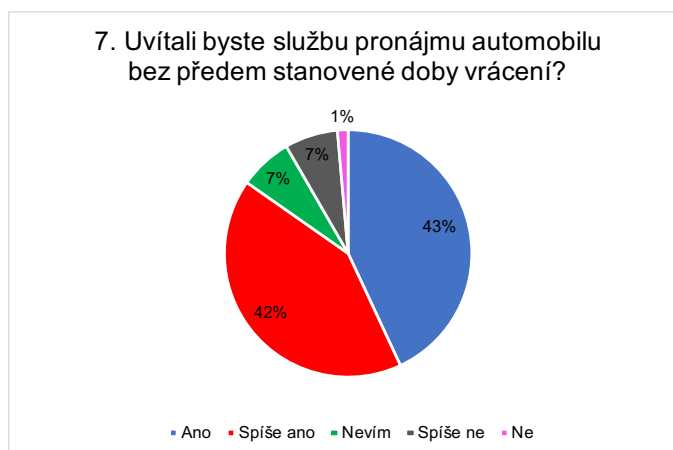
Šestá otázka zkoumá, na jaký časový úsek by si respondenti automobil nejčastěji půjčovali. Nejvíce respondentů, tedy 31 % uvedlo, že by si automobil půjčovali na celý den. 29 % pak půl den a 26 % na den a více.



Obrázek 18: Na jaký časový úsek byste si automobil nejčastěji půjčovali? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 7

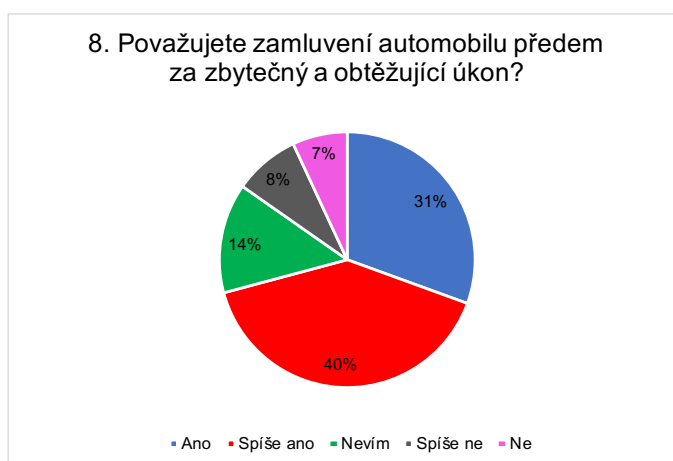
Sedmá otázka se zabývá otázkou „Uvítali byste službu pronájmu automobilu bez předem stanovené doby vrácení?“. 43 % respondentů by tuto službu využilo, 42 % by tuto službu spíše využilo. Pouhé 1 % respondentů by tuto službu nevyužilo a 7 % respondentů by tuto službu spíše nevyužilo.



Obrázek 19: Uvítali byste službu pronájmu automobilu bez předem stanovené doby vrácení? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 8

Osmá otázka zkoumá, zda zákazník považuje zamluvení automobilu předem za zbytečný a obtěžující úkon. 40 % respondentů, tedy 58 osob, zvolilo odpověď „spíše ano“. 31 % odpovědělo „ano“. Celkem 20 potenciálních zákazníků, tedy 14 % odpovědělo „nevím“. 7 % respondentů potvrdilo, že pro ně zamluvení automobilu předem není obtěžující. Tato otázka zkoumá tzv. bariéry.



Obrázek 20: Považujete zamluvení automobilu předem za zbytečný a obtěžující úkon? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 9

Otázka č. 9 je také otázka zkoumající bariéry. Má tedy za cíl identifikovat překážky, které mohou bránit zákazníkům ve využívání služby, či mu mohou využitou službu nějakým způsobem znepríjemnit. Zkoumanou bariérou v této otázce je limit ujetých kilometrů. Otázka v plném znění je tato „Považujete limit ujetých kilometrů za omezující?“

39 % respondentů uvedlo, že je pro ně tento limit skutečně omezující. 26 % zvolilo odpověď „spíše ano“. Lze tedy říci, že celkem 94 respondentů vnímá limit ujetých kilometrů jako bariéru.



Obrázek 21: Považujete limit ujetých kilometrů za omezující?
(Vlastní zpracování)

Otázka č. 10

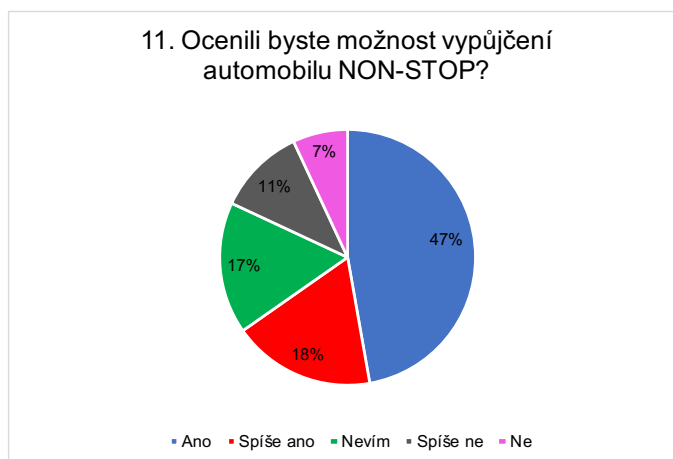
Tato otázka se zabývá tvorbou ceny a preferencí zá. Zjišťuje, zda by zákazník preferoval tyto kombinace kalkulace ceny: Vyšší cena za pronájem vozidla + nulové omezení ujetých km nebo nižší cena za pronájem + cena za počet ujetých km. 76 % respondentů, tedy 110 lidí uvedlo, že druhá možnost kalkulace ceny je pro ně přijatelnější. Tento ukazatel je velice pozitivní, protože právě druhá možnost tvorby ceny bude pro účely zamýšleného business plánu využita.



Obrázek 22: Jaká kombinace kalkulace ceny by Vám více vyhovovala?
(Vlastní zpracování)

Otázka č. 11

Jedenáctá otázka zjišťuje, zda by respondenti ocenili možnost vypůjčení automobilu NON-STOP. Téměř polovina respondentů, tedy 47 % odpovědělo, že by tuto službu využilo. 18 % by tuto službu spíše využilo a 17 % spíše ne. 7 % respondentů by tuto možnost nevyužilo. Získané informace jsou opět dobrým ukazatelem a potvrzují, že by NON-STOP možnost vypůjčení mohla být konkurenční výhodou, jelikož by ji zákazníci využili a uvítali.



Obrázek 23: Ocenili byste možnost vypůjčení automobilu NON-STOP? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 12

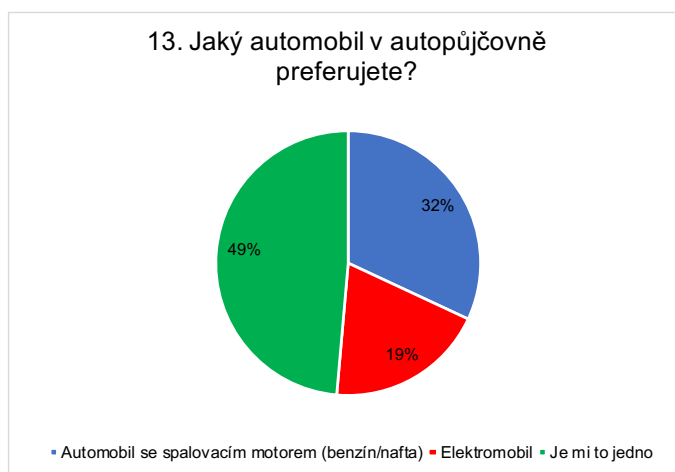
Tato otázka se ptá „Je pro Vás využívání aplikace k pronájmu vozidla bariérou?“. Více než polovina respondentů, přesně 60 % uvedlo, že pro ně vyžití aplikace není bariérou. 31 % odpovědělo „spíše ne“. 91 % respondentů tedy ve využívání aplikace neshledává bariéru. Pouhých 6 % respondentů vnímá využívání aplikace jako bariéru. Výsledky této otázky jsou pro účely business modelu velmi dobrým ukazatelem.



Obrázek 24: Je pro Vás využívání aplikace k pronájmu vozidla bariérou? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 13

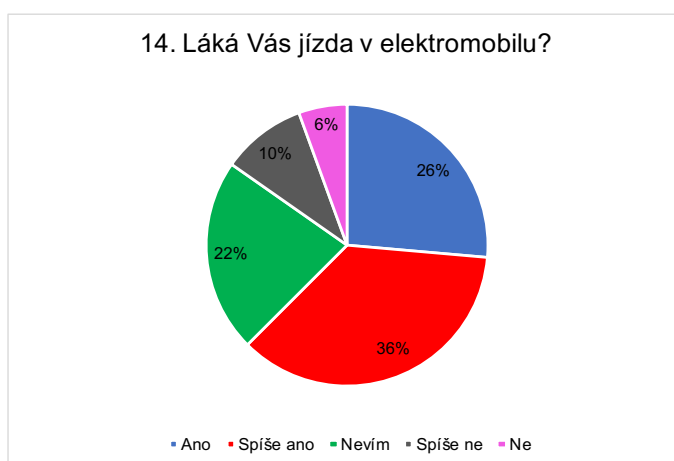
Tato otázka se zabývá preferencí typu vypůjčeného automobilu. 49 % respondentů uvedlo, že je jim jedno, zda si půjčí automobil se spalovacím motorem či elektromobil. 32 % respondentů preferuje automobil se spalovacím motorem.



Obrázek 25: Jaký automobil v autopůjčovně preferujete? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 14

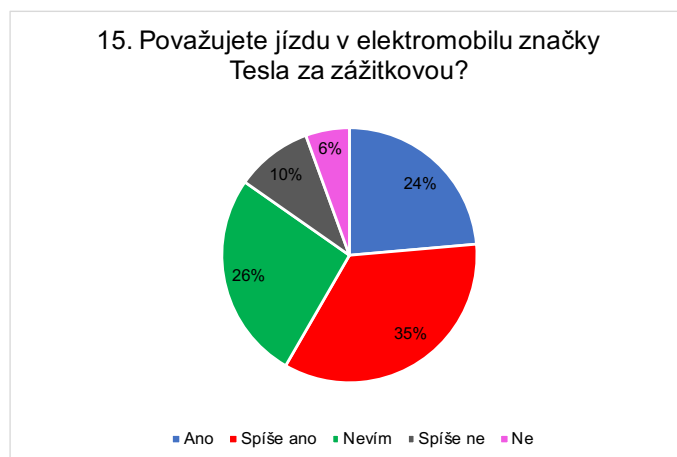
Čtrnáctá otázka mapuje, zda respondenty láká jízda v elektromobilu. 36 % a 26 % respondentů potvrdilo, že je jízda v elektromobilu spíše láká či láká. Pouhých 6 % uvedlo, že je pro ně jízda v elektromobilu nezajímavá.



Obrázek 26: Láká Vás jízda v elektromobilu? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 15

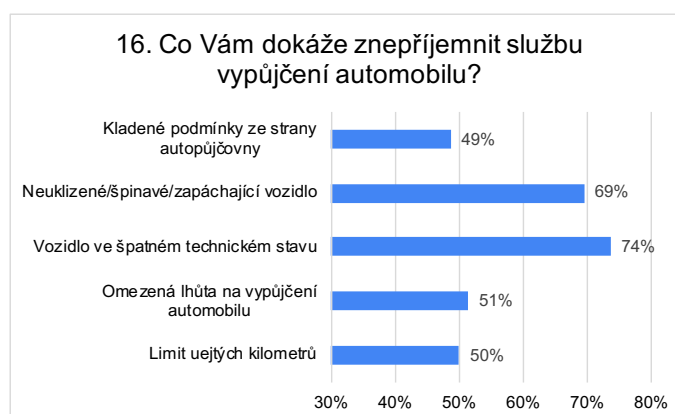
Tato otázka navazuje na otázku č 14. a zjišťuje, zda respondenti považují jízdu v elektromobilu Tesla za zážitkovou. Obdobně jako u předchozí otázky zde 35 % a 24 % respondentů uvedlo, že jízdu v Tesla automobilu považují spíše za zážitkovou.



Obrázek 27: Považujete jízdu v elektromobilu značky Tesla za zážitkovou? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 16

Otázka zkoumá, co dokáže respondentům znepríjemnit službu vypůjčení automobilu. U této otázky měli respondenti možnost zvolit více odpovědí. Nejvíce volenou odpovědí byla možnost „vozidlo ve špatném technickém stavu“, hned potom následovala možnost „Neuklizené/špinavé/zapáchající vozidlo“



Obrázek 28: Co Vám dokáže znepríjemnit službu vypůjčení automobilu? (Vlastní zpracování)

10.3 Ověření hypotéz

Ověření hypotéz bylo provedeno pomocí relativní četnosti. Potvrzení či vyvrácení hypotéz se odvíjelo na základě získaných odpovědi z dotazníkového šetření.

Hypotéza č. 1: Více než 1/3 respondentů využívající služby autopůjčovny jsou lidé ve věku 18-40 let.

Zjištění: 58 % respondentů využívá služby autopůjčovny, z toho 61 % je ve věku 18-40 let.

Hypotéza potvrzena

Hypotéza č. 2: Více než 2/3 respondentů využívající služby autopůjčovny si půjčují automobil za účelem běžných denních úkonů.

Zjištění: 58 % respondentů využívá služby autopůjčovny, z toho 24 % si půjčují automobil za účelem běžných denních úkonů. **Hypotéza vyvrácena**

Hypotéza č. 3: Více než 2/3 respondentů využívající služby autopůjčovny by uvítali možnost vypůjčení automobilu na hodinový či půl denní časový úsek.

Zjištění: 58 % respondentů využívá služby autopůjčovny, z toho 43 % by uvítali možnost vypůjčení automobilu na hodinový či půl denní časový úsek. **Hypotéza potvrzena**

Hypotéza č. 4: Nejméně 2/3 respondentů využívající služby autopůjčovny preferují tvorbu ceny jako kombinaci fixní částky za pronajatý automobil a variabilní částky za počet ujetých kilometrů.

Zjištění: 58 % respondentů využívá služby autopůjčovny, z toho 76 % preferují tvorbu ceny jako kombinaci fixní a variabilní částky. **Hypotéza potvrzena**

Hypotéza č. 5: Nejméně 1/2 respondentů využívající služby autopůjčovny nevnímá využívání aplikace k pronájmu vozidla jako bariéru.

Zjištění: 58 % respondentů využívá služby autopůjčovny, z toho 68 % nevnímá využívání aplikace jako bariéru. **Hypotéza potvrzena**

Hypotéza č. 6: Nejméně 1/2 respondentů využívající služby autopůjčovny považuje zamluvení automobilu předem za zbytečný a obtěžující úkon.

Zjištění: 58 % respondentů využívá služby autopůjčovny, z toho 56 % považuje zamluvení automobilu předem za zbytečný a obtěžující úkon. **Hypotéza potvrzena**

10.4 Shrnutí dotazníkového šetření

Potenciální zákazníci zamýšleného podniku by byli převážně ve věku 26 až 60 let. Téměř 80 % respondentů, kteří jsou zaměstnaní či podnikají uvedlo, že služby autopůjčoven využívají jedenkrát až dvakrát měsíčně. Respondenti, kteří nevyužívají služby autopůjčoven primárně využívají alternativní způsoby mobility. Mezi nejvíce využívané alternativní mobility patří dle šetření využívání MHD či vlaků, využívání vlastního automobilu, chůze a běh. 26 % respondentů využívajících služby autopůjčoven uvedlo, že užívají služeb primárně pro pracovní cesty. Dalších 23 % pak pro běžné denní úkony (např. nákup potravin, vyzvednutí dětí ze školy atd.). 22 % poté pro víkendové cesty. Celkem 56 % respondentů využívajících zmíněné služby by si nejčastěji půjčovali automobil na denní časové úseky a více. Pouze 14 % respondentů by si automobil půjčilo na hodinové úseky. Možnost pronájmu automobil bez předem stanovené vrácení by potěšilo 83 % respondentů. 70 % respondentů v souladu s předchozí informací uvedlo, že jim zamluvení automobilu předem přijde jako zbytečný úkon. Není tedy pochyb o tom, že tato služba již není v kurzu. Limit ujetých kilometrů je dalším faktorem, který 67 % respondentů vnímá jako omezující. V návaznosti na tuto informaci 76 % respondentů potvrdilo, že by jim možnost cenové kalkulace v kombinaci nižší ceny za pronájem vozidla + ceny za počet ujetých km připadala vyhovující. Je tedy jasné, že limit ujetých km by mohl zásadně ovlivnit spokojenost zákazníků při využívání služby vypůjčení automobilu. Další faktory, které mohou respondentům znepříjemnit tuto službu je jednoznačně vozidlo ve špatném technickém stavu, jak potvrdilo 53 % respondentů. 50 % respondentů dokáže odradit také neuklizené, zapáchající či špinavé vozidlo. Dále bylo zjištěno, že 90 % respondentů využívání aplikace pro pronájem vozidla nevnímá jako bariéru. Tento fakt potvrzuje, že trend digitalizace je již nedílnou součástí našich životů a že ji většina lidí bere jako samozřejmou a zcela přirozenou. Hovoříme-li o trendech, elektromobily mezi ně bezpochyby patří, to potvrzuje také zjištění, že téměř 62 % respondentů láká jízda v elektromobilu a zároveň 58 % respondentů považuje jízdu v tomto typu vozidla za zážitkovou.

11 BUSINESS MODEL MODERNÍ PŮJČOVNY AUTOMOBILŮ

V posledních letech se stále více lidí začíná zajímat o možnosti sdílení automobilů. Koncept carsharingu se stává stále populárnějším, a to z několika důvodů. Jedním z největších impulsů k podnikání v této oblasti je rostoucí trend sdílení zdrojů a udržitelnosti. Carsharing umožňuje snížit počet automobilů na silnicích, což vede ke snížení emisí a zlepšení kvality ovzduší v městských oblastech. V městských oblastech je často omezen prostor pro parkování, což vlastníkům automobilů značně stěžuje situaci. V neposlední řadě k popularitě přispívá také rozvoj technologií a trend digitalizace. Rychlost a efektivita procesu vypůjčení bude stát na technologické infrastruktuře, tedy mobilní aplikaci včetně platebního systémů, pomocí které si uživatelé automobil jednoduše, spolehlivě a rychle vypůjčí. Jelikož v Brně neidentifikujeme žádný typ autopůjčovny, která by umožňovala takto efektivní a cenově přijatelné vypůjčení automobilu, byť jen na hodinové časové horizonty, vznikl nápad na založení moderní půjčovny automobilů.

Cílem je vytvořit ziskový projekt, který bude pro potenciální zákazníky atraktivní, cenově dostupný a uživatelsky přívětivý. Dalším cílem je, aby byl zamýšlený projekt škálovatelný, což znamená zvýšení rozsahu a dosahu podnikání s cílem růstu a rozvoje společnosti. Jde o proces, kdy se společnost snaží expandovat své aktivity a získávat více zákazníků, přičemž zvyšuje svou produktivitu a ziskovost.

Jak už bylo zmíněno v teoretické části, pro nově začínající podniky je vhodnější pro tvorbu business modelu využít plátno Lean Canvas. V první řadě je nutné definovat zákaznické segmenty, na které podnik bude cílit. Dalším krokem je určit problém, se kterým se jednotlivé segmenty potýkají. Následně je nutné nalézt řešení tohoto problému a zákaznickému segmentu jej „prodat“ pomocí tzv. hodnotové nabídky.

Tvorba business modelu, respektive plátna, by neměla být příliš zdlouhavá. Naopak se doporučuje jednoduše zachytit své myšlenkové pochody a s odstupem času je transformovat a měnit. Je zcela běžné vytvořit několik variant. Veškeré varianty, včetně té poslední jsou k nahlédnutí v příloze II až VI. Na obrázku č. 30 je zobrazena pátá iterace plátna business modelu. Je nutné podotknout, že téměř žádná iterace plátna business modelu není finální. Jelikož je business model dynamický, lze jej v čase podle trhu a přání zákazníků neustále vylepšovat a měnit.

<p>Problémy</p> <ul style="list-style-type: none"> • úspora vynaložených financí na vlastní automobil • nedostatečná flotila vlastních aut • potřeba dynamické mobility v cizím městě • dopad na životní prostředí • nedostatek času na zařízení vypůjčení vozidla 	<p>Řešení</p> <ul style="list-style-type: none"> • propůjčení automobilu za rozumnou cenu • propůjčení potřebného množství automobilů • NON-STOP propůjčení automobilu v Brně • sdílení automobilu • časově nenáročné objednání vozidla 	<p>Hodnotová nabídka</p> <ul style="list-style-type: none"> • umožní zákazníkům dostat se z bodu A do bodu B, a to pohodlně, bezpečně, za rozumnou cenu, pouze za pomoci jednoho kliku v aplikaci 	<p>Neférová výhoda</p> <ul style="list-style-type: none"> • možnost pronájmu vozidla na krátký časový horizont, a to NON-STOP • rychlé a jednoduché vypůjčení automobilu • zohlednění ujetých km v ceně, bez horního limitu • vypůjčení vozu na dobu neurčitou bez domluvy předem 	<p>Zákaznické segmenty</p> <ul style="list-style-type: none"> • firmy a podnikatelé • turisté • rodiny bez vlastního automobilu • zájemci o alternativní dopravu
<p>Klíčové metriky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ø tržba za den • Ø tržba na jeden km • Ø tržba za den na jedno auto 		<p>High level concept</p> <ul style="list-style-type: none"> • jako taxi, ale levnější, jednodušší a bezpečnější 		<p>Kanály</p> <ul style="list-style-type: none"> • sociální sítě • webové stránky
<p>Struktura nákladů</p> <ul style="list-style-type: none"> • počáteční investice • pojištění • údržba automobilů • správa aplikace 			<p>Zdroje příjmů</p> <ul style="list-style-type: none"> • pronájem automobilů • pronájem reklamního prostoru v aplikaci 	

Obrázek 29: Plátno business modelu, 5. iterace (Vlastní zpracování)

11.1 Zákaznické segmenty

Vzhledem k hojně se vyskytujícím firmám v Brně lze předpokládat, že tento segment může být pro půjčovnu automobilů na bázi carsharingu velice atraktivní. Je pravděpodobné, že firmy budou hledat efektivní a praktický způsob, jak řešit svou mobilitu, a to s minimálním vynaložením nákladů na vlastnictví a údržbu automobilů. Podnikatelé jsou dalším relevantním zákaznickým segmentem, který by pro své pracovní účely mohl využívat služby zamýšleného business plánu. V poslední době registrujeme trend sdílení automobilů. Jedná se o alternativu ke klasickému vlastnictví vozidla a lidé ho využívají zejména z důvodu úspory financí (eliminace nákladů na pořízení, údržbu, parkování, pojištění). V důsledku tohoto jevu definujeme další zákaznický segment, kterým jsou rodiny bez vlastního automobilu. Turisté, kteří navštěvují Brno jsou rozhodně dalším zákaznickým segmentem. Zajištění pohodlného a spolehlivého způsobu dopravy v cizí zemi může být pro tento segment žádané. Pro tento segment je klíčová dostupnost, proto je snadné a rychlé objednání automobilu přes aplikaci s volbou cizího jazyka silnou výhodou.

11.2 Problémy

Problémem firem, které by mohly využívat služby zamýšlené autopůjčovny, je rozhodně nedostatečná flotila automobilů. Nákup a údržba velkého množství automobilů je téměř pro každou společnost významnou položkou v nákladech, kterou je vhodné eliminovat. Jsou také období, kdy společnosti využívají automobily více, proto se někdy nevyplatí vlastnit velkou flotilu aut, ale pouze si ji v daných měsících půjčovat. Dále čím dál více rodin řeší a řídí své finance. Údržba automobilu, zejména ve velkých městech, je náročná. Vzhledem k přibývajícím automobilům se s problémem zaparkovat obyvatelé velkých měst potýkající čím dál častěji. Parkovací karty, místa a pokuty za špatné parkování, jako důsledek této situace, jsou bohužel dalším neodmyslitelným nákladem, se kterým je při pořízení automobilu nutné počítat. Turisté a obyvatelé jiných měst se potýkající s problémem mobility. Jelikož je Brno velké město a jeho okolí nabízí nepřehledné množství možných výletů, nemusí být městská hromadná doprava vždy dostačující a komfortní možností.

11.3 Řešení

Řešením problému firem je propůjčení potřebného množství automobilů za rozumnou cenu, ale také možnost dlouhodobé spolupráce spojené s množstevní slevou. Výhodou je rozhodně to, že se společnosti nemusí starat o pojištění a údržbu automobilů, to vše zařídí autopůjčovna. Problém turistů vyřeší aplikace, která umožní efektivní a jednoduché propůjčení vozidla nejen v denních hodinách. Flexibilní a nenáročný proces rezervace vozidla také potěší běžné uživatele, kteří služeb využijí pro klasické denní úkony, jako je nákup potravin či rozvoz dětí do kroužků. Velkou výhodou je fakt, že si zákazníci nebudou muset lámat hlavu s parkováním a starostí o pokuty. Auta totiž bude možné odstavit kdekoli v zóně B a C. Tyto zóny jsou v Brně v různých časových úsecích zpoplatněné, proto se jim řidiči vlastních aut vyhýbají.

11.4 Hodnotové nabídky

Hodnota, která bude přinášet zákaznickým segmentům uspokojení spočívá v dokonalém propojení zážitku z jízdy, luxusního automobilu a téměř bezstarostného a nenáročného využití služby. Pomocí jednoho kliku tlačítka se tak zákazník jednoduše dostane z bodu A do bodu B. Bezpečnost, rychlost, efektivita, jednoduchost, a hlavně přívětivá cena jsou zásadními výhodami, které zamýšlený podnik nabízí. Zákazníky zároveň potěší nulová starost o údržbu vozidel a byrokratické úkony spojené s vlastněním automobilu či dokonce

automobilové flotily. To vše s minimalizací nákladů a vynaložené energie. Skvělý zážitek z automobilu a jeho jízdních vlastností podtrhnou příjemné chvílky všech, kteří se rozhodnou si vůz vypůjčit.

11.5 Klíčové metriky

Průměrná tržba za den je jednou z nejdůležitějších klíčových metrik, která bude sledována dvakrát týdně. Přesněji v pátek a v neděli. Bude vypočtena podílem celkové tržby za sledované období a počtem sledovaných dnů (tj. pondělí až pátek a sobota až neděle). Průměrná tržba na jeden kilometr je další sledovanou metrikou. Tento údaj bychom získali tímto výpočtem: počet ujetých km za jeden týden/týdenní tržba. Hodnotu bychom tedy sledovali každý týden, výpočet by byl prováděn v neděli. Abychom zjistili, jak moc jsou jednotlivé automobily rentabilní, je vhodné sledovat průměrnou tržbu na jeden automobil, tento údaj by se získal vydělením týdenní tržby počtem automobilů, kterým autopůjčovna disponuje. K výpočtu by opět docházelo každou neděli.

11.6 Neférová výhoda

Neférovou výhodou je nalezení způsobu jednoduchého a zároveň časově nenáročného propůjčení automobilu. Této výhody docílíme využitím chytré aplikace, pomocí které si bude moct zákazník z pohodlí domova objednat automobil prakticky v jakoukoliv denní či noční dobu. To vše bez zbytečně kladených podmínek a požadavků ze strany autopůjčovny. Možnost zapůjčení automobilu bez předem stanovené doby vrácení je další výhodou, která je zákazníkům nabízena. Také fakt, že si zákazník bude moct automobil vypůjčit i na krátký časový horizont (například 45 minut) zdůrazňuje flexibilitu nabízené služby. Třešničkou na dortu je férové zohlednění počtu ujetých kilometrů. Zohlednění bude docíleno pomocí modelu cenotvorby, která bude do detailu rozebrána v kapitole 12. Samozřejmostí bude, že autopůjčovna nebude mít stanovenou horní hranici počtu ujetých km.

11.7 Distribuční kanály

Sociální sítě se stávají čím dál tím důležitějším distribučním kanálem. Relevantní by bylo využití sociálních sítí jako je Facebook, Instagram nebo Twitter. Pomocí těchto platform by bylo možné cílit na širší publikum, zviditelnit svou značku, nabízenou službu a sdílet informace, novinky a speciální akce o zamýšlené autopůjčovně. Tyto sociální sítě lze také využít k oslovování zákazníků, poskytování podpory a získávání zpětné vazby, což pomáhá zlepšovat a upravovat hodnotovou nabídku. Dalším zásadním distribučním kanálem je

internetová a mobilní aplikace, na které stojí fungování celého business modelu. Vytvoření aplikace je finančně i časově náročný projekt.

11.8 Zdroje příjmu

Primárním zdrojem příjmů je především pronájem automobilů, a to krátkodobý ale i dlouhodobý. Vedlejším zdroj příjmů bude plynout z pronájmu reklamního prostoru v aplikaci.

11.9 Struktura nákladů

Náklady vynaložené na fungování společnosti dělíme na jednorázové, tedy počáteční a pravidelné, přesněji měsíční. Počáteční náklady zahrnují především vývoj aplikace, pomocí které bude celý proces vypůjčení automobilu probíhat. Dalším počátečním nákladem je první splátka pořízených automobilů, nákup výkonných příručních vysavačů, které budou nápomocny při každodenní údržbě vozového parku. Pravidelný náklad bude obsahovat leasingové platby, pojištění automobilů, myčku, servis, ale také správu aplikace, hosting a reklamu.

12 ČASOVÁ ANALÝZA

Zamýšlený projekt moderní půjčovny automobilů začíná ještě před začátkem provozu, který je naplánovaný na 1.8.2024. Projekt odstartuje již 21. června 2023 založením společnosti. První krok bude trvat nejdéle 10 dní. Tvorba aplikace je časově velice náročná, proto je nutné začít s předstihem. Tato aktivita bude, na základě konzultace se softwarovým inženýrem, který se specializuje na tvorbu SaaS mobilních a webových aplikací, trvat přibližně 9 měsíců. Jelikož bude projekt hrazen z vlastních zdrojů, není nutné do časové analýzy zahrnovat aktivitu schválení finančního úvěru. Dalším krokem je nákup automobilů. Dodání automobilů je, dle oficiálních webových stránek společnosti Tesla, odhadováno na 30 až 60 dnů. Tento aktivita by se odehrávala v termínu 1.2.2024 až 31.3.2024. Jakmile dorazí automobily, je nutné co nejdříve sjednat pojištění. Protože není možná registrace automobilů bez sjednaného pojištění, je nutné jej vyřešit jako první. Doba sjednání pojištění je odhadována na 7 dnů. Dalším krokem je registrace nových automobilů, která je na počkání. Odhadovaná doba je tedy 1 den. Jakmile má flotila přiřazené své státní poznávací značky, je možné zařídit parkovací stání v zónách B + C. Zařízení parkování je odhadováno na 21 dnů, a to v termínu 9.4.2024 až 30.4.2024. Následně je nutné nakoupit povinnou výbavu, což zabere maximálně 7 dnů. Druhým časově nejnáročnějším krokem je testování aplikace, které bude trvat celkem 3 měsíce, a to od 30.4.2024 do 31.7.2024. Po úspěšném testování bude business plán připraven pro běžný provoz. Níže uvedená tabulka obsahuje všechny výše uvedené aktivity:

Tabulka 5: Soupis aktivit pro časový harmonogram (Vlastní zpracování)

	Aktivita	Začátek	Konec	Počet dní
1.	Založení společnosti	21.06.2023	30.07.2023	10
2.	Vývoj aplikace	30.07.2023	31.03.2024	275
3.	Nákup automobilů	01.02.2024	31.03.2024	60
4.	Založení sociálních sítí	27.03.2024	31.03.2024	5
5.	Zařízení pojištění	01.04.2024	7.04.2024	7
6.	Registrace automobilů	8.4.2024	8.4.2024	1
7.	Zařízení parkování	9.4.2024	30.04.2024	21
8.	Nákup povinné výbavy	23.04.2024	30.04.2024	7
9.	Testování aplikace	30.04.2024	31.7.2024	92
10.	Otevření provozu	01.08.2024	neurčito	-

Pro lepší přehlednost byl vytvořen také časový harmonogram, jež vychází z výše uvedené tabulky. Tento harmonogram je pouze orientační, jakákoliv nepředvídatelná situace jej může ovlivnit. Harmonogram slouží především pro vizualizaci a plánování projektu, zobrazuje jednotlivé úkoly, jejich délku a pořadí, ve kterém mají být dokončeny.

Tabulka 6: Časový harmonogram (Vlastní zpracování)

	2023							2024							
	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M14
Aktivita															
1.															
2.															
3.															
4.															
5.															
6.															
7.															
8.															
9.															
10.															

13 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ

Předmětem této kapitoly je ekonomické zhodnocení vytvořeného business modelu. Zdroje příjmů a náklady byly již definovány, nyní je nutné je vyčíslit. Data uvedená v této kapitole jsou odvozena pozorováním konkurenčních autopůjčoven. Ekonomické zhodnocení je založeno na předpokladu financování projektu z vlastních zdrojů, tedy bez zapojení externích investorů nebo půjček.

13.1 Náklady

Pro porozumění čísel v tabulce č. 10 je důležité zmínit, že nákup automobilů je formou finančního leasingu. Finanční leasing u společnosti Tesla funguje tak, že je první měsíc uhrazeno cca 20 % z celkové částky vozidla. Po dobu dalších 60 měsíců je sjednaná fixní splátka zůstatkové ceny vozidla, která činí měsíčně 18 025 Kč pro Model 3 a 18 986 Kč pro Model Y. V tabulce č. 7 je uveden rozdíl v ceně při okamžité platbě a platbě formou finančního leasingu pro jeden kus daného modelu vozidla.

Tabulka 7: Finanční leasing vs. okamžitá platba (Vlastní zpracování)

	Tesla Model 3	Tesla Model Y
Cena vozidla (okamžitá úhrada)	1 099 990 Kč	1 159 990 Kč
Cena vozidla (finanční leasing), z toho:	1 306 598 Kč	1 376 258 Kč
- 1. splátka	225 098 Kč	237 098 Kč
- dalších 60 splátek	1 081 500 Kč	1 139 160 Kč
Přeplatek na finančním leasingu	206 608 Kč	216 268 Kč

Níže uvedená tabulka zobrazuje vypočet nákladů na nabití automobilů. Údaje v tabulce jsou čerpány z oficiálních webových stránek Tesly. Cena na 1 kWh je reálná cena, za kterou se v této době na Tesla super chargeru nabíjí.

Tabulka 8: Náklad na 1 kilometr (Vlastní zpracování)

	Tesla Model 3	Tesla Model Y
Kapacita baterie 100 %	57,5 kWh	75 kWh
Dojezd s plnou baterií	602 km	533 km
Cena na 1 kWh	15 Kč	15 Kč
Náklad na dobití celé baterie	863 Kč	1 125 Kč
Náklad na 1 kilometr	1,43 Kč	2,1 Kč

Vstupní náklady

Vstupní náklady jsou náklady, které musí být vynaloženy na zahájení podnikání nebo na rozšíření stávající činnosti. Tyto náklady mohou zahrnovat náklady na pořízení majetku, jako jsou automobily či náklady na vývoj aplikace. Uvedená cena za vývoj aplikace je odvozena z konzultace se softwarovým inženýrem, který se specializuje na tvorbu SaaS mobilních a webových aplikací. Veškeré vstupní náklady jsou detailně popsány v tabulce č. 9, která také obsahuje počet produktů využitých pro účely business modelu.

Tabulka 9: Vstupní náklady (Vlastní zpracování)

	Množství	Cena za 1 ks	Cena celkem
Vývoj aplikace	1 ks	1 500 000 Kč	1 500 000 Kč
Tesla model 3	3 ks	225 098 Kč	675 294 Kč
Tesla model Y	2 ks	237 098 Kč	474 196 Kč
Střešní nosič pro Model 3	3 ks	11 130 Kč	33 390 Kč
Střešní nosič pro model Y	2 ks	14 700 Kč	29 400 Kč
Příruční vysavače Kärcher	2 ks	8 770 Kč	17 540 Kč
Povinná výbava automobilu	5 ks	359 Kč	1 795 Kč
Registrace automobilu	5 ks	800 Kč	4 000 Kč
Celkem			2 735 615 Kč

Pravidelné měsíční náklady

Pravidelné náklady jsou hrazeny každý měsíc. Lze je rozdělit na fixní a variabilní. Fixní náklady se, na rozdíl od variabilních, neodvíjí od frekvence vypůjčení automobilů či ujetých km. Jsou tedy hrazeny i za předpokladu, že si automobily za celý měsíc nikdo nevypůjčí. Některé náklady uvedené v tabulce (např. parkování, dálniční známky, pojištění) jsou hrazeny jedenkrát ročně. Tyto náklady jsou rozpočteny mezi dvanáct měsíců. Např. částka pro dálniční známky byla vypočtena takto: $(1\,500 \times 5) / 12$. Variabilní náklady jsou vypočteny za předpokladu, že podnik splňuje realistickou vývojovou variantu. Údaj nabíjení flotily byl vypočten tímto způsobem: $((3 \times 1,43) + (2 \times 2,1)) / 5 \times 22\,500$. Náklad na technickou údržbu flotily je pro větší přehlednost detailně popsán v tabulce č. 11. Níže uvedená tabulka obsahuje veškeré pravidelné měsíční náklady roztrženy do výše zmíněných kategorií.

Tabulka 10: Pravidelné měsíční náklady (Vlastní zpracování)

Fixní náklady	Částka	Variabilní náklady	Realistická částka
Tesla Model 3 (leasing)	54 075 Kč	Technická údržba flotily	7 160 Kč
Tesla Model Y (leasing)	37 972 Kč	Mytí flotily	4 000 Kč
Parkování v zóně B + C	6 333 Kč	Nabíjení flotily	38 205 Kč
Hosting a údržba aplikace	3 000 Kč	-	-
Dálniční známky	625 Kč	-	-
Pojištění flotily	26 667 Kč	-	-
Účetní služby	5 000 Kč	-	-
Celkem za měsíc			183 037 Kč

Tabulka č. 11 zobrazuje výpočet měsíčních nákladů na technickou údržbu celé flotily, tedy 3 kusů automobilu Tesla Model 3 a 2 kusů automobilu Tesla Model Y. Při výpočtu se vycházelo z předpokladu realistické vývojové varianty, kdy jeden automobil za celý rok najezdí 54 000 km. Pravděpodobně bude nutné měnit pneumatiky každý rok. Brzdové destičky se na těchto typech automobilů mění v rozmezí 20 000 km až 60 000 km, odhadovaná frekvence výměny je tedy dvakrát za rok.

Tabulka 11: Náklady na technickou údržbu flotily (Vlastní zpracování)

	Tesla Model 3	Tesla Model Y
Celoroční pneumatiky	8 000 Kč	12 000 Kč
Brzdové destičky	6 000 Kč	6 000 Kč
Kabinový filtr	1 500 Kč	1 700 Kč
Celkem za rok za jeden automobil	15 500 Kč	19 700 Kč
Celkem za měsíc za jeden automobil	1 292 Kč	1 642 Kč
Celkem za měsíc za flotilu	7 160 Kč	

V níže uvedené tabulce č. 12 jsou uvedeny veškeré roční, měsíční (přesněji třiceti denní) a denní náklady na dva typy modelů automobilů, jež jsou předmětem podnikatelského záměru. Ceny jsou uvedeny vždy pro jeden kus. Horizont stanovený pro výpočet cen je 5 let. To znamená, že cena automobilu Tesla Model 3 byla vypočtena takto: 1 306 598 / 5. Stejným způsobem byl vypočten i náklad na střešní nosič, příruční vysavač, povinnou výbavu

automobilu a registraci automobilu. Výpočet nákladů zahrnuje jak vstupní náklady, tak i pravidelné měsíční.

Tabulka 12: Výčet nákladů na jeden automobil (Vlastní zpracování)

	Tesla Model 3	Tesla Model Y
Cena automobilu	261 317 Kč	275 252 Kč
Střešní nosič	2 226 Kč	2 940 Kč
Příruční vysavač Kärcher	702 Kč	702 Kč
Povinná výbava automobilu	72 Kč	72 Kč
Registrace automobilu	160 Kč	160 Kč
Parkování v zóně B + C	15 199 Kč	15 199 Kč
Dálniční známka	1 500 Kč	1 500 Kč
Pojištění automobilu	60 000 Kč	70 000 Kč
Technická údržba vozidla	15 500 Kč	19 700 Kč
Mytí vozidla	9 600 Kč	9 600 Kč
Nabíjení vozidla	6 435 Kč	9 450 Kč
Režijní náklady	79 200 Kč	79 200 Kč
Roční náklad na 1 automobil	451 911 Kč	483 779 Kč
Měsíční náklad na 1 automobil	37 659 Kč	40 315 Kč
Denní náklad na 1 automobil	1 255 Kč	1 344 Kč

Byly vypočteny také režijní náklady, které byly pomocí metody prostého dělení rozpočteny mezi počet automobilů. Režijní náklady jsou také vypočteny v horizontu pěti let. Výpočet pro režijní náklad na aplikaci pro celou flotilu je takový: 1 500 000 / 5. Náklad na hosting a údržbu aplikace byl vypočten takto: 3 000 x 12. Náklad na účetní služby byl vypočten stejným způsobem.

Tabulka 13: Režijní náklady (Vlastní zpracování)

	Roční režijní náklad na flotilu	Roční režijní náklad na 1 automobil
Aplikace	300 000 Kč	60 000 Kč
Hosting a údržba aplikace	36 000 Kč	7 200 Kč
Účetní služby	60 000 Kč	12 000 Kč
Celkem	396 000 Kč	79 200 Kč

13.2 Výnosy

Cena služby se skládá ze dvou složek, kterými jsou hodinová cena za pronájem vozidla a cena za ujetý kilometr. Výnosy tedy závisí na počtu pronajatých hodin a na množství ujetých kilometrů. Tabulka č. 14 zobrazuje ceny pronájmu jednoho automobilu Tesla Modelu 3 a Y.

Tabulka 14: Cena za pronájem automobilu (Vlastní zpracování)

	Tesla Model 3	Tesla Model Y
Tržba za pronájem vozidla na jednu hodinu	200 Kč	215 Kč
Tržba za 1 kilometr	6 Kč	6,5 Kč

Následující tabulky zobrazují tři vývojové varianty údajů potřebných pro vypočtení predikce tržeb. Je důležité zmínit, že hodnoty v tabulkách byly odvozeny z pouhého odhadu, jež byl vytvořen na základě pozorování vytiženosti konkurenčních autopůjčoven. Dalším zdrojem odhadu byly informace získané z dotazníkového šetření. Tabulka č. 15 obsahuje údaje pro jeden automobil a tabulka č. 16 pro celou flotilu.

Tabulka 15: Predikce vytiženosti vozidla (Vlastní zpracování)

	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Počet pronajatých hodin/den	3 h	5 h	7 h
Množství ujetých km/den	54 km	150 km	294 km
Množství ujetých km/měsíc	1 620 km	4 500 km	8 820 km

Tabulka 16: Predikce vytiženosti flotily (Vlastní zpracování)

	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Počet pronajatých hodin/den	15 h	25 h	35 h
Množství ujetých km/den	270 km	750 km	1 470 km
Množství ujetých km/měsíc	8 100 km	22 500 km	44 100 km

Níže uvedená tabulky č. 17 a č. 18 zobrazují predikci tržeb vypočtenou pro jeden automobil a pro celou flotilu automobilů, tedy 3 kusy Modelu Tesla 3 a 2 kusy Modelu Tesla Y. I v tomto případě byly vypočteny údaje pro tři vývojové varianty.

Tabulka 17: Predikce tržeb na jedno vozidlo (Vlastní zpracování)

	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Tesla 3			
Tržba za den	924 Kč	1 900 Kč	3 164 Kč
Tržba za 30 dní	27 720 Kč	57 000 Kč	94 920 Kč
Tesla Y			
Tržba za den	996 Kč	2 050 Kč	3 416 Kč
Tržba za 30 dní	29 880 Kč	61 500 Kč	102 480 Kč

Tabulka 18: Predikce tržeb na celou flotilu (Vlastní zpracování)

	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Tesla 3			
Tržba za den	2 772 Kč	5 700 Kč	9 492 Kč
Tržba za 30 dní	83 160 Kč	171 000 Kč	284 760 Kč
Tesla Y			
Tržba za den	1 992 Kč	4 100 Kč	6 832 Kč
Tržba za 30 dní	59 760 Kč	123 000 Kč	204 960 Kč
Celkem za 30 dní za flotilu	142 920 Kč	294 000 Kč	489 720 Kč

13.3 Výsledek hospodaření

V případě plnění predikce tržeb a její realistické vývojově variantě by zamýšlená autopůjčovna dosahovala zisku. Roční výsledek hospodaření by činil 1 331 556 Kč. Měsíčně pak 110 963 Kč,

Tabulka 19: Výsledek hospodaření (Vlastní zpracování)

Měsíční VH	Částka	Roční VH	Částka
Realistická predikce tržeb	294 000 Kč	Realistická predikce tržeb	3 528 000 Kč
Realistická predikce N	183 037 Kč	Realistická predikce N	2 196 444 Kč
Zisk	110 963 Kč	Zisk	1 331 556 Kč

13.4 Návratnost investice

Při výpočtu návratnosti investice vycházíme z realistické vývojové varianty odhadovaných nákladů a výnosů. Tabulka č. 20 zobrazuje roční výnosy a náklady a HV před a po zdanění. Odpisy jsou v tabulce zaznačeny z toho důvodu, že by se s nimi mělo počítat. Pro tento business model ale nejsou relevantní proto, že dle účetních standardů CAS dlouhodobý majetek pořízený formou finančního leasingu nelze odepisovat.

Tabulka 20: Návratnost investice (Vlastní zpracování)

Výnosy za rok	Náklady za rok	HV před zdaněním	Odpisy	HV po zdanění	Návratnost investice
3 528 000 Kč	2 196 444 Kč	1 331 556 Kč	-	1 051 929 Kč	2,6 let

Níže je vypočten také ukazatel ROI, který zobrazuje poměr zisku k nákladům investice.

Vypočte se tímto vzorcem:

$$\text{ROI} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{náklady na investici}} * 100$$

Do vzorce jsou následně dosazeny hodnoty z tabulky č. 9 a č. 20. Vstupní náklady chápeme jako náklady na investici:

$$\text{ROI} = \frac{1\,051\,929}{2\,735\,615} * 100$$

$$\text{ROI} = 38,45 \%$$

Ukazatel ROI činí 38,45 %, což znamená, že z každé investované koruny získáme 38,45 haléřů.

14 RIZIKOVÁ ANALÝZA

Během realizace projektu zaměřeného na tvorbu autopůjčovny automobilů na bázi carsharingu je nutné počítat s negativními vlivy, které mohou do jisté míry ovlivnit průběh či výsledek zamýšleného projektu. Proto je nutné tyto negativní vlivy neboli rizika identifikovat, určit jejich potenciální dopad na zamýšlený projekt a následně se pokusit o jejich eliminaci či se jim snažit předcházet. Potenciální rizika, které by mohly ohrozit projekt jsou tyto:

- Nedostatek finančních zdrojů pro zahájení podnikání (A)
- Vysoké neplánované náklady na údržbu a opravu vozidel (B)
- Krádež vozidel (C)
- Výpadky aplikace (D)
- Nezájem o službu (E)
- Vstup nové konkurence (F)
- Změna preferencí zákazníka (G)

Níže uvedená tabulka znázorňuje identifikovaná rizika z hlediska pravděpodobnosti jejich vzniku a stupně rizika negativního vlivu na zamýšlený projekt:

Tabulka 21: Riziková analýza projektu (Vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku			Stupeň rizika			Součin
	Nízká	Střední	Vysoká	Nízký	Střední	Vysoký	
	0,1	0,3	0,6	0,1	0,3	0,6	
A		x				x	0,18
B			x			x	0,36
C	x					x	0,06
D		x				x	0,18
E		x			x		0,09
F			x	x			0,06
G		x			x		0,09

Výsledné hodnoty rizik jsou členěny do tří kategorií, a to na základě škál, ve kterých se nacházejí. Definujeme tyto škály:

1. Nízká rizika: 0,00 – 0,12
2. Střední rizika: 0,13 – 0,39
3. Vysoká rizika: 0,40 a více

Nízká rizika jsou taková, která buď mají velmi malou pravděpodobnost výskytu nebo pokud se vyskytnou, nezpůsobí výrazné ohrožení projektu. Rizika středního a vysokého stupně mohou projekt ohrozit, a proto je nutné se s nimi vypořádat.

Nízká rizika

- Krádež vozidel

Snížení rizika: Toto riziko je možné snížit instalací bezpečnostních prvků, jako jsou alarmy, sledovací zařízení a bezpečnostní kamery. Tyto prvky mohou odradit zloděje a zároveň pomoci v případě krádeže. Dalším možným řešením je využití technologií pro sledování zákazníků, například GPS systémy. Díky nim lze sledovat uživatele a identifikovat podezřelé aktivity. Tím lze zvýšit pravděpodobnost odhalení krádeže a snížit riziko vzniku této situace.

Střední rizika

- Nedostatek finančních zdrojů pro zahájení podnikání

Snížení rizika: Jednou z možností je hledání investorů nebo partnerů, kteří by finančně přispěli do projektu a získali tak určitý podíl na zisku. Další možností je hledání vhodných úvěrů nebo půjček od bank nebo jiných finančních institucí. Důležité je také správně plánovat a řídit finanční zdroje a zvolit efektivní hospodaření s financemi. V tomto ohledu může pomoci odborná finanční analýza a plánování, které pomohou identifikovat výdaje a příjmy a zvolit vhodné investice a úspory.

- Výpadky aplikace

Snížení rizika: Klíčový je výběr dodavatele aplikace se zkušenostmi v oblasti vývoje podobných aplikací. Důležité je také pravidelné testování aplikace, jak funkčních, tak bezpečnostních aspektů, aby se minimalizovaly chyby a odhalily případné problémy. Kromě toho je nutné průběžně monitorovat výkon aplikace a řešit jakékoliv problémy, které se objeví. Dále by se měly pravidelně zálohovat data v aplikaci a mít plán obnovy v případě výpadku.

- Nezájem o službu

Snížení rizika: Ke snížení tohoto rizika může pomoci nabídka širší škály atraktivních vozidel, která budou odpovídat potřebám zákazníků pro různé účely a potřeby. Dále je nutné zajistit vysokou kvalitu služeb, která zahrnuje např. rychlou a jednoduchou rezervaci či čisté a dobře udržované vozy. K tomu všemu je třeba vést efektivní marketingovou kampaň, která osloví potenciální zákazníky a přesvědčí je, aby využili nabízené služby, např. prostřednictvím slev pro první zákazníky, doporučení od stávajících zákazníků nebo propagací na sociálních sítích.

- Změna preferencí zákazníka

Snížení rizika: Je důležité neustále sledovat potřeby a preference zákazníků a vycházet z nich při poskytování služeb. Komunikace se zákazníky a průběžné získávání zpětné vazby pro včasnou reakci na jejich požadavky a preference a následné přizpůsobení služeb je také nezbytná. Dále je nutné zajistit vysokou kvalitu služeb a vozidel, aby zákazníci byli spokojeni a rádi se vraceli. Marketingová strategie by měla být zaměřena na udržení stávajících zákazníků, a to například speciálními nabídkami pro stálé zákazníky.

Vysoká rizika

- Vysoké neplánované náklady na údržbu a opravu vozidel

Snížení rizika: Je nutné se zaměřit na pravidelnou údržbu vozidel a preventivní kontroly, které mohou snížit pravděpodobnost poruchy vozidel. Kromě toho je důležité zvolit spolehlivá vozidla s nízkými náklady na údržbu a zvažovat vozidla od renomovaných výrobců s dobrým servisem a nízkou pravděpodobností výpadků. Důležitou součástí prevence neplánovaných nákladů na údržbu a opravu vozidel je také kvalitní kontrola vozidel před a po každé výpůjčce, která umožní rychle odhalit případné problémy a minimalizovat potenciální škody.

- Vstup nové konkurence

Snížení rizika: Snížení rizika konkurence může zahrnovat inovaci služeb a cenovou politiku. Inovace služeb, jako například nabídnutí stále netradičních elektromobilů, mohou zaujmout zákazníky, kteří se zajímají o novinky na trhu. Také je třeba neustále inovovat a poskytovat lepší služby než konkurence, aby byla nabídka pro zákazníky atraktivní. Sledování cen konkurence a nastavení konkurenceschopných cen vlastních služeb je dalším krokem, který může eliminovat riziko.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo vytvoření business modelu pro založení moderní půjčovny automobilů ve městě Brno, která bude zákazníkům umožňovat rychlé, jednoduché a cenově přijatelné vypůjčení automobilu na libovolné časové horizonty.

Tvorbě business modelu předchází rešerše relevantních literárních zdrojů zaměřená primárně na oblast podnikání, formy podnikání, zákazníka a podnikatelské trendy. Dále byly identifikovány a popsány nástroje analýzy, které byly v praktické části využity pro zkoumání vnitřního a vnějšího okolí zamýšleného podniku. V teoretické části nechybí ani seznámení s business model Lean Canvas a business modelem Canvas, dále je popsána metoda Lean Startup a smyčka učení, která k metodě neodmyslitelně patří.

Pro analýzu podnikatelského prostředí byly využity nástroje PEST analýza, SWOT analýza a Porterův model pěti sil. PEST analýza se zabývala politickými, ekonomickými, sociálními a technologickými faktory, které mají do určité míry vliv na chod zamýšleného podniku. K identifikaci nejen silných a slabých stránek, příležitostí, ale i hrozeb pomohla SWOT analýza. Konkurenční síly a rivalitu na trhu pomohl ohodnotit Porterův model pěti sil. Další kapitolou v praktické části bylo zhodnocení dotazníkového šetření, jež analyzovalo preference zákazníků a jejich profilaci ve vazbě ke zvažovanému podnikatelskému záměru. Získané informace z dotazníkového šetření poukázaly na zájem respondentů o tento typ automobilové půjčovny. Pomocí výsledků analýz a informací získaných pomocí dotazníkového šetření byl vyhotoven samotný business model Lean Canvas. Model byl také ekonomicky zhodnocen, kdy došlo k tvorbě predikce nákladů a tržeb ve třech vývojových variantách. Pomocí predikce nákladů a tržeb došlo k vytvoření teoretického výsledku hospodaření a výpočtu návratnosti investice. Nechyběla ani časová analýza, v čele s Ganttovým diagramem a rizikové zhodnocení. Za předpokladu, že by zamýšlená autopůjčovna dosahovala tržeb dle realistické či optimistické vývojové varianty, byl by zamýšlený podnikatelský záměr ziskový.

Vyhotovený business model z teoretického hlediska považuji jako nadějný. Téma diplomové práce bylo zvoleno především kvůli touze zjistit, zda je tento typ půjčovny automobilů životaschopný či ne a zda by o něj potenciální zákazníci měli zájem. Dále identifikuji stále více impulsů k podnikání v této oblasti a myslím, že se jedná o perspektivní a dosud nerozšířenou oblast, která nabízí výhody pro potenciální zákazníky ale i pro životní

prostředí. Za předpokladu zisku v realistickém scénáři by pro mě založení a samotný provoz autopůjčovny byl atraktivní.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BLANK, Steve. *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. 2nd edition. New Jersey: Wiley, 2020. ISBN 9781119690375.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. Manažer. Marketing. ISBN 9788024715353.

DRUCKER, Peter Ferdinand a Joseph A. MACIARIELLO. *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Praha: Management Press, 2006. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-140-2.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Innovation and Entrepreneurship*. Reprint. New York: Harper Business, 2006. ISBN 9780060851132.

GASSMANN, Oliver, Karolin FRANKENBERGER a Michaela CHOUDURY. *Business Model Navigator: The strategies behind the most successful companies*. 2nd edition. New Jersey: FT Publishing International, 2020. ISBN 9781292327129.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of MARKETING*. 18th edition. London: Pearson Education Limited, 2020. ISBN 9781292341132.

KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER a Alexander CHERNEV. *Marketing Management*. 16th edition. London: Pearson Education Limited, 2021. ISBN 9781292404813.

MACDIVITT, Harry. *Value-Based Pricing: Drive Sales and Boost Your Bottom Line by Creating, Communicating and Capturing Customer Value*. New York: McGraw Hill, 2011. ISBN 9780071761680.

MAURYA, Ash. *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. 3rd edition. California: O'Reilly Media, 2022. ISBN 9781098108779.

MULLINS, John W. a Randy KOMISAR. *Getting to plan B: breaking through to a better business model*. Boston, Mass.: Harvard Business Press, 2009. ISBN 9781422126691.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. V Brně: BizBooks, 2012. ISBN 9788026500254.

OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR, Greg BERNARDA a Alan SMITH. *Vydělávejte svými nápady: vytvářejte produkty a služby, po kterých zákazníci touží*. V Brně: BizBooks, 2016. ISBN 9788026504528.

PORTER, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. London: Simon & Schuster UK, 2004. ISBN 9780743260886.

RIES, Eric. *Summary of The Lean Startup: How Constant Innovation Create Radically Successful Businesses*. Empress Publish, 2021. ISBN 9798749512854.

STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. V Praze: C.H. Beck, 2007, xiv. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788071799269.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 9788024741031.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074002748.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 9788024734941.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 9788024745206.

ZELENÝ, Milan a Ján KOŠTURIÁK. *To vám byl divný svět...* Praha: NLN - Nakladatelství Lidové noviny, 2012. ISBN 9788074221712.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

Auto napul: první český carsharing [online]. 2018 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.autonapul.cz>

Brno (okres Brno-město): *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. 2023 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&uzemiprofil=31548&u=__VUZEMI__43__582786#w=

Comfort Car: pohodlná auta a servis [online]. 2018 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <http://www.comfort-car.cz>

Dobrá autopůjčovna: Bohužel jsme nejlevnější [online]. 2023 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.dobraautopujcovna.cz>

Elektronická dálniční známka [online]. 2023 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://edalnice.cz/index.html#/validation>

K paušální dani se nově přihlásíte i s příjmy do 2 milionů, oznámení podáte na finančním úřadě, poštou i elektronicky do 10. ledna *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 2023 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2023/k-pausalni-dani-se-nove-prihlasite-i-s-p-49902/>

Lednová predikce MF: Ekonomika letos mírně poklesne a inflace výrazně zvolní *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 2023 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2023/lednova-predikce-mf-ekonomika-letos-mirn-50129>

Makroekonomická predikce - leden 2022 *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 2022 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2022/makroekonomicka-predikce-leden-2022-46147>

Makroekonomická predikce - listopad 2022 *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 2022 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2022/makroekonomicka-predikce-listopad-2022-49272>

Makroekonomická predikce - srpen 2022 *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 2022 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny->

sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2022/makroekonomicka-predikce-srpen-2022-48511

Městské části: *Brno* [online]. 2023 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.brno.cz/mestske-casti>

Narození: *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. 2023 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=33115&pvo=DEMD130062-2-1&c=v3~11__RP2022QP4

Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji - únor 2023: *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. 2023 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji->

Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích: *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. 2020 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich

PARKOVÁNÍ V BRNĚ: Parkování pro abonenty [online]. 2023 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.parkovaniivrne.cz/parkovani-abonenti>

Počet obyvatel – územní srovnání: *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. 2023 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=33115&pvo=DEMD130062-6-1&c=v3~11__RP2022QP4

Průměrná mzda v Jihomoravském kraji ve 4. čtvrtletí 2019 a v roce 2019: *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. 2023 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-v-jihomoravskem-kraji-ve-4-ctvrtleti-2019-a-v-roce-2019>

Průměrná mzda v Jihomoravském kraji ve 4. čtvrtletí 2020 a v roce 2020: *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. 2023 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-v-jihomoravskem-kraji-ve-4-ctvrtleti-2020-a-v-roce-2020>

Průměrná mzda v Jihomoravském kraji ve 4. čtvrtletí 2021 a v roce 2021: *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. 2023 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-v-jihomoravskem-kraji-ve-4-ctvrtleti-2021-a-v-roce-2021>

Průměrná mzda v Jihomoravském kraji ve 4. čtvrtletí 2022 a v roce 2022: *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. 2023 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-v-jihomoravskem-kraji-ve-4-ctvrtleti-2022-a-v-roce-2022>

Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2019: *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. 2020 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2019>

Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2020: *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. 2021 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2020>

Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2021: *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. 2022 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2021>

Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2022: *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. 2023 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2022>

Přistěhovalí: *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. 2023 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=33115&pvo=DEMD130062-6-1&c=v3~11__RP2022QP4

Přírůstek obyvatel: *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. 2023 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=33115&pvo=DEMD130062-1-3&c=v3~11__RP2022QP4

Senát schválil úplné zrušení EET od příštího roku *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 2022 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2022/senat-schvalil-uplne-zruseni-eet-od-pris-46800/>

Smisak.cz: autopůjčovna [online]. 2023 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.smisak.cz>

SOLITEA, Co jako budoucí majitel s. r. o. musíte vědět o základním kapitálu: Základní kapitál u s. r. o. a jeho podoby. *iDoklad* [online]. 2021 [cit. cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.idoklad.cz/blog/co-jako-budouci-majitel-s-r-o-musite-vedet-o-zakladnim-kapitalu>

TESLA [online]. 2023 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: https://www.tesla.com/cs_cz

THE LEAN STARTUP METHODOLOGY: *The Lean Startup* [online]. 2023 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://theleanstartup.com/principles>

Věkové složení obyvatel ve vybraných městech Jihomoravského kraje: *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. 2023 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/vekove-slozeni-obyvatel-ve-vybranych-mestech-jihomoravskeho-kraje>

Zákon č. 455/1991 Sb. *Zákony pro lidi: Sbírka zákonů* [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

Zákon č. 89/2012 Sb. *Zákony pro lidi: Sbírka zákonů* [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

Zaměstnanost, nezaměstnanost: *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. 2023 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

Zemřelí: *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. 2023 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=33115&pvo=DEMD130062-3-1&c=v3~11__RP2022QP4

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

atd.	a tak dále
apod.	a podobně
a.s.	Akciová společnost
BM	Business model
COVID-19	coronavirus disease 2019
ČR	Česká republika
EET	Elektronická evidence tržeb
FO	Fyzická osoba
HDP	Hrubý domácí produkt
Kč	Koruna česká
kol.	kolektiv
k.s.	Komanditní společnost
N	náklady
např.	například
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PO	Právnícká osoba
ROI	return of investmnets
SaaS	Software as a service
s.	strana
Sb.	Sbírka zákonů
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
VH	výsledek hospodaření
v.o.s.	Veřejná obchodní společnost
vs.	versus
5F	five forces (pět sil)

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: SWOT matice (Vlastní zpracování dle Dvořáček 2012, s. 15)</i>	22
<i>Obrázek 2: Porterův model 5F (Vlastní zpracování dle Porter, 2004, s. 4)</i>	23
<i>Obrázek 3: Canvas vs. Lean Canvas (Vlastní zpracování dle Maurya 2022, s. 47)</i>	28
<i>Obrázek 4: Smyčka učení (Vlastní zpracování dle theleanstartup.com)</i>	31
<i>Obrázek 5: BM Canvas (Vlastní zpracování dle Osterwalder a kol. 2012, s. 18)</i>	33
<i>Obrázek 6: Distribuční kanály (Vlastní zpracování dle Osterwalder a kol. 2012, s. 28)</i>	36
<i>Obrázek 7: Míra nezaměstnanosti v % (Vlastní zpracování dle mfcz.cz, 2022, czso.cz, 2023)</i>	45
<i>Obrázek 8: Míra inflace v % (Vlastní zpracování dle mfcz.cz, 2023)</i>	46
<i>Obrázek 9: Průměrná hrubá mzda v Kč (Vlastní zpracování dle czso.cz, 2022, czso.cz, 2023)</i>	47
<i>Obrázek 10: Vývoj HDP v % (Vlastní zpracování dle mfcz.cz, 2023)</i>	48
<i>Obrázek 11: Vývoj populace v Brně-město (Vlastní zpracování dle: vdb.czso.cz)</i>	49
<i>Obrázek 12: Struktura populace v Brně-město, pohlaví (Vlastní zpracování dle: vdb.czso.cz)</i>	50
<i>Obrázek 13: Využíváte služby autopůjčoven? (Vlastní zpracování)</i>	61
<i>Obrázek 14: Z jakého důvodu nevyužíváte služby autopůjčoven? (Vlastní zpracování)</i>	62
<i>Obrázek 15: V případě, že využíváte alternativní způsoby mobility, jaké? (Vlastní zpracování)</i>	63
<i>Obrázek 16: Jak často využíváte služby autopůjčoven? (Vlastní zpracování)</i>	63
<i>Obrázek 17: Za jakým účelem autopůjčovny nejčastěji využíváte? (Vlastní zpracování)</i> ...	64
<i>Obrázek 18: Na jaký časový úsek byste si automobil nejčastěji půjčovali? (Vlastní zpracování)</i>	64
<i>Obrázek 19: Uvítali byste službu pronájmu automobilu bez předem stanovené doby vrácení? (Vlastní zpracování)</i>	65
<i>Obrázek 20: Považujete zamluvení automobilu předem za zbytečný a obtěžující úkon? (Vlastní zpracování)</i>	65
<i>Obrázek 21: Považujete limit ujetých kilometrů za omezující? (Vlastní zpracování)</i>	66
<i>Obrázek 22: Jaká kombinace kalkulace ceny by Vám víc vyhovovala? (Vlastní zpracování)</i>	66
<i>Obrázek 23: Ocenili byste možnost vypůjčení automobilu NON-STOP? (Vlastní zpracování)</i>	67
<i>Obrázek 24: Je pro Vás využívání aplikace k pronájmu vozidla bariérou? (Vlastní zpracování)</i>	67
<i>Obrázek 25: Jaký automobil v autopůjčovně preferujete? (Vlastní zpracování)</i>	68
<i>Obrázek 26: Láká Vás jízda v elektromobilu? (Vlastní zpracování)</i>	68

<i>Obrázek 27: Považujete jízdu v elektromobilu značky Tesla za zážitkovou? (Vlastní zpracování)</i>	<i>69</i>
<i>Obrázek 28: Co Vám dokáže znepříjemnit službu vypůjčení automobilu? (Vlastní zpracování)</i>	<i>69</i>
<i>Obrázek 29: Plátno business modelu, 5. iterace (Vlastní zpracování)</i>	<i>73</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1: Rozdíly mezi právnickou a fyzickou osobou (Vlastní zpracování dle dane-a-ucetictvi.eu, 2014)</i>	17
<i>Tabulka 2: PEST analýza (Vlastní zpracování)</i>	44
<i>Tabulka 3: SWOT analýza (Vlastní zpracování)</i>	52
<i>Tabulka 4: Cenové srovnání konkurenčních podniků (Vlastní zpracování)</i>	56
<i>Tabulka 5: Soupis aktivit pro časový harmonogram (Vlastní zpracování)</i>	77
<i>Tabulka 6: Časový harmonogram (Vlastní zpracování)</i>	78
<i>Tabulka 7: Finanční leasing vs. okamžitá platba (Vlastní zpracování)</i>	79
<i>Tabulka 8: Náklad na 1 kilometr (Vlastní zpracování)</i>	79
<i>Tabulka 9: Vstupní náklady (Vlastní zpracování)</i>	80
<i>Tabulka 10: Pravidelné měsíční náklady (Vlastní zpracování)</i>	81
<i>Tabulka 11: Náklady na technickou údržbu flotily (Vlastní zpracování)</i>	81
<i>Tabulka 12: Výčet nákladů na jeden automobil (Vlastní zpracování)</i>	82
<i>Tabulka 13: Režijní náklady (Vlastní zpracování)</i>	82
<i>Tabulka 14: Cena za pronájem automobilu (Vlastní zpracování)</i>	83
<i>Tabulka 15: Predikce vytíženosti vozidla (Vlastní zpracování)</i>	83
<i>Tabulka 16: Predikce vytíženosti flotily (Vlastní zpracování)</i>	83
<i>Tabulka 17: Predikce tržeb na jedno vozidlo (Vlastní zpracování)</i>	84
<i>Tabulka 18: Predikce tržeb na celou flotilu (Vlastní zpracování)</i>	84
<i>Tabulka 19: Výsledek hospodaření (Vlastní zpracování)</i>	84
<i>Tabulka 20: Návrh návratnosti investice (Vlastní zpracování)</i>	85
<i>Tabulka 21: Riziková analýza projektu (Vlastní zpracování)</i>	86

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Dotazník

Příloha II: Plátno business modelu č. 1

Příloha III: Plátno business modelu č. 2

Příloha IV: Plátno business modelu č. 3

Příloha V: Plátno business modelu č. 4

Příloha VI: Plátno business modelu č. 5

PŘÍLOHA I:

1. Využíváte služby autopůjčoven?

- Ano
- Ne

2. Z jakého důvodu nevyužíváte služby autopůjčoven?

- Je to příliš nákladné
- Využívám alternativní způsoby mobility
- Jiná

3. V případě, že využíváte alternativní způsoby mobility, jaké?

- Využívám svůj vlastní automobil
- Využívám MHD a vlaky
- Využívám Taxi, Uber či Liftago
- Chůze a běh
- Jízda na kole

4. Jak často využíváte služby autopůjčoven?

- Velmi výjimečně
- 1x-2x měsíčně
- 3x-4x měsíčně
- Minimálně 2x týdně

5. Za jakým účelem autopůjčovny nejčastěji využíváte?

- Pracovní cesty
- Víkendové výlety
- Běžné denní úkony (např. nákup potravin, vyzvednutí dětí ze školy, cesta do fitka)
- Příležitostné úkony (např. nákup nábytku, stěhování)
- Zajištění vozu pro třetí osoby (např. business partnera, kamaráda ze zahraničí)
- Jiná

6. Na jaký časový úsek byste si automobil nejčastěji půjčovali?

- Hodinový
- Půl denní
- Denní
- Denní a více

7. Uvítali byste službu pronájmu automobilu bez předem stanovené doby vrácení?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

8. Považujete zamluvení automobilu předem za zbytečný a obtěžující úkon?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

9. Považujete limit ujetých kilometrů za omezující?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

10. Jaká kombinace kalkulace ceny vy Vám více vyhovovala?

- Vyšší cena za pronájem vozidla + nulové omezení ujetých km
- Nižší cena za pronájem vozidla + cena za počet ujetých km

11. Ocenili byste možnost vypůjčení automobilu NON-STOP?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

12. Je pro Vás využívání aplikace k pronájmu vozidla bariérou?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

13. Jaký automobil v autopůjčovně preferujete?

- Automobil se spalovacím motorem (benzín/nafta)
- Elektromobil
- Je mi to jedno

14. Láká Vás jízda v elektromobilu?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

15. Považujete jízdu v elektromobilu značky Tesla za zážitkovou?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne

- Ne

16. Co Vám dokáže znepříjemnit službu vypůjčení automobilu?

- Limit ujetých kilometrů
- Omezená lhůta na vypůjčení automobilu
- Vozidlo ve špatném technickém stavu
- Neuklizené/špinavé/zapáchající vozidlo
- Kladené podmínky ze strany autopůjčovny

17. Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

18. Jaký je Váš věk?

- 18-25
- 26-40
- 41-60
- 61 a více

19. Jaká je Vaše role?

- Student/ka
- Zaměstnaný/á
- Nezaměstnaný/á
- Podnikatel/ka
- Matka/otec na mateřské
- Muž/žena v domácnosti

PŘÍLOHA II:

Problémy <ul style="list-style-type: none">• nemám automobil• nemám dostatečnou flotilu automobilů	Řešení <ul style="list-style-type: none">• nabídka automobilu pro osobní účely• nabídka automobilu pro pracovní cesty	Hodnotová nabídka <ul style="list-style-type: none">• výhodné propůjčení automobilu	Neférová výhoda <ul style="list-style-type: none">• nabídka pronájmu konkurence pouze na celý den	Zákaznické segmenty <ul style="list-style-type: none">• lidé bez auta• studenti• firmy
Klíčové metriky <ul style="list-style-type: none">• počet pronajatých hodin za den• počet zákazníků za den		Kanály <ul style="list-style-type: none">• Instagram• Facebook		
Struktura nákladů <ul style="list-style-type: none">• počáteční investice• pojištění• správa aplikace• hosting		Zdroje příjmů <ul style="list-style-type: none">• pronájem automobilů		

PŘÍLOHA III:

<p>Problémy</p> <ul style="list-style-type: none"> • absence vlastního vozu • nedostatečná flotila vlastních aut • nedostatek financí na vlastní automobil 	<p>Řešení</p> <ul style="list-style-type: none"> • propůjčení automobilu za rozumnou cenu • propůjčení potřebného množství automobilů 	<p>Hodnotová nabídka</p> <ul style="list-style-type: none"> • dokonalé propojení jízdy a zážitku • propůjčení luxusního dopravního prostředku • nabídka jedinečné služby bez časového omezení 	<p>Neférová výhoda</p> <ul style="list-style-type: none"> • pronájem na hodinu • NONSTOP fungování autopůjčovny 	<p>Zákaznické segmenty</p> <ul style="list-style-type: none"> • lidé bez auta • firmy • studenti • rodiny
<p>Klíčové metriky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ø tržba za den • Ø počet zákazníků za den 	<p>Kanály</p> <ul style="list-style-type: none"> • sociální sítě • webové stránky 	<p>Struktura nákladů</p> <ul style="list-style-type: none"> • počáteční investice • pojištění • myčka + autoservis • aplikace <p>Zdroje příjmů</p> <ul style="list-style-type: none"> • pronájem automobilů 		

PŘÍLOHA IV:

<p>Problémy</p> <ul style="list-style-type: none"> • nedostatek financí na vlastní automobil • nedostatečná flotila vlastních aut • absence reprezentativního vozu • absence vlastního vozu 	<p>Řešení</p> <ul style="list-style-type: none"> • propůjčení automobilu za rozumnou cenu • propůjčení potřebného množství automobilů • užívání sdíleného automobilu 	<p>Hodnotová nabídka</p> <ul style="list-style-type: none"> • dokonalé propojení jízdy a zážitku • propůjčení luxusního dopravního prostředku • nabídka jedinečné služby bez časového omezení 	<p>Neférová výhoda</p> <ul style="list-style-type: none"> • pronájem na hodinu • NONSTOP fungování autopůjčovny 	<p>Zákaznické segmenty</p> <ul style="list-style-type: none"> • lidé bez auta • firmy • studenti • podnikatelé • rodiny
<p>Klíčové metriky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ø tržba za den • Ø počet zákazníků za den • cashflow 		<p>Kanály</p> <ul style="list-style-type: none"> • sociální sítě • webové stránky 		
<p>Struktura nákladů</p> <ul style="list-style-type: none"> • počáteční investice • pojištění • myčka + autoservis • správa aplikace 		<p>Zdroje příjmů</p> <ul style="list-style-type: none"> • pronájem automobilů • pronájem reklamního prostoru v aplikaci 		

PŘÍLOHA V:

<p>Problémy</p> <ul style="list-style-type: none"> • nedostatek financí na vlastní automobil • nedostatečná flotila vlastních aut • potřeba dynamické mobility v cizím městě • dopad na životní prostředí • porucha vlastního vozu 	<p>Řešení</p> <ul style="list-style-type: none"> • propůjčení automobilu za rozumnou cenu • propůjčení potřebného množství automobilů • NON-STOP propůjčení automobilu v Brně • užívání sdíleného automobilu 	<p>Hodnotová nabídka</p> <ul style="list-style-type: none"> • dokonalé propojení jízdy a zážitku • propůjčení luxusního dopravního prostředku • nabídka jedinečné služby bez časového omezení • využití unikátního vozidla bez vysokých vstupních nákladů 	<p>Neférová výhoda</p> <ul style="list-style-type: none"> • možnost pronájmu vozidla na krátký časový horizont • NON-STOP možnost vypůjčení vozidla • zohlednění ujetých km v ceně • vypůjčení vozu na dobu neurčitou bez domluvy předem 	<p>Zákaznické segmenty</p> <ul style="list-style-type: none"> • studenti • firmy • turisté • podnikatelé • rodiny bez vlastního automobilu • zájemci o alternativní dopravu
<p>Klíčové metriky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ø tržba za den • Ø počet pronájmů za den • Ø tržba za den na jedno auto 	<p>Kanály</p> <ul style="list-style-type: none"> • sociální sítě • webové stránky 	<p>Zdroje příjmů</p> <ul style="list-style-type: none"> • pronájem automobilů • pronájem reklamního prostoru v aplikaci 		
<p>Struktura nákladů</p> <ul style="list-style-type: none"> • počáteční investice • pojištění • údržba automobilů • správa aplikace 	<ul style="list-style-type: none"> • reklama • nečekané výdaje 			

PŘÍLOHA VI:

<p>Problémy</p> <ul style="list-style-type: none"> • úspora vynaložených financí na vlastní automobil • nedostatečná flotila vlastních aut • potřeba dynamické mobility v cizím městě • dopad na životní prostředí • nedostatek času na zařízení vypůjčení vozidla 	<p>Řešení</p> <ul style="list-style-type: none"> • propůjčení automobilu za rozumnou cenu • propůjčení potřebného množství automobilů • NON-STOP propůjčení automobilu v Brně • sdílení automobilu • časově nenáročný objednání vozidla 	<p>Hodnotová nabídka</p> <ul style="list-style-type: none"> • umožní zákazníkům dostat se z bodu A do bodu B, a to pohodlně, bezpečně, za rozumnou cenu, pouze za pomoci jednoho kliku v aplikaci 	<p>Neférová výhoda</p> <ul style="list-style-type: none"> • možnost pronájmu vozidla na krátký časový horizont, a to NON-STOP • rychlé a jednoduché vypůjčení automobilu • zohlednění ujetých km v ceně, bez horního limitu • vypůjčení vozu na dobu neurčitou bez domluvy předem 	<p>Zákaznické segmenty</p> <ul style="list-style-type: none"> • firmy a podnikatelé • turisté • rodiny bez vlastního automobilu • zájemci o alternativní dopravu
<p>Klíčové metriky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ø tržba za den • Ø tržba na jeden km • Ø tržba za den na jedno auto 	<p>High level concept</p> <ul style="list-style-type: none"> • jako taxi, ale levnější, jednodušší a bezpečnější 	<p>Kanály</p> <ul style="list-style-type: none"> • sociální sítě • webové stránky 		
<p>Struktura nákladů</p> <ul style="list-style-type: none"> • počáteční investice • pojištění • údržba automobilů • správa aplikace 		<p>Zdroje příjmů</p> <ul style="list-style-type: none"> • pronájem automobilů • pronájem reklamního prostoru v aplikaci 		