Podnikatelský záměr na založení a provozování společnosti na sdílení jízd elektro koloběžek

Patrik Zaoral

Bakalářská práce
2019

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Patrik Zaoral**
Osobní číslo:	**M15736**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Management a ekonomika**
Forma studia:	**prezenční**
Téma práce:	**Podnikatelský záměr na založení a provozování společnosti na sdílení jízd elektro koloběžek**

Zásady pro vypracování:

Úvod vsp1ex Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- **Proveďte průzkum literárních pramenů týkajících se podnikání, konkurence a marketingu budoucího podniku a vyhodnoťte tyto teoretické poznatky.**

II. Praktická část

- **Charakterizujte budoucí společnost a analyzujte současný stav její konkurence.**
- **Zhodnoťte výsledky podnikatelského záměru a doporučte řešení pro ustavení společnosti na vybraném trhu.**

Závěr

Rozsah bakalářské práce:	**cca 40 stran**
Rozsah příloh:	
Forma zpracování bakalářské práce:	**tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

EGAN, John. Marketing communications. Second edition. Los Angeles: Sage, 2015, ix, 420. ISBN 978-1-4462-5902-3.
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001, 101 s. ISBN 80-7179-442-8.

Vedoucí bakalářské práce:	**Ing. Ján Dvorský, Ph.D.** Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce:	**7. ledna 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce:	**14. května 2019**

Ve Zlíně dne 7. ledna 2019

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

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 připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání 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, považují 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: PATRIK ZAORAL

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Cílem bakalářské práce je nastínit postupy a problematiku zabývající se založením a provozováním podniku na sdílení jízdu elektro koloběžek. V první části bakalářské práce je proveden průzkum literárních pramenů týkajících se podniku, podnikání a problematiku s nimi spojenou. Druhá část bakalářské práce je věnována charakteristice realizovaného podniku a jednotlivými analýzami, (PEST, SWOT, Porterova) které zhodnotí potenciál podniku. Informace využité pro následující analýzy jsou podloženy marketingovým výzkumem, kterým se budu zabývat také.

Klíčová slova: SWOT analýza, Porterova analýza, marketingový výzkum, konkurenceschopnost

ABSTRACT

Abstrakt anglicky

The aim of the bachelor thesis is to outline the procedures and issues dealing with establishment of a company to ride-sharing of the electric scooters. In the first part of the bachalor's thesis there is a survey of literaly sources concerning the a company, business and issues related to them. In the second part of the thesis is devoted to the characteristic features of the company and analyses (PEST, SWOT, Porter), which will evaluate the potential of the compnay. Information used for following analysis is supported by marketing research that I will deal with as well.

Keywords: SWOT analysis, Porter's analysis, marketing research, competitivennes

Velké poděkování patří mému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Jánu Dvorskému, Ph.D a panu doc. Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za možnosti konzultace a cenné rady při psaní bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat mojí rodině a kamarádům za morální podporu během celého studia.

OBSAH

ÚVOD **10**
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE **11**
I TEORETICKÁ ČÁST **12**
1 PODNIKÁNÍ **13**
1.1 TEORIE PODNIKÁNÍ 13
1.2 PODNIKÁNÍ JAKO PROCES 14
1.3 FORMY PODNIKÁNÍ 14
1.3.1 Osobní společnosti 15
Komanditní společnost (k.s.) 15
Veřejná obchodní společnost (v.o.s.) 16
1.3.2 Kapitálové společnosti 16
Společnost s ručením omezeným (s.r.o.) 17
Akciová společnosti (a.s.) 18
1.4 START-UP 19
1.4.1 Start-up v zahájení podnikání 19
2 PODNIKATEL **20**
2.1 PODNIKAT ČI NEPODNIKAT? 20
2.2 EKONOMICKÉ POJETÍ PODNIKATELE 20
2.3 ZÁKLADNÍ KAMENY ÚSPĚŠNÉHO PODNIKATELE 20
2.4 PRAKTICKÉ RADY PRO PODNIKATELE 21
3 PODNIKATELSKÝ PLÁN **22**
3.1 KDO POTŘEBUJE PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR? 22
3.2 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU 23
4 KONKURENCE A KONKURENČNÍ VÝHODY **24**
4.1 KONKURENCE 24
4.2 KONKURENČNÍ VÝHODA 24
5 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ – PEST ANALÝZA **25**
6 SWOT ANALÝZA **27**
6.1 POSTUP PŘI SWOT ANALÝZE 28
7 STRATEGICKÝ MARKETING **29**
7.1 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ 30
8 MARKETINGOVÝ MIX **31**
8.1 PRODUKT 31
8.2 CENA 32
8.3 DISTRIBUČNÍ CESTY 32
8.4 PROPAGACE 33
II PRAKTICKÁ ČÁST **34**
9 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI EAGLE **35**

9.1 Základní charakteristika produktu 35
9.2 Předchůdce a nové řešení 36
9.3 Cílová skupina 36
9.4 Pravidla bezpečnosti 37
9.4.1 Kde parkovat? 37
9.4.2 Nosit přilbu 37
9.4.3 Silniční pravidla 37
9.4.4 Použijte upozornění 37
9.4.5 Jak řídit? 38
9.5 Cena 38
10 PESTLE ANALÝZA PODNIKU EAGLE 39
10.1 Politické a legislativní faktory (kategorie vozidel) 39
10.2 Ekonomické faktory 41
10.3 Sociální faktory (demografická křivka) 42
10.4 Technické a technologické faktory 42
11 MARKETINGOVÝ PRŮZKUM TRHU V ČESKÉ REPUBLICE 44
11.1 Průzkum trhu orientovaný na konkurenci 44
11.2 Průzkum trhu orientovaný na zákazníka 44
11.2.1 Dotazníkové šetření 44
11.3 Zhodnocení trhu 46
12 SWOT ANALÝZA 47
13 LEAN CANVAS 50
14 REALIZACE PODNIKATELSKÉHO PLÁNU 51
14.1 Výběr dodavatelů v závislosti na ceně a kvalitě nabízeného produktu 51
14.2 Kalkulace, Cash-flow a KV podniku 51
14.2.1 Kalkulace 51
14.2.2 Cash-flow 53
14.3 Marketingový mix 59
14.3.1 Produkt 59
14.3.2 Cena 60
14.3.3 Propagace 60
14.3.4 Distribuční kanály 61
15 PODNIKATELSKÁ RIZIKA 62
15.1 Konkurence na trhu 62
15.2 Chyby v dodávkovém cyklu 62
15.3 Nízké využití elektrických koloběžek 63
15.4 Zákaz provozování ve městech 63
15.5 Neschopnost financování 63
ZÁVĚR 64
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 65
SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ 67
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 68

SEZNAM OBRÁZKŮ 69
SEZNAM TABULEK 70
SEZNAM PŘÍLOH 71

ÚVOD

Odvětví mikro transportace je velmi mladé odvětví, které se naplno rozrůstá až v 21. století, kdy se elektro zařízení stávají hitem současné doby. Tyto zařízení používají všechny věkové skupiny a jejich míra využití se zvyšuje prakticky každým dnem.

S tímto fenoménem jsem se setkal v létě roku 2018, v americkém San Diegu. Již od prvního okamžiku, kdy jsem měl možnost vyzkoušet elektro koloběžku, jsem byl uchvácen volností, rychlostí a flexibilitou stroje. Byl to pro mě ideální dopravní prostředek po městě. Na základě těchto faktů jsem se rozhodl, že tento koncept chci dostat do České republiky. Nechtěl jsem však koncept pouze okopírovat, a jelikož jsem měl možnost si vyzkoušet tento druh dopravy, přišel jsem na jednotlivé nedostatky, které jsem chtěl eliminovat.

Na základě zkušeností a informací, které jsem měl možnost nasbírat v zahraničí, jsem se rozhodl pro založení společnosti Eagle Scooters s.r.o., která se zabývá sdílenou dopravou osob ve městech. Pro vybudování úspěšného podniku je potřeba mít skvěle definovaný produkt a hlavně vizi, k tomu slouží detailní podnikatelský záměr. Ten dokáže v prvopočátcích eliminovat rizika spojená s podnikáním a přetvořit myšlenku na teoretický základ, který dokáže podnikateli upřesnit, co bude potřeba pro dané podnikání vykonat. Dále může být prospěšný k validaci toho, zda podnikání má vůbec smysl nebo ne.

Současně s tím, jak píši moji bakalářskou práci, vzniká celý projekt. Již od října roku 2018, kdy jsem s projektem začal, podnikám jednotlivé kroky vedoucí ke vzniku a setrvání společnosti na trhu. Nechci, aby společnost Eagle Scooters s.r.o. skončila jen jako téma mé bakalářské práce, ale aby z ní jednou byla velká, nadnárodní společnost.

Jako první destinace, kde budeme tento projekt spouštět, je Olomouc, díky její geografii a velkému počtu studentů, což je naše nejužší cílová skupina. Můj tým je v současné době tvořen jedenácti členy, kteří pokrývají veškeré segmenty potřebné k provozování a těmi jsou: hardware, software, marketing i management. Společně se svým týmem jsem dokázal vytvořit vlastní aplikaci, webové stránky, vytvořit první prototypy elektrických koloběžek, které budeme využívat a vytvořit celou tvář projektu, kterou velmi silně podporují sociální media.

Jelikož nemám zaměstnání a kloubím podnikání se studiem na vysoké škole, všechen svůj volný čas investuji pouze do podnikání. Proto jsem si k sobě vybral dva společníky Pavla Pospíšila a Patrika Michaláka, kteří vedou softwarové oddělení celé společnosti.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem mé bakalářské práce je zpracovat reálný podnikatelský plán zaměřující se na vybudování společnosti realizující sdílení jízdy elektrických koloběžek.

Práce je rozdělena do 2 hlavních částí, a to teoretické a praktické části. V první části se budu věnovat teoretickým průzkumům pomocí literární rešerše týkající se podnikání, právní formy podnikání, podnikatele a jednotlivým částem podnikatelského plánu. V praktické části se budu věnovat charakteristice společnosti Eagle, jejím kalkulacím a Cash-flow a analýzám, jako jsou SWOT, PEST. Dále se zmíním o marketingovém průzkumu trhu a celkové realizaci této společnosti. Na závěr využiji marketingový mix, pro přesnou definici produktu, cenové politiky, způsobu propagace a kanálů, které nám pomohou oslovit naši cílovou skupinu. Na závěr se budu zabývat analýzou rizik, kde definuji hlavní rizika, se kterými se společnost Eagle může potkat.

Při zpracování práce využiji analytické metody, a to hlavně při rozboru vnějšího okolí. Pro Cash-flow aplikuji zmiňovanou analýzu, která vyústí v přehledné tabulky, které upřesní, jestli bude podnik schopen generovat zisk. Pokud ano, tak v jaké míře.

Výstupem této bakalářské práce by měl být podrobný podnikatelský plán začínající společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKÁNÍ

Podnikání je charakterizováno několika podstatnými rysy:

1. Základním motivem podnikání je snaha o zhodnocení vloženého kapitálu, což znamená v drtivé většině případů dosažení zisku jakožto přebytku výnosů nad náklady.
2. Zisk se dociluje uspokojováním potřeb zákazníků. V centru pozornosti podnikatele je zákazník s jeho zájmy, požadavky, potřebami, preferencemi atd.
3. Potřeby zákazníků uspokojuje podnikatel svými výrobky a službami prostřednictvím trhu, což vede k tomu, že musí čelit riziku. Snahou podnikatele je sledovat takovou strategii a politiku, která by riziko snížila na přijatelnou úroveň. To, co se v daném případě považuje ze ještě přijatelné riziko, závisí na konkrétních okolnostech, předmětu podnikání, dynamice okolního světa a v neposlední řadě i na osobním založení podnikatele. Jako obecná tendence se prosazuje snaha většiny podnikatelských subjektů o minimalizaci rizika.
4. Pro jakékoli podnikání je charakteristické, že na jeho počátku vkládá podnikatel do svého podniku kapitál, a to vlastni nebo vypůjčený. Velikost tohoto kapitálu je značně diferencovaná a závisí jak na předmětu podnikání, tak i na jeho rozsahu. Majitel kiosku s občerstvením potřebuje menší kapitál než klenotník a ten zase menší než výrobce automobilů.

Pokud by se kapitál vložený do podnikání nezhodnocoval (tj. jeho hodnota by nerostla), popřel by se tím vlastní smysl podnikání. Zhodnocování se týká vlastního kapitálu. S jistou nadsázkou lze říci, že opatřování cizího kapitálu je „jen“ prostředkem ke zhodnocování vlastního kapitálu. Výrazem zhodnocování kapitálu je zvyšování hodnoty firmy. Hodnota firmy však může růst i jinak, například zlepšujícím se postavení firmy na trhu (Synek, 2015, s.3)

1.1 Teorie podnikání

Mnoho lidí dosud historii a teorii podnikání nepovažuje za relevantní. Jejich argumenty jsou obvykle založeny na předpokladu, že historie nemá žádný význam pro současnost a že teorie je příliš abstraktní s žádnou praktickou hodnotou. Existují podnikatelé, kteří nikdy nic nečetli o podnikání, ale všichni vynikající podnikatelé přiznávají velký podíl znalosti teorie na svém úspěchu. Objektivně je třeba připustit, že teorie podnikání nezaručuje automatický úspěch bez nadání a příslušných vlastností podnikatele. Pomáhá však podnikateli najít nejlepší cestu

k úspěchu, překonat bariéry a vyhnout se neúspěchu. I když Cantillon a Say popsali a zdůvodnili význam podnikání, přeci jen se teorie podnikání jako ucelený systém poznatků o podnikání vyvíjela pomalu. Nejdříve v rámci jiných věd, aby se v osmdesátých letech 20. století koncipovala jako samostatná vědní disciplína. Deakins a Freel rozčlenili výzkum podnikání podle tří přístupů:

- ekonomický přístup,
- psychologický přístup,
- sociálně-ekonomický přístup (Srpová, 2010, s. 18).

1.2 Podnikání jako proces

Jeho smyslem je vytvoření něčeho navíc, nové přidané hodnoty, která může mít finanční nebo nefinanční formu (např. sociální podnikání). Děje se tak aplikací podnikavého přístupu v profesi podnikatele, která je diferencovaná: např. živnostník, střední podnikatel (dříve továrník) apod. Sociální status profese podnikatele je do určité míry legislativně vymezen (obchodní zákoník aj.). Proces podnikání má sekvenční charakter, a proto stojí za to jej dekomponovat do dílčích kroků. Protože „klasická“ metoda analýzy práce se příliš neosvědčila, je možné použít teorii pracovních rolí a identifikovat šest základních pracovních rolí podnikatele: 1. vlastník, 2. správce (ekonom), 3. manažer, 4. lídr (vůdce), 5. výrobce, 6. nákupce a prodejce. Každá role má žádoucí funkci a podle toho lze formulovat profesní (kvalifikační) nároky na její výkon. Úspěch podnikání, tj. naplňování jeho smyslu je přirozeně předmětem četných výzkumů (Srpová, 2010, s. 19).

1.3 Formy podnikání

Před zahájením podnikání je nutné zvolit vhodnou formu podnikání. Tuto formu lze v průběhu podnikání změnit. Typy forem podnikání upravuje obchodní zákoník.

Pro vhodný výběr formy podnikání je vhodné zvážit některé faktory jako:

- počet zakladatelů,
- požadavky na základní kapitál,
- rozsah rušení za závazky z podnikání,
- finanční možnosti,
- administrativní zatížení,

- daňové zatížení,
- právní rámec podnikání a další (Kolářová, 2013, s. 12).

Právní formy podnikání se dělí, na:

- osobní společnosti,
- kapitálové společnosti (DobréZnámky.cz, © 2018).

1.3.1 Osobní společnosti

Pro osobní společnosti jsou tři základní znaky:

- je vyžadována osobní účast společníků na řízení společnosti,
- všichni společníci, nebo aspoň jeden z nich, musí ručit neomezeně,
- jsou potřeba minimálně dvě osoby pro založení osobní společnosti.

Osobní společnosti se dělí, na:

- komanditní společnosti,
- veřejné obchodní společnosti (Altaxo, © 2015).

Komanditní společnost (k.s.)

Komanditní společnost je dnes právnickou osobou, (§ 56 odst. 1 obch. z). V minulosti tomu tak ovšem nebylo. Jako například v. o. s. Může být založena nejméně dvěma zakladateli, a to vždy nejméně jedním komanditistou a nejméně jedním komplementářem. Třeba zvlášť zdůraznit, že komanditista a komplementář nemůže být v jedné komanditní společnosti jedna a též osoba a také že jedna a tatáž osoba nemůže být dvěma společníky jedné komanditní společnosti (Dvořák, 2008, s. 236).

Komanditní společnost je obchodní společností, ve které jeden nebo více komanditistů ručí za závazky společnosti do výše nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku a jeden nebo více komplementářů ručí za závazky společnosti celým svým majetkem. Společnost musí mít oba typy společníků, tj. komanditista a komplementář, a to po celou dobu existence společnosti (Kolářová, 2013, s. 14).

Rozdělení zisku na část připadající společnosti a část připadající komplementářům se určí poměrem stanoveným ve společenské smlouvě, jinak se zisk dělí na polovinu. Část zisku, která připadla společnosti, se po zdanění rozdělí mezi komanditisty v poměru stanoveném také ve společenské smlouvě, jinak v poměru nesplacených vkladů. Ztrátu zjištěnou účetní

závěrkou nesou komplementáři rovným dílem. Nestanoví-li společenská smlouva jinak. Komanditisté jsou také povinni podílet se na úhradě ztráty, stanoví-li tak společenská smlouva. Statutární orgán, účast na řízení společnosti a zákaz konkurence v oboru platí pouze pro komplementáře společnosti (Švarcová, 2016, s. 68).

Veřejná obchodní společnost (v.o.s.)

Veřejná obchodní společnost může být založena nejméně dvěma zakladateli. Platná úprava nečiní mezi společníky a zakladateli žádné rozdíly. Zakladateli a společníky u veřejné obchodní společnosti musí být vždy subjekty práva (Dvořák, 2008, s. 57-58).

Společníci ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně celým svým majetkem. Společnost může být založena fyzickou nebo právnickou osobou, ale společníkem nemůže být ten, na jehož majetek byl v posledních třech letech vypsán konkurz. Společníci společnosti ručí neomezeně a solidárně celým svým majetkem. Zisk ve společnosti se dělí mezi společníky rovným dílem, stejně tak i ztráta. Statutární orgán je každý ze společníků, nestanoví-li společenská smlouva jinak. Vstoupit nebo vystoupit ze společnosti je možné jen na základě změny společenské smlouvy, ovšem ve společnosti musí zůstat alespoň dva společníci (Švarcová, 2016, s. 68).

Ke zrušení a zániku společnosti dochází v případě:

- rozhodnutí soudu,
- na majetek některého ze společníků je vyhlášen konkurz,
- při úmrtí jednoho ze společníků (Kolářová, 2013, s. 14).

1.3.2 Kapitálové společnosti

Kapitálové společnosti mají tři základní znaky:

- není vyžadovaná osobní účast společníka na řízení společnosti,
- všichni společníci ručí omezeně, do výše svého vloženého vkladu,
- je potřeba pouze jedna osoba pro založení kapitálové společnosti.

Kapitálové společnosti se dělí, na:

- společnosti s ručením omezeným,
- akciové společnosti (Altaxo, © 2015).

Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)

Společnost s ručením omezeným patří mezi nejrozšířenější formy podnikání, tvoří více než 90 % obchodních společností. Její obliba dále vzrůstá, a to i s ohledem na nový zákon o obchodních korporacích. Společnost s ručením omezeným bývá nejčastěji založena za účelem podnikání, jejíž činnost může být ale i obecně prospěšná, nevýdělečná apod., takové společnosti bývají ale zakládány zcela výjimečně. (Kolářová, 2013, s.15)

Společnost s ručeným omezeným je jako tuzemská právnická osoba účetní jednotkou, která je povinna vést účetnictví.

Při vedení účetnictví se řídí:

- zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- prováděcí vyhláškou č. 500/2002 Sb.,
- českými účetními standardy pro podnikatele (Hnátek, 2017, s. 6-7).

Společnost může být založena jednou fyzickou nebo právnickou osobou. Společníkem společnosti s ručeným omezeným mohou být jak fyzické, tak i právnické osoby, přičemž společníků může být neomezeně. Společnost s ručeným omezeným je společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků, kteří ručí za závazky společnosti do výše nesplacených vkladů (Kolářová, 2013, s. 15).

Pokud společnost zbankrotuje dříve, než se společníkům podaří uhradit jejich vklady, tak je musí doplatit. Společenská smlouva může připustit vznik různých druhů podílů, určí-li tak společenská smlouva, tak může společník vlastnit více podílů, a to i různého druhu. Vložená hodnota základního kapitálu na jednoho společníka musí být minimálně 1 Kč. Společenská smlouva může určit, že podíl společníka je představován kmenovým listem. Kmenový list může být vydán pouze k podílu, jehož převoditelnost není omezena nebo podmíněna. Kmenový list je cenný papír na řád a nelze ho vydat jako zaknihovaný cenný papír, protože nemůže být obchodovaný na veřejném trhu. Společníci se proto zapisují do seznamu společníků, který vede společnost. Před podáním návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku musí být každý peněžitý vklad splacen. Vklad společníka může být i nepeněžitý, v tom případě jej musí ocenit znalec a určit peněžité vyjádření vkladu. Nepeněžitým vkladem nesmí být práce nebo služba (Švarcová, 2016, s. 68-69).

Mezi orgány společnosti patří nejvyšší orgán, kterým je valná hromada. Valná hromada, která schvaluje řádnou účetní závěrku. Musí se konat nejpozději do šesti měsíců od posledního dne účetního období. Valná hromada rozhoduje prostou většinou hlasů přítomných společníků, pouze pokud se jedná o změny společenské smlouvy je vyžadován aspoň dvoutřetinové většiny hlasů všech společníků a osvědčuje se veřejnou listinou (Kolářová, 2013, s. 18.)

Další orgán společnosti je statutární orgán, který představují společníci společnosti a poslední je kontrolní orgán, kterým je dozorčí rada. Statutární orgán je povinen minimálně jednou ročně svolat valnou hromadu. Pokud to nevylučuje společenská smlouva, může probíhat rozhodování i mimo valnou hromadu to znamená, že osoba oprávněná svolat valnou hromadu rozešle návrh rozhodnutí na adresu společníků, a ti se musí do 15 dnů od doručení vyjádřit, nevyjádří-li se ve lhůtě, tak s návrhem nesouhlasí. Zisk určený valnou hromadou k rozdělení se dělí mezi společníky podle jejich podílů. Zákaz konkurence v oboru platí pro jednatele a členy dozorčí rady. Při změně osoby společníka není nutné rušit společnost, je však nutné změnu nahlásit a nechat zapsat v obchodním rejstříku (Švarcová, 2016, s. 69).

Akciová společnosti (a.s.)

Akciová společnost je kapitálovou obchodní společností, jejíž základní kapitál je rozvržen na daný počet akcií. Základní kapitál se vyjadřuje v českých korunách nebo v eurech. Hodnota základního kapitálu je minimálně 2 000 000 Kč nebo 80 000 eur. Společnost může být založena jediným zakladatelem. Zakladatelem muže být jak fyzická, tak i právnická osoba. Pro založení akciové společnosti se vyžaduje přijetí stanov. Ten, kdo přijal stanovy a podílí se na úpisu akcií, tak patří mezi zakladatele společnosti. Akcionáři za závazky společnosti neručí (Kolářová, 2013, s. 19-20).

Založení je účinné, splatí-li každý zakladatel alespoň 30% jmenovité nebo účetní hodnoty z upsaných akcií, nejpozději však do okamžiku podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku. Akciová společnost si musí vést seznam akcionářů a vzniká zapsáním do obchodního rejstříku. Mezi orgány akciové společnosti patří nejvyšší orgán, kterým je valná hromada. Dále si akciová společnost volí systém pro řízení společnosti. Ten je buď dualistický, nebo monistický. Dualistický systém znamená, že společnost řídí statutární orgán, kterým je představenstvo a kontrolní orgán, kterým je dozorčí rada. Monistický systém znamená, že společnost řídí statutární orgán, kterým je statutární ředitel a kontrolní orgán, kterým je správní

rada. Zákaz konkurence v oboru platí pro všechny členy představenstva a všechny členy dozorčí rady (Švarcová, 2016, s. 69-70).

1.4 Start-up

Startup nebo také start-up je v dnešní době velmi často užívaný výraz a setkáte se s ním téměř na každém rohu. Jedná se o podnikatelský subjekt, tedy firmu, která je nově založena či začíná podnikat a rychle se vyvíjí.

Ačkoliv neexistuje žádná mezinárodní definice stanovující, co je startup, mohli bychom si ho definovat jako nově založenou společnost**,** často ve fázi tvorby podnikatelského záměru**.** Snahou startupu je v co nejkratší době vyrůst v rentabilní a stabilní společnost.

Například server businessdictionary.com definuje start up jako: Počáteční fáze života podniku, kde jeho zakladatelé usilují o rychlý přechod z fáze nápadu k zajištění financování a pokládající základní strukturu budoucího podnikání (Simplyoffice, © 2017).

1.4.1 Start-up v zahájení podnikání

Zde se podnikatelské plány liší, pokud se jedná o zakládání:

- živností – podnikatelské plány jsou jednodušší a nejsou tak propracované. V tuzemsku v mnoha případech nejsou zpracovány vůbec a nebo teprve až živnostníka požádá o zpracování podnikatelského plánu banka při žádosti o úvěr.
- Většího podniku – například společnosti s ručením omezením (s.r.o.). Zde jde již o více profesionální přístup, podnikatelský plán je propracovanější a v mnoha případech je zpracován externí profesionální poradenskou firmou nebo agenturou. Není nikde jednoznačně řečeno, že podnikatelský plán pro mikro podnik nebo živnostenské podniky musí být jednoduchý a pro větší podniky rozsáhlejší a komplexnější. Propracovanost a komplexnost podnikatelského plánu velmi závisí na záběru navrhovaného nového podniku (např. podnikatel, který chce přijít na trh s novým typem spotřební elektroniky, bude potřebovat rozsáhlejší a propracovanější podnikatelský plán především kvůli charakteru nabízeného výrobku a cílového trhu) (Koráb, 2007, s. 25-26).

2 PODNIKATEL

V minulém století byly předmětem hlubšího zkoumání personální a sociologické aspekty podnikání, což se promítlo i v definicích podnikatele. V polovině 20. století se ustálilo pojetí podnikatele jako inovátora. Jednu z definic podnikatele vytvořil český rodák Joseph Schumpeter v roce 1952, která zní: Úloha podnikatele spočívá v reformaci nebo v revolucionizmu technologických výrobních metod na základě využívání vynálezů či, řečeno obecněji, nevyužitých technologických možností pro výrobu nového zboží nebo pro výrobu starého zboží novým způsobem, odhalování nového způsobu dodávek materiálů nebo odbytišť pro výrobu na základě reorganizace nového prostředí.

Podnikatel se vyznačuje jednáním, které zahrnuje:

- chopení se iniciativy,
- organizování a reorganizování sociálně ekonomických mechanizmů za účelem přeměny zdrojů a situací v praktický výsledek,
- zakalkulování rizika neúspěchu (Koráb, 2005, s. 6-7).

2.1 Podnikat či nepodnikat?

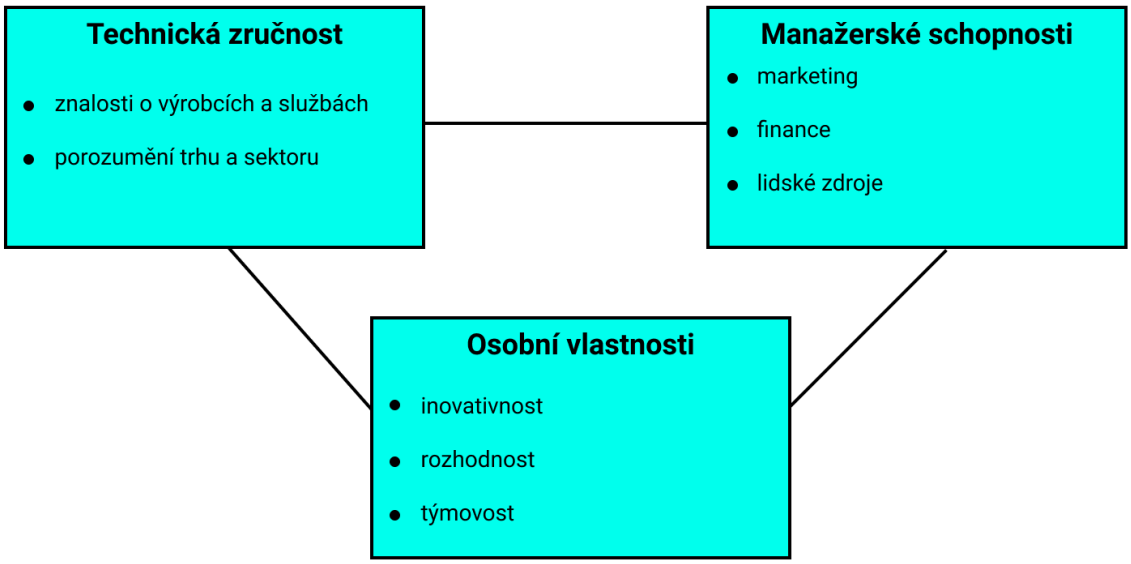
To je správná otázka. Volná pracovní doba, vlastní rozhodování, neexistence sociálních jistot, starosti s neschopností obchodních partnerů, schopnost nabízet, prodávat a mnoho jiných aspektů jste jistě při svém rozhodování vzali do úvahy.

2.2 Ekonomické pojetí podnikatele

Je zaměřeno především na studium role podnikatele v ekonomickém rozvoji. Za zmínku stojí hlavně díla Josefa Aloise Schumpetera a Israela Kirznera. Podle Schumpetera je podnikatel mimořádná osoba. Dá se ho nazývat také inovátor, který hledá změnu v produktu nebo technologickém procesu. Tímto vytváří přidanou hodnotu pro své okolí. Zatím co podle Kirznera je podnikatel spekulant, který je schopen identifikovat nabídku a poptávku a tuto informaci využít jako svoji příležitost k dosažená zisku (Srpová, 2010, s. 18).

2.3 Základní kameny úspěšného podnikatele

Lze říci, že existují tzv. základní stavební kameny úspěšného podnikatele. Tyto kmeny jsou znázorněny na následujícím obrázku.



Obrázek 1 *Stavební kameny úspěšného podnikatele (Koráb, 2005, s. 9)*

Základní stavební kameny podnikatele jsou tři. Jako první je technická zručnost. Nejedná se pouze o technickou zručnost, ale i o znalosti o budoucím vyráběném výrobku nebo provozovaných službách a porozumění sektoru, na němž bude budoucí podnikatel operovat. Druhým stavebním kamenem jsou manažerské schopnosti daného člověka. Mimo jiné též znalosti marketingu, financí a lidských zdrojů. Třetím kamenem jsou osobní vlastnosti – osobní vybavení člověka. Jeho inovativnost, rozhodnost, schopnost pro práci v týmu a tzv. vnější zaměření. Vnější zaměření je schopnost sledovat, co se děje v okolí, jaké změny nastávají, jaké trendy v daném oboru existují atd. (Koráb, 2005, s. 9).

2.4 Praktické rady pro podnikatele

Základem podnikání je majitel/podnikatel, který je nejen nositelem myšlenky, kapitálu nebo obojího, ale o odpovědnosti. Proto velmi záleží na schopnostech a znalostech ve zvolené profesi či oboru, stejně jako na osobním cílevědomém úsilí každého takového odborníka, který se chce osamostatnit. Musí být sebevědomý a musí mít představu o tom, jak by měla jeho firma fungovat. Příležitost lze najít v nejrůznějších oborech, nejčastěji v obchodě, ruční výrobě, zemědělství, službách – od holičů, kadeřníků až po lékaře, od pohostinství až po cestovní kanceláře. Všechny malé firmy by měly být pověstné svou ochotou a zdvořilostí k zákazníkům, bez ohledu na to, zda se jedná o drobnou tovární výrobu nebo malou živnost (Srpová, 2007, s. 37).

3 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Obchodní plán je klíčovou složkou při plánování nového podniku nebo při hodnocení existujícího podniku. Slouží jako základní nástroj při zvažování významných strategických změn nebo zavádění nových inovací v podniku. Na základě komplexního přezkumu různých prvků podniku, včetně technologie, výroby, marketingu a řízení navrhovaného produktu nebo služby, představuje dobrý obchodní plán a předpokládané finanční výsledky. Především by měl obchodní plán objasnit hlavní zaměření a cíle podniku a navrhnout prostředky k jejich dosažení.

Úspěšný podnikatelský plán musí být stručným dokumentem, obvykle v rozsahu 20 až 50 stran, který může čtenáře přesvědčit, že plán je realistický a proveditelný. Dokument by měl analyzovat silné a slabé stránky podniku a jedinečné schopnosti a přesvědčivě prokázat, že se jedná o životaschopný podnik, který může v daném podnikatelském prostředí v průběhu času prosperovat. Zpočátku by měl být podnikatelský plán napsán jako interní dokument, který podnikatelé a vedení podniku řídí jako pracovní nástroj. Jakmile bude přepracován, může sloužit jako externí dokument, který zavede podnik k lidem zvenčí za účelem vytvoření strategických obchodních vazeb, získávání kapitálu a podpory podnikání mnoha jinými způsoby (Galai, 2016, s. 3).

Uvnitř firmy slouží jako plánovací nástroj, podklad pro rozhodovací proces, nástroj kontroly atd., zejména v případech, kdy podnikatel firmu zakládá a kdy firma stojí před výraznými změnami, které mohou mít dlouhodobé následky na jejich chod. Někteří podnikatelé dávají stručný výtah podnikatelského plánu k dispozici i zaměstnancům, aby se dokázali ztotožnit se základními cíli a vizí firmy. Tímto se může posílit i motivace pracovníků ve firmě.

Externí subjekty analyzují na základě podnikatelského plánu schopnost firmy realizovat podnikatelský záměr, ucházet se o možné druhy podnikatelských podpor apod. V tomto případě je třeba přesvědčit bankovní instituci či jiného investora o výhodnosti a smysluplnosti projektu, na který požadujete kapitál. Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán může výrazně přispět k získání financování potřebného kapitálu (Srpová, 2010, s. 60).

3.1 Kdo potřebuje podnikatelský záměr?

Podnikatelský záměr je důležitý nástroj pro každý typ společnosti v každém odvětví podnikání. Ať už se bavíme o internetových startupech nebo sociálním podnikání. Podnikatelský

záměr je nezbytný jak pro nově zřízené podniky, ale i pro podniky, co jsou dobře ustálené na trhu.

Podnikatelské záměry jsou výhodné pro jakýkoliv podnik, který se vyvíjí nebo mění, ale hlavně pro:

- nově vzniklé společnosti,
- osoby samostatně výdělečně činné,
- manažery, kteří posuzují rozsáhlé strategické změny bez společnosti nebo organizace (Galai, 2016, s. 5).

3.2 Struktura podnikatelského plánu

Doba zpracování podnikatelského plánu je do značné míry závislá na znalostech i zkušenostech i podnikatele, který jej zpracovává. Znalosti problematiky podnikání by měly napomoci zkrátit dobu zpracování vašeho podnikatelského plánu.

Struktura:

- titulní stránka (název, sídlo společnosti, jména podnikatelů, popis společnosti, způsob financování a jeho struktura),
- exekutivní souhrn (extrakt, stručné shrnutí nejdůležitějších aspektů podnikatelského plánu),
- analýza odvětví (analýza konkurenčního prostředí, analýza odvětví analýza zákazníka),
- popis podniku (výrobky a služby, umístění, lokace, velikost podniku, kancelářské zařízení, technické vybavení, předchozí praxe),
- výrobní plán (zachycuje celý výrobní proces, informace o nákupu zboží a služeb),
- marketingový plán (objasňuje, jakým způsobem budou výrobky nebo služby),
- organizační plán (popisuje formu vlastnictví nového podniku),
- hodnocení rizik (podnikatel musí rozpoznat rizika a připravit si účinnou strategii k jejich zvládnutí),
- finanční plán (přehled příslušných příjmů a výdajů, vývoj Cash-flow, odhad rozvahy),
- přílohy (Koráb, 2005, s. 28-30).

4 KONKURENCE A KONKURENČNÍ VÝHODY

4.1 Konkurence

Strategie je vysvětlením toho, jak organizace bude tváří v tvář konkurenci dosahovat mimořádné výkonnosti. Co přesně ale je konkurence? Jak působí? Co potřebují manažeři vědět o povaze konkurence a konkurenčního úspěchu? Jak nejlépe definovat mimořádnou výkonnost? Část I představuje tyto základy. Za prvé, správný způsob myšlení. Manažeři často o konkurenci uvažují jako o jisté formě boje, bitvy o získání převahy s nulovým součtem, v níž mohou zvítězit jen výrazně dominantní aktéři. Jde o naprosto chybný a zhoubný způsob myšlení. Klíč ke konkurenčnímu úspěchu, a to jak v případě podnikových organizací, tak i v případě organizací neziskových spočívá ve schopnosti organizace vytvářet jedinečnou hodnotu. Porterův recept: usilujte o to být jedineční, nikoli nejlepší. Podstatou konkurence je vytváření hodnoty, nikoli přemáhání soupeřů. Za druhé, správné analytické nástroje. Co stojí v základech mimořádné výkonnosti? Porterovu odpověď lze rozdělit na dvě části. Tu první můžeme spojovat se strukturou odvětví, v němž se konkurenční jednání odehrává. Porter vychází od odvětví proto, že rozhodnutí usilovat v konkurenci o dosažení jedinečnosti je přijímáno se zřetelem ke konkrétnímu souboru důležitých soupeřů a že struktura odvětví je určující pro to, jaká bude hodnota, která je v něm vytvářena, také sdílena. Porterův metodický rámec pěti sil vysvětluje strukturu odvětví a naznačuje, jakou ziskovost může firma očekávat, když bude jednoduše představovat „průměr“ (Magretta, 2012, s. 27-28).

4.2 Konkurenční výhoda

Je to zbraň, na kterou manažeři bezvýhradně spoléhají, že jim umožní překonat soupeře. Tato výhoda je věcí vytváření mimořádné hodnoty. Máte-li skutečnou konkurenční výhodu, znamená to, že ve srovnání se soupeři dosahujete nižších nákladů, účtujeme si vyšší ceny, popř. děláme obojí.

Při posuzování konkurenční výhody musí tedy být výnosy srovnány s výsledky, jichž dosahují jiné firmy v témže odvětví, soupeři, kteří jsou vystaveni podobnému konkurenčnímu prostředí nebo podobné konfiguraci pěti sil. Výkonnost lze smysluplně měřit pouze na úrovni jednotlivých podnikatelských jednotek, neboť právě na této úrovni se uplatňují konkurenční síly a na ní se získává nebo ztrácí konkurenční výhoda (Magretta, 2012, s. 67-68).

5 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ – PEST ANALÝZA

Jde o posouzení příležitostí a hrozeb neboli o analýzu makroekonomických sil. Příležitosti pro firmu jsou takové situace, které ji zvýhodňují před konkurencí. Hrozbou je pro firmu situace nebo událost, která na ni může mít negativní vliv. To, co pro jednu firmu může být příležitostí, může pro jinou znamenat hrozbu (např. otevření přístupu na trh Evropské unie.

V rámci analýzy vnější situace firmy zkoumá prostředí, ve kterém operuje, zejména:

- ekonomické podmínky (růst HDP, míra inflace, míra úspor, zatížení apod.),
- demografické faktory (demografický vývoj, délka života, úroveň vzdělání a změny životního stylu atd.),
- životní prostředí (úroveň znečištění, dostupnost přírodních zdrojů, mizející zásoby energií apod.),
- technologické (nové technologie na trhu, velké inovace),
- politická situace (politická stabilita, legislativa, zejména daňové zákony),
- sociálně kulturní prostředí (kultura a zvyky ovlivňující chování a spotřebu) (Cetlová, 2002, s. 18).

Každá z těchto skupin v sobě zahrnuje řadu faktorů makrookolí, které různou měrou ovlivňují podnik. V odborné literatuře se můžeme setkat s označením tohoto přístupu jako strategický audit vlivů makrookolí (Sedláčková, 2000, s. 10).

Základním úkolem PEST analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik, a odhadovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít. Stupeň nejistoty je zde značně vysoký. Často se nejedná ani o určitou předpověď, ale spíše jen o odhad. Současně je třeba odlišit, které změny ovlivní všechna odvětví rovnoměrně, se stejnou intenzitou na podnik i na konkurenty, a které změny ovlivní různé podniky různě, protože právě ty změní konkurenční pozici podniku. Schopnost pochopit změny v prostředí je velmi významná, protože vnímané změny vlivů prostředí signalizují potenciální potřebu změn strategie. Upozorňují na příležitosti a varují před riziky. Je dokázáno, že podniky, které jsou vnímavější vůči svému okolí, dosahují lepších výsledků než ty, které vnímají své okolí méně citlivě. Problém, jak se vypořádat s vlivy okolí působícími na podnik, je v podstatě dvojí. První spočívá v pochopení rozsahu, v jakém mohou změny okolí ovlivnit strategii. Druhý problém se týká vztahu těchto změn ke schopnosti podniku se s nimi vypořádat. Rozsah, v jakém je podnik úspěšný při vnímání změny či přizpůsobování se změně, bude záviset do značné míry na jeho flexibilitě a vnímavosti, což je v těsné závislosti na

kvalitě managementu podniku, na jeho kultuře, podnikové kultuře, organizační struktuře a celkovém klimatu podniku. Dále uvádíme příklady hlavních změn, které se v makrookolí odehrály či odehrávají v poslední době, a které výrazným způsobem mění jeho podstatu (Sedláčková, 2000, s. 13).

6 SWOT ANALÝZA

Jedná se o jednu z nejpopulárnějších a nejznámějších analýz prostředí. Jejím cílem je definovat to, do jaké míry je současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v jejím prostředí.

SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb byla původně sestavena z dvou analýz, a to SW a OT analýzy. Doporučuje se začít analýzou OT, která představuje příležitosti a hrozby, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí (obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické), tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence a veřejnost).Po dokončení OT analýzy následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu aj.).

Obrázek 2 *SWOT analýza (Fotis Fotopulos,* ©2011)

Silné a slabé stránky firmy se určují pomocí vnitropodnikových analýz a hodnoticích systémů. Při hodnocení silných a slabých stránek může být jako výchozí základna pro vyjádření určitého stavu použita klasifikace hodnotících kritérií, buď podle nástrojů marketingového mixu 4 P: produkt (product), cena a kontraktační podmínky (price), distribuce místo prodeje (place), marketingová komunikace (promotion) nebo podrobněji podle jejích dílčích znaků. Jednotlivým kritériím, která byla vybrána s použitím různých výzkumných technik (dotazování, brainstormingu, diskuse atd.), je přisouzena váha (1-5) a dále jsou kritéria vyhodnocována pomocí škálování. Obvykle se používá škála v rozmezí -10 až + 10, přičemž 0 znamená, že kritérium není zařazeno ani mezi silné, ani mezi slabé stránky. Takto firma získává základní přehled o svých silných a slabých stránkách, které dále poměřuje se svými schopnostmi výrobky vyvíjet, vyrábět a financovat podnikatelské záměry (Jakubíková, 2013, s. 129).

Cílem SWOT analýzy není v žádném případě zpracování seznamu potenciálních příležitostí a hrozeb a silných a stránkách, ale především idea hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné poznatky. Má-li SWOT analýza plnit v procesu tvorby strategie určitou roli, musí její aplikace směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů, k predikci vývojových trendů, faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejích vzájemných souvislostí (Sedláčková, 2000, s. 78).

6.1 Postup při SWOT analýze

Při SWOT analýze postupujeme následujícím způsobem:

- vytipujeme faktory v rámci jednotlivých kategorií, tj. faktory, které představují silné, a slabé stránky, příležitosti a hrozby pro náš podnik,
- umístíme faktory do jednotlivých polí ve SWOT matici,
- posoudíme jednotlivé faktory z hlediska významnosti a závažnosti pro podnik,
- nevrhneme příslušná strategické opatření.

Je třeba si uvědomit, že jednotlivé silné a slabé stránky nemají pro podnik stejnou důležitost, jako například špatný manažer, který má větší vliv na podnik, něž nízká úroveň podpory prodeje (Blažková, 2007, s. 158-159).

7 STRATEGICKÝ MARKETING

V literatuře najdeme spoustu definic toho, co je strategický marketing. Podle Ekonomického slovníku se jedná o vývojovou fázi marketingu. Strategického charakteru nabývá marketing v okamžiku, kdy se při plánování budoucích činností soustředí na vymezení potenciálních zákazníků a na specifikaci jejich potřeb. Bere tedy v potaz více než současné okolnosti. Připravuje tedy manažery na změny, učí je rozpoznávat výrazné příležitosti a rizika pro podnik a reagovat na ně dříve než konkurence.

Strategický marketing se zaměřuje na budoucnost, na budoucí zákazníky, na budoucí potřeby a poptávku a na budoucí činnosti firmy.

Marketing má od svého počátku zcela jednoznačně strategické komponenty. To potvrzuje i Kulhavý, podle něhož byl marketing vždy orientován na budoucnost.

Role marketingu ve firmě se mění – od začlenění marketingu do prodejního oddělení, k vytvoření vlastního marketingového oddělení nebo útvaru až k přijetí marketingu jako nedílné součásti řízení celé firmy a jeho uplatnění ve všech činnostech firmy. (Jakubíková, 2008, s. 58-59)

Obsah strategického marketingu je dán požadavky, které jsou na něj kladeny:

- rozumět požadavkům zákazníka/klienta,
- „naladit“ podnik na trh, komunikovat,
- sledovat jiné odvětví (trendy sociální, společenské, technologické, ekonomické atd.),
- důkladně se zabývat tržním prostorem,
- učit se rychle posuzovat, hodnotit a konat – rychlost, cílevědomost a pružnost,
- ochota riskovat – řízení rizika, stanovit faktory pro přežití,
- nikdy nic nedělat ze setrvačnosti.

Rozsah použití strategického marketingu závisí převážně na velikosti firmy, jejím zaměření a charakteristice trhu (Jakubíková, 2005, s. 27).

Pokud cíle jsou tam, kde je chceme mít, pak strategie jsou, jak se tam dostaneme. Komunikační strategie jsou způsob, jakým se organizace rozhodne komunikovat se svými zákazníky a dalšími zainteresovanými stranami. Strategie je operačním prvkem komunikačního plánu a její definice je krátkodobost (Egan, 2015, s. 109).

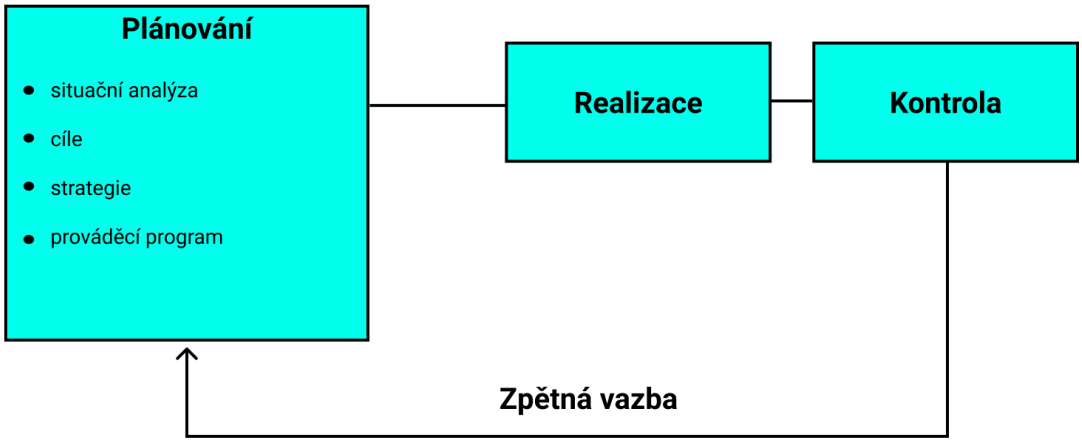
7.1 Strategické marketingové řízení

Proces strategického marketingového řízení se skládá z analýzy marketingových příležitostí, výzkumu a výběru cílových trhů z navrhování marketingových strategií, plánování marketingových programů, organizování marketingových činností a provádění kontroly marketingového úsilí s cílem vytvářet směny, které uspokojí jednotlivce a firmy.

Marketingové řízení může být úspěšné za předpokladu splnění určitých podmínek, které můžeme charakterizovat následně:

- vysoce rozvinutý trh,
- převaha nabídky nad poptávkou z hlediska kvality,
- relativní nasycenost základních potřeb spotřebitelů,
- konkurence,
- snaha o udržení či zvýšení tržního podílu,
- řešení potřeb a přání zákazníka (Jakubíková, 2005, s. 27).

Tento proces řízení se uskutečňuje ve třech fázích, jimiž jsou (obr. č.3):



Obrázek 3 *Proces marketingového řízení (Jakubíková, 2005, s. 28)*

8 MARKETINGOVÝ MIX

Je soubor opatření a nástrojů, užívaných samostatně i ve vzájemné závislosti, v přímé, či nepřímé vazbě. Slouží k lepšímu prosazení subjektu a jeho výrobku (služby) na trhu, k lepšímu uspokojení požadavku zákazníků a k dosažení cíle podnikání – zisku prodejce zboží, resp. služby.

Marketingový mix je zbraň, která může být účinně využita v konkurenčním boji. Jen jejím užitím může být potvrzena a naplněna definice marketingu jako účinného nástroje pro vytváření budoucích zisků firmy.

Základem teorie je tedy předpoklad, že prodej využívá marketingové nástroje jako vnitřně sladěný celek, nikoliv jakou pouhý souhrn určitých činností či konkrétních opatření. Teprve optimálním namixováním jednotlivých nástrojů vzniká pro prodávajícího konkrétního výrobku či služby nová kvalita v možnostech prosazení se na konkrétním trhu.

Borden při osvětlování tohoto pojmu ho přirovnal k těstu na koláč. Chtěl tím názorně ukázat, že právě optimální kombinace jednotlivých „ingrediencí“ zajistí optimální výsledek a užitek. Je-li však důraz položen pouze na jeden z použitých nástrojů, nikoliv na vnitřně sladěný celek, nevede to k efektivnímu výsledku (Cetlová, 2002, s. 50).

8.1 Produkt

Představuje nejdůležitější nástroj marketingového mixu, protože vytváří podstatu firemní nabídky na trhu a bezprostředně slouží k uspokojování potřeb zákazníků. Z uvedených důvodů je jádrem marketingu. Nejdůležitějším nástrojem je také proto, že svým charakterem a kvalitou ve značné míře ovlivňuje rozhodnutí v oblasti distribuční, cenové, ale také komunikační politiky. Z marketingového hlediska můžeme tedy produkt definovat: „jako cokoliv, co slouží k uspokojení lidské potřeby, resp. všechno, co se dá koupit a prodat.“

Můžeme ho rozdělit na:

- materiální věci – potraviny, léky, elektronika apod., ale také suroviny, materiály či polotovary určené k další výrobní spotřebě,
- služby – poradenské, stravovací, ubytovací, bankovní, zdravotnické atd.,
- osoby a organizace – umělci, sportovci nebo politické strany, kluby, svazy, ale také jednotlivé firmy jako takové,

- myšlenku – pomoc hendikepovaným, boj proti drogám, ochrana životního prostředí apod.,
- místo – např. dovolenou (Srpová, 2010, s. 205).

8.2 Cena

I když se často zdůrazňuje význam zejména necenových nástroj marketingu v posledních letech především v důsledku celosvětového inflačního procesu a výrazné orientace zákazníků na zlepšování poměru kvalita/cena je možné cenu a cenovou politiku zařadit k velmi důležitým prvkům obchodní politiky a konkurenční strategie firmy. V souladu s marketingovou filozofií si firma volí výšku ceny sama, a tím určuje svoji pozici v hierarchii spotřebitelů, ovlivňuje jejich nákupní rozhodnutí a zároveň určuje také svojí konkurenční pozici. Kromě toho význam cenové politiky spočívá též v tom, že výška a stabilita ceny jsou prvky, které vytvářejí příjmy firmy a od nich závisí její existence a prosperita. V nejobecnějším smyslu slova cena představuje peněžní vyjádření hodnoty produktů. Hodnota produktu je dána jeho schopností uspokojovat určité potřeby, tedy jeho skutečnou a často i psychologickou užitečnost. Cena produktu se ale nemusí shodovat s jeho skutečnou hodnotou. Může se od této hodnoty odklonit, a to v závislosti na působení poptávky a nabídky daného produktu. Z pohledu výrobce/prodejce je stanovení ceny pro firmu klíčovým rozhodnutím, které ovlivňuje další činnost firmy. Cenu můžeme definovat také jako takové množství peněz, které je zákazník ochoten za zboží zaplatit, při současném akceptování ceny výrobcem/prodejcem.

Proces stanovení ceny ve firmě vyžaduje:

- definovat cíle cenové politiky, které velmi úzce souvisejí s firemními cíli,
- určit spodní hranici ceny (zajišťování nákladů),
- určit horní hranici ceny (zajišťování poptávky),
- znát ceny konkurentů,
- zvolit konkrétní metodu pro stanovení ceny a rozhodnout o výši ceny, s níž produkt bude uveden na trh (Srpová, 2010, s. 206).

8.3 Distribuční cesty

Distribuce jako nástroj marketingového mixu představuje souhrn činností a procesů, které vedou k rozhodování o optimálním výběru cesty zboží, resp. služby k zákazníkovi.

Distribuční síť jsou všechna místa, kde může dojít ke kontaktu mezi klientem a formou. V bankovní oblasti je marketingové úsilí soustředěno na analýzu a přípravu rozhodnutí o efektivním využití diferencovaných distribučních kanálů, a to jak v oblasti klasické prodejní sítě, tak sítě alternativní. Do nich řadíme např. elektronické kanály, dealerské sítě. Do základních marketingových aktivit patří řízení vývoje nových prodejních kanálů a rozvoj stávajících.

Způsoby a prostředky distribuce se výrazně liší, zejména v závislosti na:

- definované strategii,
- stávající distribuce,
- charakteru a rozsahu distribuovaných produktů a služeb, jejich množství v určité časové jednotce (denní počet uskutečněných prodejů),
- trhu (segment klientů, konkurenci, požadavcích zákazníků),
- vlastních finančních možnostech firmy (Cetlová, 2002, s. 55).

8.4 Propagace

Propagace je nutná jednak při vstupu nového produktu na trh, jednak pro udržení tržní pozice a dosažení dlouhodobých cílů projektu. Technicko-ekonomická studie by proto měla specifikovat formy podpory prodeje, které jsou potřebné pro dosažení předpokládané výše prodejů, současně však musí stanovit i náklady spojené s realizací těchto opatření. Jako základní formy prodeje přicházejí do úvahy reklama, public relations, osobní prodej, orientace na značkové zboží atd. Je zřejmé, že v rámci technologicko-ekonomické studie se bude zvažovat pouze hrubý nástin vhodných forem podpory prodeje nutný pro odhad s tím spojených nákladů a detailní specifikace bude možná až po uvedení produktu na trh (Fotr, 2005, s. 40).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

9 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI EAGLE

Zmiňovaná společnost se zabývá systémem transportace, který funguje na principu „ride sharing“, neboli sdílení/propůjčení jízdy. Princip je srovnatelný například se společností Uber. Transportačním prostředkem by byla samoobslužná elektrická koloběžka, která bude rozmístěna ve městech za účelem přepravy lidí na krátké vzdálenosti. E-koloběžky řeší „problém“ s dopravou v prvních a posledních pár kilometrech vaší transportace. Tento revoluční produkt vám umožní redukovat čas na přepravu z bodu A do bodu B, chránit životní prostředí (nevypouští Co2 jako automobily nebo jiné dopravní prostředky), ušetřit peníze (srovnání vzdálenost–cena vychází lépe, než Uber/taxi) a potencionálně si jízdu užít. Cestujete-li do práce nebo z práce ve větším městě a chcete se vyhnout zácpám? Jste turista, který chce poznat město, ve kterém se právě nachází a nechce nebo z nějakých důvodů nemůže chodit hodiny po městě, aby navštívil/a všechna místa? Tento druh dopravy by mohl být přesně pro Vás. Jednoduše nastoupíte, naskenujete QR kód a jedete. Koloběžka je lehká (přibližně 13-15 kg) a dosahuje rychlosti až 25 km/h. Je opatřená lithiovou baterií, což jí dává vydrž přibližně 3-4 hodiny v závislosti na váze pasažéra a terénu, po kterém jede.

Koloběžky obsahují GPS modul, což cestujícím umožní najít přesnou lokaci zařízení a umožní správcům sítě rozpoznat, kde se cestující pohybují. Pomáhá také chránit jednotlivé zařízení před odcizením. Jako přídavný prvek je automatické blokace kol, která by dokázala zablokovat kola e-koloběžky při jakékoliv manipulaci bez spárování s mobilem uživatele. Další senzor je gyroskop a akcelerometr pro přesné zjištění pohybu a potencionálního rozpoznání závad na přístroji z důvodu nárazu nebo její kolize.

9.1 Základní charakteristika produktu

Koloběžky budou rozmístěny po městech a každý si je libovolně může půjčit pomocí aplikace EAGLE. Jakmile ji pasažér najde, stačí koloběžku odemknout pomocí vašeho mobilního telefonu, opatřených aplikací Eagle. Ten namíříte na QR kód koloběžky, která vás provede procesem odemknutí. První odemčení trvá trochu déle, protože požaduje naskenování/vložení řidičského oprávnění a platební karty. Dále vás aplikace seznámí s bezpečnostními prvky a pravidly, pro jízdu na koloběžce. Následně se jíž můžete pohybovat libovolně po městech, jak je vám libo. Pro ukončení jízdy stačí zaparkovat kdekoliv mimo silnici nebo na označeném místě a ukončit jízdu pomocí mobilní aplikace. Jako potvrzení o řádném parkování a neponičení přístroje slouží závěrečná fotografie, která ukončí proces pronajmutí. Aplikace je jednoduchá a srozumitelná pro všechny věkové kategorie. Všechny dostupné e-

koloběžky se vám zobrazí na vašem zařízení s procentuální výdrží baterie, odhadovanou dobu výdrže a lokací. E-koloběžky mají jeden mimořádný prvek, a to poskytování hotspotu při každé jízdě. Jednoduše přijdete zapnete GPS a Bluetooth a MY vyřešíme váš problém s daty a připojením na internet. Budete mít prvních 5 minut bez pohybu, ve kterých si budete moct napsat s rodinou nebo přidat Váš příspěvek na sociální sítě. Takže budeme Vaším dopravním prostředkem ve všech rovinách, jak té transportační, tak sociální.

9.2 Předchůdce a nové řešení

Všichni jsme se jistě setkali s tzv. e-koly, které zabírají spoustu místa, musí se dávat do speciálních stojanů, řešit jejich parkování a ochranu před jejich krádeží. Jsou nemotorné, nebezpečné a těžkopádné ve městech, a i přes to, že tyto přístroje neznečišťují životní prostředí, vytváří jiný druh znečištění. Jsou všude a zabírají spoustu místa. Další nevýhodou je nezletilost jejich pasažérů. E-kola jsou přístupná i pro nezletilé, a to může způsobit těmto pasažérům a jejich rodinám problémy při eventuální dopravní nehodě.

Tomuto problému se snažíme vyvarovat a vytvořit jiný systém prevence proti zaplňování již plných měst, a hlavně podpořit město a její infrastrukturu, ne jí ještě zhoršit. Všechny koloběžky mají působnost jen v určitých hodinách a to od 5–21 hodin. Po této době budou e-koloběžky uklizeny z ulic. Během této prodlevy se budeme se starat o jejich dobíjení, opravy a správu. Hlavním důvodem je bezpečnost a také udržovat města co „nejčistší“. Nejdůležitější věc je ta, že přístroje budou logicky rozmístěny na stanovištích podle potřeby hned další ráno, takže se nestane, že by znečišťovali ulice měst. Dále se chceme vyvarovat obrovskému počtu přístrojů v jedné lokalitě. Nehodláme vypustit stovky e-koloběžek do ulic a nechat je ležet ladem. Růst počtu bychom chtěli navyšovat pouze v případě, že by se využívali extrémně moc nebo by jich nebyl dostatek v určitých lokalitách s velkou poptávkou. E-koloběžky jsou přístupné jen zletilým osobám, znalých pravidel silničního provozu.

9.3 Cílová skupina

Po důsledném průzkumu a promýšlení jsem dospěl k závěru, že pro nás nejvhodnější cílová skupina jsou lidé v rozmezí 18-45 let. Naše rozhodnutí vyplývá z faktu, že tato skupina se dokáže rychleji přizpůsobit novým trendům a většina vlastní chytrý mobilní telefon, který uživatel potřebuje na obsluhu elektro koloběžky. Dle našeho názoru a prozatímního průzkumu se budeme ze začátku orientovat hlavně na studenty vysokých škol a turisty, kterých je v Olomouci velké množství. Hlavním důvodem je fakt, že zahraniční turisti si jedou pobyt

užít a vyzkoušet nové věci. Tohle by mohla být jedna z nich. Jelikož se Olomouc stává stále více populární i mezi Čechy, nemůžeme opomenout ani je.

Myslíme, že ze začátku si lidé z Olomouce budou muset zvyknout na tuto změnu a bude trvat nějaký čas, než by se potencionálně mohly e-koloběžky společnosti EAGLE zařadit do běžného života všech lidí.

Další skupinou jsou studenti. Jedná se o dostupný způsob přepravy, ale ne pouze to. Stane se to trendem a ty si mladí lidé osvojí snadněji a rychleji. Jelikož by studenti měli možnost nabíjet naše přístroje, tím pádem by mohli využívat e-koloběžky prakticky zadarmo.

9.4 Pravidla bezpečnosti

9.4.1 Kde parkovat?

Parkování nesmí omezovat veřejné cesty – neblokovat chodníky, příjezdové cesty, přístupové rampy a požární hydranty. Parkování se doporučuje v blízkosti obrubníku, s výhledem na ulici v blízkosti určených parkovacích míst pro kola nebo skútry, stromů nebo pouličních značek. Ujistěte se, že váš stojan je bezpečně v dolní poloze, takže koloběžka zůstane vzpřímená. Vyvarujte se nerovných ploch, jako je tráva, štěrk, skály nebo svahy.

9.4.2 Nosit přilbu

Bezpečnost hlavy je nejdůležitější, proto bychom nabízeli zdarma také přilby všem aktivním jezdcům, kteří si dobili kredit alespoň 500 Kč. O požadovanou helmu můžete zažádat v sekci Bezpečnost v mobilní aplikaci. Přilba vám poté bude doručena na vámi uvedenou adresu.

9.4.3 Silniční pravidla

Cestující musí být starší 18 let s platným řidičským průkazem. Koloběžka je pro vás a vaše kamarády zábava, ale je povolena pouze pro jednoho jezdce na jedné koloběžce. Dodržujte všechna dopravní pravidla včetně pouličních značek. Zvýšené pozornosti dbejte na přechodech a kolem zařízení, ve kterých se vyskytují děti.

9.4.4 Použijte upozornění

Vždy si buďte vědomi okolní dopravy, především na křižovatkách, kde automobily jsou vaše největší riziko a hrozba. Začněte pomalu, než si zvyknete na pedál akcelerace a brzdy. Odložte telefon do držáku a soustřeďte se pouze na okolní dopravu. Nepoužívejte sluchátka a

poslouchejte dopravní situaci, která se děje kolem vás. Nejezděte na koloběžce, jestliže jste požil alkohol nebo jiné návykové látky.

9.4.5 Jak řídit?

Naleznutí koloběžky

Najděte koloběžku ve vaší blízkosti a klepnutím na tlačítko v aplikaci ji odemkněte.

Start

Třikrát se odrazíte pomocí nohy a pak stisknete tlačítko škrticí klapky dolů.

Jezdit

Při jízdě položte obě nohy na červeně zvýrazněná místa pro zachování dobré stability.

Brzda

Zatlačte brzdovou páčku pro případné zpomalení.

9.5 Cena

Jako první pasažér musí zaplatit 25 Kč startovné, které by nás mělo chránit před zneužitím systému. (Pronajmutí a okamžité vypnutí dokáže e-koloběžku dát do pohybu až do jejího zastavení.) Následné bychom si účtovali 2-3 Kč za minutu jízdy.

Odměňování za nabíjení by se pohybovalo ve výší 125-200 Kč za nabití jednoho kusu. Což by se dalo považovat za příjemný přivýdělek lidem, především studentům.

10 PESTLE ANALÝZA PODNIKU EAGLE

10.1 Politické a legislativní faktory (kategorie vozidel)

Sdílená jízda vzbudila velký rozruch například v Praze, kde působí naše konkurence jménem Lime. Segment elektro koloběžek spadá do kategorie vozidel L a R. Zde je na místě definovat, co uživatel z legislativního hlediska musí splňovat. Služba je dostupná lidem od 18 let, pro které platí stejná legislativní omezení, jako například pro jízdu na kole. Uživatel by měl po dobu jízdy mít jízdní helmu, nesmí jezdit po chodnících, pouze pro vyhrazených úsecích s povoleným vjezdem kol a jako poslední je parkování, kde je nutné neblokovat silnici nebo chodníky pro chodce.

V případě potřeby se s městy musí domluvit a sepsat memoranda, která legislativně vymezují působení společnosti ve městech.

Jako první jsem pro společnost musel vyjednat povolení na provozování dané službě ve městě Olomouc. Z hlediska legislativy je to nezbytné, abych mohl koloběžky vypustit do měst. Proto jsem jako první kontaktoval magistrát města Olomouce, pomocí kterého jsem dokázal oslovit primátora města Olomouce, kterým je Mgr. Miroslav Žbánek, MPA. Na schůzce s ním jsem představil a definoval požadavky. Dostali jsme pozitivní zpětnou vazbu a dále se setkali s dalšími představiteli města Olomouce, se kterými dále jednám o povolení provozovat sdílenou jízdu elektro koloběžek.

Kategorie vozidel L

Motorová vozidla kategorie L se podle zákona č. 56/2001 Sb. člení na skupiny, pro které příloha 18 vyhlášky 341/2002 zavádí zkratky.

- **mopedy:**
  - dvoukolové mopedy jsou dvoukolová vozidla s objemem válců motoru nepřesahujícím 50 cm³ v případě spalovacího motoru a s maximální konstrukční rychlostí nepřesahující 45 km/h při jakémkoli druhu pohonu,
  - tříkolové mopedy (LB) jsou tříkolová vozidla s jakýmkoli uspořádáním kol, s objemem válců motoru nepřesahujícím 50 cm³ v případě spalovacího motoru a s maximální konstrukční rychlostí nepřesahující 45 km/h při jakémkoli druhu pohonu,
  - lehké čtyřkolky (LB), jejichž hmotnost v nenaloženém stavu je menší než 350 kg, do čehož se nezapočítává hmotnost baterií v případě elektrických vozidel, dále, jejichž

nejvyšší konstrukční rychlost nepřesahuje 45 km/h a jejichž zdvihový objem motoru nepřesahuje 50 cm³ u zážehových motorů nebo pro jiné druhy motorů maximální čistý výkon nepřesahuje 4 kW.

- **motocykly**
  - motocykly jsou dvoukolová vozidla (LC) s objemem válců motoru přesahujícím 50 cm³ v případě spalovacího motoru, nebo s maximální konstrukční rychlostí přesahující 45 km/h při jakémkoli druhu pohonu.
  - motocykly s postranním vozíkem (LD) jsou vozidla s třemi koly uspořádanými nesouměrně vzhledem ke střední podélné rovině, s objemem válců motoru přesahujícím 50 cm³ v případě spalovacího motoru, nebo s maximální konstrukční rychlostí přesahující 45 km/h při jakémkoli druhu pohonu.
- **motorové čtyřkolky**
  - motorové tříkolky (LE) jsou vozidla s třemi koly uspořádanými souměrně vzhledem ke střední podélné rovině s objemem válců motoru přesahujícím 50 cm³ v případě spalovacího motoru, nebo s maximální konstrukční rychlostí přesahující 45 km/h při jakémkoli druhu pohonu,
  - čtyřkolky (LE) jiné než lehké tříkolky, jejichž hmotnost v nenaloženém stavu nepřesahuje 400 kg nebo 550 kg u vozidel určených k přepravě nákladů, do čehož se nezapočítává hmotnost baterií v případě elektrických vozidel a dále, u nichž maximální čistý výkon motoru nepřesahuje 15 kW.
- **motokolo**
  - jízdní kolo s trvale zabudovaným motorem s objemem válců motoru nepřesahujícím 50 cm³ v případě spalovacího motoru a s maximální konstrukční rychlostí nepřesahující 25 km/h při jakémkoli druhu pohonu.

Vozidla zařazená podle EHK – OSN v kategorií L1 a L2 s maximální konstrukční rychlostí 50 km/h se považují za mopedy, vozidla kategorií L3 a L4 se považují za motocykly a vozidla kategorie L5 se považují za motorové tříkolky (Autokseft, © 2016).

Kategorie vozidel R

Zákon neobsahuje bližší rozdělení ani příklady vozidel spadajících do kategorie R. Některé příklady druhů vozidel jsou uvedeny v příloze 18 vyhlášky č. 341/2002 Sb. Podle obecné definice by do ní měla spadat zejména všechna nemotorová vozidla, která nejsou přípojnými vozidly:

- jízdní kola (včetně koloběžek, tandemů, šlapacích čtyřkolek, odrážedel atd.),
- vozík pro invalidy s ručním nebo motorickým pohonem o šířce a délce nepřesahující 1 metr, konstrukční rychlosti nejvýše 6 km/h a maximální přípustné hmotnosti nejvýše 450 kg,
- potahová vozidla (kolová i saně),
- vozidla bez karoserie, ve kterém je zabudován spalovací motor,
- jednonápravový traktor,
- pásová motorová vozidla pro přepravu osob nebo nákladu (např. sněžná rolba a sněžný skútr),
- speciální čtyřkolky a vozíky pro invalidy (Autokseft, © 2016).

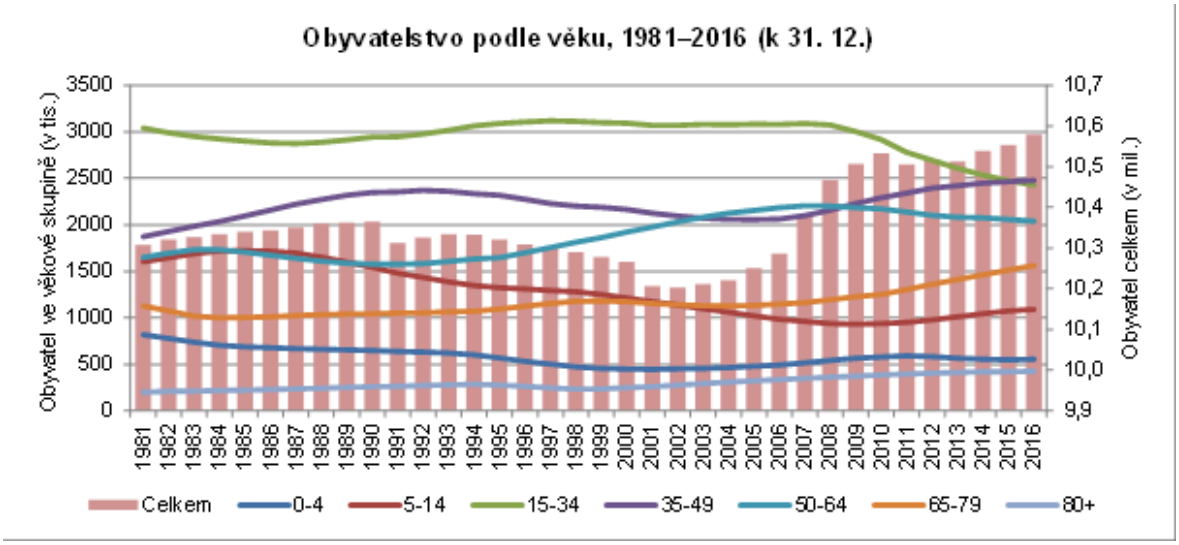
10.2 Ekonomické faktory

Jeden z důležitých ekonomických faktorů je pro nás míra inflace, kde při jejím růstu budou mít peníze menší hodnotu, než mají v současnosti. My díky tomuto nebudeme moci kupovat větší množství produktů a naši zákazníci si díky inflaci nebudou moci dovolit u nás za naše služby utratit tolik peněz. Dalším, dle mě nejdůležitějším faktorem působícím na naši společnost, je míra nezaměstnanosti. Ta se v současné době pohybuje na 3,2 %. Tato skutečnost může mít na společnost Eagle 2 vlivy, a to pozitivní a negativní. Za pozitivum můžeme brát fakt, že při nízké míře nezaměstnanosti lidé, kteří pracují, mají více finančních prostředků a dokáží více utrácet. Na druhou stranu negativum vidím v tom, že při takto nízké míře nezaměstnanosti bude problém najít kvalitní pracovníky na volné pozice, jelikož spousta z nich již práci má. Dále bych zmínil možnost hospodářské krize, která ovlivní celkové finanční trhy. To by mělo za dopad zvýšení počtu nezaměstnanosti a snížení kupní síly lidí. Což by mohlo nemile ovlivnit využívání naší služby.

10.3 Sociální faktory (demografická křivka)

Jako první problém, na který jsem narazil je vývoj demografické křivky. Tento faktor způsobuje to, že převládá spíše starší obyvatelstvo, které je méně flexibilní v oblasti změn trhu, a proto je pro mě těžší tuto cílovou skupinu oslovit. Díky tomuto zjištění jsem se rozhodl cílit na mladší cílovou skupinu (18-25) z důvodu, že tito lidé dokáží daleko lépe měnit svůj životní styl a přizpůsobit se technologickému pokroku.

Další přínos vidím v tom, že mnou poskytovaná služba funguje přes mobilní aplikaci a v dnešní době značné procento starších lidí používá chytré mobilní telefony, tudíž se snižuje riziko toho, že by starší generace neuměli ovládat zařízení společnosti Eagle.



Obrázek 4 *Demografické křivka obyvatelstva (Czso, © 2016)*

10.4 Technické a technologické faktory

Pro společnost je velmi důležité se držet nejnovějších trendu ve všech sférách našeho působení. Nejdůležitějším faktorem je pro mě hardware, v našem případě koloběžky, které budeme neustále zdokonalovat, abychom poskytli uživatelům co největší pohodlí, bezpečnost a požitek z jízdy. Následně je velmi důležité dbát na aplikaci, která je nezbytnou součástí celé služby. Pro vývoj celého softwaru používáte Flutter, který se řadí k nejlepším programovacím jazykům vůbec. Jelikož technologie rostou velice rychle, je důležité s nimi udržet krok. Ve společnosti mám 3 programátory, kteří tohle berou na paměť a vyvíjí co nejlepší a nejstabilnější aplikaci. Podstatnou věcí je také placení uživatelů za naši službu. Jelikož jsme v 21. století a vše se platí pomocí platebních karet, proto jsme se rozhodli využít technologii platebních bran, která je jednoduchá a rychlá, což je pro koncového zákazníka pohodlné a

velice rychlé. Jelikož jsme podnik poskytující službu, největším nákladem pro nás je pořizování, zdokonalování elektrických koloběžek a náklady na provoz.

11 MARKETINGOVÝ PRŮZKUM TRHU V ČESKÉ REPUBLICE

I když by se mohl zdát, že výběr dodavatelů je v dnešní době internetu jedna z nejlehčích věcí, není tomu tak. Průzkum i tak malého trhu je poměrně dost náročný a velmi důležitý.

11.1 Průzkum trhu orientovaný na konkurenci

Jako první bych se chtěl zaměřit na konkurenci, která je ve spojitosti s průzkumem trhu velice důležitá. Ze začátku většina pozornosti patřila globálnímu, celosvětovému trhu, a následně tomu Českému. Celé zkoumání zabralo týden, kde jsme prohledávali internetové zdroje, novinky a jednotlivé silné a slabé stránky konkurenčních společností. Výsledkem mojí práce byla znalost konkurenčních společností a jejich možnost expanze na český trh. V současné době existuje jeden konkurent, který působí celosvětově. Dokonce i v Praze, a to je společnost Lime, která se rozšířila z Amerického trhu i na Evropský a figuruje v mnoha městech Ameriky i Evropské Unie. Jedná se o multi-miliardovou společnost, s desítkami tisíc elektro koloběžek ve městech. Jejich největší slabinou je však agilita a kvalita poskytovaných služeb. Cenová politika je srovnatelná s tou naší, avšak moje společnost poskytuje větší přidanou hodnotu. Naše nejsilnější stránka je kvalita stroje jako taková a následně nadstandartní služby, které poskytujeme uživatelům.

11.2 Průzkum trhu orientovaný na zákazníka

Jelikož cílová skupin pro společnost Eagle jsou studenti a mladiství (muži i ženy) od 18-25 let, rozhodl jsem se vytvořit dotazník a jít osobně do ulic Olomouce, kde jsem oslovoval danou cílovou skupinu sadou 9 otázek, které mi měli pomoct objasnit, jakým způsobem se lidé pohybují ve městech, a zda by je zajímala nové alternativa přepravy ve městech. Dotazování trvalo 3 dny a celkový počet oslovených byl přibližně 700 lidí, kde ne všichni tázaní odpověděli na všechny otázky.

11.2.1 Dotazníkové šetření

1) Jak se přepravujete ve městech?

Tabulka 1 Statistika odpovědí – 1. otázka

(vlastní zpravování, interní data)

Chůze	139

Hrom. Dop.	452
Taxi	38
Auto	59

2) Dal/a byste přednost elektro koloběžce před veřejnou dopravou nebo taxi?

Tabulka 2 Statistika odpovědí – 2. otázka

(vlastní zpravování, interní data)

Ano	439
Ne	249

3) Zdá se Vám cena 45 Kč za jízdu z hlavního nádraží až na druhou stranu Olomouce hodně?

Tabulka 3 Statistika odpovědí – 3. otázka

(vlastní zpravování, interní data)

Ano	71
Ne	617

4) Jak často byste si ji půjčil/a?

Tabulka 4 Statistika odpovědí – 4. otázka

(vlastní zpravování, interní data)

1 x týdně	230
3 x týdně	149
5 x týdně	87

5) Kdybyste viděl/a 2 koloběžky od různých společnosti, podle čeho byste se rozhodoval/a, kterou si půjčíte?

Tabulka 5 *Statistika odpovědí – 5. otázka*

(vlastní zpravování, interní data)

Cena	245

Design	211
Využití	153
Bezpečnost	49

11.3 Zhodnocení trhu

Díky těmto průzkumům jsem získal přehled o preferovaném způsobu přepravy osob ve městech, o tom, zda lidé jsou ochotni zvolit alternativu dopravy, frekvenci využití elektro koloběžek a o kritériích, podle kterých se uživatel rozhoduje, jakou koloběžku by si půjčil. V neposlední řadě jsem získal přehled o tom, zda se potenciálním uživatelům zdá cenová politika, kterou jsem zvolil adekvátní.

I přes to, že majoritní většina lidí zvolí při transportaci ve městech hromadnou dopravy. Při dotázání na to, zda by byli ochotni zvolit alternativní dopravu (elektro koloběžky) před hromadnou dopravou, 65 % dotázaných odpovědělo ano. Což je pro společnost Eagle velice pozitivní. Jedna z dalších otázek byla směřována na cenovou politiku. Dotázaní reagovali překvapivě pozitivně. 88 % z nich odpovědělo, že cena se jim zdá adekvátní. Jedna z posledních otázek byla směřována na frekvenci užívání e-koloběžek. Z výzkumu nám vyplynulo, že 33 % lidí by využilo koloběžky jedenkrát týdně, 21 % lidí by využilo koloběžky třikrát týdně a 12 % lidí by službu využilo pětkrát týdně.

Na základě těchto informací jsem dospěl k závěru, že o službu společnosti Eagle bude zájem a dokáže si najít své uživatele. Tvrzení podporuje průzkum trhu zaměřený na uživatele, z kterého mohu usoudit zájem o danou službu.

12 SWOT ANALÝZA

V rámci SWOT analýzy poskytuji rozdělení do 4 hlavních skupin. Silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Interní faktory	**Silné stránka**	**Slabé stránky**
	• kvalitní poskytované služby • agilní vývoj • začátek na českém trhu • rozdílné kanály marketingové komunikace • větší spektrum poskytovaných služeb • kvalitní produkt • spolupráce s lokálními společnostmi	• nižší vlastní kapitál • malý tým • nemožnost rychlé expanze • omezená volba distribučním kanálům
Externí faktory	**Příležitosti**	**Hrozby**
	• rozvoj nového odvětví • nedostatečně pokrytá transportace ve městech • možnost expanze na zahraniční trhy • strategické aliance (fúze) • outsourcing podnikatelských procesů	• rozvíjející se konkurence • nová služba • smíšené názory na odvětví • příchod konkurence na trh s revoluční službou • selhání

Tabulka 6 *SWOT analýza (vlastní zpravování, interní data)*

Silné stránky

Do této kategorie bych zařadil kvalitní poskytované služby, protože to je jedna z věcí, na kterých si společnost zakládá a v dnešní uspěchané době je to jedna z nejpodstatnějších kvalit. Chceme se tímto hlavně odlišit od konkurence, která preferuje kvantitu, a i za cenu chyb masivně expanduje. Jeden z největších benefitů pro nás, jako start-upu, je agilnost vývoje. Doba implementace jednotlivých zlepšení je daleko nižší, než je tomu u konkurence. Jelikož se chceme prezentovat jako trend, spíš než služba poskytující elektro koloběžky, agilita je jedna z největších výhod vůbec. Jelikož se jedná o novou společnost, musí vynaložit daleko větší úsilí na marketingovou komunikaci se svými potencionálními zákazníky. Chceme se odlišit užitými komunikačními kanály a vytvářet komunitu uživatelů, kteří budou sympatizovat s naší vizí. Zprvu sice chceme postupovat cestou MVP, což znamená, že nebudeme

schopni poskytnout takové spektrum služeb, které máme naplánovány, ale v krátkém časovém úseku bychom chtěli přidat možnost připojení se na Wi-fi během jízd nebo možnost navigace bez nutnosti držet v ruce váš mobilní telefon. Již jednou jsem zmiňoval kvalitu, ale tentokrát jde o samotný produkt. Na základě průzkumu konkurence můžeme říct, že naše přístroje jsou kvalitnější. Jako poslední věc bych chtěl zmínit naše zaměření na lokální firmy. Spolupráce s nimi nám zaručí silnější marketing a peněžní prostředky.

Slabé stránky

Jeden z problémů je kapitál, kterým v začátku společnost nedisponovala. Toto nově vytvořené odvětví disponuje obrovským finančním kapitálem, kterému se nemůžeme ani zdaleka rovnat. Co společnost dále omezuje je malý tým. Jelikož nejsme schopní platit zaměstnance, musíme operovat v malé skupině lidí, což zpomaluje rozvoj. Nedostatek finančních prostředků ovlivňuje také expanzi do zahraničí. Pokud bude chtít společnost expandovat, bude to trvat delší dobu, než vygeneruje dostatek finančních prostředků, aby dokázala realizovat start dalšího města. Konkurence nedisponuje pouze nadměrnou finanční základnou, ale také lidskou základnou. Dle naší vize chceme být odlišní a exkluzivní, a proto nechceme užívat stejné komunikační kanály jako konkurence, což nás limituje. Hlavním médiem pro šíření proto musí být Instagram, web a Medium.

Příležitosti

Jedná se o start-up poskytující alternativní způsob dopravy vzniklý přibližně před rokem a půl, což nám dává obrovskou příležitost na současném trhu, který není předimenzován, tudíž je otevřený dalšímu růstu. Tomu napomáhá fakt, že lidé v dnešní době hledají alternativní způsob dopravy především ve městech. Vidíme v tomto ohledu příležitost, jak poskytnout nový způsob, jak překonat krátké vzdálenosti. Mládí daného odvětví mikro transportace se nevztahuje pouze na Českou republiku, tudíž máme velkou možnost expanze do zahraničí. To, že na trhu máme konkurenci není pouze negativní, ale i pozitivní, jelikož můžeme pomýšlet i na možnost aliance s „větším hráčem na trhu“, což by společnosti Eagle mohlo přinést drahocenné know-how i finanční prostředky. Současné doba nám hodně napomáhá při vytváření tohoto podniku, protože nám přináší možnosti outsourcingu podnikatelských procesů, což šetří finance, usnadňuje práci a urychluje podnikové procesy.

Hrozby

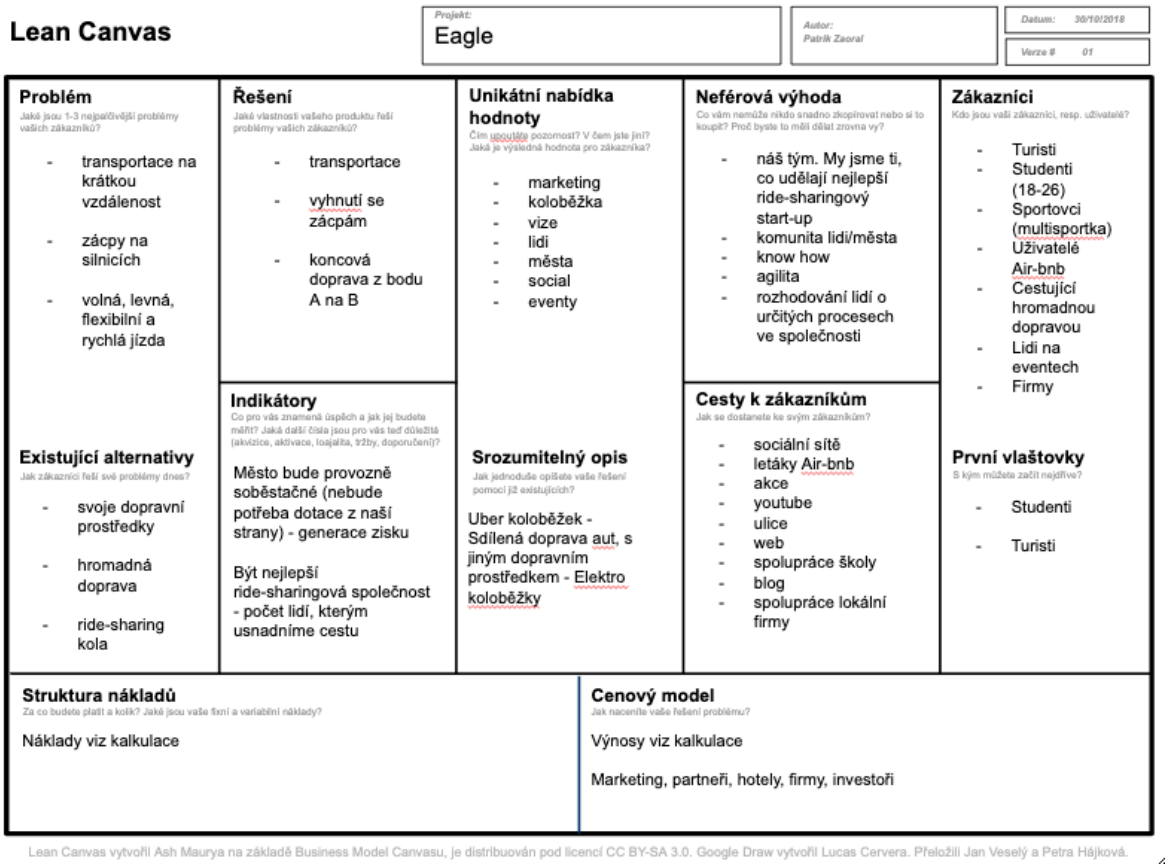
Asi největší hrozbou v současné době je rozvíjející se konkurence. V našem případě společnost Lime, která již působí v USA, Evropě, a dokonce i v Praze. Jedná se o Americký gigant,

který na český trh vstoupil v říjnu roku 2018. Největším rizikem pro nás je jejich kapitál, který přesahuje 2 miliardy amerických dolarů. To jim dává moc investovat do nových technologií, služeb a možnost prakticky okamžité expanze na jiné trhy. I přes náš průzkum trhu, z kterého vyplývá, že lidé mají o službu Eagle zájem, je stále možné, že se v budoucnu nebude používat tak, jak plánuji. Jedná se o novou službu a to, jestli se bude využívat nebo ne ukáže až následný provoz. Na využívání elektrokoloběžek může mít vliv i špatná reputace sdílené jízdy, kterou způsobila společnost Lime svými kontroverzními kroky (předimenzování trhu, závady na přístrojích, neodladěná aplikace, zaměření pouze na kvantitu). Je velmi důležité myslet i na to, že sdílená jízda je velmi mladé a atraktivní odvětví, do kterého může vstoupit nový „hráč“, s novou a vylepšenou službou. To by nás mohlo do budoucna rozhodně ohrozit. Jako největší hrozbu vidím možnost, že náš tým selže. Tato situace může nastat, protože tým Eaglu je složený se studentů, kteří se vše učí za pochodu. To by postupem času mohlo vést k zásadním chybám, které by mohly způsobit celkový zánik.

13 LEAN CANVAS

Jelikož společnost Eagle operuje jako start-up, použil jsem pro definici našeho základního obchodního modelu Lean Cavas, který je dle mě v začátcích efektivnější obchodní model. Na jeho základě se dají odhalit největší rizika podnikání a slouží jako skvělý experimentální nástroj, tedy testování plánů v realitě.

Na jeho základu jsem byl schopný definovat problém, který společnost řeší, a najít jeho řešení. Zhodnotil jsem i již vzniklé alternativy a definoval jak širší, tak užší cílovou skupinu, na kterou se bude podnik zaměřovat. Na základě toho jsem byl schopný definovat nejlepší přidanou hodnotu pro zákazníky a také efektivně zvolit distribuční cesty k nim. Na závěr jsem vytvořil strukturu nákladů a cenový model, podle kterého jsem se utvrdil v mém názoru, že společnost bude schopna generovat zisk již od prvního roku svého provozu. Tento cenový model jsem pro lepší znázornění vypracoval do kalkulace.



Obrázek 5 *Lean canvas (vlastní zpravování, interní data)*

14 REALIZACE PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

V následujících kapitolách se budu zabývat procesy, které měly velký podíl na rozhodnutí o relevanci projektu a následné realizaci podnikatelského záměru.

14.1 Výběr dodavatelů v závislosti na ceně a kvalitě nabízeného produktu

Jako zakladatel společnosti Eagle jsem musel rozhodnout, jaké elektro koloběžky budeme používat. Jako první jsem se zaměřoval na české výrobce, kterých nebylo mnoho a pořizovací cena jednoho kusu by se vyšplhala až na 60 000 Kč. Nejnákladnější část byla elektromotor a komunikační zařízení, které by dokázalo komunikovat s naším serverem. Proto jsem se rozhodl oslovit zahraniční trhy. Jako nejlepší možnost se jevila Čína. Pořizovací cena se pohybovala přibližně 10 000 Kč i s DPH a hodnotou poštovného. Byl jsem schopný najít 7 Asijských společností, které komunikovaly překvapivě rychle. Ze 7 společností se mi nakonec podařilo vybrat jednu, s níž jsme navázali spolupráci. Moje rozhodnutí vycházelo především z kvality, ceny, rychlosti dopravy, potřebných certifikátů a softwarové stránky jednotlivých kusů.

14.2 Kalkulace, Cash-flow a KV podniku

14.2.1 Kalkulace

Jako první bych se chtěl věnovat kalkulaci na rozvoj prvního města, ve kterém budeme startovat. Náklady a výnosy jsou realizovány pro periodu 30 dnů.

Investiční kapitál

Tabulka 7 *Počáteční výdaje (vlastní zpravování, interní data)*

Položka	Množství	Cena	Náklady
Koloběžky	50	8740 Kč	437 000 Kč
Doprava	50	2 000 Kč	100 000 Kč
Clo		6 %	32 220 Kč
Prvotní propagace		200 000 Kč	200 000 Kč
Aplikace – IOS/ Android		1 500 000 Kč	1 500 000 Kč
Úpravy koloběžek	50	2 300 Kč	115 000 Kč
Výdaje celkem			**2 384 220 Kč**

V následující tabulce uvádím přehled nákladů, které bude potřeba vynaložit na spuštění prvního města. První město, kde začínáme je Olomouc. Při expanzi do dalších měst bude třeba vynaložit stejné náklady za předpokladu, že budeme začínat s 60 kusy.

Provozní kapitál

Tabulka 8 *Provozní kapitál (vlastní zpravování, interní data)*

Náklady	
Dobíjení	12 000 Kč
Opravy	45 000 Kč
Reklama	-
Marketing	50 010 Kč
Skladování	30 000 Kč
Wifi	24 990 Kč
Pojištění	4 800 Kč
DPH (21 %)	90 720 Kč
Celkem	**257 520 Kč**

Výnosy	
Provoz	432 000 Kč
Celkem	**432 000 Kč**

Tato tabulka znázorňuje průměrné provozní náklady při 50 kusech na jedno město.

ROI

Tabulka 9 *Výpočet ROI (vlastní zpravování, interní data)*

Provozní VH (EBIT)	174 480 Kč
Odvod městu	3 490 Kč
VH po odvodu městu	170 990 Kč
Daň	32 488 Kč
Čistý zisk (EAT)	138 502 Kč
ROI	**20,52 %**

Z kalkulace můžeme vyčíst, že na realizování projektu je třeba 2 105 864 Kč. Což by měl být náš vlastní kapitál. Naše investice činila 1 330 000 Kč, kde jsme byli schopni financovat tvorbu aplikace, úpravy koloběžek a z poloviční části marketing.

Po odečtení nákladů od výnosů nám vychází zisk před zdaněním a úroky 174 480 Kč a čistý zisk ve výši 138 502 Kč. Z daných hodnot jsme stanovili výši rentability investičního kapitálu při plném pokrytí počátečních nákladů investicí, která je 20,52 % měsíčně.

14.2.2 Cash-flow

Pro přesnější představu o finanční stránce podniku jsme vytvořili Cash Flow na 3 roky, abychom mohli zviditelnit všechny náklady a byli co nejpřesnější v tom, kolik finančních prostředků budeme potřebovat na udržení podniku v provozu nejméně po dobu 3 let a zjistit potřebné náklady na expanzi do dalších měst.

Cash-flow 1. rok – Olomouc

Tabulka 10 *Výpočet Cash Flow 1. rok – Olomouc (vlastní zpravování, interní data)*

Pronájem garáže	65 000,00 Kč
Dobíjení – energie	15 000,00 Kč
PHM	45 000,00 Kč
Platy	267 000,00 Kč
SP+ZP	90 780,00 Kč
Propagace – marketing	150 000,00 Kč
Pojištění	17 260,27 Kč
Opravy po využívání (zima)	25 000,00 Kč
Výměna baterií	10 000,00 Kč
Wifi	37 500,00 Kč
Cashback	0,00 Kč
Server, platební brána – provoz	13 188,00 Kč
Platební brána – mikrotransakce	42 000,00 Kč
Náklady celkem:	**777 728,27 Kč**
Provoz	1 500 000,00 Kč
Výnos celkem	**1 500 000,00 Kč**
EBIT	722 271,73 Kč
Odvod městu	14 445,43 Kč
VH po odvodu	**707 000, 00 Kč**
Daň	134 330,00 Kč
EAT	**572 670,00 Kč**

Pro lepší představu o hospodaření společnosti Eagle jsem vytvořil Cash-flow na 3 roky, kde jsou přehledně vyobrazeny jednotlivé náklady a výnosy. Celkové náklady činí 777 728,27 Kč. Největší položkou nákladů jsou platy, které činí 267 000 Kč (5 měsíců x 4 zaměstnanci x 13350 Kč). Výnosy jsou vyčíslené na 1 500 000 Kč ((16 cyklů x 25 Kč nástupní taxa) + (2,5 Kč cena za minutu x 160 min.) x 50 ks x 25 % využití x 150 dní). V prvním roce v Olomouci můžeme vidět, že čistý zisk je 572 670 Kč. Jeho míra je značně ovlivněna krátkým provozovacím období (1.6–31.10. 2019). V následující letech můžeme vidět vyšší čistý zisk, a to díky delšímu provoznímu období a vyšší procentuální využívání než současných 25 %.

Cash-flow 2. rok – Olomouc

Tabulka 11 Výpočet Cash Flow 2. rok – Olomouc (vlastní zpravování, interní data)

Pronájem garáže	104 000,00 Kč	
Dobíjení – energie – MY	31 680,00 Kč	50 % MY
Dobíjení – energie – LIDI	673 200,00 Kč	50 % LIDÉ
Pohonné hmoty	72 000,00 Kč	
Platy	800 000,00 Kč	
SP+ZP	272 000,00 Kč	
Propagace – marketing	240 000,00 Kč	
Pojištění	30 000,00 Kč	
Opravy po využívání (zima)	30 000,00 Kč	
Výměna baterií	12 000,00 Kč	
Wifi	120 000,00 Kč	
Cash-back		
Server, platební brána – provoz	13 188,00 Kč	
Platební brána – mikrotransakce	190 080,00 Kč	
DPH	1 330 560,00 Kč	
Náklady celkem:	**2 264 880,00 Kč**	
Provoz	6 336 000,00 Kč	
Výnos celkem	**6 336 000,00 Kč**	
EBIT	4 071 120,00 Kč	
Odvod městu	81 422,40 Kč	
VH po odvodu	**3 989 000,00 Kč**	
Daň	739 100,00 Kč	
EAT	**3 150 900,00 Kč**	

Ve druhé roce provozu ve městě Olomouc bychom měli být schopni dosahovat větších výnosů, ale zvedají se i náklady. V tomto roce je EBIT 4 071 120 Kč. Z tabulky můžeme také vyčíst značné zvýšení čistého zisku na 3 150 900 Kč. Hlavním důvodem je delší provozovací doba, která vzrostla ze čtyř měsíců na devět. Velký vliv na zvýšení čistého zisku má také předpokládané zvýšení užívání koloběžek, které vzrostlo z 25 % na 55 %.

Cash-flow 3. rok – Olomouc

Tabulka 12 Výpočet Cash Flow 3. rok – Olomouc (vlastní zpravování, interní data)

Pronájem garáže	104 000,00 Kč	
Dobíjení – energie – MY	20 736,00 Kč	30 % MY
Dobíjení – energie – LIDI	1 028 160,00 Kč	70 % LIDÉ
Pohonné hmoty	72 000,00 Kč	
Platy	960 000,00 Kč	
SP+ZP	326 400,00 Kč	
Propagace – marketing	240 000,00 Kč	
Pojištění	30 000,00 Kč	
Opravy po využívání (zima)	30 000,00 Kč	
Výměna baterií	12 000,00 Kč	
Wifi	120 000,00 Kč	
Server, platební brána – provoz	13 188,00 Kč	
Platební brána – mikrotransakce	157 593,60 Kč	
DPH	1 451 520,00 Kč	
Náklady celkem:	**2 823 296,00 Kč**	
Provoz	6 912 000,00 Kč	
Výnos celkem	**6 912 000,00 Kč**	
EBIT	4 088 704,00 Kč	
Odvod městu	81 774,08 Kč	
VH po odvodu	**4 006 000,00 Kč**	
Daň	761 140,00 Kč	
EAT	**3 244 860,00 Kč**	

V posledním roce dosahuje čistý zisk hodnotu 3 244 860 Kč. Není to značný rozdíl od druhého roku. Hlavním důvodem je zvýšení nákladů na nabíjení koloběžek uživateli a rozšíření týmu o nové členy. Nabíjení lidmi je ohodnoceno 100-150 Kč za nabití jedné koloběžky.

Proto celková částka za nabíjení vzrostla v porovnání s minulým rokem o cca 355 000 Kč. V tomto roce naše provozní období bude stejné jako v přechozím roce, počet koloběžek jsme zvýšili na 60 kusů a počítáme s 60 % využití elektrokoloběžek.

Cash-flow 1. rok – Brno

Pronájem garáže	78 000,00 Kč	
Dobíjení – energie – MY	19 440,00 Kč	75 % MY
Dobíjení – energie – LIDI	137 700,00 Kč	25 % LIDI
Pohonné hmoty	54 000,00 Kč	
Platy	480 000,00 Kč	
SP+ZP	163 200,00 Kč	
Propagace – marketing	180 000,00 Kč	
Pojištění	30 000,00 Kč	
Opravy po využívání (zima)	30 000,00 Kč	
Výměna baterií	12 000,00 Kč	
Wifi	90 000,00 Kč	
Cash-back		
Server, platební brána – provoz	13 188,00 Kč	
Platební brána – mikrotransakce	77 760,00 Kč	
DPH	544 320,00 Kč	
Prostory (kancelář)	240 000,00 Kč	
Vybavení kanceláře	100 000,00 Kč	
Náklady celkem:	**2 249 608,00 Kč**	

Provoz	2 592 000,00 Kč	
Výnos celkem	**2 592 000,00 Kč**	
EBIT	342 392,00 Kč	
Odvod městu	6 847,84 Kč	

VH po odvodu	**335 000,00 Kč**
Daň	63 650,00 Kč
EAT	**271 350,00 Kč**

Tabulka 13 Výpočet Cash Flow 1. rok Brno (vlastní zpravování, interní data)

Dalším městem, ve kterém chceme spustit naši službu, je Brno. Budeme začínat stejně jako v Olomouci s padesáti kusy. Počítáme se provozem po dobu čtyř měsíců a 35 % využití elektrokoloběžek. Čistý zisk je poměrně malý. Důvodem jsou vysoké provozní náklady na první rok provozu v Brně.

Cash-flow 2. rok – Brno

Tabulka 14 Výpočet Cash Flow 2. rok – Brno

Pronájem garáže	104 000,00 Kč	
Dobíjení – energie – MY	31 680,00 Kč	50 % MY
Dobíjení – energie – LIDI	841 500,00 Kč	50 % LIDI
Pohonné hmoty	72 000,00 Kč	
Platy	960 000,00 Kč	
SP+ZP	326 400,00 Kč	
Propagace – marketing	240 000,00 Kč	
Pojištění	30 000,00 Kč	
Opravy po využívání (zima)	37 500,00 Kč	
Výměna baterií	15 000,00 Kč	
Wifi	150 000,00 Kč	
Server, platební brána – provoz	13 188,00 Kč	
Platební brána – mikrotransakce	180 576,00 Kč	
DPH	1 663 200,00 Kč	
Náklady celkem:	**4 665 044,00 Kč**	
Provoz	7 920 000,00 Kč	
Výnos celkem	**7 920 000,00 Kč**	

EBIT	3 254 956,00 Kč
Odvod městu	65 099,00 Kč
VH po odvodu	**3 189 857,00 Kč**
Daň	606 072,00 Kč
EAT	**2 583 785,00 Kč**

Druhý rok působení v Brně by pro nás měl být velice významný. Výnosy v tomto roce pouze z Brna jsou 7 920 000. ((16 cyklů x 25 Kč nástupní taxa) + (2,5 Kč cena za minutu x 160 min.) x 75 ks x 55 % využití x 240 dní). V porovnáním s minulým rokem můžeme vidět značný nárůst čistého zisku. Velký podíl na něm má delší doba provozování, která vzrostla ze šesti na osm měsíců. Následně zvýšené využívání, které jsem zvolil 55 % a hlavně počet elektrických koloběžek se zvedl s 50 kusů na 75 kusů. Pro tuto procentuální částku jsem se rozhodl na základě faktu, že po dvou letech na trhu společnost Eagle již bude známá, a tudíž dokáže oslovit nové potenciální zákazníky.

Cash-flow 1. rok – Vídeň

Tabulka 15 Výpočet Cash Flow 1. rok – Vídeň

Pronájem garáže	120 000,00 Kč	
Dobíjení – energie – MY	30 240,00 Kč	70 % MY
Dobíjení – energie – LIDI	270 000,00 Kč	30 % LIDI
Pohonné hmoty	54 000,00 Kč	
Platy	840 000,00 Kč	
SP+ZP	285 600,00 Kč	
Propagace – marketing	180 000,00 Kč	
Pojištění	30 000,00 Kč	
Opravy po využívání (zima)	37 500,00 Kč	
Výměna baterií	15 000,00 Kč	
Wifi	112 500,00 Kč	
Server, platební brána – provoz	13 188,00 Kč	
Platební brána – mikrotransakce	98 496,00 Kč	
DPH	907 200,00 Kč	
Náklady celkem:	**2 993 724,00 Kč**	
Provoz	4 320 000,00 Kč	
Výnos celkem	**4 320 000,00 Kč**	
EBIT	1 326 276,00 Kč	

Odvod městu	26 525,00 Kč
VH po odvodu	**1 299 751,00 Kč**
Daň	246 952,00 Kč
EAT	**1 052 799,00 Kč**

Jako poslední město, které chceme v průběhu 3 let stihnout je Vídeň. Dle CF bychom měli být schopni generovat čistý zisk ve výši 1 052 799 Kč. S takovou částkou bychom byli spokojeni s ohledem na fakt, že bychom ve Vídni působili první rok.

Dle naších propočtů usuzuji, že jsme schopni v každém roce generovat zisk. Můžeme vidět, že zisk roste každým rokem. Velký podíl růstu zisku má expanze do dalších měst (Brno, Vídeň), která mají více obyvatel, a proto jsme schopni provozovat s větším počtem kusů.

14.3 Marketingový mix

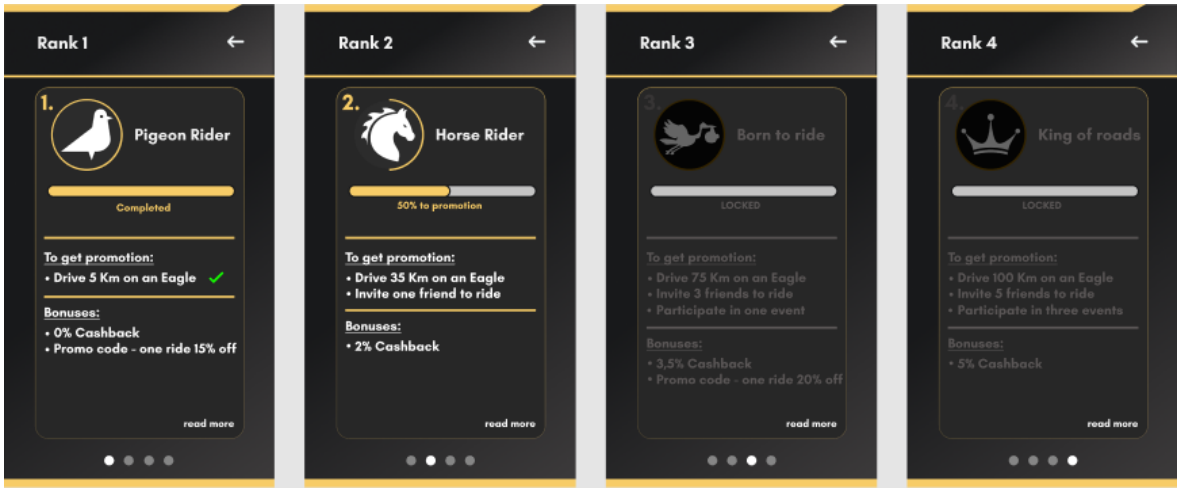
V následující kapitole se víc zaměřím na jednotlivé ukazatele marketingového mixu, což jsou: produkt, cena, propagace a distribuční kanály.

14.3.1 Produkt

Společnost Eagle se bude profilovat poskytováním přepravních služeb na krátkou vzdálenost ve městech. Tyto služby budou mít možnost využívat všichni klienti, kteří si stáhnout aplikaci, registrují se a budou souhlasit s obchodními podmínkami, které se vážou k celé době používání této služby. Zákazník platí za jednotlivé používání, kde cena se odvíjí od počtu minut strávených na jednotlivém přístroji. Po uskutečnění jízdy je ujetá částka automaticky stržena z uživatelova účtu. Tento způsob je rychlý a člověk u sebe nemusí nosit hotovost, dokonce ani svou platební kartu, jelikož bude uložena u poskytovatele platební brány hned po první provedené transakci.

V současné době je firma Eagle schopná nabídnout jako dopravní prostředek elektrokoloběžku, následně by se tato nabídka mohla rozšířit o další zařízení. Nabídka byla sestavena na základě průzkumů a konzultací s majiteli ostatních nejmenovaných přepravních společností a společností zabývajících se sdílenou jízdou.

Jelikož nechci, aby se společnost prezentovala čistě jako půjčovna elektrokoloběžek, proto vznikl úrovňový systém, který uživatelům dává možnost získat slevy na další jízdy. Buďto v podobě promo kódu nebo peněz zpět z jízd.



Obrázek 6 *Gamifikace v mobilní aplikaci (vlastní zpravování, interní data)*

14.3.2 Cena

Cena služby musí pokrývat provozní náklady spojené s provozováním při zachování vysoce kvalitních služeb a zároveň brát v úvahu ceny na konkurenčním trhu. Cílem je nastavit podobnou cenu jako konkurence, jelikož jsou na ni zákazníci zvyklí, ale zároveň poskytnout lepší a rozšířenější služby než současné konkurence. Z toho důvodu jsem využil následující monetizační model.

Jako první pasažér musí zaplatit 25 Kč startovné, které by nás mělo chránit před zneužitím systému (pronajmutí a okamžité vypnutí dokáže e-koloběžku dát do pohybu až do jejího zastavení). Následné bychom si účtovali 2,5 Kč za minutu jízdy.

Průměrná doba jedné jízdy je 10 minut. Za tuto dobu uživatel dokáže ujet 2-3 km, v závislosti na terénu a na zkušenostech řidiče. Částka, která by mu byla účtována, je 50 Kč. V porovnání například s hromadnou dopravou, která vás nedoveze až na místo, kam se chcete dostat je sice dvojnásobná, ale ušetříte spoustu času, cesta vás bude bavit a nemusíte se mačkat s ostatními lidmi.

14.3.3 Propagace

Důležitým bodem je vyvolat co největší poptávku po novém, alternativním způsobu dopravy ve městech. Ukázat lidem, proč se jim vyplatí tuto službu používat a v čem je tak skvělá. Toho jsem chtěl dosáhnout pomocí zvýšení informovanosti lidí a uživatelů, převážně přímým kontaktem, prezentacemi ve školách a na konferencích. V tomto odvětví se předpokládají vyšší náklady spojené s propagací. Minimalizuje proto náklady na tištění letáků nebo na

PPC reklamy. Následně se zaměřuje na guerilla marketing, který se skvěle hodí pro začínající podniky. Společnost chce pomocí pronájmu parkovacího místa, na kterém bude zaparkované vozidlo s imitací elektro koloběžky na střeše, ukázat kolemjdoucím nebo řidičům, že je i jiný způsob dopravy. Jako poslední způsob propagace budeme využívat sociální média a internetové stránky.

14.3.4 Distribuční kanály

Na tuto fázi propagace je třeba klást velký důraz. Společnost si dala za cíl vytvořit značnou fanouškovskou základnu, k tomu nás pomohou hlavně sociální média. Ty jsou v dnešní době považovány za jeden z nejsilnějších marketingových nástrojů současné doby. V našem případě je velmi důležité vybudovat značku, se kterou lidé budou spokojeni. Proto na našich internetových stránkách můžete nelézt časovou osu (Roadmapa), která je v jistém době ukončená. Až se společnost dostane do bodu, kdy si upevní místo na trhu, dá možnost lidem rozhodovat v určitých firemních procesech. Dále společnost využije Instagram na přidávání fotek z festivalů a akcí, na kterých se bude účastnit. Budou zde i novinky a nově navázaná partnerství. Facebook chce Eagle využívat jako zákaznickou podporu a na předávání informací zákazníkům. Naší snahou je vybudovat trend, a proto máme příběh vyprávějící naši cestu. Od první myšlenky až po samotnou realizaci. Celé si to každý může přečíst na webu, který je propojený se všemi používanými sociálními médii.

15 PODNIKATELSKÁ RIZIKA

Jelikož je podnikání velice rizikové, i společnost Eagle se bude potýkat s velkým množství rizik. Hlavní rizika společnosti jsou:

- konkurence na trhu,
- chyby v dodávkovém cyklu,
- nízké využití elektrických koloběžek,
- zákaz provozování ve městech,
- neschopnost financování
- nedostatečný vstupní kapitál.

15.1 Konkurence na trhu

Naším hlavním konkurentem je společnost Lime. Jedná se o gigant, který má obrovský kapitál a dokáže se rozvíjet daleko rychleji než my díky omezeným finančním zdrojům, kterými disponujeme. Lime nedisponuje pouze jen finančními prostředky, ale i velkou fanouškovskou základnu, kterou si vybudovali tím, že na evropský trh vstoupili jako první.

Tyto rizika se snažíme eliminovat hlavně pomocí kvality a kvantity našich poskytovaných služeb. Hlavní rozdíly jsou: masivnost koloběžky, větší kola, které zvyšují pohodlí jízdy na zhoršeném povrchu, gamifikace v aplikaci, lovebrand, design koloběžek, adekvátní počet elektrických koloběžek ve městech, účast na lokálních akcích, partnerství s lokálními firmami, které uživatelům přinesou řadu výhod (zlevněné jízdné, slevy u našich partnerů).

15.2 Chyby v dodávkovém cyklu

Dodávka elektrických koloběžek, je pro nás nejdůležitějším faktorem, protože bez nich bychom nemohli provozovat. Již v současné době jsme čelili problémům s dodávkou prototypů. Obchod s Čínou je poměrně složitý a může být velice rizikový. Proto budujeme co nejlepší vztahy s naším čínským dodavatelem a tím zvyšujeme jejich důvěryhodnost a eliminujeme tak možné nepříjemnosti. Pro transportaci elektrických koloběžek jsme si vybrali českou společnost, která se zabývá transportací nákladu z Číny do České republiky. Díky tomu jsme schopni eliminovat velké množství rizik spojených s přepravou koloběžek.

15.3 Nízké využití elektrických koloběžek

Následující riziko je velmi těžké odhadnout před tím, než spustíme provoz. V našem Cash-flow nikdy nepočítáme se 100 % využitím. Maximální počítané využití je 75 % a to po třech rocích působení na trhu. Námi zvolené užívání elektrických koloběžek je nižší, než si my myslíme, že reálně bude, ale nechceme, abychom byli nemile překvapeni. Avšak až realita ukáže, zda se koloběžky budou využívat nebo ne. Je to jedno z mála rizik, které v momentální době nedokážeme určit.

15.4 Zákaz provozování ve městech

S tímto problémem se potýkala například společnost Lime v roce 2018. Jelikož porušovali memoranda sepsaná s místní částí Praha 2, jejich provozování bylo v této městské části zakázáno. To by se mohlo stát i nám, v případě, že bychom nedokázali plnit dohody, které s městy budeme budovat. V současné době se zaměřujeme pouze na Olomouc, která nám dala možnost provozovat v celém jejím rozsahu. Problém by mohl nastat v případě, že by došlo ke zraněním na našich koloběžkách, která by mohla vést k zákazu provozování.

15.5 Neschopnost financování

Jelikož společnost Eagle zatím nedisponuje značným kapitálem, proto hledá investora, který by pomohl s financováním celého projektu. Pokud by se nám nepodařilo najít vhodného investora, museli bychom zafinancovat potřebné věci sami, což by nám neumožnilo pořídit potřebný počet elektrických koloběžek a museli bychom začínat s menším množstvím a riskovat neschopnost hradit naše závazky.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo vytvořit podnikatelský záměr na založení a provozování společnosti na sdílení jízdy elektro koloběžek. První část práce byla teoretické, ve které jsem popsal, co je to podnikání a podnikatelský plán, konkurence a jednotlivé analýzy s podnikáním spojené. V praktické části práce analyzuje podnikatelské prostředí. Díky těmto analýzám byly zjištěny, jaké jsou příležitosti a hrozby nového podniku na současném trhu.

Na základě těchto poznatkům jsem byl schopný dne 27. března 2019 založit společnost Eagle Scooters s.r.o. Společnost má v současné době tři majitele. Patrik Zaoral, Patrik Michalák a Pavel Pospíšil. I přes to, že máme rozsáhlý tým jedenácti lidí, nemáme ani jednoho zaměstnance. Hlavním důvodem je nízký základní kapitál a fakt, že v současné době negenerujeme zisk potřebný na to, abychom dokázali hradit tyto závazky. Jelikož se náš celý tým skládá ze studentů a nemáme vysoké životní náklady, nepotřebujeme finanční odměny za odvedenou práci. Hlavním důvodem, proč to děláme je silná vize, důvěra ve společnost a zkušenosti, které získáváme každým dnem práce.

Za sedm měsíců, co na projektu pracujeme, se nám povedlo založit společnost, vytvořit tvář společnosti a dodávkový cyklus elektrokoloběžek, dokončit aplikaci potřebnou k provozování služby a navázat partnerství s firmami. Posledním krokem, který je potřeba dokončit je najít investora a nakoupit vetší množství elektro koloběžek, abychom mohli službu spustit. Očekávaný start je stanoven na 1.8. 2019.

Službu budeme spouštět v Olomouci. Koloběžku budou rozmístěny na místa každý den od 6 hodin ranních a sklizeny v 9 hodin večer. Tento systém zavádíme hlavně proto, abychom eliminovali ničení koloběžek. V případě, poničení jakékoliv elektrické koloběžky, nám její pořizovací cenu nahradí pojišťovna, u které máme pojištěny elektrické koloběžky.

Marketingový průzkum byl prováděn v Olomouci, kde jsem se ptal respondentů na krátké otázky. Bylo osloveno 700 respondentů. Při dotázání na to, zda by byli ochotni zvolit alternativní dopravu (elektro koloběžky) před hromadnou dopravou, 65 % dotázaných odpovědělo ano. Jedna z dalších otázek byla směřována na cenovou politiku. Dotázaní reagovali překvapivě pozitivně. 88 % z nich odpovědělo, že cena se jim zdá adekvátní.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje:

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

CETLOVÁ, Helena, 2002. *Marketing služeb*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola. ISBN 80-7265-049-1.

DVOŘÁK, Tomáš, 2008. *Osobní obchodní společnosti*. Praha: ASPI, 318 s. ISBN 978-80-7357-383-6.

EGAN, John, 2015. *Marketing communications*. Second edition. Los Angeles: Sage. ISBN 978-1-4462-5902-3.

FOTR, Jiří, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0939-2.

GALAI, Dan, Lior HILLEL a Daphna WIENER, 2016. *How to create a successful business plan : for entrepreneurs, scientists, managers and students*. New Jersey; London ; Singapore ; Beijing ; Shanghai ; Hong Kong ; Taipei ; Chennai ; Tokyo: World Scientific. ISBN 978-981-4651-51-6.

HNÁTEK, Miloslav, 2017. *Daňové tipy pro společnosti s ručením omezeným.* 2. rozšířené vydání. Praha: ESAP s.r.o., 159 s. ISBN 978-80-905899-5-7.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar,2005. *Strategický marketing*. Praha: Oeconomica. ISBN 8024509024.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing: Strategi a trendy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOLÁŘOVÁ, Monika, 2013.*Velká kniha pro podnikání*. 2., aktualizované vydání. Olomouc: Rubico, 183 s. ISBN 978-80-7346-157-7.

KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ, 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1605-0.

KORÁB, Vojtěch, 2005. *Založení a řízení společnost: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0592-X.

MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2000. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-422-8.

MIROSLAV, Synek, 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-274-8.

SRPOVÁ, Jitka, 2007. *Podnikatelský plán*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1263-1.

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

ŠVARCOVÁ, Jena, 2016. *Ekonomie: stručný přehled: teorie a praxe aktuálně a v souvislostech*: učebnice. Zlín: CEED, 303 s. ISBN 978-80-87301-21-0.

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

Altaxo.cz: Kapitálová vs. osobní společnost, ©2015. [online]. [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/kapitalova-vs-osobni-spolecnost

DobréZnámky.cz: Volba právní formy podnikání, ©2018. [online]. [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: http://www.dobreznamky.cz/volba-pravni-formy-podnikani/

Simplyoffice.cz: Co je to startup, ©2017. [online]. [cit. 2019-05-04]. Dostupné z: https://www.simplyoffice.cz/clanky/co-je-to-startup/

Autokseft.cz: Základní kategorie vozidel, ©2016. [online]. [cit. 2019-05-04]. Dostupné z: https://www.autokseft.cz/Info/Zakladni-kategorie-vozidel-74/

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ROI	návratnost investice
EAT	Zisk po zdanění
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
CF	Cash-flow
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
k.s.	Komanditní společnost
v.o.s.	Veřejná obchodní společnost
a.s.	Akciová společnost

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 *Stavební kameny úspěšného podnikatele (Koráb, 2005, s. 9)* 21
Obrázek 2 *SWOT analýza (Fotis Fotopulos,* ©2011).....27
Obrázek 3 *Proces marketingového řízení (Jakubíková, 2005, s. 28)* 30
Obrázek 4 *Demografické křivka obyvatelstva (Czso, © 2016)*.....42
Obrázek 5 *Lean canvas (vlastní zpravování, interní data)*.....50
Obrázek 6 *Gamifikace v mobilní aplikaci (vlastní zpravování, interní data)*.....60

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Statistika odpovědí – 1. otázka 44
Tabulka 2 Statistika odpovědí – 2. otázka 45
Tabulka 3 Statistika odpovědí – 3. otázka 45
Tabulka 4 Statistika odpovědí – 4. otázka 45
Tabulka 5 *Statistika odpovědí – 5. otázka* 45
Tabulka 6 *SWOT analýza (vlastní zpravování, interní data)*.....47
Tabulka 7 *Počáteční výdaje (vlastní zpravování, interní data)* 51
Tabulka 8 *Provozní kapitál (vlastní zpravování, interní data)* 52
Tabulka 9 *Výpočet ROI (vlastní zpravování, interní data)* 52
Tabulka 10 *Výpočet Cash Flow 1. rok – Olomouc (vlastní zpravování, interní data)*.....53
Tabulka 11 Výpočet Cash Flow 2. rok – Olomouc (vlastní zpravování, interní data).....54
Tabulka 12 Výpočet Cash Flow 3. rok – Olomouc (vlastní zpravování, interní data).....55
Tabulka 13 Výpočet Cash Flow 1. rok Brno (vlastní zpravování, interní data).....57
Tabulka 14 Výpočet Cash Flow 2. rok – Brno.....57
Tabulka 15 Výpočet Cash Flow 1. rok – Vídeň 58

SEZNAM PŘÍLOH

P I Webové stránky

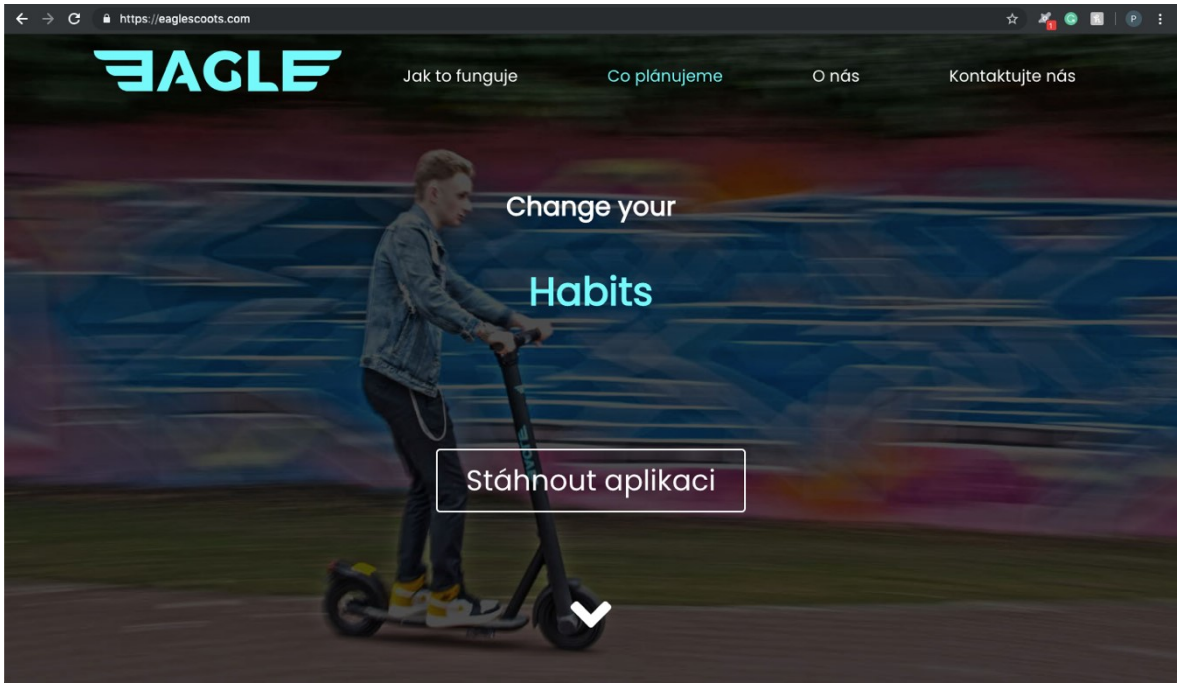
P II Aplikace

PIII Foto elektrické koloběžky značky Eagle

P IV Článek o společnosti Eagle

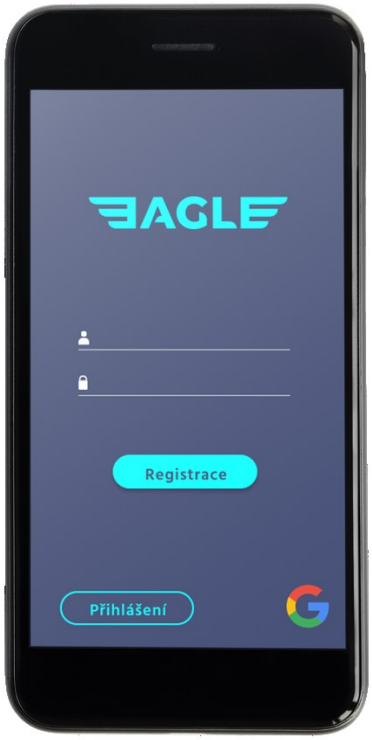
P V Výpis z živnostenského rejstříku

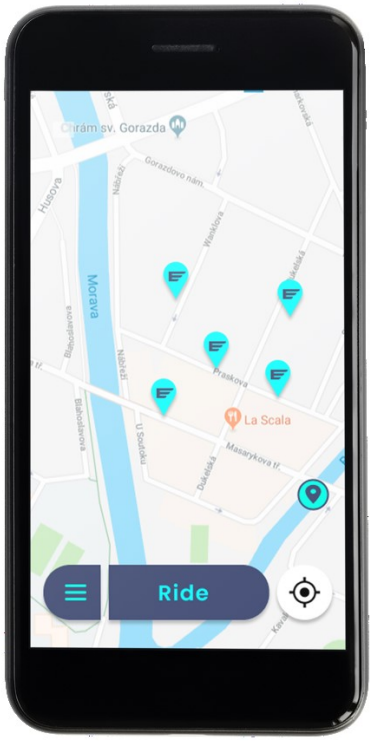
PŘÍLOHA P I: WEBOVÉ STRÁNKY



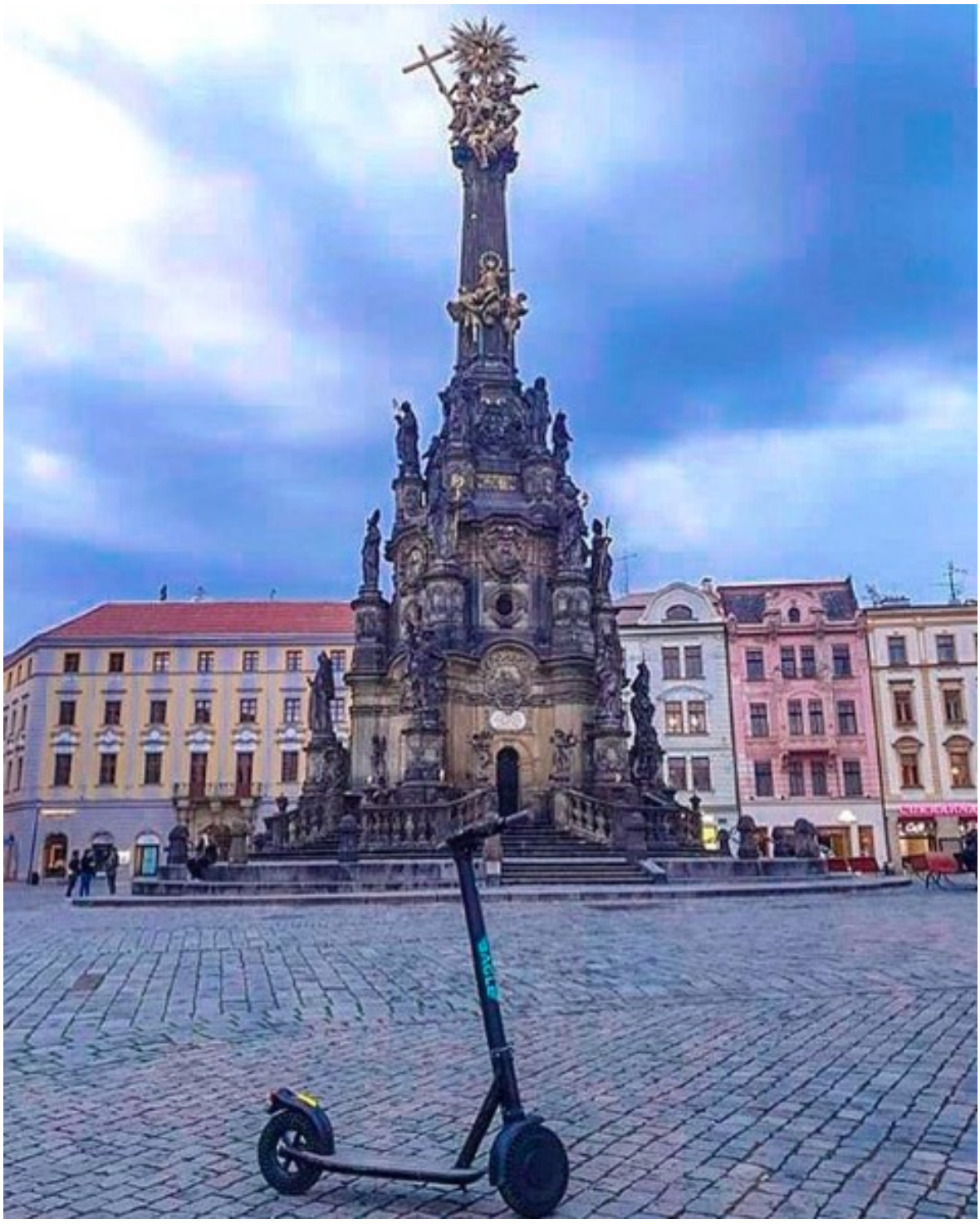
https://eaglescoots.com/

PŘÍLOHA PII: APLIKACE





PŘÍLOHA III: FOTO ELEKTRICKÉ KOLOBĚŽKY ZNAČKY EAGLE



PŘÍLOHA IV: ČLÁNEK O SPOLEČNOSTI EAGLE

https://www.redbull.com/cz-cs/startup-eagle-sdilene-elektricke-kolobezky-olomouc-social-innovation?fbclid=IwAR0BwEIl-c76A-xWfPC0gaI4zzrT-b-fya4QvHkyDnomw8SbEa-gfigy5cHM

PŘÍLOHA V: VÝPIS Z ŽIVNOSTENSKÉHO REJSTŘÍKU

MAGISTRÁT MĚSTA PŘEROVA
Odbor evidenčních správních služeb a obecního živnostenského úřadu
750 02 Přerov 2, Bratrská 709/34

Č. j.: **MMPr/091645/2019**
Sp. značka: **MMPr/091641/2019**

Výpis z živnostenského rejstříku

Výpis obsahuje údaje dle § 60 odst. 5 písm. a) živnostenského zákona

Obchodní firma: **Eagle Scooters s.r.o.**
Adresa sídla: **751 03, Citov 188**
Identifikační číslo osoby: **08031681**

Živnostenské oprávnění č. 1

Předmět podnikání: **Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona**

Obory činnosti:
Výroba elektronických součástek, elektrických zařízení a výroba a opravy elektrických strojů, přístrojů a elektronických zařízení pracujících na malém napětí
Výroba jízdních kol, vozíků pro invalidy a jiných nemotorových dopravních prostředků
Zprostředkování obchodu a služeb
Velkoobchod a maloobchod
Poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály
Pronájem a půjčování věcí movitých
Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení
Výroba, obchod a služby jinde nezařazené

Vznik oprávnění: **27.03.2019**
Doba platnosti oprávnění: **na dobu neurčitou**

Úřad příslušný podle § 71 odst. 2 živnostenského zákona: **Magistrát města Přerova**

V Přerově dne 15.04.2019

Magistrát města Přerova 129

Indráková

Ing. Vendula Indráková
referent oddělení obecní živnostenský úřad