

Analýza business modelu vybrané společnosti

Filip Klech

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: **Filip Klech**
Osobní číslo: **M16144**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza business modelu vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti business modelů.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost.
- Analyzujte business model vybrané společnosti a její vnitřní a vnější prostředí.
- Navrhněte aktualizaci business modelu vybrané společnosti.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

KOŠTURIAK, Ján. Úvahy o podnikaní: podnikanie, svet okolo nás a hľadanie zmyslu našich činností. Bratislava: Karmelitánske nakladateľstvo, 2011, 166 s. ISBN 978-80-89231-85-0.

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

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev. V Brně: BizBooks, 2012, 278 s. ISBN 978-80-265-0025-4.

OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR, Greg BERNARDA a Alan SMITH. Vydělávejte svými nápady: vytvářejte produkty a služby, po kterých zákazníci touží. V Brně: BizBooks, 2016, 298 stran, 12 nečíslovaných. ISBN 978-80-265-0452-8.

RIES, Eric. The lean startup: how constant innovation creates radically successful businesses. London: Portfolio Penguin, 2011, 320 s. ISBN 978-0-670-92160-7.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Karel Slinták, PhD.
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 přípouští-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 9.5.2019

Jméno a příjmení: FILIP KLECH

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu business modelu vybrané společnosti. Hlavním cílem je analyzovat vnitřní a vnější prostředí společnosti a prvky business modelu s cílem navrhnout vylepšující návrhy.

V rámci řešení bylo použito nástroje business modelu definujícího a zkoumajícího jednotlivé prvky modelu. Dále byly použity analýzy k prozkoumání vnitřního a vnějšího prostředí s cílem tato prostředí poznat. V práci byla navržena konkrétní opatření navazující na největší nedostatky vyplývající z analýzy business modelu a jeho prostředí. Hlavním výsledkem práce je aktualizace některých prvků business modelu a návrh opatření pro efektivnější práci ve společnosti.

Klíčová slova: Business model, Canvas, prostředí společnosti, vize, poslání, hodnoty

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on analysis of a business model of a selected company. Its main purpose is to analyse the internal and external environment of company and the elements of a business model in order to propose improvements.

There was used a business model tool defining and exploring individual elements of model. Furthermore, there were used analyses to explore the internal and external environment in order to identify these environments. The thesis includes specific measures following biggest shortcomings resulting from the business model analysis and its environment. The main result of this thesis is an update of some elements of the business model and a proposal of measures for more effective work in the company.

Keywords: Business Model, Canvas, Company Environment, vision, mission, value

Chtěl bych poděkovat vedoucímu bakalářské práce, panu Ing. Karlovi Slintákovi, PhD., za odborné vedení bakalářské práce, cenné rady, připomínky a čas, který mi věnoval při vypracování práce.

Rád bych také poděkoval řediteli analyzované společnosti a všem zaměstnancům za spolupráci a ochotný přístup při zpracování bakalářské práce. Velké poděkování patří rodině, přátelům a všem lidem, kteří mě podporovali a pomáhali mi během celé doby studia.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 SMYSL PODNIKÁNÍ	12
1.1 ÚČEL PODNIKU	12
1.2 POSLÁNÍ.....	13
1.3 HODNOTY.....	14
1.3.1 Definování základních hodnot	15
1.4 VIZE	16
1.5 CÍLE SPOLEČNOSTI	17
2 ANALÝZA BUSINESS MODELU	19
2.1 CANVAS	19
2.2 HODNOTOVÁ NABÍDKA.....	22
2.2.1 Profil zákazníka.....	22
2.2.2 Hodnotová mapa	24
2.2.3 Soulad.....	25
2.3 JOHNSONŮV MODEL.....	26
2.4 LEAN CANVAS.....	27
3 LEAN START-UP	30
4 ANALÝZA PROSTŘEDÍ PODNIKU	31
4.1 STRATEGIE	31
4.2 MAKROPROSTŘEDÍ	32
4.2.1 Analýza makroprostředí	32
4.3 MIKROPROSTŘEDÍ	34
4.3.1 Analýza 5 F	34
4.3.2 Model 7 S	36
4.3.3 Strategie modrého oceánu	38
4.3.4 Hodnotová analýza.....	39
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	41
II PRAKTICKÁ ČÁST	42
6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	43
6.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	43
6.1.1 Činnost společnosti	43
6.2 KOMPETENCE SPOLEČNOSTI	44
7 ANALÝZA POSLÁNÍ, HODNOT, VIZE A CÍLŮ SPOLEČNOSTI	46
7.1 POSLÁNÍ	46
7.2 HODNOTY.....	46
7.3 VIZE	47
7.4 CÍLE	48
8 BUSINESS MODEL CANVAS	49

8.1	ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY	49
8.2	HODNOTOVÁ NABÍDKA	49
8.3	KANÁLY	50
8.4	VZTAHY SE ZÁKAZNÍKY	50
8.5	ZDROJE PŘÍJMŮ.....	51
8.6	KLÍČOVÉ ZDROJE	51
8.7	KLÍČOVÉ ČINNOSTI.....	52
8.8	KLÍČOVÁ PARTNERSTVÍ.....	52
8.9	STRUKTURA NÁKLADŮ	53
9	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ A MIKROPROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI.....	54
9.1	MAKROPROSTŘEDÍ	54
9.1.1	Politické faktory	54
9.1.2	Ekonomické faktory	55
9.1.3	Sociální faktory	56
9.1.4	Technologické faktory	57
9.2	ANALÝZA 5 F	58
9.2.1	Zákazníci	58
9.2.2	Dodavatelé.....	58
9.2.3	Substituty.....	59
9.2.4	Nová konkurence	59
9.2.5	Stávající konkurence	59
9.3	ANALÝZA 7 S	60
9.3.1	Strategie.....	60
9.3.2	Struktura.....	60
9.3.3	Systemy.....	61
9.3.4	Sdílené hodnoty.....	61
9.3.5	Styl	61
9.3.6	Spolupracovníci.....	61
9.3.7	Schopnosti	62
9.4	STRATEGIE MODRÉHO OCEÁNU	63
9.5	HODNOTOVÁ ANALÝZA	63
10	ZHODNOCENÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	65
11	AKTUALIZACE MODELU PODNIKÁNÍ.....	66
11.1	ÚPRAVY BUSINESS MODELU CANVAS.....	66
11.1.1	Zákaznický segment.....	66
11.1.2	Informační systém	66
11.1.3	Nová hodnotová nabídka.....	67
11.1.4	Náklady na reklamu a propagaci.....	67
11.1.5	Komunikace sdílené vize, systematický monitoring vnějšího prostředí.....	67
11.2	NOVÝ STRATEGICKÝ PŘÍSTUP	68
11.3	AKTUALIZACE SYSTÉMU ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI	68
	ZÁVĚR	70
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	71
	SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	73

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	75
SEZNAM OBRÁZKŮ	76
SEZNAM TABULEK.....	77
SEZNAM PŘÍLOH.....	78

ÚVOD

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu business modelu vybrané společnosti. Business model a jeho prvky jsou důležitou součástí podnikání, neboť jsou základním principem, pomocí kterého firma tvoří, předává a dostává hodnotu. Prvky modelu přibližují, jak chce firma vytvářet hodnotu a zajišťují hlavní oblasti, kterými jsou zákazníci, nabídka, infrastruktura a finance.

Kromě analýzy business modelu a jeho prvků se práce zaměřuje na širší poznání souvislostí a vlivů působících na analyzovanou společnost, jelikož firma je otevřený systém, který má vztahy s okolím, ve kterém působí. Pomocí analýzy vnějšího prostředí společnosti jsou identifikovány politické, ekonomické, sociální a technologické vlivy a podmínky působící na společnost, kterým se musí přizpůsobovat. Analýza vnitřního prostředí odhaluje hlavní faktory podmiňující úspěch firmy a zkoumá stávající a potencionální konkurenty. Interakce firemních činností a zdrojů s vnějšími, všeobecnými vlivy je důležitým prvkem pro fungování modelu podnikání.

Činnost společnosti nestojí jen na business modelu, zdrojích, financích a vnějších vlivech. Pro firmu je také důležité poslání, hodnoty, vize a strategie společnosti, pomocí kterých chce firma dosahovat stanovených cílů. Stanovení a definování těchto bodů je důležité k uvědomění si, jakým směrem se chce firma ubírat, čeho chce dosáhnout a za pomoci jakých hodnot toho chce dosáhnout.

Teoretická část se zabývá všeobecným pohledem na podnikání, poslání, hodnoty a vize. Zaměřuje se na popsání různých pohledů na business modely od více autorů a popisuje nástroje pro analyzování prostředí společnosti.

Praktická část je rozdělena na charakteristiku vybrané společnosti, analýzu poslání, hodnot a vize společnosti. Dále je v práci analyzován aktuální business model a jeho jednotlivé prvky, pomocí kterých firma tvoří a předává hodnotu, a analýza prostředí a vlivů působících na společnost. Návrhy a doporučení pro analyzovanou společnost vyplývají z nejdůležitějších zjištění plynoucích z analýzy.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem bakalářské práce je analyzovat business model vybrané společnosti a vnitřní a vnější vlivy působící na společnost. Na základě výsledků analýzy budou navrženy zlepšující opatření a aktualizace modelu podnikání. Vybranou společností je společnost podnikající v oblasti dotačního managementu a služeb spojených s dotacemi.

Hlavním cílem této práce je analyzovat stávající business model společnosti. Dílčími cíli, navazujícími na hlavní cíl, jsou:

- Analyzovat vnitřní a vnější prostředí společnosti
- Analyzovat poslání, hodnoty a vize společnosti
- Aktualizovat model podnikání skrze vhodná opatření

Metody používané při zpracování práce zahrnují kritickou literární rešerši, která je postavená na rozboru literárních a relevantních internetových zdrojů. Z těchto zdrojů budou definovány teoretické poznatky o business modelech, analýze vnějšího prostředí. Poznatky z teoretické části budou podkladem pro praktickou část práce.

V praktické části bude představena vybraná společnost a analyzováno poslání, hodnoty a vize společnosti. Dále bude analyzován současný business model a vnitřní a vnější prostředí společnosti za pomoci analytických metod. V praktické části jsou použity metody McKinsley 7 S, analýza 5 F, business model Canvas, hodnotová analýza, PEST analýza.

Důležitými zdroji pro zpracování práce budou neformální rozhovory s vedením společnosti a zaměstnanci, vlastní pozorování a rozbor firemní dokumentace.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SMYSL PODNIKÁNÍ

Položíme-li podnikateli otázku, co je smyslem podnikání, dostaneme nejspíše odpověď, že smyslem je dosahování zisku. Ekonom na stejnou otázku pravděpodobně odpoví stejně.

Košturiak (2011, s. 12-13) chápe podnikání jako nezávislost, schopnost rozvíjení svého talentu a vytváření užitku nebo hodnoty, kterou někdo potřebuje a dokáže ji ocenit.

Benedikt XVI. v Encyklice o integrálním lidském rozvoji, lásce a pravdě – *Caritas in Veritate* píše: „*Podnikání má nejdříve lidský a až potom profesionální význam. Vepsané je do každé práce chápané jako actus personae – osobní činnost, přičemž je dobré, aby se každému pracujícímu nabídla možnost vložit svůj přínos takovým způsobem, aby on sám měl povědomí, že pracuje na svém*“. Podnikat neznamená vydělávat, ale tvořit. Tvořit ne pro sebe, nýbrž pro druhé, kteří podnikání uznávají tím způsobem, že si koupí výsledek tvorby. Podnikání je poslání, služba a seberealizace. Často se diskutuje o tom, zda jsou podnikatelé poctiví. Otázka je, jestli může být podnikatel nepoctivý, pokud má plnit opravdový význam tohoto slova.

Jim Collins, známý guru, vyjádřil několik názorů: „*Úspěch je křehký a neúspěch často velmi rychlý. Nový svět podnikání se dá označit i slovy permanentní nestabilita. Komu bude líto, pokud vaše firma zmizí ze světa? Firma potřebuje svůj smysl a jen vydělávání peněz je málo. Neplývejte zbytečně časem na to, jak být úspěšný. Věnujte víc času hledáním toho, jak být užitečný, a pokud se vám to podaří, tak se nikdy nevzdávejte*.“

Jack Welch zdůrazňoval, že manažeři se musí změnit v podnikatele a lídry. Na nejvyšších příčkách ve firmě musí být klíčovými hodnotami upřímnost a důvěra. (Košturiak, 2011, s. 12-13)

1.1 Účel podniku

Nejrozšířenější ekonomická teorie staví chování podnikové organizace na maximalizaci zisku. Je to přeformulování staré zásady „levně koupit a draze prodat“. Ziskovost má obrovský význam, pro společnost ještě větší než pro samotný podnik.

Podle Druckera (2002, s. 27-32) není ziskovost účelem, ale limitujícím faktorem podnikové organizace a její činnosti. Zisk není příčinou podnikatelského chování a rozhodnutí, ale testem jeho správnosti.

Účelem existence podniku je vytvářet zákazníky, proto má podniková organizace dvě základní funkce: marketing a inovace. Navzdory kladenému důrazu na marketing v některých firmách stále převládá „konzumerismus“, který od podniků vyžaduje, aby se angažovaly na trhu. Vyžaduje definování cíle jako uspokojení potřeb zákazníka. Konzumerismus je zároveň příležitostí pro marketing. Donutí podnikatele orientovat se na trh nejen v prohlášeních, ale i ve svých opatřeních. Opravdový marketing začíná od zákazníka, jeho demografických charakteristik, podmínek, potřeb a hodnot. Neptá se, co chce prodávat podnik, ale co chce kupovat zákazník. Cílem marketingu je zbavení potřeby prodejní činnosti, poznání zákazníka a porozumění mu. Samotný marketing podnikovou organizací nevytváří.

Podniková organizace může existovat jen v rozvíjející se ekonomice, nebo alespoň ekonomice, která považuje změny za přirozené a přijatelné.

Druhou funkcí podniku jsou proto inovace. Je důležité, aby se podnik neustále zdokonaloval. Výsledkem inovace může být nižší cena, lepší výrobek nebo služba. Nejproduktivnější inovací je taková, která vytváří nový potenciál uspokojení a pouze nezdokonaluje již existující.

Ve struktuře podnikové organizace nelze inovace považovat jako samostatnou funkci o nic více než za ni lze považovat marketing. Inovace se dá definovat jako vybavení lidských a materiálových zdrojů lepší schopností produkovat bohatství. Manažeři by měli přetvářet potřeby společnosti v příležitosti, které vedou k ziskovému podnikání.

Při hledání účelu existence podniku a jeho poslání existuje jen jedna věc, na kterou je potřeba se zaměřit, a tou je zákazník. Zákazník je ten, kdo definuje předmět činnosti.

1.2 Poslání

Mallya (2007, s. 31) uvádí, že poslání (mise) se zabývá současnými aktivitami podniku (současným produktem nebo službou), které uspokojují potřeby zákazníků. Tyto aktivity můžeme shrnout otázkou „kdo jsme a co děláme?“. Poslání udává přesně definovaný směr, kterým se má celá organizace ubírat.

Poslání by mělo:

- Definovat aktuální stav společnosti
- Navazovat na klíčové kompetence společnosti
- Soustředit se na hlavní aktivity
- Obsahovat sociopolitické potřeby

- Určit klíčové stakeholdery
- Vyplývat z filozofie, hodnot
- Obsahovat přednosti společnosti a plány, jak dosáhnout strategické výhody

Košťan se Šuleřem (2002, s. 19-21) popisují poslání firmy jako vlajkovou loď určující základní směr působení. Definuje výrobky a služby, které bude nabízet, trhy, na nichž bude působit a v některých případech i to, jak bude spravovat své záležitosti. Poslání obvykle vychází od zakladatele, majitelů nebo managementu, který poslání tvořil v průběhu existence společnosti.

Vyjádření poslání má širší úlohu a její význam spočívá spíše v inspiraci zaměstnanců a určení základního prostoru pro jeho aktivity.

1.3 Hodnoty

Collins říká (2016, s. 248-249), že základní hodnoty jsou základními a trvalými principy organizace. Tyto principy vedou a inspirují. Nepotřebují žádné zdůvodnění z vnějšího okolí a pro členy organizace představují vnitřní hodnotu a význam. Ralph Larson, generální ředitel Johnson a Johnson o hodnotách řekl: *„Základní hodnoty obsažené v našem krédu mohou být konkurenční výhodou, ale kvůli tomu je nemáme. Máme je, protože definují to, co zastáváme, a my bychom se jich drželi, i kdyby se v určité situaci staly konkurenční nevýhodou.“*

Trvale úspěšná společnost rozhoduje sama, jaké hodnoty uzná za základní. Neexistuje soubor „správných“ základních hodnot. Zásadní není, které hodnoty společnost uznává. Důležité je, že společnost základní hodnoty má.

Podle Košťana a Šuleře (2002, s. 85) hodnoty znamenají, co podnik bude a naopak nebude dělat. Jaké hodnoty sám uznává a čeká od ostatních.

De Chernatony doplňuje (2009, s. 115), že hodnoty mají pro značky svou důležitost. Hodnoty stimulují chování, generují určitý typ chování a souvisejí s určitými osobnostními rysy. Zákazníci si volí podle značky, jejichž hodnoty představují osobnost uživatele nebo takovou, jakou by si přáli mít.

De Chernatony (2009, s. 120) uvádí několik druhů hodnot:

- Základní hodnoty – představují nadčasovost, značka je bude mít neustále, bez ohledu na prostředí, jsou ústředním rysem.
- Vedlejší hodnoty – nejsou až tak důležité a mění se s ohledem na prostředí.

- Hodnoty kategorie – hodnoty, které musí splňovat všechny značky, pokud chtějí konkurovat v dané kategorii.
- Požadované hodnoty – vedení společnosti o nich hodně mluví, ale zaměstnanci je ignorují, neplní je.
- Nahodilé hodnoty – vznikají z důvodu špatné politiky přijímání zaměstnanců, kdy pracovníci mají jiné hodnoty, než jaké vyznává společnost.

1.3.1 Definování základních hodnot

Podle Collinse (2016, s. 249) je při definování základních hodnot v organizaci důležité, abychom se zaměřili na hodnoty, které jsou skutečně základní. Pokud se podnik rozhodne definovat více než pět nebo šest hodnot, může dojít ke špatné definici skutečných základních hodnot. Společnost by neměla měnit své základní hodnoty vzhledem k situaci na trhu, ale měla by změnit trh (pokud je to nutné), aby zachovala své hodnoty.

Klíčem ke správnému definování je postupovat směrem od jednotlivců k organizaci, kteří by se měli zabývat těmito otázkami:

- Které základní hodnoty osobně vnášíte do své práce – základní hodnoty, které považujete za důležité.
- Co byste odpověděli malému dítěti, kdybyste měli popsat základní hodnoty, které při práci vyznáváte a které doufáte, že bude vyznávat i vaše dítě, až dospěje.
- Pokud byste se ráno probudili a měli tolik peněz, že byste do konce života nemuseli pracovat, žili byste nadále podle těchto hodnot?
- Dokážete si představit, že dané základní hodnoty pro vás budou za sto let stejně platné, jako jsou dnes?
- Drželi byste se těchto hodnot, i kdyby se v určité situaci staly konkurenční nevýhodou?
- Kdybyste zítra měli založit novou organizaci s jiným předmětem podnikání, které základní hodnoty by tato organizace bez ohledu na předmět podnikání měla mít?

Poslední tři otázky jsou obzvláště důležité, protože zásadně odlišují hodnoty základní, které by se měnit neměly, od strategií, politik a postupů, které by naopak měly být změnám neustále otevřené.

1.4 Vize

Řada podniků vizi nepostrádá. Jiné ji pojaly pouze jako módní doplněk a stala se z ní nesrozumitelná fráze.

Podle Košťana se Šuleřem (2002, s. 11) můžeme na vizi nahlížet jako na sjednocující prvek, který je pro všechny členy výzvou, inspirací, oporou a dodává jejich úsilí smysluplnost.

De Chernatony (2009, s. 46-47) interpretuje vizi jako značku, která představuje světlo udávající jasný směr. Značka představuje vizi, kterou má vedení ohledně toho, jak zlepšit svět. Jde o ztvárnění budoucnosti a následného dosažení její představy. Silná vize zahrnuje tři vzájemně propojené komponenty:

- Budoucí prostředí, které je cílem, jehož hodlá značka dosáhnout
- Účel, důvod existence, vysvětlující způsob, jakým značka hodlá dosáhnout zlepšení
- Hodnoty charakterizující značku a umožňují splnění cíle

Bez správně definované vize hrozí nebezpečí úpadku. Při nepředvídatelných problémech mohou nastat krátkodobá řešení, která značku posunou jiným směrem. Dobrá vize pohání všechny členy podniku i spotřebitele směrem k větším věcem.

Jiný pohled na vizi nabízí Mallya (2007, s. 29-30), který vizi definuje jako mentální model budoucího stavu procesu, skupiny, organizace nebo i jako obraz budoucnosti. Model by měl být motivující a srozumitelný, aby udával dlouhodobý směr pro budoucí plánování, cíle a silné jméno firmy. Mnoho firem potřebuje vizi, ale jen málo z nich ji má. Některé podniky si myslí, že vizi mají, ale skutečnost je jiná. Organizace, jež chtějí nalézt řešení problémů, potřebují jasnou vizi.

Parikh a Neubauer (1993) uvádí výhody, které nastanou, pokud má organizace vizi:

- Dobrá vize inspiruje
- Vize reprezentuje krok vpřed
- Pomáhá tvořit identitu a sdílet cíle
- Dobrá vize je konkurenční, originální
- Podporuje riskování, experimentování, myšlení
- Dobrá vize reprezentuje integritu

V některých případech je stanovení vize obtížné, např. kvůli velké touze provést změny, neuvědomění si potřeby stanovení vize a strategického plánu nebo nedostatečné znalosti oborového prostředí.

1.5 Cíle společnosti

Drucker (2002, s. 103) uvádí, že každý ve společnosti, od manažera až po mistra, potřebuje jasně formulované cíle, které by měly specifikovat, jaký výkon má být podáván uvnitř útvaru, který řídí. Cíle by měly specifikovat, čím by měl sám zaměstnanec a jeho útvar přispět k tomu, aby dopomohli ostatním útvarům dosáhnout jejich cíle. Cíle by měly být odvozeny od záměrů podnikové organizace a cíle manažera jasně specifikovat jeho přispění k dosažení podnikových záměrů ve všech oblastech podnikání.

Mallya (2007, s. 32) doplňuje, že podnikové cíle charakterizují stavy, které chce podnik dosáhnout prostřednictvím svých aktivit, a dále určují, jakou konkurenční pozici bude mít podnik na trhu. Cíle dávají smysl danému poslání a napomáhají při formulaci strategie, s čímž souhlasí i Košťan se Šuleřem (2002, s. 84).

Formulování cílů a okrajových podmínek je komplexní proces, účastní se ho různé zájmové skupiny. Mezi okrajové podmínky patří:

- Vztahy mezi pracovníky – seberealizace, jistota pracovního místa
- Kapitálové vztahy – dividendy
- Dodavatelské vztahy – dlouhodobé dodací smlouvy
- Společenské přínosy – zachování životního prostředí

Košťan se Šuleřem (2002, s. 84) charakterizují tři druhy cílů:

- Všeobecné cíle – tyto cíle se většinou dlouhodobě nemění, často jsou doloženy vyhlášením, jak chce společnost plánované cíle realizovat (dosažení zisku, vyplacení dividendy, poskytnutí služby).
- Dlouhodobé strategické cíle – vyjádřené finančními termíny (dividenda, plánovaný prodej) nebo stále častěji se objevují nefinanční cíle (technologická úroveň, spokojenost).
- Krátkodobé operativní cíle – nezbytné pro efektivní využívání zdrojů a zvýšení produktivity.

Cíle by se měly vyznačovat určitými znaky, aby splnili svůj účel. K jejich naplnění lze využít pravidla SMART:

- S – specifický
- M – měřitelný
- A – akceptovatelný
- R – reálný
- T – termínovaný

2 ANALÝZA BUSINESS MODELU

Osterwalder a Pigneur (2012, s. 14) definují business model jako základní princip, pomocí kterého firma tvoří, předává a dostává hodnotu.

2.1 Canvas

Business model Canvas pomáhá vytvářet hodnoty pro firmu.

Business model lze popsat za pomoci devíti stavebních prvků, které přibližují logiku toho, jakým způsobem chce firma vydělávat peníze a tvořit hodnotu. Tyto prvky zajišťují čtyři hlavní oblasti ve firmě, kterými jsou: zákazníci, nabídka, infrastruktura a finanční životaschopnost. Podle Osterwaldera a Pigneura (2012, s. 15) lze business model chápat jako plán strategie, který se má naplnit pomocí organizační struktury, procesů a systémů.

Mezi stavební prvky patří:

1. Zákaznické segmenty

Zákaznické segmenty definují skupiny osob nebo subjektů, na které se chce podnik soustředit. Zákazníci představují jádro každého business modelu, bez kterých by podnik nemohl dlouho fungovat, protože podniku zajišťují zisk. Firma může zlepšit služby zákazníkům tím, že je rozdělí do segmentů podle potřeb a chování. Business model následně může definovat jeden či více velkých nebo malých segmentů. Dále musí být učiněno jasné rozhodnutí, na které segmenty zaměří své úsilí. Po přijetí rozhodnutí může firma přejít k promyšlenému návrhu business modelu, který je založený na důkladném porozumění specifických potřeb segmentů. (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 20)

2. Hodnotové nabídky

Hodnotové nabídky popisují spojení výrobků a služeb vytvářející hodnotu konkrétnímu zákaznickému segmentu. Hodnotová nabídka je důvod, kvůli kterému dávají zákazníci přednost dané firmě oproti jiné. Nabídka se zabývá problémem zákazníka nebo uspokojuje jeho potřeby. Každá hodnotová nabídka obsahuje propojení výrobků nebo služeb reagující na dané požadavky segmentu. Hodnotová nabídka je tedy souborem výhod, které podnik nabízí. Některé nabídky mohou nést inovativní prvky představující nové nebo rušivé nabídky. Ostatní mohou být podobné nabídkám na trhu, ale mohou nést další atributy. (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 22)

3. Kanály

Kanály určují, jakým způsobem podnik komunikuje se svými zákaznickými segmenty a jaký k nim má přístup, aby jim předal hodnotovou nabídku. Komunikování, distribuování a prodejní kanály tvoří hranici mezi podnikem a zákazníky. Distribuční kanály jsou důležité body hrající podstatnou roli při spokojenosti zákazníků.

Kanály mají různé funkce:

- Zvyšují povědomí o výrobcích a službách firmy mezi zákazníky.
- Pomáhají zákazníkům zhodnotit hodnotou nabídku.
- Nabízejí možnost zakoupit určitý produkt nebo službu.
- Předávají nabídku zákazníkům.
- Poskytují zákaznické služby po prodeji výrobku či služby.

(Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 26)

4. Vztahy se zákazníky

Vztahy se zákazníky popisují typy jednotlivých vztahů, které podnik buduje v rámci individuálních segmentů. Firma by měla mít představu o tom, jaký vztah chce s jednotlivým segmentem budovat. Vztahy se mohou různit, od osobních až po automatizované.

Vztahy se zákazníky vycházejí z těchto motivací:

- Získání zákazníka
- Udržení zákazníka
- Zvyšování prodeje

(Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 28)

5. Zdroje příjmů

Zdroje příjmů představují všechny příjmy, které firma vytváří v rámci zákaznických segmentů. Pokud jsou zákazníci srdcem business modelu, představují příjmy jeho tepny. Firma by si měla položit otázku: Za jakou hodnotu je každý segment ochoten zaplatit? Úspěšná odpověď dovoluje tvořit z každého segmentu jeden nebo více zdrojů příjmů. Každý zdroj může uplatňovat různé mechanismy tvorby ceny, např. pevné ceníkové ceny, smlouvání, dražení, závislost na trhu, závislost na množství či techniky yield managementu (představuje způsob odstupňování cen, kdy je jeden produkt prodáván zákazníkům za rozdílnou cenu).

Business model může vycházet ze dvou různých typů zdrojů:

- Transakční příjmy z neopakovatelných plateb
- Kontinuální příjmy z průběžných plateb za hodnotovou nabídku, nebo poprodejní služby

(Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 30)

6. Klíčové zdroje

Klíčové zdroje popisují klíčová aktiva potřebná k fungování business modelu. Tyto zdroje dovolují formovat a prezentovat hodnotovou nabídku, dostat se na trhy, zachovávat vztahy se zákazníky a vytvářet příjmy. V návaznosti na business model jsou potřebné odlišné zdroje. Klíčové zdroje nabývají fyzické, finanční, duševní nebo lidské podoby. Firma je může mít ve svém vlastnictví nebo si je jen pronajímat, eventuálně je může získat od klíčových partnerů. (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 34)

7. Klíčové činnosti

Klíčové činnosti charakterizují nejvýznamnější aktiva vykonávané firmou, které jsou nezbytné k fungování jejího business modelu. Podobně jako klíčové zdroje jsou klíčové činnosti potřebné k vytváření a předkládání hodnotové nabídky, prosazení se na trzích, udržování dobrých vztahů se svými zákazníky a v neposlední řadě vytváření příjmu. Klíčové činnosti se diferencují podle typu business modelu. (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 36)

8. Klíčová partnerství

Klíčová partnerství označují síť dodavatelů a partnerů nezbytné k fungování business modelu. Firmy tato partnerství navazují z několika důvodů a stávají se základním stavebním kamenem mnoha business modelů. Partnerství se rodí například kvůli optimalizaci modelu, snížení rizika nebo vyzískání zdrojů.

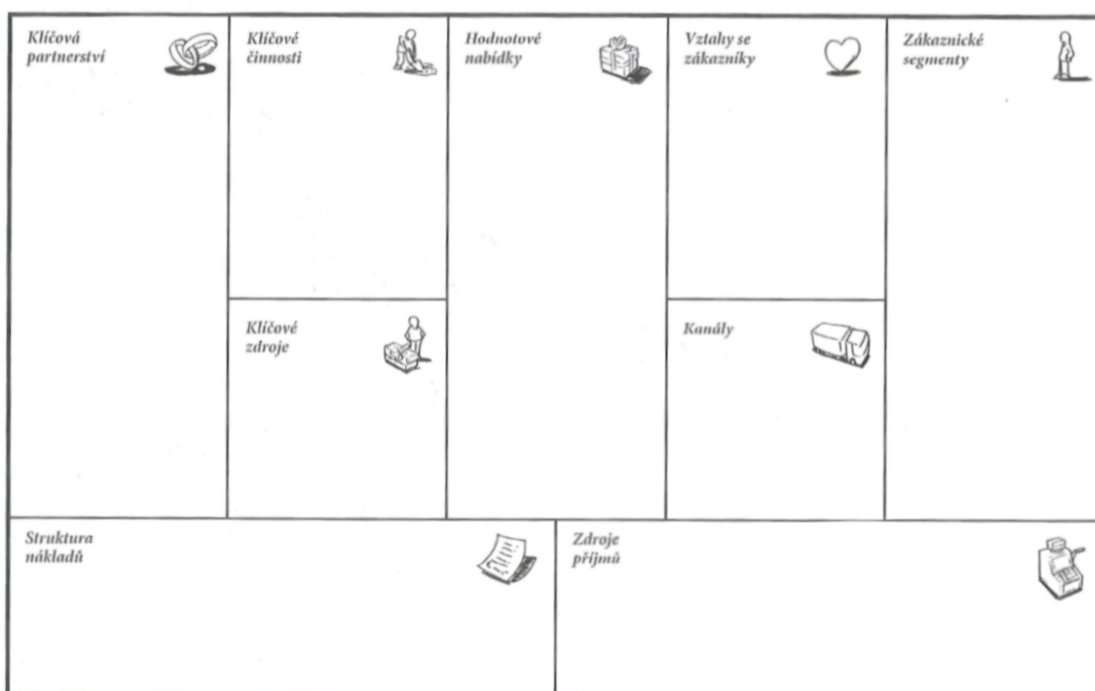
Rozlišují se čtyři typy partnerství:

- Strategická partnerství mezi nekonkurujícími subjekty
- Strategická partnerství mezi konkurenčními subjekty
- Společné podniky s cílem generovat nové projekty
- Vztahy mezi odběratelem a dodavatelem s cílem zajištění dodávek

(Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 38)

9. Struktura nákladů

Struktura nákladů reprezentuje všechny náklady, které souvisí s business modelem. Vytváření a předkládání hodnotové nabídky, udržování vztahů se zákazníky i tvorba příjmů generuje náklady. Náklady jde poměrně lehce vyčísřit až po určení klíčových zdrojů, činností a partnerství. Některé modely jsou však náklady inspirovány více než jiné. (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 40)



Obrázek 1: Plátno business modelu (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 44)

2.2 Hodnotová nabídka

Hodnotová nabídka pomáhá vytvářet hodnoty pro zákazníky, popisuje benefity, které může zákazník od produktů a služeb firmy očekávat. Profil zákazníka pomáhá zpřesnit porozumění zákazníkům, mapa hodnot pomáhá popsat způsob, kterým má firma v úmyslu hodnotu pro dané zákazníky vytvářet. V místě, kde se obě strany potkávají, se firma snaží vytvářet jejich soulad.

2.2.1 Profil zákazníka

Profil zákazníka detailně popisuje specifický segment business modelu. Rozděluje profil zákazníka na úkoly, přínosy a obtíže.

1. Úkoly zákazníků

Úkoly zahrnují věci, které se zákazníci pokoušejí v zaměstnání nebo ve svém životě zvládnout. Úkolem mohou být úlohy, které zákazníci dostávají a pokoušejí se je splnit, problémy, které se snaží vyřešit, nebo potřeby, které se snaží uspokojit. Firma by se měla ujistit, že na úkoly nahlíží z pohledu svých zákazníků. Zákaznické úkoly se dělí na tři hlavní typy, které je potřeba vyřešit a podporovat:

- Funkční úkoly – zákazníci se snaží řešit konkrétní úlohu nebo problém
- Společenské úkoly – zákazníci se při jejich plnění snaží vypadat dobře nebo získat postavení, popisují způsob, jak chtějí být vnímáni okolím
- Osobní úkoly – zákazníci touží po určité emoci

Zákazníci také mohou plnit podpůrné úkoly v kontextu nákupu a spotřeby, buď v roli konzumentů, nebo profesionálů. Tyto úkoly vznikají ze tří oblastí: nákupčí hodnoty, spolutvůrce hodnoty nebo zprostředkovatel hodnoty.

Úkoly zákazníků se často odvíjí od kontextu, ve kterém jsou vykonávány. Kontext může přinášet omezení nebo limity. Je důležité si uvědomit, že všechny úkoly nejsou pro zákazníka stejně důležité. (Osterwalder a kolektiv, 2016, s. 38-39)

2. Obtíže

Obtíže popisují vše, co zákazníka obtěžuje před, během nebo po snaze splnit některý z úkolů nebo co v jeho dokončení brání. Představují také rizika dostavující se při špatně vykonaném úkolu. Zákaznické obtíže mají tři typy:

- Nechtěné výsledky, problémy a vlastnosti
- Překážky – zabraňují při splnění úkolu vůbec začít nebo ho zpomalují
- Rizika – vše, co se může pokazit nebo bude mít podstatné negativní následky

Obtíže mohou být extrémní nebo mírné, stejně jako může být úkol pro zákazníka důležitý nebo nepodstatný. (Osterwalder a kolektiv, 2016, s. 40)

3. Přínosy

Přínosy popisují výsledky a benefity, které zákazníci požadují. Některé jsou vyžadovány, očekávány nebo chtěny. Zahrnují funkční užitek, společenské výhody, pozitivní emoce a úsporu peněz. Z pohledu výsledků a benefitů se rozlišuje mezi čtyřmi typy přínosů:

- Požadované přínosy – řešení bez nich nemůže fungovat
- Očekávané přínosy – očekávají se, ačkoli daný produkt by mohl fungovat i bez nich
- Chtěné přínosy – představují očekávání daného řešení
- Neočekávané přínosy – zisky přesahující očekávání nebo touhu

Přínos může představovat nutnost nebo příjemný bonus, stejně jako obtíže mohou být extrémní nebo mírné. (Osterwalder a kolektiv, 2016, s. 42)

2.2.2 Hodnotová mapa

Hodnotová mapa popisuje vlastnosti specifické hodnotové nabídky business modelu. Rozděluje ji na produkty a služby, řešení obtíží a tvorbu přínosů.

1. Produkty a služby

Je to seznam všeho, co firma nabízí. Zahrnuje seznam všech produktů a služeb, na kterých je hodnotová nabídka založena. Soubor produktů a služeb pomáhá zákazníkům dokončit jejich funkční, společenské nebo osobní úkoly, případně uspokojuje jejich základní potřeby. Samostatné produkty a služby hodnotovou nabídku netvoří, ta vzniká pouze v úzké spolupráci s konkrétními zákaznickými segmenty a jejich úkoly, obtížemi a přínosy. Soubor produktů a služeb může obsahovat podpůrné služby napomáhající zákazníkům naplnit roli kupujícího, spolutvůrce a zprostředkovatele.

Hodnotová nabídka by měla obsahovat různé druhy produktů a služeb: fyzické, nehmotné, digitální, finanční. Ne všechny produkty a služby jsou pro zákazníky stejně hodnotné. Některé jsou považovány za nutné, jiné představují příjemný bonus. (Osterwalder a kolektiv, 2016, s. 55)

2. Řešení obtíží

Řešení obtíží popisuje způsob, jakým produkty a služby zabraňují zákaznickým obtížím. Explicitně nastiňuje, jak chce firma eliminovat nebo omezovat věci, které zákazníkům vadí před, během nebo po splnění úkolu nebo jim v dokončení brání. Funkční hodnotová nabídka se soustřeďuje na prioritní, zejména extrémní obtíže. Každou identifikovanou obtíž firma nemusí minimalizovat, neboť žádná hodnotová nabídka nic takového nedokáže. Nejfunkčnější se často zaměřují pouze na několik obtíží, které ovšem účinně minimalizují.

Řešení obtíží může být pro zákazníka více či méně podstatné. Důležité je rozlišení mezi nutným řešením obtíží a tím, které představuje příjemný bonus. (Osterwalder a kolektiv, 2016, s. 57)

3. Tvorba přínosů

Tvorba přínosů popisuje způsob zajištění přínosů zákazníkům pomocí produktů a služeb. Explicitně vyjadřuje, jak chce firma produkovat výsledky a benefity, které zákazníci očekávají, po kterých touží nebo by je překvapily, a to včetně funkčních služeb, sociálních jistot, pozitivních emocí a úspor peněz.

Tvorba přínosů nemusí stejně jako u řešení obtíží zahrnovat každý identifikovaný přínos v profilu zákazníka. Firma by se měla primárně zaměřit na podstatné přínosy a také na to, v čem mohou být dané produkty a služby odlišné.

Tvorba přínosů může produkovat více nebo méně relevantních výsledků a benefitů, na kterých zákazníkům opravdu záleží. (Osterwalder a kolektiv, 2016, s. 59)

2.2.3 Soulad

Souladu je dosaženo v tom případě, že jsou zákazníci zaujati a nadšeni hodnotovou nabídkou firmy. To nastane, pokud se firmě podaří zaměřit na důležité úkoly, vyřešit extrémní obtíže a vytvořit nutné přínosy, které zákazníci chtějí. Hledání souladu je esencí vytváření hodnotových nabídek.

Hledání souladu označuje proces vytváření hodnotových nabídek pro konkrétní produkty a služby odpovídající těm úkolům, obtížím a přínosům, které jsou pro zákazníky skutečně podstatné. Soulad mezi tím, co firma nabízí, a tím, co zákazníci očekávají a vyžadují, je hlavním požadavkem na úspěšnou hodnotovou nabídku.

K souladu dochází ve třech fázích:

1. Soulad problému a řešení

K souladu problému a řešení dochází ve chvíli, kdy má firma důkaz, že zákazníci se zajímají o konkrétní úkoly, přínosy a obtíže, nebo kdy se firmě podařilo vytvořit hodnotovou nabídku týkající se daných úkolů. (Osterwalder a kolektiv, 2016, s. 68)

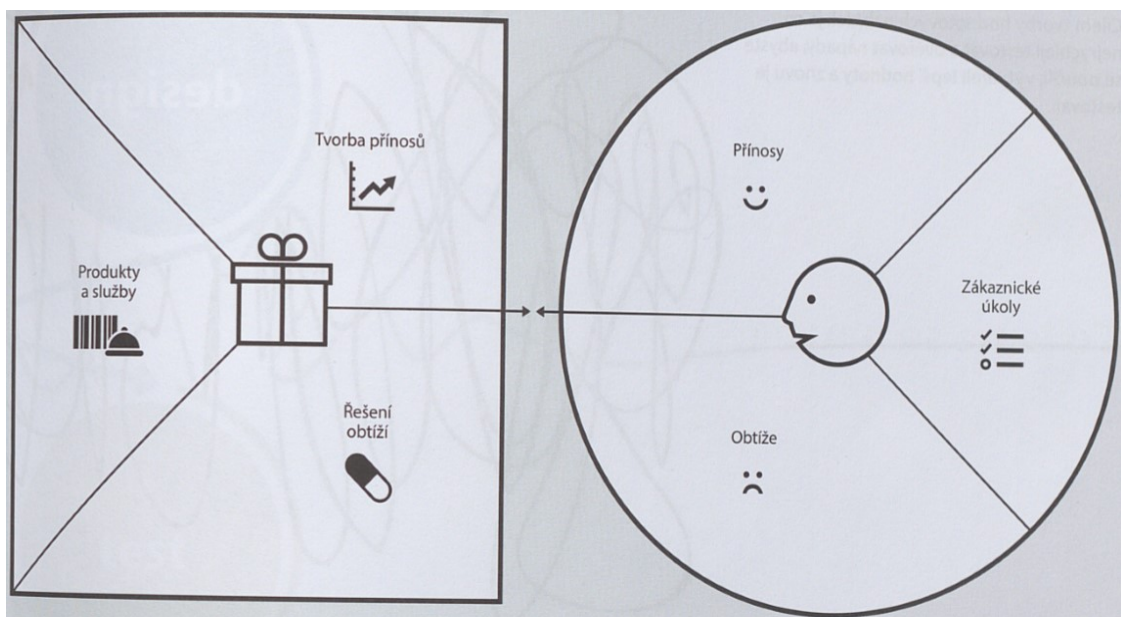
2. Soulad produktu s trhem

K tomuto souladu dochází ve chvíli, kdy má firma důkaz, že její produkty a služby i řešení obtíží a tvorba přínosů opravdu tvoří hodnotu pro zákazníky a na trhu jsou úspěšné.

3. Soulad s business modelem

Soulad nastává ve chvíli, kdy firma získá důkaz o tom, že hodnotová nabídka se může stát součástí ziskového business modelu. (Osterwalder a kolektiv, 2016, s. 74-75)

Hodnotové nabídky v B2B obvykle zahrnují několik stakeholderů spolupodílejících se na hledání, vyhodnocení, nákupu a využití produktu nebo služby. Každý z nich má jiný profil s rozdílnými úkoly a mohou se přiklánět k různým rozhodnutím. Profily stakeholderů se mění v závislosti na sektoru a velikosti firmy a zahrnují následující role: influencer, poradce, nákupčí, decision maker, koncový uživatel a sabotér. (Osterwalder a kolektiv, 2016, s. 76)



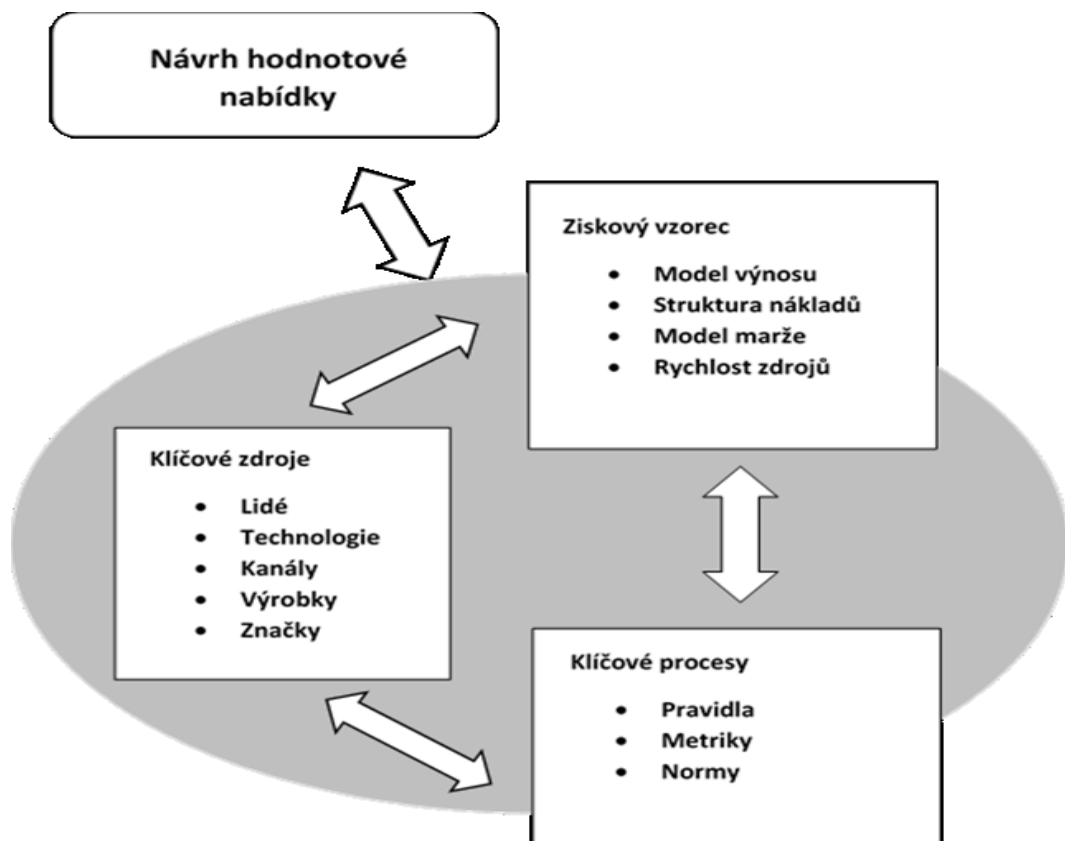
Obrázek 2: Soulad hodnotové mapy a zákazníka (Osterwalder a kolektiv, 2016, s. 87)

2.3 Johnsonův model

Podle Johnsona se business model skládá ze čtyř prvků, které dohromady tvoří a přinášejí hodnotu. Nejdůležitější je hodnota pro zákazníka. Úspěšná společnost je taková, která našla cestu, jak vytvořit hodnotu pro zákazníka a tím pomáhá zákazníkům dělat důležitou práci. Čím je cena nižší, tím vyšší je hodnota pro zákazníka. Při poskytování hodnoty zákazníkům zároveň vytváří hodnotu pro sebe samou. Tuto hodnotu definuje ziskový vzorec, který obsahuje následující faktory: model výnosu (cena x objem), struktura nákladů (přímé a nepřímé), model marže a rychlost zdrojů (jak dobře podnik musí využívat své zdroje).

Klíčovými zdroji jsou aktiva jako lidé, technologie, kanály, výrobky a značky potřebné k doručení hodnoty zákazníkům. Úspěšné společnosti mají provozní a manažerské procesy

umožňující předávání hodnoty způsobem, který může být úspěšně opakovaný. Tyto procesy mohou obsahovat prvky jako školení, vývoj, výrobu, rozpočet, plánování, prodej a servis. Klíčové procesy dále obsahují podniková pravidla, metriky a normy. Tyto prvky tvoří opěrné body každého byznysu. Návrh hodnoty pro zákazníka a ziskový vzorec určují zákaznickou hodnotu a hodnotu pro společnost. Klíčové zdroje a klíčové procesy popisují, jak bude tato hodnota doručována oběma stranám. Podle Johnsona není možné vytvořit nebo obnovit podnik bez navržení zákaznické hodnoty. Každá úspěšná společnost funguje na efektivním business modelu. Poznáním všech jeho částí mohou vedoucí pracovníci pochopit, jak model plní silnou hodnotovou nabídku, způsobem, který je výnosný, za pomoci klíčových zdrojů a procesů. (Harvard Business Review, 2008)



Obrázek 3: Johnsonův model (Johnson a kolektiv, Harvard Business Review, 2008, s. 62)

2.4 Lean Canvas

Podle Mauryi (2016, s. 13) Lean podnikání znamená systematický postup opakování od plánu A k plánu, který funguje, dříve, než firmě dojdou zdroje. Maurya (2016, s. 43) definuje

Lean Canvas jako velmi dobrý formát pro zvážení možných business modelů. Určuje, kde začít, a také zobrazuje postupně získaná zjištění.

Lean Canvas vychází z klasického Canvas business modelu od Osterwaldera. Maurya (2016, s. 47) definoval devět prvků Lean modelu. Mezi tyto prvky patří: problém/potřeba, zákaznické segmenty, návrh jedinečné hodnoty, řešení, kanály, toky příjmů, struktura nákladů, klíčové metriky a „nezkopírovatelná“ výhoda.

Oproti Canvas modelu se zde vyskytují odlišné prvky, kterými jsou: problém/potřeba, řešení, klíčové metriky a nespravedlivá výhoda.

1. Problém/potřeba

Problém a zákaznický segment ve většině případů určují zbytek Canvas modelu, jsou tedy řešeny společně.

Popisuje hlavní problémy k řešení týkající se daného zákaznického segmentu. Jiným způsobem nahlížení na problémy a potřeby je přemýšlet nad úkoly, se kterými se musejí vypořádat zákazníci. (Maurya, 2016, s. 47)

2. Řešení

Řešení by mělo být odpovědí na problémy a potřeby vyplývající ze zákaznického segmentu. Řešení se svým problémem pevně svazuje až v pokročilé fázi. Je to proto, že v prvotní fázi má firma jen neotestované problémy. Je zcela běžné, že se priority mění nebo je nahrazují nové problémy po komunikaci se zákazníky. Řešení se určuje, jakmile je známý skutečný problém a potřeba zákaznického segmentu. (Maurya, 2016, s. 52)

3. Klíčové metriky

Klíčové metriky obsahují klíčové ukazatele používané k měření výkonnosti dané firmy. Výsledky jsou používány k měření průběhu a taktéž identifikaci klíčových okamžiků v životním cyklu zákazníka.

K měření jsou obvykle používány pirátské metriky, jejichž autorem je Dave McClure. Tyto metriky byly vytvořeny s ohledem na softwarové společnosti, ale lze je využít i pro řadu dalších firem.

Jednotlivými kroky jsou:

- Akvizice – popisuje okamžik, kdy se z netušícího zákazníka stane zákazník potenciální

- Aktivace – bod, kdy má zaujatý zákazník první příjemnou zkušenost
- Retence – měření opakovaného užití produktu
- Příjem – měří události, za které firma dostane zapláceno
- Doporučení – pokročilá forma kanálu vedoucí k získání zákazníka za pomoci doporučení spokojených zákazníků

(Maurya, 2016, s. 60-61)

4. Nespravedlivá výhoda

Nespravedlivá výhoda popisuje něco, co nejde snadno zkopírovat nebo koupit. Příkladem nespravedlivé výhody může být:

- Informace od zasvěceného člověka
- Podpora experty
- Tým snů, autorita
- Komunita
- Rozsáhlé dopady z propojení

PROBLÉM/POTŘEBA 3 nejdůležitější problémy 1	ŘEŠENÍ 3 nejdůležitější funkčnosti 4	NÁVRH JEDINEČNÉ HODNOTY Jednoduché, srozumitelné, přesvědčivé sdělení, které říká, v čem se lišíte a proč stojí váš produkt za zakoupení 3	NEZKOPIROVATELNÁ VÝHODA Nelze ji snadno zkopírovat nebo koupit 9	ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY Cíloví zákazníci 2
	KLÍČOVÉ METRIKY Klíčové aktivity, které měříte 8		KANÁLY Cesta k zákazníkům 5	
STRUKTURA NÁKLADŮ Náklady na získání zákazníka Distribuční náklady Hostování služeb Lidé atd. 7		TOKY PŘÍJMŮ Příjmový model Dlouhodobá hodnota Příjem Hrubý zisk 6		

Obrázek 4: Lean Canvas (Maurya, 2016, s. 47)

Nespravedlivá výhoda může vzniknout i jako hodnota, která se jako odlišnost projeví až časem. (Maurya, 2016, s. 63)

3 LEAN START-UP

Lean Startup odvodil svůj název od štíhlé výroby vyvinuté ve společnosti Toyota Taiichi Ohnem a Shigeo Shingem. Štíhlé myšlení radikálně mění způsob provozování dodavatelských řetězců a produkčních systémů. Principy štíhlého myšlení v sobě skrývají vzdělání a kreativitu jednotlivých zaměstnanců, snižování dávek, strategii just-in-time, kontrolu inventáře a akceleraci cyklů.

Podle Riese (2011, s. 18) Lean Startup adaptuje tyto myšlenky do kontextu podnikání a snaží se přesvědčit podnikatele k posuzování své úspěšnosti jiným způsobem, než je tomu při klasickém podnikání.

Lean Startup je souhrn praktik napomáhající podnikatelům ke zvýšení šance vybudovat úspěšný startup. Ries (2011, s. 27) definuje startup jako instituci tvořenou lidmi, která je určená k vytvoření nového produktu nebo služby při extrémně nejistých podmínkách.

Produkty vznikající při startupech jsou experimenty. Výsledkem experimentů jsou poznatky k vytvoření udržitelného podnikání. Smyčka zpětné vazby **vytvoř-vyhodnoť-pouč se** je jedním ze základních pilířů Lean Startup modelu napomáhající omezovat rizika při tvorbě nového produktu nebo procesu. Smyslem je zjištění toho, co zákazníci opravdu požadují.

Vytváření obsahuje identifikování neověřených předpokladů, které je třeba otestovat. Dva základní předpoklady jsou označovány jako hypotéza hodnoty a hypotéza růstu. Hypotézy umožňují optimalizovat proměnné řídicí motor růstu startupu. Každé opakování je pokusem o rozeběhnutí motoru. Pokud má firma jasno o neověřených předpokladech, je důležité vytvořit minimální životaschopný produkt (MVP). MVP je verze produktu umožňující plný cyklus smyčky s minimálním úsilím a časem vloženým do vývoje. MVP postrádá řadu funkcí, které by později mohly být důležité.

Fáze **měření** se snaží o zhodnocení snahy vložené do vývoje produktu. Pokud firma vyvíjí produkt, po kterém nikdo netouží, nezáleží na dodržení rozpočtu a času. Používá kvantitativní přístup umožňující zjištění, jestli pokusy o zlepšení přinášejí užitek. Fáze měření poskytuje podklad pro rozhodnutí. **Poučení** umožňuje správné zhodnocení pokroku.

Dokončení smyčky zpětné vazby znamená rozhodnutí, jestli vytvořit pivot a tím se vzdálit od původní strategie, nebo se původní strategie držet. Metoda Lean Startupu vytváří efektivní firmy, jelikož umožňuje rozpoznat, kdy nastal čas na zavedení pivot. Díky této metodě je možné redukovat plýtvání časem a penězi. (Ries, 2011, s. 75-78)

4 ANALÝZA PROSTŘEDÍ PODNIKU

Prostředí zahrnuje vše, co stojí mimo podnik. Každý podnik je otevřený systém, který má vztahy s okolím, ve kterém působí. Prostředí se dělí na makroprostředí a mikroprostředí.

4.1 Strategie

Provozní účinnost není podle Portera strategií. Pokud má být společnost schopna rychle reagovat na nové změny na trhu, musí být flexibilní a neustále se srovnávat s konkurencí. Podle dnešního dogma je konkurenční výhoda v nejlepším případě dočasná, poněvadž se dá snadno zkopírovat. Důvěra v toto tvrzení je však nebezpečná, je to jen poloviční pravda, a vede více a více společností k destruktivnímu soupeření. Jádrem problému je rozlišování mezi operační efektivností a strategií. Pátrání po produktivitě, kvalitě a rychlosti dalo vzniknout velkému počtu manažerských nástrojů a technik: total quality management, benchmarking, outsourcing, partnerství, reengineering, řízení změn. Ačkoli výsledky zlepšení byly dramatické, řada společností byla frustrována neschopností převést získané poznatky na trvalou ziskovost a postupně manažerské nástroje přijaly namísto strategie. Provozní účinnost a strategie jsou nezbytné pro zvýšení výkonu, který je primární pro každý podnik, pracují však odlišně. Společnost může překonat konkurenci pouze v případě, pokud může určit rozdíl, který dokáže zachovat.

Konkurenční strategie je o tom být odlišný, záměrně volit odlišné aktivity s cílem poskytnout unikátní kombinace hodnoty. Strategické pozice vycházejí ze tří rozdílných oblastí, které se navzájem nevylučují a často se překrývají. První umístění může být založeno produkcí průmyslových výrobků nebo služeb. Druhý základ je založený na obsluze všech potřeb dané skupiny neboli umístění založené na potřebách s tradičním myšlením o segmentaci zákazníků. Třetím způsobem je segmentace zákazníků, kteří jsou přístupní odlišnými způsoby. Jejich potřeby jsou podobné, ale k jejich dosažení jsou potřebné rozdílné aktivity.

Udržitelná strategická pozice vyžaduje kompromisy. Volba unikátní pozice ovšem není zárukou udržitelné výhody. Cenná pozice bude přitahovat konkurenci, která ji bude napodobovat. První cestou je přizpůsobení konkurenta silnému protivníkovi. Druhou cestou imitace, více obvyklou, je vyrovnání výhody konkurenta za současného udržování své pozice.

Volby určování polohy určují nejen činnosti, které bude podnik vykonávat, jak bude jednotlivé aktivity konfigurovat, ale také jak se k sobě činnosti navzájem vztahují. Zatímco provozní efektivita je o dosažení dokonalosti v jednotlivých činnostech nebo funkcích, strategie

je o kombinaci činností. Strategické přizpůsobení mnoha činností je zásadní nejen pro konkurenční výhodu, ale také udržitelnost dané výhody. Co je tedy strategie? Strategie vytváří funkční podnikové aktivity. Úspěch strategie se odvíjí od toho, jestli dělá společnosti dobře mnoho věcí, nejen jednu, které jsou vzájemně propojené.

Otázkou je, proč tolik společností nemá strategii. Hrozby pro strategii obvykle vycházejí z vnějšího prostředí, změn technologií nebo chování konkurence. Ačkoli mohou být vnější změny problém, větší hrozby často přicházejí zevnitř firmy. Stabilní strategie je podkopávána mylným pohledem na hospodářskou soutěž, organizačními selháními a také touhou růst. Přístup k zachování a posílení strategie je soustředit se na prohloubení strategické pozice více než na rozšíření a kompromis. Prohloubení zahrnuje vytvoření výraznější činnosti a lepší informovanosti o strategii zákazníků, kteří by to měli ocenit. Globalizace často umožňuje růst v souladu se strategií, otevírá větší trhy cílené strategie. Společnosti usilující o růst rozšířením v rámci svého odvětví mohou nejlépe omezit riziko strategie pomocí vytvoření vlastního systému s vlastní značkou a činnostmi na míru. (Harvard Business Review, 1996)

4.2 Makroprostředí

Makroprostředí zahrnuje faktory, které podnik nemůže ovlivnit, ale mohou mít zásadní vliv.

4.2.1 Analýza makroprostředí

Pro analýzu makroprostředí je vhodné použít analýzu, která se od 80. let označuje jako PEST analýza.

Politicko – právní faktory

Faktory vymezující pravidla pro činnost podniků. Zahrnují jak instituce, tak zákony. Do politických faktorů patří:

- Vlášda a její stabilita
- Úroveň byrokracie a korupce
- Regulace a deregulace ekonomiky
- Změny v politickém prostředí

Právo představuje pravidla, která stanovuje stát. Právní předpisy jsou souborem závazných norem tvořící součást právního řádu. Právní předpisy jsou projevem výkonu veřejné moci. Zákon je obecně závazný předpis přijatý zákonodárným sborem. Právní předpisy obsahují:

- Obchodní právo
- Pracovní právo
- Občanské právo
- Trestní právo

Specifickými předpisy mohou být dále např. regulace cen, regulace hospodářské soutěže nebo investiční pobídky. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 10-11)

Ekonomické faktory

Faktory, které ovlivňují kupní sílu obyvatelstva, jako jsou např. inflace, HDP. Ekonomické faktory se buď mění s časem, nebo zůstávají relativně stabilní.

Mezi faktory měnící se v průběhu času patří fáze ekonomického cyklu, vývoj cen, koupěschopná poptávka a hospodářská politika vlády.

K relativně stabilním faktorům patří charakter ekonomiky (tržní, centrální), úroveň ekonomiky a její konkurenceschopnost a disponibilní zdroje ekonomiky. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 11)

Sociálně – demografické faktory

Faktory ovlivňující způsob, kterým se podniky snaží přistupovat ke svým produktům s ohledem na hodnoty společnosti.

Tyto faktory zahrnují:

- Historické pozadí
- Systém hodnot
- Množství a kvalita pracovní síly
- Věk, pohlaví, náboženská struktura
- Vzdělávání
- Rozdělování příjmů ve společnosti

(Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 11)

Technologické faktory

V širším významu jde o využití vědy a techniky v podnikových aktivitách. Patří sem informační a komunikační technologie, metody řízení, produkty a výrobní postupy. Technologie podmiňuje konkurenceschopnost podniku. Mohou být klasifikovány na základní, klíčové

a rodící se technologie. Základní technologie může používat každý podnik. Klíčové technologie nejsou v možnostech všech podniků, umožňují produkci s nižšími náklady, nebo nabízejí odlišné produkty. Rodící se technologie jsou v rané fázi rozvoje a obsahují velký potenciál klíčových technologií do budoucna. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 14-15)

4.3 Mikroprostředí

Mikroprostředí zahrnuje faktory ovlivňující schopnost podniku uspokojovat potřeby zákazníků.

4.3.1 Analýza 5 F

Magretta (2012, s. 44-45) popisuje Porterův model pěti konkurenčních sil jako objektivní nástroj poznání konkurence. Jde o systematický nástroj snižující pravděpodobnost, že podnik něco důležitého přehlédne. Model se zakládá na faktech a analýze. Každá organizace usilující o vyhodnocení nebo formulování strategie by měla vycházet z pěti konkurenčních sil. Pět sil se soustřeďuje na konkurenci, které je podnik vystaven a poskytuje východisko měření mimořádné výkonnosti. Analýza pěti sil poskytuje odpověď na klíčové otázky: Co se děje v odvětví? Čemu by měl podnik věnovat pozornost? Která z věcí, k nimž dochází, je důležitá z hlediska konkurenčního jednání? Každá z Porterových pěti sil má jasný, předvídatelný a přímý vztah k ziskovosti v odvětví.

Odběratelé

Pokud je vyjednávací síla odběratelů velká, mohou využít svého vlivu ke snížení cen produktů. Mohou také požadovat, aby podnik do produktu vložil více hodnoty. Pokud připadá vysoký podíl prodeje na velké odběratele, snižuje se ziskový potenciál odvětví, protože odběratelé využívají svého postavení ke snížení cen. Naopak pokud je většina tržeb odvětví zajišťována malými odběrateli, kteří jsou obsluhováni několika velkými dodavateli, vzniká nerovnováha vyjednávací síly, jelikož síla výrobců dovoluje určovat vysoké ceny. Kupující uplatňují svou sílu v případě, že jsou citliví na cenu. Zákazníci jsou vůči ceně citliví, pokud to, co kupují, je nediferencované, drahé nebo nedůležité z pohledu jejich výkonnosti. (Magretta, 2012, s. 47-48).

Dodavatelé

V případě, že je vyjednávací síla dodavatelů velká, využívají ji ke stanovení vysokých cen nebo k získání lepších podmínek. Ziskovost odvětví bude nižší, jelikož si dodavatelé budou

přisuzovat větší podíl hodnoty. Při analýze vyjednávací síly dodavatelů by podnik měl brát v úvahu všechny nakupované vstupy. (Magretta, 2012, s. 48)

Substituty

Substituty zahrnují služby nebo výrobky uspokojující jiným způsobem základní potřeby. Substituty zabraňují zvýšení ziskovosti odvětví. Jelikož nejsou substituty přímými konkurenty, přicházejí často z neočekávaných míst. Jejich výskyt je obtížné předpovídat a povšimnout si jich, jakmile se objeví. Hrozba substitutu je zrádná, protože jde o substitut odvozený. Vyhodnocení hrozby spočívá v zaměření se na ekonomické charakteristiky, jestli vzhledem k produktu odvětví nabízí atraktivní poměr ceny a výkonu. Významnou roli hrají náklady přechodu. Pokud jsou přechodné náklady pro kupující nízké, substituty získávají výhodu. (Magretta, 2012, s. 50-52)

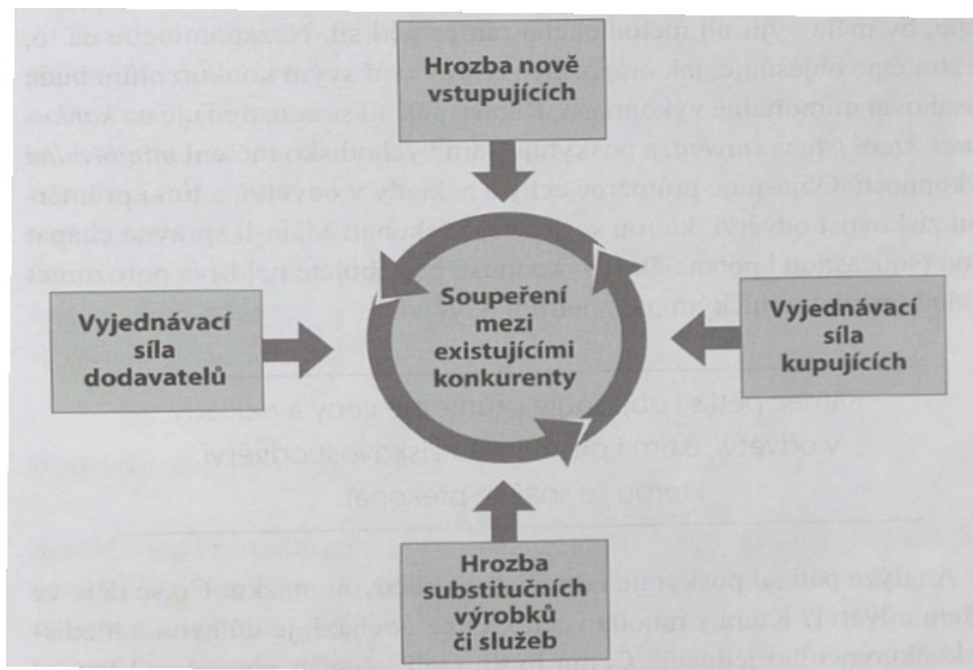
Nová konkurence

Hrozba nově vstupující konkurence působí na ziskovost odvětví dvěma směry. Jednak působí na zmrazení cen, jelikož vyšší ceny by přitahovali konkurenci ke vstupu do odvětví. Na druhé straně zvyšuje výdaje pro stávající účastníky snažící se uspokojit zákazníky, což nově příchozí odrazuje. Před novými konkurenty je odvětví chráněno bariérami vstupu. (Magretta, 2012, s. 52)

Stávající konkurence

Je-li intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty vysoká, ovlivňuje snížení ziskovosti. Soupeření se může vyskytovat v podobě cenové konkurence, investování do reklamy, zavádění nových výrobků na trh nebo zlepšení služeb zákazníkům. Cenová konkurence je nejněživější formou soupeření. (Magretta, 2012, s. 54-55)

Magretta (2012, s. 56) uvádí, že model pěti konkurenčních sil je platný pro všechna odvětví, jelikož zahrnuje vztahy zásadní pro všechny obchodní činnosti, kterými jsou: vztahy mezi kupujícími a prodávajícími, vztahy mezi prodávajícími a dodavateli, vztahy mezi konkurenčními prodávajícími, nabídkou a poptávkou.



Obrázek 5: Pět sil modelu 5F (Magretta, 2012, s. 43)

4.3.2 Model 7 S

Hanzelková (2013, s. 115) popisuje model 7 S, vyvinutý poradenskou firmou McKinsey, jako strategickou analýzu, jejímž cílem by mělo být odhalení rozhodujících faktorů, které podmiňují úspěch firmy při realizaci její strategie. Při užití analýzy je nutné strategické řízení, organizaci, firemní kulturu a další faktory vnímat a analyzovat v celistvosti, ve vzájemných vztazích a působení, systémově. V pojetí modelu 7 S je nutné na každou organizaci nahlížet jako na množinu sedmi základních aspektů, které se vzájemně podmiňují, ovlivňují a v souhrnu rozhodují o tom, jak bude stanovená strategie naplněna. Model je nazýván „7 S“ podle sedmi faktorů: strategie, struktura, systémy, sdílené hodnoty, styl, spolupracovníci, schopnosti.

Šuleř (2009, s. 271) výše uvedené faktory popisuje následovně:

Strategie

Strategií se rozumí znalost oblasti podnikání, ve které podnik působí. Vymezuje soustavu cílů rozvoje organizace v prostoru a čase, volbu postupu, kterými má být dosaženo těchto cílů, a pružné přizpůsobení cílů na změny a příležitosti.

Struktura

Strukturu lze chápat jako vymezení funkční náplně jednotlivých částí organizace a jejich vzájemné horizontální a vertikální informační vazby vyjadřující nadřízenost, podřízenost, spolupráci, kontrolu, sdílení informací.

Systemy

Systemy se myslí postupy a metody manažerské práce usnadňující zhodnocení znalostí, zkušeností, dovedností a užitečných návyků lidí pro naplnění jejich funkčního poslání.

Sdílené hodnoty

Určují základní orientaci činnosti týmů a organizačních jednotek a spoluvytváření motivačního prostředí.

Styl

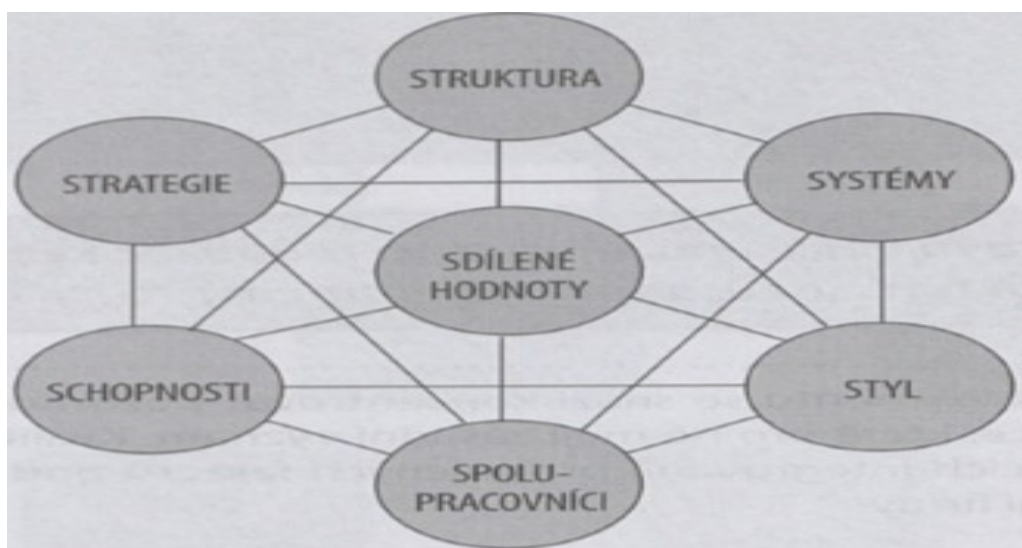
Definuje obvyklý způsob jednání vedoucích pracovníků při uplatňování jejich manažerských funkcí a vykonávání manažerských rolí.

Spolupracovníci

Lidé, kteří se rozhodovací a výkonnou činností podílejí na realizování manažerských funkcí.

Schopnosti

Soubor znalostí, schopností, dovedností a návyků představující profesionální a kvalifikační zázemí podniku.



Obrázek 6: Model 7 S (Šuleř, 2009, s. 272)

4.3.3 Strategie modrého oceánu

Strategie modrého oceánu přináší metodický postup k tvorbě hodnotových inovací a vytváření nového tržního prostoru. Soustředí se na vytvoření tržního prostoru a tím vyřadit konkurenci. Při hledání nových příležitostí se zaměřuje na kreativitu a inovaci v přístupech.

Cílem strategie modrého oceánu je umožnit každé firmě, aby se mohla pokusit o vytvoření modrého oceánu způsobem, který maximalizuje příležitosti a minimalizuje rizika. Strategie modrého oceánu se opírá o hlavní myšlenky, které popsali Kim a Mauborgne (2015, s. 12- 15).

1. Ve středu pozornosti strategického myšlení by nemělo být soutěžení

Cílem strategie není podávat lepší výkony než konkurence. Snaží se o nabídnutí skokového přírůstku hodnoty zákazníkům. Zaměření se na hodnotovou inovaci vede firmu k tomu, že se zaměří na všechny faktory působící na jejich obor podnikání. Strategie vede k tomu, aby se firma přestala ohlížet na konkurenci, ale naopak inovovala hodnotu svých produktů.

2. Struktura odvětví není navždy daná, je možné ji měnit

Strategie modrého oceánu ukazuje, jak strategickým rozhodnutím ovlivnit odvětví ku prospěchu firmy vytvořením nového tržního prostoru. Pracuje s myšlenkou, že omezení trhu neexistuje a struktura daného odvětví není navždy daná a je možné ji pomocí činů měnit.

3. Strategickou kreativitu je možné systematicky uvolňovat

Strategické vzorce umožňují sestavení analytických struktur, nástrojů, které pomáhají systematicky propojit inovace s hodnotou a posunout odvětví tak, aby se maximalizovaly příležitosti a minimalizovala rizika.

4. Realizace může být začleněná do formulování strategie

Modrý oceán se snaží o propojení analytického přístupu a lidského rozměru organizace s cílem přijetí nové strategie a spolupráce při její realizaci.

Strategie modrého oceánu používá analytické nástroje, kterými jsou:

Obraz strategie

Obraz strategie je diagnostický a praktický systémový rámec, který slouží k vytváření působivé strategie modrého oceánu. Zachycuje současnou situaci na trhu a také to, co nabízejí konkurenti. Zmapování současné situace umožňuje pochopit faktory, na kterých si zakládá

konkurence z hlediska výrobků, služeb, dodacích podmínek. (Kim a Mauborgne, 2015, s. 51)

Systémový rámec čtyř aktivních opatření

Systémový rámec je zaměřený na vytváření, potažmo rekonstrukci skladby prvků hodnoty pro zákazníka a tím vytvořit novou hodnotovou křivku. K prolomení dilematu mezi odlišením se a nízkými náklady a tvorbě nové hodnotové křivky slouží klíčové otázky vystavující zkoušku strategickou logiku odvětví a podnikatelský model.

- Které z faktorů, které jsou v odvětví považovány za samozřejmé, by měly být odvrženy?
- Které faktory by měly být omezeny na nižší úroveň, než je standard v odvětví?
- Které faktory by měly být pozvednuty na vyšší úroveň, než je standard odvětví?
- Které z faktorů, jež odvětví jako celek nikdy neposkytovalo, by měly být vytvořeny?

Systémový rámec obsahuje čtyři hlavní opatření, kterými jsou: omezení, vytvoření, pozvednutí, odvrhnutí. (Kim a Mauborgne, 2015, s. 54-55)

Souřadnicová síť „odvrhněte – omezte – pozvedněte – vytvořte“

Souřadnicová síť je doplňkovým analytickým nástrojem k systémovému rámci čtyř aktivních opatření. Souřadnicová síť vede firmy k tomu, aby si položili všechny otázky systémového rámce a skutečně podle nich jednaly a vytvářely novou hodnotovou křivku. Vyplnění souřadnicové sítě aktivními opatřeními přinese čtyři okamžité výhody:

- Podněcuje k usilování o odlišení a nízké náklady
- Upozorňuje firmy, které se soustředí jen na pozvedávání a vytváření
- Je srozumitelná pro manažery na všech úrovních
- Vede k důkladnému prozkoumání každého faktoru, na kterém se zakládá konkurenční jednání

(Kim a Mauborgne, 2015, s. 60-61)

4.3.4 Hodnotová analýza

Hodnotová analýza je metoda pro efektivní navrhování a zdokonalování systémů.

Podle Košturiaka a Chála (2008, s. 141) inovace výrobků a podnikových procesů vycházejí z analýzy vztahů hodnoty přinášející jednotlivé náklady a funkce.

Způsob myšlení a systémového řešení je založený primárně na funkčně-nákladovém principu s cílem vyloučit z výrobku nebo procesu nadbytečné součásti.

Fáze použití hodnotové analýzy:

- 1. Přípravná fáze** – definování objektu řešení a cílů, příprava podkladů
- 2. Analytická fáze** – sestavení modelu objektu a funkční analýzy
- 3. Inovační fáze** – zhodnocení fáze 1 a 2, zlepšovací návrhy
- 4. Hodnotící fáze**
- 5. Implementační fáze**

Nabídka hodnoty představuje užitek, který kupující získá z nabídky, snížený o cenu, kterou zaplatil. Nabídku hodnoty lze využít např. pro shromažďování finančních prostředků pro dobročinné účely pomocí firemních kampaní. Většina firem se zaměřuje na přesvědčení potenciálních dárců, kteří jsou ochotni přispět větší částku, pomocí přesvědčovací kampaně. Firma Comic Relief z Velké Británie oproti tomu vytvořila průlomový přístup k získávání příspěvků spočívající v kombinaci zábavy a snahy „změnit svět“, kdy lidé přispějí a zároveň se dobře pobaví. Na rozdíl od konkurence si Comic Relief váží i nejmenších příspěvků, což vede k uvědomění si, že každý může přispět velkým dílem.

Výsledkem je taková nabídka hodnoty, která není jen zábavná a transparentní, ale zároveň umožňuje dárcům si uvědomit, že i malý díl může mít velký význam. Tato nabídka přináší diferenciaci, nízké náklady a je dostupná všem. Shromáždění velké částky na dobročinné účely a současné financování vlastního provozu bez použití těchto peněz spočívá v doplnění přesvědčivé nabídky hodnoty nepřekonatelnou nabídkou zisku, které dohromady přinášejí nízkonákladovou strukturu a generují finanční prostředky osobitým způsobem.

(Kim a Mauborgne, 2015, s. 205-207)

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Podnikání je nezávislou činností se schopností rozvíjení a vytváření užítku a hodnoty pro uspokojení potřeb ostatních. Základním účelem podniku by neměl být zisk, ale vytváření hodnoty a získání zákazníků. Zisk je v teoretické rovině vnímán pouze jako omezující faktor. Úspěšný podnik by měl mít stanovenou jasnou vizi, hodnoty, poslání a cíle. Vize udává směr, je sjednocovacím prvkem a výzvou. Hodnoty podniku jsou základní a trvalé principy, kterých se podnik drží za každých okolností. Poslání určuje základní směřování působnosti společnosti a zabývá se aktivitami, které uspokojují zákazníky. Cíle podniku specifikují výkony uvnitř podniku a přispívají k dosažení záměrů.

Pro zmapování základních principů k vytváření a předávání hodnoty slouží business modely. Nejrozšířenější je business model Canvas, který přibližuje logiku, jak chce firma dosáhnout hodnoty. Stavebními prvky modelu jsou: zákaznické segmenty, hodnotová nabídka, kanály, vztahy se zákazníky, zdroje příjmů, klíčové zdroje, klíčová partnerství a struktura. Canvas lze chápat jako plán strategie. Model hodnotové nabídky slouží k vytváření hodnoty pro zákazníky pomocí profilu zákazníka a mapy hodnot, v místě střetnutí obou stran firma tvoří soulad, ve kterém se tvoří hodnotové nabídky pro konkrétní produkty a služby. Johnsonův model považuje hodnotu za nejdůležitější faktor skládající se ze čtyř prvků. Lean Canvas, vycházející z klasického Canvas modelu, se zaměřuje na systematický postup opakování fungujícího plánu.

Model start-up, vycházející z japonské štíhlé výroby, je souhrnem praktik pomáhajících k vybudování start-up podnikání určeného k vytvoření nového produktu nebo služby.

Pro podnik je také důležité znát své vnitřní a vnější okolí. Vnější prostředí popisuje neovlivnitelné faktory, které na podnik působí a mohou mít zásadní vliv. Pro analýzu vnějšího prostředí je vhodná PEST analýza skládající se z politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Vnitřní okolí obsahuje faktory, které ovlivňují schopnost podniku uspokojovat potřeby zákazníků. Pro analýzu konkurence je vhodný model 5 F zkoumající odběratele, dodavatele, substituty, stávající a potencionální konkurenci. K odhalení rozhodujících faktorů pro realizaci strategie slouží model 7 S. Pokud chce firma tvořit hodnotovou inovaci a nové trhy, je vhodné využít metodický postup Strategie modrého oceánu, který umožňuje maximalizaci příležitostí a minimalizaci rizika. K efektivnímu navrhování a zdokonalování systémů slouží hodnotová analýza, ze které vychází inovace výrobků a procesů. Pro plnění cílů je důležitá jasně definovaná strategie směřující k jejich dosažení.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost si nepřála být v bakalářské práci zveřejněná, proto jsou uvedené informace zestručněné. Pro představu o typu společnosti a její činnosti slouží následující informace.

6.1 Představení společnosti

Společnost XYZ se sídlem v Kroměříži a malým počtem zaměstnanců se zabývá moderním poradenstvím v oblasti dotací a dotačního managementu.

Společnost je profesionálním partnerem, který klienty provádí složitou cestou dotací. Konzultuje myšlenky, záměry klientů a konfrontuje je s tvrdou realitou dotačních podmínek. Zabývá se komplexními službami, které jsou spojené se získáním dotace z Evropské unie nebo národních zdrojů, projekty od jejich přípravy, zpracování žádosti o dotaci včetně analytických studií, administrativní řízení projektu, monitorování projektu až po zpracování hodnotící zprávy.

Práce spočívá ve tvorbě komplikovaných a zdlouhavých žádostí, studiem dokumentace a zákonů. Služby společnosti také zahrnují činnosti administrace výběrových řízení, analýzy studie proveditelnosti a dalších odborných studií, pomocí kterých poskytuje služby při rozvoji měst, obcí a neziskových organizací.

Společnost klade důraz na dobře odvedenou práci, maximální dostupnost informací pro své klienty a spokojenost žadatelů.

6.1.1 Činnost společnosti

Dotační management

Firma XYZ je schopna zajistit jakoukoliv jednotlivou dílčí část v rámci dotačního managementu, ovšem pro zvýšení šance na získání a udržení dotace nabízí dotační management jako komplexní balíček služeb. Zajišťuje tak kontinuální přenos informací o projektu.

Dotační management zahrnuje: analýzu projektového záměru, vyhledání dotačního titulu, zpracování žádosti o dotaci včetně povinných příloh (studie proveditelnosti, finanční analýza, podnikatelský plán, odborné posudky), poradenství a technickou pomoc při přípravě a realizaci projektu, dotační monitoring.

Veřejné zakázky

Firma XYZ nabízí organizační zajištění zadávacího řízení, které zahrnuje služby od přípravy zadávací dokumentace, vyhlášení ve věstníku veřejných zakázek, pomoc při uzavření smlouvy až po předání finální dokumentace. Společnost v této oblasti dále nabízí organizační zajištění výběrového řízení, zpracování návrhu rozhodnutí o námitkách, poradenství a konzultace k veřejným zakázkám.

Technický dozor investora a koordinátora bezpečnosti, ochrany a zdraví na pracovišti

Firma zajišťuje technický dozor investora a koordinátora bezpečnosti. Technický dozor zahrnuje komplexní činnosti technického dozoru při přípravě i realizaci stavby, přípravnou fázi stavby a realizační fázi stavby (dodržování stavebního povolení, projektové dokumentace). Koordinátor bezpečnosti především koordinuje zhotovitele stavby, sleduje postup prací a upozorňuje na nedostatky.

Služba „dotačního ombudsmana“

Dotační ombudsman slouží pro případy, pokud je žadateli v průběhu administrace žádosti odebrán registrační list z důvodu nesplnění důležité podmínky, nebo pro vyměření korekce pro netransparentní zadávací řízení. Cílem dotačního ombudsmana je vést nezávislá šetření a zjistit, zda poskytovatel dotace postupoval dle aktuálních pravidel v souladu s principem rovného přístupu ke všem žadatelům.

Vzdělávání

Firma XYZ zajišťuje přípravu a organizaci školení v oblastech: počítačová gramotnost, novela zákona o veřejných zakázkách, administrace dotačních projektů, energetické úspory, bioodpady.

Ostatní činnost společnosti zahrnuje zpracování energetického auditu, odborného posudku, finanční analýzy, cost benefit analýzy, podnikatelského plánu a studie proveditelnosti, projektové dokumentace, zpracování rozpočtu projektu a inženýrskou činnost.

6.2 Kompetence společnosti

Z rozhovorů se zaměstnanci společnosti XYZ, dosahovaných úspěšných výsledků projektů a vztahů s klienty lze vymezit několik charakteristických znaků společnosti. Tyto znaky popisují, jakým způsobem společnost přistupuje ke své práci a klientům.

Charakteristické znaky společnosti XYZ jsou:

Odbornost

Odbornost je jedním z nejdůležitějších znaků, na kterém si společnost XYZ zakládá. Odbornost projektových manažerů v oblasti pozemních a vodohospodářských staveb je velmi důležitým prvkem, díky němuž je společnost schopna přijaté zakázky kvalitně zpracovat a předat příslušné instituci.

Zkušenost

Několikaletá zkušenost s dotačním managementem, přípravou a zpracováním dotačních žádostí, organizováním veřejných zakázek a zajišťováním technického dozoru a bezpečnosti na pracovišti umožňuje společnosti poskytovat kvalitní služby.

Flexibilita

Schopnost přizpůsobovat se novým požadavkům, situačním podmínkám a adaptace na náhlé změny je v oblasti dotačního managementu obzvlášť důležitým znakem. Společnost XYZ je díky svým zkušenostem velmi adaptabilní na často se měnící podmínky a hodnotící znaky jednotlivých dotačních titulů nebo změny požadavků zákazníků.

Individuální přístup

Dalším významným charakteristickým znakem pro společnost XYZ je individuální přístup. Společnost přistupuje k jednotlivým partnerům a klientům vždy individuálně podle jejich potřeb, požadavků a možností. Individuální přístup, naslouchání potřebám jednotlivých klientů a maximální snaha o dosažení daného cíle je jedním z důvodů, proč je společnost při své práci úspěšná.

Důraz na znalost dotačních podmínek

Společnost XYZ klade důraz na znalost dotačních podmínek, příslušných hodnotících kritérií vyhlášených programů, ale i legislativních podmínek spadajících do této oblasti. Tyto znalosti jsou bezpodmínečnou podmínkou pro vykonávání činností dotačního managementu. Znalost jednotlivých podmínek je důležitá pro posouzení relevantnosti daného titulu z hlediska požadavku klienta a přesné a kvalitní zpracování žádosti a následných úkonů.

7 ANALÝZA POSLÁNÍ, HODNOT, VIZE A CÍLŮ SPOLEČNOSTI

Tato část se zabývá posláním, hodnotami, vizí a cíli společnosti XYZ. Společnost s posláním, hodnotami a vizí nepracuje, nejsou žádným způsobem popsány, jsou vytvořeny na základě pohledu majitele.

7.1 Poslání

Společnost XYZ existuje proto, aby usnadnila realizaci projektů obcí, měst a neziskových organizací. Pomáhá s vyřizováním byrokracie ohledně dotací, ať už jde o samotné vyhledání konkrétních dotačních titulů, zpracování studie proveditelnosti, finanční analýzy a dalších nezbytných součástí spojených s žádostí o dotaci až po podání samotné žádosti. Společnost XYZ šetří čas a námahu spojenou s vyhledáváním investičních možností, se studií podmínek a pokynů každého jednotlivého programu.

Společnost zájemcům poskytuje včasné a úplné informace, na jejichž základě se mohou plnohodnotně rozhodnout, zda do dané investice půjdou či nikoli a jaké povinnosti a následky z případného přijetí bude muset přijmout a řešit.

Poslání společnosti není nikde uvedené a není přesně definované. Vychází z činnosti společnosti a rozhovorů s majitelem.

7.2 Hodnoty

Soubor firemních hodnot společnosti XYZ vytváří základ firemní kultury. Vysvětlují, kdo jsou, jak se chovají, čeho si váží, stanovují, jak se má společnost chovat, aby zabezpečila úspěch jak svůj vlastní, tak i samotných zákazníků.

Hodnoty definují to, co společnost zastává a neopouští od nich v žádné situaci, která na trhu nastane. Hodnoty nejsou popsány, po rozhovorech s majitelem vyšlo najevo, že základními hodnotami jsou:

- **Orientace na zákazníka** – společnost XYZ věnuje hodně úsilí tomu, aby byla skutečně společností, která se orientuje na své zákazníky. Naslouchá problémům, myšlenkám, nápadům a cílům svých zákazníků a snaží se jim poskytnout nejlepší existující řešení. Plní své závazky a naskytnuté problémy řeší rychle a flexibilně. Společnost XYZ se snaží o budování dobrých vztahů se svými zákazníky a vytváření hodnoty pomocí svých služeb.

- **Poctivost** – Společnost usiluje o poctivé jednání se zákazníky i institucemi, se kterými jedná. Projekty a vyskytující se komplikace, které jsou jejich nedílnou součástí, řeší poctivě a za žádných okolností se je nesnaží obejít. Projekty předává ve stavu, který odpovídá původnímu zadání.
- **Profesionalita** – Společnost XYZ nese veškerou odpovědnost za plnění úkolů. Plní, co je domluvené a dělá vše potřebné k dosažení společného cíle. Odborné znalosti dotačního managementu, profesionální přístup a odbornost dělá společnost XYZ důvěryhodným a spolehlivým partnerem.

Hodnoty společnosti XYZ, ačkoli nejsou popsány, korespondují s realitou v případě jednání se zákazníky a plněním zakázek. V jednání a chování vůči zaměstnancům poctivost a profesionalita lehce nekoresponduje s realitou.

7.3 Vize

Majitel společnosti XYZ si je vědomý faktu, že podnikatelský úspěch není založený jen na smýšlení nad ziskem, a že nezbytnou podmínkou při dosahování zisku je tvoření tržeb a výnosů, které získá od svých zákazníků za nabízené služby. Úspěch se snaží zakládat na získání zákazníků přesvědčením o kvalitě, profesionalitě a individuálním přístupu ke každému jednotlivému zákazníkovi.

Vize není popsána, jde jen o představu majitele společnosti. Po rozhovorech s majitelem se ukázalo, že vizi chápe jako představu o budoucím stavu věcí vycházející z jeho představ, situace, která se odehrává v současnosti a výsledků z minulosti. Vize společnosti XYZ je majitelem definována následujícím způsobem: „*Vizi společnosti je dopomáhat klientům k dosažení rozvoje a dosáhnutí jejich cílů a tím přispět k lepší kvalitě života a spokojenosti*“.

Vize je obecně chápána jako představa o budoucnosti. Pokud od vize chceme, aby vytvářela cestu k nabývání dlouhodobé úspěšnosti, měla by být postavena na současnosti, na schopnosti vidět věci, které jiní nevidí. Pokud někdo už dnes vidí něco, co ostatní ne, s dostatečným náskokem, může vize sloužit jako nástroj pro dlouhodobé úspěchy. Současnou vizi nepovažuji za zcela naplnitelnou, neboť jen činností společnosti se dosáhnout rozvoje nedá. Rozvoj v tomto případě závisí na velkém množství faktorů, činností a rozhodnutí celé řady dalších subjektů.

Ostatní pracovníci společnosti XYZ se s definicí firemní vize ztotožňují, ale zároveň připouštějí, že se jí při své práci v podstatě neřídí. Nově příchozí zaměstnanci o vizi společnosti nemají takřka žádné povědomí, nemají tak šanci se s ní jakýmkoliv způsobem ztotožnit.

Vize je založená spíše na intuici a přání, střetává se s malou komunikací napříč pozicemi uvnitř firmy. Samotná vize má sice hezkou myšlenku, v tomto případě však neplní žádnou úlohu.

7.4 Cíle

Dlouhodobé cíle společnosti XYZ jsou dané, krátkodobé se definují na pravidelných poradách. Mezi dlouhodobé cíle společnosti patří v první řadě spokojenost zákazníků s odvedenou prací, která by měla vést ke splnění cíle a rozvoje zákazníka. Dalším dlouhodobým cílem je dostat společnost XYZ mezi nejlepší a nejúspěšnější poskytovatele služeb dotačního managementu ve Zlínském, Olomouckém a Moravskoslezském kraji. Cílem společnosti XYZ je taktéž snaha o minimalizování negativního dopadu na životní prostředí skrze realizované projekty, tvorba zisku a podporování kreativity, výkonnosti a osobního i profesního rozvoje zaměstnanců.

Krátkodobé cíle stanovované na poradách se týkají jednotlivých projektů, žádostí. Jednotlivé zakázky a úkoly jsou rozdělovány mezi pracovníky společnosti, případně jsou využíváni externí spolupracovníci, kdy se stanoví klíčové činnosti a časový harmonogram jednotlivých projektů a žádostí.

8 BUSINESS MODEL CANVAS

Analýza business modelu Společnosti XYZ popisuje principy, kterými společnost tvoří, předává a dosahuje hodnoty. Stávající business model Canvas společnosti XYZ je popsán v příloze P I.

8.1 Zákaznické segmenty

Společnost XYZ se zaměřuje především na veřejný sektor – města, obce, neziskové organizace. Společnost má zákaznické segmenty rozděleny podle krajů, ve kterých nabízí své služby jednotlivým institucím. Základní rozdělení se dělí na Zlínský kraj, Olomoucký kraj a Moravskoslezský kraj. Segmenty jednotlivých krajů jsou dále rozděleny na menší segmenty podle počtu obyvatel jednotlivých měst a obcí. Malé segmenty se dělí na 0-500 obyvatel, 501-1000, 1001-2000, 2001-3000, 3001 obyvatel a více. Jednotlivé kraje jsou rozsegmentovány do zmíněných skupin z důvodu nabídky služeb, jelikož většina dotačních titulů v sobě nese podmínku, která stanovuje minimální nebo maximální počet obyvatel dané obce nebo města. Podle databáze segmentů následně společnost rychle a jednoduše vyhodnotí, pro které zákazníky se daný titul hodí. Segmentace je v tomto případě výhodná z hlediska přesně zacílené nabídky, kdy společnost neplýtvá svým časem a prostředky.

8.2 Hodnotová nabídka

Hodnotová nabídka společnosti XYZ zahrnuje komplexní služby dotačního managementu. Jedná se o dotační management obsahující analýzu záměru, vyhledání vhodného titulu, zpracování žádostí, administraci. Dále se jedná o organizování výběrových řízení, zajišťování technického dozoru investora a bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti, organizace školení, zajišťování auditů.

Hodnotová nabídka, pro kterou zákazníci vyhledávají společnost XYZ, spočívá v komplexních a doplňkových službách, jelikož všechny firmy v okolí kompletní služby spojené se zajištěním dotace nenabízejí. Služby, které společnost XYZ sama nedělá, zajišťují nebo na nich spolupracují partneři společnosti.

8.3 Kanály

Společnost XYZ ke zvýšení povědomí o nabízených službách a možných dotačních příležitostech, nabízených z evropských nebo tuzemských zdrojů, používá svou interní databázi. Pomocí elektronické komunikace aktivně nabízí své služby a dává vědět o možných investičních příležitostech, které jsou vhodné pro jednotlivé segmenty (obce, města).

Pokud chce zákazník společnost kontaktovat ohledně dotazu nebo poptávky po službě, udělá to pomocí elektronické korespondence nebo telefonního hovoru.

Zákazníkovi při rozhodování o oslovení či neoslovení společnosti XYZ pomáhají reference na internetových stránkách společnosti nebo doporučení od jiného klienta. Tento způsob komunikace a propagace je dostačující z hlediska zajištění zakázek pro chod společnosti.

Komunikace ohledně zakázky probíhá výhradně elektronicky a telefonicky. Při zpracovávání žádosti a analýze, případně jiných činnostech, dochází k časté komunikaci mezi oběma stranami, z toho důvodu nepřichází jiný způsob komunikace v úvahu.

Oficiální předání zpracovaných žádostí a jakýchkoliv jiných dokumentů příslušným institucím, které jsou pověřeny jejich evidencí, kontrolou a vyhodnocením, se provádí zásadně pomocí poštovních zásilek. Předání zákazníkům může proběhnout i osobním předáním.

8.4 Vztahy se zákazníky

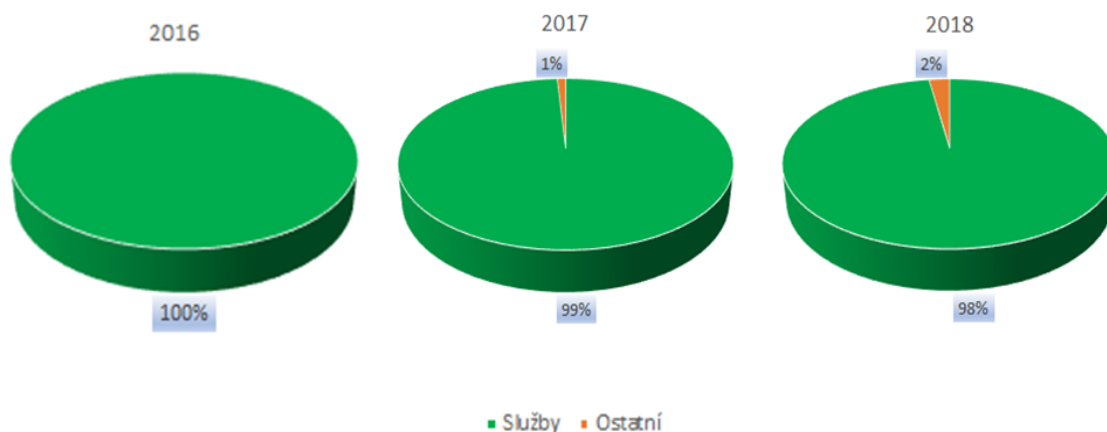
Společnost XYZ se snaží o vzájemně dobré vztahy s jednotlivými zákazníky. Společnost preferuje individuální přístup, ale podstata zůstává stejná. Vztahy se zákazníky jsou motivovány hlavně zvyšováním zisku, tzv. upsellingu a udržováním stávajících klientů. Získávání nových potencionálních zákazníků je při stávající situaci na trhu a konkurenci v daných krajích poměrně složité.

Udržování vztahů je podporováno občasnými návštěvami klientů (v této oblasti převážně starostů obcí a měst) v místě jejich působení, různými dárkovými předměty při významných událostech, případně sponzorským darem u příležitosti konání společenské akce.

Společnost vytváří velké úsilí, aby klientům poskytla přesně to, co si přejí. S ohledem na to vede s klienty dialogy, jejichž záměrem je zjištění podrobných informací potřebných k detailnímu zpracování požadavku, vyhodnocení rizika případného neúspěchu žádosti. Vzhledem k povaze oblasti podnikání společnosti XYZ je téměř vyloučeno zasahování klientů do tvorby nabízených služeb.

8.5 Zdroje příjmů

Společnost XYZ generuje příjmy výhradně prodejem svých služeb. Společnost v analytické evidenci neviduje příjmy podle činností, není tedy možné zjistit, ze kterých jednotlivých činností příjmy pochází.



Obrázek 7: Zdroje příjmů (interní materiál společnosti XYZ)

Po prozkoumání analytické účetní evidence se nedá říci, že by byly příjmy tvořeny výhradně několika zákazníky (obcemi, městy), příjmy jsou tvořeny jednotlivými nebo opakovanými platbami velkého počtu zákazníků, převážně obcí do 3000 obyvatel. Podle odhadu ředitele společnosti tvoří 80-85 % příjmů výběrová řízení. Prodej služeb probíhá prostřednictvím faktur se splatností 30 dnů, případně 60 dnů splatných v českých korunách. Z hlediska oblasti probíhá prodej převážně ve Zlínském, Olomouckém a Moravskoslezském kraji. Mechanismus tvorby ceny je jasně daný, ceny jsou tvořeny fixně, ve výjimečných případech se cena určuje individuálně podle specifických požadavků zákazníků.

Ostatní příjmy v roce 2017 a 2018 jsou tvořeny drobnými dotacemi v řádech desítek tisíc korun.

8.6 Klíčové zdroje

Klíčové zdroje jsou potřebné k vytvoření a prezentaci hodnotové nabídky, udržování vztahů se zákazníky a generování příjmů. Nejdůležitější aktiva potřebná k fungování business modelu jsou popsána v následující tabulce.

Tabulka 1: Klíčové zdroje společnosti XYZ (vlastní zpracování)

Klíčové zdroje	
Fyzické zdroje	Duševní zdroje
Výpočetní technika	Databáze zákazníků
Elektronika	Znalosti
Kanceláře	Partnerství
Lidské zdroje	Finanční zdroje
Projektový management	Peněžní prostředky

8.7 Klíčové činnosti

Klíčovou aktivitou společnosti XYZ je poskytování služeb v oblasti dotací. Do oblasti klíčových činností spadá: analýza projektových záměrů, vyhledávání dotačních titulů, zpracování žádosti, poradenství a administrace, monitoring, organizování zadávacího a výběrového řízení.

K dalším aktivitám, které zajišťují fungování společnosti, se řadí: zajišťování technického dozoru investora, koordinátora bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti, organizování školení pro externí subjekty, vzdělávání a rozvoj vlastních pracovníků, zajišťování zpracování auditů a odborných posudků.

Pracovníci mající na starost jednotlivé činnosti nebo skupiny činností vnímají zavedený systém postupů jako dostačující, zároveň však dodávají, že je vždy co zlepšovat.

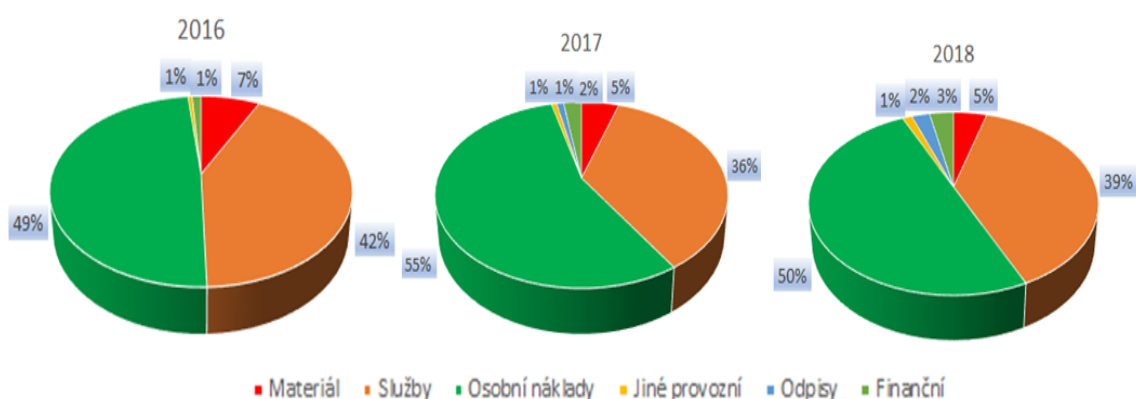
8.8 Klíčová partnerství

Ke klíčovým partnerům společnosti XYZ patří především firmy a projektanti s autorizací zabývající se dozorováním staveb v oblasti pozemních staveb, dopravních staveb a staveb vodního hospodářství a krajinného inženýrství, jejichž činnost je klíčová k realizaci stavebních projektů.

Významným spojencem je také partnerská společnost, externí projektanti zpracovávající projektové dokumentace a projektoví manažeři. Outsorcingové činnosti jako školení a vzdělávání zaměstnanců v oblasti dotačního managementu jsou zajišťovány partnery.

8.9 Struktura nákladů

Struktura nákladů využívá jak nákladový, tak i hodnotový model. Struktura nákladů je vyobrazena na následujícím obrázku.



Obrázek 8: Struktura nákladů (interní materiál společnosti XYZ)

Mezi nejnákladnější klíčové zdroje patří osobní náklady na projektový management a náklady na služby (projektové dokumentace, cestovné, nájem apod.). Největší náklady generují činnosti zajišťující každodenní činnost společnosti – práce projektových manažerů a služby externích spolupracovníků zajišťující kompletování služeb společnosti. Dalšími menšími náklady jsou spotřeba materiálu – především kancelářské potřeby, finanční náklady (pojištění, úroky), odpisy majetku a jiné provozní náklady.

Po převzetí společnosti novým, stávajícím, majitelem v roce 2016 skončila společnost XYZ v roce 2016 a 2017 ve ztrátě, což bylo částečně způsobeno odlivem zákazníků, změnou přístupu nového majitele a převzetím dluhu po bývalém majiteli. V roce 2018 zaznamenala společnost kladný hospodářský výsledek.

9 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ A MIKROPROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI

9.1 Makroprostředí

9.1.1 Politické faktory

Politická situace v České republice po parlamentních volbách v roce 2017 je velmi složitá. První vláda ČR fungovala bez podpory poslanecké sněmovny. Premiér sestavil tzv. vládu odborníků. Po téměř ročních jednáních se podařilo sestavit koaliční vládu složenou s poslanců dvou stran za podpory strany třetí, která není součástí koalice. Koncem června 2018 vláda předložila finální verzi programového prohlášení. Z hlediska společnosti XYZ jsou důležité zejména oblasti veřejné investice, regionální a místní rozvoj, životní prostředí.

Strategické směry programového prohlášení jsou následující: (vláda.cz, 2018) „*Důchodová reforma, digitální Česko, chce být v Evropě vidět, strategický investiční program, reforma státu, řešení bezpečnosti*“.

Veřejné investice, podpora z regionálních programů a evropských fondů mají zásadní vliv na zaměření činnosti společnosti XYZ. Je nezbytné soustavně sledovat vyhlásování programů ze všech zmíněných oblastí. Na podnikání společnosti má zásadní dopad rozhodnutí jednotlivých ministerstev a státních institucí vyhlášujících jednotlivé dotační programy, a s tím spojenou výši alokovaných peněžních prostředků na podporu jednotlivých oblastí veřejného života. Jde zejména o tyto ministerstva a státní instituce:

- Ministerstvo dopravy, Státní fond dopravní infrastruktury
- Ministerstvo pro místní rozvoj
- Ministerstvo životního prostředí
- Ministerstvo průmyslu a obchodu
- Integrovaný regionální operační program

Společnost XYZ musí úzce spolupracovat se starosty měst a obcí, sledovat volební programy a na základě toho nabízet a vybírat vhodné investiční dotační tituly. Zejména menší obce nemají dostatečné personální kapacity ke sledování, vyhledávání a prostudování vhodných dotačních možností korespondující s jejich potřebami.

K zodpovědnému a legislativně správnému zpracování a realizaci projektů je zásadní Zákon o zadávání veřejných zakázek č. 134/2016 Sb., kterého se společnost XYZ musí držet.

Při nedodržení zákona a následných kontrolách správceů dotačních titulů hrozí vratky těchto prostředků a sankce.

Na podnikání společnosti má nemalý vliv také předvídatelné daňové prostředí. Stávající daňový systém je nesmírně složitý a nepřehledný. Daňová zátěž podniků v České republice je jednou z nejvyšších v Evropě. (mesec.cz, 2018)

V programovém prohlášení vlády je v části finance a hospodaření státu věnována daním obsáhlá část, která cílí na zrušení super hrubé mzdy a přípravu realizace projektu „moje daně“, s cílem zjednodušit správu daní a daňového systému. (vláda.cz, 2018)

9.1.2 Ekonomické faktory

Po letech hospodářského růstu a vykazování pozitivního hospodářského výsledku státního rozpočtu se v letošním a následujících letech očekává stagnace, eventuálně pokles růstu HDP, i když predikce s poklesem moc nepočítá, čímž se státní rozpočet může dostat do významnějšího deficitu. (cnb.cz, 2019)

Tento vývoj se může negativně projevit v dotační politice státu a snížení alokovaných zdrojů do veřejného i soukromého sektoru, což by mělo významný vliv na činnost společnosti XYZ. Tento vývoj by se mohl projevit do rozpočtů obcí a měst.

Velký dopad na ekonomický vývoj bude mít vystoupení Velké Británie z Evropské unie. To ovlivní celkovou ekonomiku a rozpočet EU a povede ke snížení příjmu z evropského rozpočtu. Česká republika je v současnosti čistým příjemcem, v případě vystoupení Velké Británie a snížení rozpočtu se tato skutečnost může podstatně změnit, což negativně ovlivní státní rozpočet. Brexit může mít negativní dopad i na automobilový průmysl a snížení růstu HDP o několik desetin. (e15.cz, 2019)

Otazníkem zůstává i současná obchodní válka mezi Evropskou unií a USA. Hrozící zvýšení cel na dovoz automobilů, hliníku, oceli a dalších produktů do Spojených států by se dotklo řady firem působících v automobilovém průmyslu. Tento krok by se promítl do snížení hospodářských výsledků těchto firem a měl by přímý dopad na státní rozpočet (nižší odvod DPH, daně z příjmu právnických i fyzických osob), vzrostla by nezaměstnanost, což by také státní rozpočet negativně ovlivnilo z důvodu vyšších sociálních odvodů (podpora v nezaměstnanosti). (info.cz, 2018)

Pokud by došlo k naplnění výše uvedených faktorů, významně by se to dotklo veřejných investic, regionálního rozvoje, bytové výstavby. Všechny tyto dopady by měly velký vliv na

činnost společnosti XYZ z důvodu snížení objemu poptávky po službách společnosti. V konečném důsledku by to mohlo vést ke snížení počtu zaměstnanců a hospodářského výsledku společnosti, snížení odvodů do státního rozpočtu a na zdravotní pojištění.

9.1.3 Sociální faktory

Vývoj počtu obyvatel v České republice zůstává stabilní. Nižší porodnost nahrazuje přisun obyvatel z jiných zemí. Sociální faktory lze rozdělit na tyto části:

- trh práce
- rodina
- sociální ochrana
- příjmy a mzdy

Počet obyvatel v ČR je 10 610 000, z toho muži 5 220 000 a ženy 5 390 000. Průměrný věk obyvatel je 42,2 let, přitom muži se dožívají 40,8 let a ženy 43,6 let. Počet ekonomicky aktivních obyvatel ve věku 15-64 let je 6 899 000. Dlouhodobý trend vývoje práceschopného obyvatelstva od roku 2009 vykazuje pokles o 515 000 obyvatel. Počet poproduktivních obyvatel byl v roce 2009 1 599 000 občanů, ovšem v roce 2017 se tento počet zvýšil na 2 040 000 obyvatel, což dělá nárůst 441 000. Práceschopného obyvatelstva bylo v roce 2009 70,6 %, v roce 2017 se toto číslo snížilo na 65 %. Podíl obyvatel v kategorii 65 a více let byl v roce 2009 15,2 %, v roce 2017 19,2 %. (czso.cz, 2018)

Trh práce je po delší době napjatý, což způsobuje nedostatek pracovních sil i při nízké nezaměstnanosti. V únoru 2019 klesla nezaměstnanost na 3,2 %. Bez práce bylo 241 417 lidí, což je nejnižší hodnota od roku 1997. Ve Zlínském kraji je nezaměstnanost ještě nižší, v únoru 2019 činila 2,7 %. Z tohoto vyplývá, že poptávka po pracovní síle je vyšší než průměr v České republice. Při tomto stavu je nutné hledat nové formy zaměstnávání, jako je mobilní práce, sdílení pracovních míst, příležitostná práce. (czso.cz, 2019)

Česká republika se řadí k zemím, které mají vysoký podíl středoškolských studentů. Studentů s vysokoškolským vzděláním ovšem oproti jiným zemím Evropské unie ubývá. Podíl obyvatel ve věku 15-74 let s vysokoškolským vzděláním činil v roce v roce 2017 20 %, což je za více než deset let zvýšení o 7,9 %. V porovnání s průměrem Evropské unie je na tom ovšem Česká republika hůře o 6,4 %. Statistiky také ukazují, že v Praze žije „nejvzdělanější“ obyvatelstvo, vysokoškolské vzdělání má více jak 38 % obyvatel. Druhým krajem s nejvyšším počtem vysokoškoláků je Jihomoravský kraj s 22,6 %. (kurzy.cz, 2018)

9.1.4 Technologické faktory

V dnešní době rozvoje a inovace jsou jedny z nejdůležitějších věcí infrastruktura a informační a komunikační technologie. Informační a komunikační technologie dnes využívají takřka všechny podniky. Rozvoj a vývoj informačních technologií v České republice je plně srovnatelný s ostatními státy EU, což potvrzují data českého statistického úřadu. Např. investici do robotiky podporuje takřka třetina velkých průmyslových firem. Využívání LAN sítí je dnes u všech podniků samozřejmostí, elektronické fakturace využívá 84 % firem s deseti a více zaměstnanci, v žebříčku firem prodávajících online se Česká republika umístila na sedmém místě v rámci EU. (cszo.cz, 2019)

Česká republika se řadí k nejvyhledávanějším příjemcům investic v oblasti informačních a komunikačních technologiích. Velké světové firmy oceňují vysokou odbornost v technických oborech, o čem svědčí mnoho realizovaných projektů. Z velkých investorů lze zmínit Microsoft, IBM nebo DHL. O odbornosti technických oborů svědčí i české značky jako AVG nebo AVAST. (czechinvest.org, 2017)

Důležitou oblastí je také automatizace práce. Robotika a umělá inteligence zásadním způsobem poznamená trh práce. V krátkém horizontu automatizace nezaměstnanost nezvýší, za předpokladu, že pracovní trh bude flexibilní a zaměstnanci se přizpůsobí novým podmínkám. V delším horizontu se zaniklá místa nahradí vznikem nových míst v technologických oborech nebo zbytku ekonomiky. Automatizací by průměrné tempo růstu ekonomiky mohlo v příštích šestnácti letech dosáhnout na 3,9 %, do roku 2033 by se potenciál ekonomiky zvedl o 78 %. Automatizace a robotizace by se měla nejvíce dotknout oblasti zemědělství, stavebnictví a zpracovatelského průmyslu, nejméně vzdělávání. (deloitte.com, 2018)

Dopravní infrastruktura v ČR je i přes velké investice z evropských zdrojů ve velmi špatném stavu. Kvalita silnic a železnic je oproti evropskému standardu výrazně horší. Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) uvádí, že kvalita silnic není jediný problém. Přetížené silnice vedou k růstu emisí, které oproti některým dalším státům OECD vedou k většímu znečištění. (euroactiv.cz, 2018)

V souvislosti s komunikačními technologiemi se v současnosti hodně hovoří o tzv. 5G technologiích. Tyto vysokorychlostní sítě by měly znamenat až 50 % zvýšení rychlosti. K fungování a pokrytí této technologie bude zapotřebí stavba nové infrastruktury, která přinese příjem a vysílání několikanásobně většího množství signálů. Český telekomunikační úřad

bude v této souvislosti dražit uvolněné frekvence vznikající změnou televizního standardu DVB-T2. Důvodem je snaha přilákat na trh dalšího operátora. (smartmania.cz, 2018)

9.2 Analýza 5 F

9.2.1 Zákazníci

Společnost XYZ realizuje své podnikání na subjektech napojených na veřejný rozpočet. Jde hlavně o obce, města a neziskové organizace. V oblasti podnikání s poskytováním dotačních služeb se nedá hovořit o obzvlášť silné vyjednávací pozici zákazníků. Trh a poskytovatelé služeb mají pevně stanovené podmínky, pravomoci a možnosti, buď dané legislativními podmínkami nebo podmínkami stanovenými od správců jednotlivých dotačních titulů. Vztahy jsou založené na jednoduchém principu, společnost XYZ nabízí službu, město poptává možnost získání dotace. Vyjednávání o ceně nebo jiné výhodě je tedy v tomto případě velmi obtížné, jelikož obě strany jsou podřízeny zákonu a institucím, kde jsou jasně stanovená pravidla a podmínky, podle kterých se musí postupovat.

I přes výše zmíněné podmínky je trh v dobré pozici. Je to dáno tím, že možnost financování většiny projektu z dotací je pro města a obce velmi zajímavé a logicky o danou možnost mají zájem. Stejně tak je dobrá pozice poskytovatelů dotačního managementu. Společnost XYZ a všechny podobné společnosti fungují díky tomu, že obce a většina měst nemají personální zdroje na to, aby vyhledávali, sledovali a studovali všechny dotační příležitosti a podmínky s tím souvisejícími.

9.2.2 Dodavatelé

V oboru poskytování dotací není snadné jednoznačně určit dodavatele, neboť společnost XYZ není výrobní podnik, ale firma poskytující služby. Mohlo by se zdát, že dodavatelem by mohly být instituce a fondy rozdělující alokované prostředky na základě vyhodnocených žádostí, ale není tomu tak. Tyto instituce dané prostředky poskytují přímo žadatelům, společnost XYZ je pouze zprostředkovatelem. Dodavateli, kteří zabezpečují chod a provoz společnosti, jsou firmy zajišťující IT služby, jako počítačovou síť, nastavení a připojení výpočetní a komunikační techniky apod., a dodavatelé kancelářských potřeb nezbytných k denní činnosti společnosti XYZ.

9.2.3 Substituty

V oblasti dotací se nenachází žádný substitut, který by plnohodnotně nahrazoval prostředky získané z nejrůznějších dotačních programů. Za určitý druh substitutu, výrazně nevýhodnějšího, se dá považovat úvěr. Tento způsob financování není v případě neúspěšné žádosti o dotaci pro obce a města až tak neobvyklý, za předpokladu potřeby připravený projekt dále neodkládat a začít s jeho realizací. Úvěr v této souvislosti není pro společnost XYZ reálnou hrozbou ohrožující podstatu podnikání a poptávku po poskytovaných službách.

9.2.4 Nová konkurence

Vstup nových konkurentů do oblasti poskytování služeb dotačního managementu, zprostředkování dotací je spíše nepravděpodobný. Nové subjekty nebo samostatné fyzické osoby může odrazovat poměrně velká konkurence. Služby dotačních zprostředkovatelů nabízí velké množství větších i menších společností, ale i samostatných živnostníků. Bariérou do této oblasti podnikání může být zvládnutí velké škály činností, které musí firmy obsáhnout, ať už samy nebo za pomoci outsourcingových služeb, a znalost jednotlivých podmínek poskytovatelů dotací. Podle CZ NACE se jedná např. o architektonickou činnost, poradenství v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, příprava stavenišť atd.

Potencionální konkurence naopak může vzniknout z řad projektantů, kteří zpracovávají projektovou dokumentaci, posudky a další nezbytné dokumenty pro podání žádosti o dotaci. Tato dokumentace, zpracovávaná projektanty, je povinnou přílohou většiny vypsáních titulů. Pokud by se projektanti rozhodli poskytovat komplexní službu s podáním žádosti a následného monitoringu, stali by se velkou konkurencí nejen pro společnost XYZ, ale i pro ostatní firmy v této oblasti. Hrozba nově příchozích subjektů na trh je v současné době spíše nepravděpodobná.

9.2.5 Stávající konkurence

Společnost XYZ má ve svém okolí velký počet konkurentů, kteří si potenciálně mohou konkurovat a přebírat zákazníky. V oblasti poskytování dotačních služeb v podstatě všechny firmy nabízí velmi podobné služby, jde o to, které služby firmy konkrétně nabízí a nenabízí oproti konkurenci. Pro rozhodnutí zákazníka jsou klíčové reference z předchozích zakázek společnosti, rozsah nabídky dotačních titulů, kterými se společnost zabývá nebo předchozí zkušenost s firmou.

Mezi největší konkurenty společnosti XYZ patří rozvojová agentura Východní Morava, Regionzóna, Regionální poradenská agentura, IK Consult, s.r.o., HRAT, s.r.o., Enovation a RPSC ideas, s.r.o. Všechny zmíněné firmy, včetně společnosti XYZ, se zabývají podobnými dotačními tituly, nabízí velmi podobný rozsah služeb. Mezi konkurenty jsou malé rozdíly, jde např. o strukturu jednotlivých dílčích služeb a výčet institucí poskytujících nebo spravujících dotační tituly, na které se firmy soustředí.

Současná konkurence na trhu je poměrně velká, firmy musí dodržovat své závazky vůči zákazníkům, dodržovat termíny a odvádět maximum práce pro úspěšnou realizaci záměru.

9.3 Analýza 7 S

9.3.1 Strategie

Společnost nemá strategii definovanou. Strategie by měla vycházet z cílů, poslání a vize společnosti XYZ. Vizí společnosti je pomáhat klientům s dosahováním jejich rozvoje a plnění cílů, s čímž souvisí i poslání. Strategickým cílem společnosti je dlouhodobá spokojenost zákazníků a touha dostat firmu mezi nejlepší v oboru. Ačkoliv má majitel společnosti představu o cílech, poslání i vizi, jasná strategie k jejich dosažení určená není. Za jakousi formu strategie k dosahování cílů by se dala považovat odbornost a specializovanost, což ale samo o sobě není strategií. Společnost taktéž nevěnuje velkou pozornost konkurenci a jejich změnám. Vedení společnosti zaznamenává změny a příležitosti v oboru, ale nepřizpůsobuje jim své cíle a strategii. Analyzované společnosti chybí jakákoli koncepce a strategie k dosahování podnikové vize a dlouhodobých cílů.

9.3.2 Struktura

Struktura společnosti XYZ je velmi jednoduchá. Společnost má jediného majitele se 100 % podílem, který je zároveň ředitelem společnosti. Organizační struktura má liniové uspořádání. Všem pracovníkům a spolupracovníkům je nadřízený ředitel společnosti, kde jsou všichni podřízeni na stejné úrovni. První skupinou podřízených jsou pracovníci zabývající se výběrovým řízením, další skupinu tvoří zpracování žádostí a třetí jsou spolupracovníci zabývající se technickým dozorem stavebníka a bezpečností a ochranou zdraví při práci. Mimo organizační strukturu stojí externí projektanti zpracovávající projektovou dokumentaci k projektům.

9.3.3 Systémy

Společnost XYZ jakožto malá firma nevyužívá žádné sofistikované systémy. Společnost nemá informační systém ani žádný jiný systém. V rámci snadnějšího a rychlejšího přenosu dat mezi pracovníky fungují sdílené disky a propojená počítačová síť na všech zařízeních uvnitř společnosti. Ke vzájemné komunikaci zaměstnanců slouží telefony, služební mobily, e-mail atd. Při denní práci se využívá kancelářská sada MS Office, sdílený kalendář v rámci MS Outlook a oficiální aplikace a portály poskytovatelů dotací s ověřovacím přístupem.

Pro sledování výkonnosti a procesu neslouží žádné kontrolní ukazatele a systémy. Správnost odvedené práce se pracovníci dozví od příslušné instituce spravující daný dotační titul přímo v aplikacích a portálech.

9.3.4 Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty v případě společnosti XYZ neexistují.

9.3.5 Styl

Charakteristický způsob jednání a uplatňování manažerské funkce je ve společnosti XYZ autokratický. Všechna rozhodnutí se odehrávají z pozice ředitele společnosti. Styl vedení je založen na příkazech a pevném delegování úkolů na podřízené pracovníky. Při rozhodování se řídí důležitostí projektu a zkušenostmi pracovníků. Při hodnocení se odvolává na zákony, vyhlášky, pravidla, pokyny, podmínky a nepřipouští diskuzi.

I přes autokratický styl, který je daný převážně oblastí podnikání, kde není moc prostoru pro chyby a je potřeba pevného řízení, mají pracovníci pravomoci rozhodování a samostatného řešení delegovaných úkolů. Na druhou stranu se občas stává, že pracovníci nejsou zainteresováni na výsledku své činnosti. Celkově společnost dosahuje poměrně vysoké výkonnosti a kvalitních výsledků.

9.3.6 Spolupracovníci

Spolupracovníky společnosti podílející se na realizování funkcí a cílů tvoří kmenoví zaměstnanci a externí pracovníci. Zaměstnanci společnosti se převážně soustředí na výběrová řízení, zpracovávání žádostí a jejich monitoring, zajišťování technického dozoru stavebníka a bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Externími spolupracovníky jsou projektanti zpracovávající nezbytnou projektovou dokumentaci. Dále se jedná o autorizované osoby dozorující stavby s autorizací v oborech pozemní stavby, dopravní stavby a stavby vodního hospodářství a krajinného inženýrství.

Dlouhodobějším problémem ve společnosti XYZ je nedostatek zaměstnanců, což se jeví jako zásadní překážka pro přijímání většího počtu zakázek. Firma se tímto podstavem dostává do časového presu a hrozby nesplnění pevně daných termínů, což může v nejhorším případě znamenat ukončení projektu a nesplnění závazku vůči zákazníkovi. Komplikací se jeví také malý počet externích autorizovaných osob v uvedených stavebních oblastech. Tento stav je způsobený převážně ne příliš velkým počtem autorizovaných osob působících v blízkosti společnosti, díky čemuž občas nastane situace, že oslovená osoba není v daný okamžik k dispozici a projekty nabírají časovou ztrátu.

Nízký stav zaměstnanců a častá fluktuace jsou částečně způsobeny autokratickým stylem řízení a nedostatečnou komunikací mezi ředitelem společnosti a jeho podřízenými, z čehož pramení nespokojenost zaměstnanců a způsobuje zmíněný nedostatek odborníků. Pokud chce společnost zvýšit spokojenost zaměstnanců a udržet stávající i potenciální pracovníky, měla by se zaměřit na lepší komunikaci seshora dolů, zlepšit přístup k zaměstnancům a zavést motivační prostředky ke zvýšení spokojenosti a postavení zaměstnanců ve společnosti. Problém s nedostatkem autorizovaných osob by se dal vyřešit hledáním jiných odborníků, i za cenu větší vzdálenosti mezi oběma stranami.

9.3.7 Schopnosti

Pro činnost společnosti XYZ je zásadní znalost několika legislativních a odborných podmínek. Z hlediska legislativy je zásadní a bezpodmínečná znalost zákona 134/2016 Sb. Zákon o zadávání veřejných zakázek. Z pohledu společnosti XYZ je důležitý zejména z důvodu služby organizování veřejných zakázek, kam spadá: organizační zajištění zadávacího a výběrového řízení, zastupování zadavatele u Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže, poradenství a konzultace k zákonu o veřejných zakázkách.

Pro vykonávání činnosti dotačního managementu je potřeba znalost podmínek, zásad a hodnotících kritérií poskytovatelů dotací jak z evropských, tak tuzemských fondů. Podmínky titulů se různí podle typu programu a podporované oblasti. V zásadách programů a podprogramů jsou jasně definované podmínky, které je třeba znát. V zásadách vydávaných správcem programů je uvedeno např. pro jaké obce nebo města je program určen, jaké akce budou podporovány, jaký podíl ze skutečně vynaložených nákladů bude hrazen z dotací. Zásady

dále definují, co jsou neuznatelné náklady, jaké povinné přílohy a dokumenty je nutné společně s žádostí doložit a další podmínky a kritéria. Stejně tak je důležitá znalost a zkušenost s projektovým řízením, hierarchií a strukturou dotací. Pro podávání a zpracování žádostí je klíčová flexibilita, komunikace a odolnost vůči změnám a komplikacím.

Tou nejdůležitější schopností společnosti XYZ je udržování dobrých vztahů se zákazníky, vyplývající z hodnot společnosti, a odbornost při řešení zakázek.

9.4 Strategie modrého oceánu

Postup strategie modrého oceánu pro tvorbu inovací a nového trhu není v případě společnosti XYZ možné využít. Specifická oblast dotací má daná pravidla a zdroje vytváření nabídky, není prostor pro vlastní iniciativu firem v oblasti inovace služeb a tvorby nového trhu bez jakékoli konkurence. Společnost XYZ se nachází v rudém oceánu, splňuje jeho znaky. Konkuruje na existujícím trhu, snaží se porážet konkurenci, využívá existující poptávky, přizpůsobuje činnosti a systémy tržnímu prostředí a podmínkám.

V teoretické části je Strategie modrého oceánu zmíněna z důvodu skvělého nástroje pro tvorbu hodnotové inovace a nového tržního prostoru. Strategie se pomocí nového trhu soustředí na vyřazení konkurence, hledání nových příležitostí, kreativitu a inovaci. Cílem strategie je každé firmě umožnit, aby se pokusila o vytvoření modrého oceánu maximalizujícího příležitosti a minimalizujícího rizika. Společnost XYZ nemá prostor pro tvorbu modrého oceánu.

9.5 Hodnotová analýza

V oblasti dotačních služeb poskytují všichni největší konkurenti v podstatě stejné služby. Rozdíl je v tom, na jaké subjekty se daná společnost zaměřuje a s tím související dotační tituly. V případě společnosti XYZ to jsou obce, města a neziskové organizace. Řada konkurentů se oproti tomu věnuje i podnikatelům a zemědělcům. V této oblasti by mohl být pro společnost XYZ prostor pro zlepšení a rozšíření nabídky pro podnikatele a zemědělské subjekty. Další službou, které ostatní firmy poskytují je příprava strategických a koncepčních rozvojových dokumentů, které města a obce potřebují, pokud chtějí žádat o dotaci. Regionální rozvojová agentura Východní Morava v této oblasti dokonce spolupracuje s Univerzitou Tomáše Bati. Společnost XYZ nabízí některé analýzy, které jsou součástí těchto dokumentů, jako je studie proveditelnosti, cost benefit analýza a další, ale jako celek službu neposkytuje.

Společnost Enovation nabízí doplňkové služby v podobě investičních pobídek představující variantu k jiným veřejným zdrojům. Dále nabízí poradenství v oblasti daní plynoucích z investičního projektu a službu optimalizace energetických výdajů.

Hodnota, kterou společnost XYZ vytváří v případě výběrových řízení, spočívá ve fixní částce za tuto službu a kompletní službě v této oblasti. Některé firmy např. za zveřejnění tendru v profilu zadavatele požadují navíc 700 Kč nad rámec původní ceny. Společnost XYZ má v oblasti veřejných zakázek velkou výhodu oproti advokátním kancelářím pořádající tato výběrová řízení. Advokáti jsou pořadateli a organizátory, společnost XYZ zajišťuje kompletní servis při zastupování žadatele, poradenství a konzultaci. Navíc má výhodu ve znalosti projektového řízení (lhůty, štábní kultura). Advokáti mají naopak výhodu pojistky ve formě členství v advokátní komoře, což tvoří větší jistotu, ale za vyšší cenu.

Pro zvýšení hodnoty nabízených služeb jsou vhodné certifikáty projektového řízení (IPMA), osvědčení ISO 9000 management, licence ECDL nebo být členem profesní komory (SOVAK) nebo asociace veřejných zakázek a dalších komor a asociací. Firma, která má některé ze zmíněných osvědčení nebo certifikátu, může být vnímána jako lepší, kvalifikovanější. Společnost XYZ není členem žádné asociace a nevlastní žádné osvědčení, v minulosti byla členem profesní komory, asociace veřejných zakázek, vlastnila certifikát ISO 9000 management, který dříve zákazník požadoval, a licenci ECDL garantující digitální znalosti a dovednosti. V dnešní době již většina firem výše uvedené osvědčení, certifikáty a členství v asociacích nedorží. Důvodem jsou poměrně vysoké náklady v řádech desítek tisíc korun ročně na poplatky a certifikáty. Je na zvážení vedení společnosti, zda má význam investovat do certifikátů.

Vzhledem k vysokým nákladům na certifikáty a osvědčení se největší vypovídající hodnotou o kvalitě služeb staly reference předešlých úspěšných projektů, především ty aktuální. Na zákazníka také nemalým vlivem působí vzhled a uspořádání webových stránek jednotlivých firem, kde společnost XYZ silně zaostává za svými největšími konkurenty. V oblasti modernizace webových stránek je pro analyzovanou společnost velký prostor ke zlepšení.

10 ZHODNOCENÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Společnost XYZ „má stanovenou“ vizi, kterou se neřídí vedení ani zaměstnanci. Ve společnosti vážne komunikace ohledně naplňování vize, cílů a všeobecně o běžných záležitostech. Business model analyzované společnosti se opírá převážně o segment do 3000 obyvatel. V této oblasti je velký prostor pro oslovení soukromého podnikatelského a zemědělského segmentu a nabídnutí svých služeb. Společnost k oslovování zákazníků používá interní databázi. Pro zvýšení povědomí o firmě se nabízí využití lokálních médií. Klíčovou činností je služba dotačního managementu, někteří konkurenti navíc nabízejí přípravu strategických a koncepčních rozvojových dokumentů, které jsou nezbytnou přílohou žádosti o dotaci. Na prostou většinu příjmů společnosti tvoří tržby za služby, které ovšem nejsou evidovány podle jednotlivých služeb, vedení pak nemá přehled o jednotlivých činnostech. Klíčovými zdroji pro fungování společnosti jsou hlavně výpočetní technika, znalosti, projektoví manažeři a partneři. V oblasti výdajů se poměrně plýtvá ve spojitosti s pronájmem objektu, ve kterém společnost XYZ sídlí, je zde dlouhodobě dost nevyužitých kanceláří v poměru k výši placebného nájmu.

Velkým problémem společnosti XYZ je, že nemá stanovenou takřka žádnou strategii k dosahování cílů a celkové koncepcce společnosti, vedení nemá velké ponětí o tom, co strategie je a řídí se svými pocity a intuicí, spoléhá se na svou odbornost a znalost v dané oblasti. Analyzovaná společnost nesleduje svou konkurenci a změny, které provádí, v důsledku toho nemůže přizpůsobovat svou působnost a služby. Organizační struktura je jednoduchá, všechny pravomoci, týkající se směru a zakázek, a rozhodování si vyhrazuje majitel společnosti, zaměstnanci rozhodují jen u dílčích úkolů a projektů. To může mít v konečném důsledku, společně se způsobem jednání a chování majitele, vliv na nespokojenost zaměstnanců. Dalším důležitým zjištěním je, že společnost nevyužívá informační systém, kontakty a stav zakázek eviduje v jednoduše tvořených databázích pomocí kancelářského balíku Office. Naopak v oblasti znalosti zákonů, podmínek a odbornosti je společnost na velmi dobré úrovni. Podle nepodloženého odhadu je nejdůležitější činností organizace a řízení výběrových řízení. Ke zvýšení hodnoty nabízených služeb lze využívat členství v nejrůznějších organizacích a komorách, nebo vlastnit certifikáty a licence. Společnost XYZ již není členem žádné organizace, ani nevlastní licence, i vzhledem k vysokým nákladům. Otázkou je, zda by se investovaná částka vyplatila. Velký deficit vnímám také v oblasti zastaralého vzhledu a uspořádání webových stránek společnosti.

11 AKTUALIZACE MODELU PODNIKÁNÍ

Podle hodnocení výsledků dokončených zakázek a referencí se dá tvrdit, že je společnost XYZ úspěšná. Z výsledků analýzy ale vyplývá, že má společnost větší či menší rezervy v business modelu, strategii, řízení vize, monitoringu konkurence a systému řízení ve společnosti. Pro úspěšné fungování a řízení společnosti je potřeba vykonat určité kroky a aplikovat navrhované úpravy a řešení.

11.1 Úpravy business modelu Canvas

- Zákaznické segmenty – soukromý sektor
- Kanály – informační systém
- Nová hodnotová nabídka – nabídka pro soukromý sektor
- Náklady – zvýšení nákladů na propagaci společnosti
- Činnosti – komunikace sdílené vize, systematický monitoring konkurence

Aktualizovaná podoba business modelu Canvas se nachází v příloze P II.

11.1.1 Zákaznický segment

Model společnosti XYZ se opírá o veřejný segment do 3000 obyvatel tvořící převážně města a obce, příležitostně neziskové organizace. Řada konkurentů však nabízí své služby i podnikatelům a zemědělcům. Rozšíření nabídky na dotační tituly pro malé zemědělce a menší podnikatelské subjekty nabízí možnost, jak přilákat a získat nové zákazníky z okolí.

11.1.2 Informační systém

Společnost XYZ disponuje velkým množstvím dokumentace k jednotlivým projektům, které nejsou evidovány pohromadě a jejich dohledání v počítačové síti je někdy dosti obtížné. Proto navrhuji vytvořit systém, ve kterém by byla dokumentace přehledně uspořádaná a snadno dohledatelná. Další možností je využití informačního systému, který nabízí nástroj správy dokumentů. Jednoduchý informační systém Dynamics 365 pricing nabízí také řízení vztahů se zákazníky obsahující možnost evidování všech obchodních aktivit u jednotlivých partnerů a zákazníků. Dalšími funkcemi jsou evidence plateb nebo správa nábory nových zaměstnanců. Cena zmíněného informačního systému se pohybuje okolo 4 tisíc Kč.

11.1.3 Nová hodnotová nabídka

Hodnotová nabídka pro soukromý sektor by měla spočívat v interakci mezi správcí dotací (Státní zemědělský intervenční fond) a malými soukromými subjekty. Oblast nabízených dotačních titulů pro zemědělce by měla obsahovat: dotace na obnovitelné zdroje energie a úsporu energie, ochrana životního prostředí, dotace na zemědělskou techniku a zemědělské stavby. Nabídka titulů pro podnikatele by měla obsahovat: technologie, inovace, úspora energie, vzdělávání. Hodnotová nabídka pro soukromý sektor by měla nabízet komplexní služby spojené s dotacemi. Služby by měli zahrnovat analýzu záměru, dotační audit, zpracování žádosti, administraci projektu, organizování a realizaci výběrových řízení, zajišťování technického dozoru investora a bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti.

11.1.4 Náklady na reklamu a propagaci

Pro zvýšení povědomí o službách společnosti mezi potenciálními zákazníky by bylo vhodné využít lokální média. Pro malé zemědělce a podnikatele lze využít např. měsíčníky („Okno do kraje“), pro podnikatele případně také cílenou reklamu na sociálních sítích. Náklady na propagaci je těžké vyčíslit, bude záležet na rozhodnutí a šíři využitých medií. Lepší prezentaci společnosti by prospěla také modernizace zastaralých webových stránek v oblasti uspořádání jednotlivých sekcí a celkového designu stránek. Cena webových stránek by se dle osloveného specialisty pohybovala mezi 7-13 tisíci Kč podle požadavků vedení společnosti.

11.1.5 Komunikace sdílené vize, systematický monitoring vnějšího prostředí

Komunikace sdílené vize

Vize společnosti není popsána, je jen představou majitele. Zaměstnanci o ní mají minimální tušení. Společnost by měla najít jiný smysl svého podnikání, než je jen vydělávání peněz, a tuto vizi následně popsat, aby se jí mohlo držet nejen vedení společnosti, ale také stávající a nový zaměstnanci. Vize by mohla být popsána následovně: „Naší vizí je usnadnění získání peněz a dopomáhání k rozvoji klientů“. Definovaná vize by mohla pomoci k lepší prezentaci, stejně tak by mohla působit jako motivační prvek pro zaměstnance.

Systematický monitoring vnějšího prostředí

Společnost XYZ nesleduje svou konkurenci a neohlíží se na ni, přitom analýza konkurence patří k nezbytným prvkům podnikání. Pro pružné reagování a úpravu strategie navrhuji systematický monitoring vnějšího prostředí – konkurence, nové trendy a příležitosti. K tomuto

účelu slouží nástroje pro monitoring jako jsou Mention nebo TalkWalker, které zachycují zmínky v článcích, recenzích, příspěvcích na sociálních sítích.

11.2 Nový strategický přístup

K posílení konkurenceschopnosti společnosti XYZ a dosahování dlouhodobých cílů. je zapotřebí stanovení strategie. Strategii diferenciací od Michaela E. Portera není možné v oblasti dotačního managementu zcela praktikovat, protože všechny firmy nabízí takřka identické služby. Společnost XYZ by se měla soustředit na strategii customizace, spočívající v nabídce na míru pro jednotlivé zákazníky, v kombinaci s nižší cenou oproti konkurenci, ale ne za cenu výraznějšího snižování svého zisku. Návrh směřuje do dvou oblastí. První oblastí je přístup ke kvalitě služeb stávajícího portfolia a přístupu ke stávajícím zákazníkům, druhou je oslovení dalšího segmentu z oblasti soukromého sektoru a nabídnutí nové hodnotové nabídky. V přístupu k cenotvorbě a představě o konkurenčních cenách by pomohl zmíněný monitoring konkurence. Strategie společnosti by stejně tak měla dbát na účinnou komunikaci s potencionálními klienty, jelikož se v praxi často stává, že zákazník nemá pro rozhodování o výběru společnosti dostatek informací. Všechny cílené subjekty musí vědět o nabízených službách a vzít v potaz nabízenou výhodu. Cílem společnosti XYZ by tedy měla být známost společnosti a jejích služeb.

11.3 Aktualizace systému řízení ve společnosti

Vzhledem k malému počtu zaměstnanců se veškerá kompetence soustředí na jedinou osobu, ředitele společnosti. Neexistuje evidence činností, která by umožňovala funkce jednoduše rozdělovat a delegovat. V rámci řízení společnosti navrhuji evidenci činností, která by jasně definovala, které činnosti a kompetence mohou být automaticky převedeny na konkrétního podřízeného pracovníka. Řízení by nemělo být striktní a úzké. Měla by převládat volnost a důvěra s možností home office nebo pružné pracovní doby, ale zároveň by měly být stanovené hranice orientované na výsledek.

V oblasti vnitřního řízení je také důležité hodnocení pracovníků. Zaměstnanci jsou hodnoceni pouze neformálně. Pro odměňování zaměstnanců podle individuální, nadstandardně odvedeného výkonu doporučuji zavedení formálního hodnocení. Pravidelné a systematické formální hodnocení poskytne podklady o výkonu zaměstnance v předcházejícím období, což usnadní spravedlivé odměňování vedoucí ke spokojenosti a motivaci zaměstnanců.

Pro zvýšení motivace rovněž navrhuji zavedení benefitů, jako jsou „free days“, „sick days“ nebo využívání služebního telefonu pro soukromé účely. K vyřešení nedostatečného počtu zaměstnanců a zájemců by bylo vhodné zvážit spolupráci se studenty a absolventy, kteří na počátku profesní kariéry nemají tak vysoké požadavky a očekávání v otázce odměňování, i za cenu delší adaptace na pracovní pozici.

ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo analyzovat business model společnosti XYZ, mezi vedlejší, neméně důležité cíle patřila analýza prostředí, poslání, hodnot a vize společnosti.

V rámci práce byla provedena rešerše literárních a internetových zdrojů. Na jejich základě byly popsány teoretické poznatky z oblasti business modelů, analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, poslání, hodnot a vize společnosti.

K hlavním zjištěním práce patří charakteristické znaky a kompetence společnosti, analýza poslání, hodnot a vize, která odhalila jejich skutečný stav a význam. Analýza vnitřního a vnějšího prostředí za použití nejrůznějších metod odhalila faktory a vlivy ovlivňující činnost společnosti, ale také nedostatky a příležitosti ke zlepšení.

Analýza business modelu odhalila klíčový segment, o který se společnost XYZ opírá, klíčové činnosti, náklady, příjmy, zdroje a další důležitá zjištění o fungování modelu podnikání. Analýza odhalila také příležitosti pro oslovení nového segmentu z oblasti soukromého sektoru nebo možnost doplnění stávajících služeb.

Kromě analýzy business modelu a jeho prostředí bylo cílem také navržení aktualizace modelu podnikání pomocí vhodných opatření. Při navrhování aktualizace jsem se odkazoval na zjištění vyplývající z analýzy business modelu, analýzy prostředí, zjištění o stavu poslání, hodnot a vizí. Důležitým aspektem byly také potřeby společnosti. Návrhy jsou jednoduché a poměrně snadno a rychle realizovatelné. Věřím, že tyto návrhy pomohou společnosti XYZ vyřešit zjištěné nedostatky a zajistí snadnější a efektivnější pracovní činnosti.

Ve společnosti XYZ jsou i další, na první pohled ne tak viditelné, problémy. Jedná se zejména o komunikační problémy a způsob jednání vedení společnosti. Tento problém by se dal částečně vyřešit navrhovanou evidencí činností.

Reálný přínos bakalářské práce se bude odvíjet od skutečného využití zjištění, vyplývajících z analýzy, a aplikace navrhovaných řešení, nebo inspirace z nich plynoucích. Věřím, že provedená analýza a navrhovaná opatření poslouží k praktickému využití, zlepšení vztahů a procesu a úspěšnému rozvoji společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- COLLINS, James C. a Jerry I. PORRAS, 2016. *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu: úspěšné návyky vizionářských společností: překlad bestselleru Built to last*. Praha: Grada Publishing, 350 s. ISBN 978-80-247-5638-7.
- DE CHERNATONY, Leslie, 2009. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. Brno: Computer Press, xiii, 315 s. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-2007-1.
- DRUCKER, Peter Ferdinand, 2002. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 300 s. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-066-X.
- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- HANZELKOVÁ, Alena, 2013. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, xv, 159 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.
- KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE, 2015. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 283 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-295-6.
- KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ, 2002. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, xi, 124 s. Praxe manažera. ISBN 80-7226-657-8.
- KOŠTURIAK, Ján, 2011. *Úvahy o podnikání: podnikanie, svet okolo nás a hľadanie zmyslu našich činností*. Bratislava: Karmelitánske nakladateľstvo, 166 s. ISBN 978-80-89231-85-0.
- KOŠTURIAK, Ján a Ján CHAL, 2008. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!*. Brno: Computer Press, viii, 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.
- MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 231 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 246 s. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MAURYA, Ash, 2016. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. V Brně: BizBooks, 230 s. ISBN 978-80-265-0506-8.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR, 2012. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. V Brně: BizBooks, 278 s. ISBN 978-80-265-0025-4.

OSTERWALDER, Alexander et al., 2016. *Vydělávejte svými nápady: vytvářejte produkty a služby, po kterých zákazníci touží*. V Brně: BizBooks, 298 stran, 12 nečíslovaných. ISBN 978-80-265-0452-8.

RIES, Eric, 2011. *The lean startup: how constant innovation creates radically successful businesses*. London: Portfolio Penguin, 320 s. ISBN 978-0-670-92160-7.

ŠULEŘ, Oldřich, 2009. *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. Brno: Computer Press, vi, 314 s. ISBN 978-80-251-2173-3.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

Aktuální prognóza ČNB, ©2019. *CNB* [online]. [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza

Automatizace práce v ČR, ©2018. *Deloitte* [online]. [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/strategy-operations/articles/automatizace-prace-v-cr.html>

Česká doprava čerpá miliardy z fondů EU, kvalita silnic však stále pokulhává, ©2018. *EURACTIV* [online]. [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://euractiv.cz/section/evropske-finance/news/ceska-doprava-cerpa-miliardy-z-fondu-eu-kvalita-silnic-vsak-stale-pokulhava>

Dopady brexitu: trh se obává zpomalení ekonomiky celé unie, ©2019. *E15.cz* [online]. [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: https://www.e15.cz/domaci/dopady-brexitu-trh-se-obava-zpomaleni-ekonomiky-cele-unie-1355458?fbclid=IwAR10JPG7CCITd0cPTd8uBVLsAnX_YO5DWT50xJOT3hlXBAjTccDLTkWIFn4

Informační a komunikační technologie, ©2017. *CZECHINVEST* [online]. [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-investory/Klicove-sektory/Informacni-a-komunikacni-technologie>

Informační technologie v podnikatelském sektoru, ©2019. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/podnikatelsky_sektor

Nejnovější údaje o kraji, ©2019. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz>

Obchodní válka mezi USA a EU je na spadnutí. Co by přinesla a jaká z ní plynou rizika?, ©2018. *INFO.cz* [online]. [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.info.cz/byznys/obchodni-valka-mezi-usa-a-eu-je-na-spadnuti-co-by-prinesla-a-jaka-z-ni-plynou-rizika-25507.html>

Obyvatelstvo, ©2019. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

Podíl vysokoškoláků máme nižší než EU, ©2018. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/461409-23-07-2018-podil-vysokoskolaku-mame-nizsi-nez-eu/>

Programové prohlášení vlády, ©2018. *Vláda České republiky* [online]. [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/jednani-vlady/programove-prohlaseni-vlady-165960>

Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen, and Henning Kagermann, 2008. Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review* [online]. 57-68 [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38668596/HBR_on_Strategy.pdf

Srovnání odvodů ze mzdy: V Česku jsou sedmé nejvyšší ze zemí OECD, ©2018. *Měšec.cz* [online]. [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/srovnani-odvodu-ze-mzdy-v-cesku-jsou-sedme-nejvyssi-ze-zemi-oecd>

Vybrané demografické údaje v České republice, ©2018. *In: Český statistický úřad* [online]. [cit. 2019-03-14]. Dostupné z:

https://www.czso.cz/documents/10180/62755322/32018118_0101.pdf

Vzdělávání, ©2019. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/1-vzdelavani>

Michael E. Porter, 1996. What Is Strategy?. *Harvard Business Review* [online]. 4-22 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z:

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38668596/HBR_on_Strategy.pdf

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

B2B Business-to-business

DPH Daň z přidané hodnoty

ECDL European Certification of Digital Literacy (Evropská certifikace digitální gramotnosti)

EU Evropská unie

HDP Hrubý domácí produkt

MVP Minimum viable product (životaschopný produkt)

OECD Organisation for Economic Co-Operation and Development (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Plátno business modelu.....</i>	<i>22</i>
<i>Obrázek 2: Soulad hodnotové mapy a zákazníka</i>	<i>26</i>
<i>Obrázek 3: Johnsonův model.....</i>	<i>27</i>
<i>Obrázek 4: Lean Canvas.....</i>	<i>29</i>
<i>Obrázek 5: Pět sil modelu 5F</i>	<i>36</i>
<i>Obrázek 6: Model 7 S</i>	<i>37</i>
<i>Obrázek 7: Zdroje příjmů</i>	<i>51</i>
<i>Obrázek 8: Struktura nákladů.....</i>	<i>53</i>

SEZNAM TABULEK










Tabulka 1: Klíčové zdroje společnosti XYZ.....	52
------------------------------------------------	----

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: AKTUÁLNÍ PODOBA BUSINESS MODELU CANVAS

PŘÍLOHA P II: AKTUALIZOVANÝ BUSINESS MODEL CANVAS

PŘÍLOHA P I: AKTUÁLNÍ PODOBA BUSINESS MODELU CANVAS

<p>Klíčové partnerství </p> <p>Projektanti, partnerská společnost, dozor staveb</p>	<p>Klíčové činnosti </p> <p>Služby dotačního managementu pro získání dotace</p> <p>Vzdělávání zaměstnanců</p>	<p>Hodnotové nabídky </p> <p>Komplexní služby pro získání dotace</p>	<p>Vztahy se zákazníky </p> <p>Individuální přístup</p>	<p>Základní segmenty </p> <p>Veřejný sektor – obce, města, neziskové organizace</p>
<p>Struktura nákladů</p>	<p>Klíčové zdroje </p> <p>Výpočetní technika, Databáze, partnerství, znalosti, projektový management</p>	<p>Zároveň příjmy </p>	<p>Kanály </p> <p>Interní databáze, poštovní služby</p>	<p>Jednorázové platby za služby </p>
<p>Osobní náklady, služby, materiál</p>				

PŘÍLOHA P II: AKTUALIZOVANÝ BUSINESS MODEL CANVAS

