

Analýza business modelu vybrané společnosti

Kristýna Baierová

Bakalářská práce
2021

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kristýna Baierová**
Osobní číslo: **M18243**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Analýza business modelu vybraného podniku**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na téma analýza business modelu.

II. Praktická část

- Charakterizujte zvolený podnik.
- Analyzujte business model.
- Navrhněte inovaci business modelu zvoleného podniku.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
MAURYA, Ash. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. Brno: BizBooks, 2016, 232 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*. 2. vydání. Brno: BizBooks, 2015, 278 s. ISBN 978-80-265-0025-4.
RIES, Eric. *The lean startup: how constant innovation creates radically successful businesses*. London: Portfolio Penquin, 2011, 328 s. ISBN 978-0-670-92160-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Karel Šimůnek, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 11.6.2021

Jméno a příjmení: ... Kristýna Baierová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem této bakalářské práce je vypracování komplexní analýzy business modelu existujícího podnikatelského subjektu s následnou inovací jednotlivých stavebních prvků. Dílčím cílem je analýza vnějšího a vnitřního prostředí, ke které byly využity vhodné analytické metody.

Na zjištěné nedostatky u analýzy business modelu byly navrženy konkrétní opatření, která povedou ke zlepšení existujícího business modelu. Výsledkem práce bude aktualizovaný návrh business modelu, který napomůže k efektivnějšímu podnikání.

Klíčová slova: business model, inovace, poslání, vize, Canvas, hodnotová nabídka

ABSTRACT

The aim of this bachelor's thesis is to develop a comprehensive analysis of the business model of an existing business entity with subsequent innovation of individual building elements. A partial goal is the analysis of the external and internal environment, for which suitable analytical methods were used.

Specific measures were proposed for the identified shortcomings in the analysis of the business model, which will lead to the improvement of the existing business model. The result of the work will be an updated design of a business model that will help to more efficient business.

Keywords: Business Model, innovation, mission, vision, Canvas, values

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Karlovi Slintákovi, PhD. za věnovaný čas, odborné vedení a cenné rady, které mi během zpracování mé práce poskytl.

Také bych ráda poděkovala všem členům Recovery Centra, kteří mi věnovali čas. Děkuji i rodině, kamarádům a kolegům z práce, kteří mě během mého studia podporovali.

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

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
1 PODNIKÁNÍ	13
1.1 SMYSL PODNIKÁNÍ	13
1.2 ÚČEL PODNIKÁNÍ	13
1.3 POSLÁNÍ ORGANICE	14
1.4 HODNOTY ORGANIZACE	15
1.5 STRATEGICKÉ CÍLE ORGANIZACE	15
2 ANALÝZA BUSINESS MODELU	16
2.1 BUSINESS MODEL CANVAS	16
2.1.1 Zákaznické segmenty	16
2.1.2 Hodnotové nabídky	17
2.1.3 Kanály	17
2.1.4 Vztahy se zákazníky	17
2.1.5 Zdroje příjmů	17
2.1.6 Klíčové zdroje	18
2.1.7 Klíčové činnosti	18
2.1.8 Klíčové partnerství	18
2.1.9 Struktura nákladů	18
2.2 BUSINESS MODEL LEAN CANVAS	19
2.2.1 Problém/potřeba	19
2.2.2 Řešení	19
2.2.3 Klíčové metriky	20
2.2.4 Nespravedlivá výhoda	20
3 INOVACE BUSINESS MODELU	21
3.1 DEFINICE INOVACE BUSINESS MODELU	21
3.2 TYPY INOVACÍ BUSINESS MODELU	21
4 ANALÝZA PROSTŘEDÍ BUSINESS MODELU	23
4.1 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	23
4.1.1 PEST analýza	24
4.1.2 SWOT analýza	25
4.2 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	27
4.2.1 Porterův model pěti sil	27
4.2.3 Interní analýza	31
SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	32
5 CHARAKTERISTIKA PODNIKATELE	34
5.1 HISTORIE RECOVERY CENTRA	34

5.2	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ.....	34
5.2.1	Masérské a regenerační služby	34
5.2.2	Provoz privátní posilovny	35
5.2.3	Osobní trenérství.....	35
5.2.4	Jídelní plány na míru.....	35
5.2.5	Prodej regeneračních pomůcek.....	35
5.3	ANALÝZA VÝNOSŮ RECOVERY CENTRA	36
5.4	POSLÁNÍ, VIZE, HODNOTY A CÍLE SPOLEČNOSTI	36
5.4.1	Poslání.....	36
5.4.2	Vize.....	36
5.4.3	Hodnoty	37
5.4.4	Cíle.....	38
6	ANALÝZA MAKRO A MIKRO PROSTŘEDÍ BUSINESS MODELU	39
6.1	PEST ANALÝZA	39
6.1.1	Politicko-právní faktory	39
6.1.2	Ekonomické faktory.....	39
6.1.3	Sociální faktory.....	40
6.1.4	Technologické faktory	41
6.2	SWOT ANALÝZA	43
6.3	ANALÝZA 5 KONKURENČNÍCH SIL	43
6.3.1	Dodavatelé	43
6.3.2	Odběratelé.....	44
6.3.3	Konkurence.....	44
6.3.4	Nové vstupující firmy	44
6.3.5	Hrozba substitutů	45
6.4	ANALÝZA MODELU 7S	45
6.4.1	Struktura.....	45
6.4.2	Systemy.....	46
6.4.3	Styl manažerské práce	46
6.4.4	Spolupracovníci	46
6.4.5	Schopnosti.....	46
6.4.6	Sdílené hodnoty	47
7	ANALÝZA BUSINESS MODELU RECOVERY CENTRA.....	48
7.1	ZÁKAZNÍCI.....	48
7.2	HODNOTOVÁ NABÍDKA	48
7.3	KANÁLY	49
7.4	VZTAHY SE ZÁKAZNÍKY	49
7.5	ZDROJE PŘÍJMŮ	50
7.6	KLÍČOVÉ ZDROJE	51
7.7	KLÍČOVÉ ČINNOSTI	52
7.8	KLÍČOVÁ PARTNERSTVÍ	52

7.9	STRUKTURA NÁKLADŮ.....	52
	ZHODNOCENÍ BUSINESS MODELU RECOVERY CENTRA	54
8	INOVACE BUSINESS MODELU	56
8.1	VYLEPŠENÍ BUSINESS MODELU.....	56
8.1.1	Zákazníci.....	56
8.1.2	Hodnotová nabídka	56
8.1.3	Kanály.....	57
8.1.4	Náklady.....	58
	ZÁVĚR.....	59
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	61
	SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ.....	62
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	64
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	65
	SEZNAM TABULEK	66
	SEZNAM PŘÍLOH	67

ÚVOD

Každý správný podnikatel chce udělat vše pro to, aby se mu a jeho podniku dařilo, vykazoval zisk a prosadil se na trhu.

Málokdo však ví, jak správně začít. Pokud něco děláme poprvé, potřebujeme k dané činnosti znát postup nebo osnovu. A přesně tuto funkci plní business model.

Business model je analytická pomůcka, která nám nejen pomáhá tvořit a prodat hodnotu. Svým způsobem konkretizuje naši představu a dovede nás k ověření reálnosti této představy.

Vytvoření jednoduchého business modelu zabere pár minut a ušetří mnoho času a starostí do budoucna. Tvorba business modelu nás donutí přemýšlet o faktorech, jako je například velikost konkurence, jaké neovlivnitelné síly působí na podnik, jak se dokážeme postavit vůči těmto silám nebo jak pružně reagujeme na změny v prostředí. Analýza obchodního modelu se nezaměřuje pouze na podnik samotný, analyzuje veškeré vnější vlivy a síly působící na podnik. Bere v úvahu politické či technologické faktory, ale i cíle a vize, které si podnik stanoví.

Výběr tohoto téma nebyl náhodný. Zdravý životní styl je celosvětový trend, který neustále roste. Vliv na tento trend mají nepochybně sociální sítě, konkrétně influenceři propagující programy na cvičení, jídelníčky na míru nebo suplementy. Toto chování v lidech evokuje potřebu nejen dobře vypadat, ale i se dobře cítit. Sama se tomuto tématu věnuji poměrně dlouhou dobu a velmi mě oslovila idea, že služby orientované na zdraví mohou být nabízeny pod jednou střechou.

Zdravý životní styl není záležitost pouze velkých měst, zájem je značný i v menších městech. Městský životní styl je velmi odlišný od přirozeného způsobu života. Lidé ve městech mívají více sedavou práci, trpí stresem, nedostatkem pohybu a spánku. Tyto faktory způsobují duševní i fyzickou nerovnováhu, jejímž závěrem jsou zdravotní problémy. Proto výběr tématu mé práce zaměřenou na analýzu business modelu právě takového regeneračního centra byl jednoznačný.

Hotový business model může Recovery Centru poskytnout kompletně jiný pohled na způsoby řešení situací či problémů, se kterými se během podnikání setkává.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je analyzovat business model existujícího podniku a na základě výsledků této analýzy navrhnout inovaci. Za podnikatelský subjekt je považována osoba samostatně výdělečně činná (dále OSVČ) Lukáš Barvů, která poskytuje masérské služby a provozuje privátní posilovnu pod názvem Recovery Centrum (dále RC).

Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou.

Teoretická část bude zpracována metodou kritické literární rešerše. Na vypracování rešerše bylo čerpáno z mnoha odborných literárních děl a internetových zdrojů. Všechna vybraná díla jsou spojená s problematikou podnikání, business modelů a podnikového okolí. V rešerši je dále třeba definovat pojmy jako vize, cíle, poslání a hodnoty. Vypracovaná rešerše poslouží jako osnova k praktické části.

V praktické části je třeba se zaměřit na samotnou analýzu business modelu Recovery Centra, společně s analýzou vnějšího a vnitřního okolí. K vytvoření business modelu bude využit business model Canvas, který je vhodnější především pro již existující firmy.

Pro zjištění vnějšího a vnitřního okolí budou použity analytické metody jako SWOT a PEST analýza, Porterova analýza 5 F a McKinsleyho analýza 7 S.

Vypracovaná analýza business modelu bude následně zhodnocena, v případě nedostatků budou jednotlivé prvky vylepšeny.

Data do praktické části budou získávána pomocí neformálních rozhovorů nejen členy RC, ale i s klienty. Dále budou zjišťovány zpětné vazby a bude probíhat vlastním pozorování. Díky příležitosti být součástí této RC komunity jako klient, mohu porovnat, zda stanovené hodnoty, poslání a cíle jsou reálné a splnitelné, či nikoliv.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKÁNÍ

Jednou přijde moment, kdy se sebe zeptáme, co v našem životě chceme dělat. Je lepší zariskovat a stát se podnikatelem? Nebo si zvolit stabilnější cestu zaměstnance? A co vlastně podnikání znamená?

Jeden z nejvýznamnějších autorů Peter Drucker (2016) prohlásil, že podnikání není ani věda, ani umění. Je to praktická zkušenost.

Definici podnikání si každý člověk vyloží podle sebe. Mnohdy ale nebývá úplně správná. Existuje mnoho forem podnikání. Nový občanský zákoník tyto formy definuje podle zákona č. 455/1991 Sb. ve znění zákona č. 296/2007 Sb. jako jednu jedinou, a to kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele. Laicky řečeno, děláme nějakou činnost neurčitě dlouho a výsledkem je nejen naše vizitka, ale hlavně zisk. Při otázce o skutečném smyslu podnikání se ale mnoho podnikatelů neshodne. Je zisk skutečně jediný správný cíl podnikání?

1.1 Smysl podnikání

Pokud si zvolíme cestu podnikání, tak z jakého důvodu? Pouze kvůli zisku, nebo kvůli vyšší hodnotě? Tvorba zisku jako hlavní účel a smysl podnikání je definována v mnoha literaturách. Také je to nejčastější odpověď podnikatelů. Ale uvažovat nad tím, že jediný cíl celého procesu jsou peníze je poněkud triviální. Člověk, který podniká jen s cílem uživit sebe a rodinu nikdy nebude ochotný dát do činnosti víc, než je potřeba. Nejsilnější motivace vzniká, pokud dokážeme naši činnosti maximalizovat společenské blaho.

1.2 Účel podnikání

Podle Druckera (2016) je jedinou přijatelnou definicí účelu podnikání tvorba zákazníka.

A základem tvorby zákazníka je tvorba jeho potřeby. Lidé netušili, že potřebují k životu motorové vozidlo. Když v roce 1885 vstoupil na trh Karel Benz s první motorovou tříkolkou, vznikla na trhu nová potřeba a tím i nový zákazník.

Zákazník nekupuje hmotný produkt jako takový, kupuje užitnou hodnotu, která dokáže uspokojit jeho potřebu. Proto jako podnik musíme přínos pro zákazníka brát jako hlavní účel našeho podnikání. Zákazníková ochota nakoupit zboží nebo službu přidávají do podnikového

oběhu zdrojů peníze, které dále transformujeme na zboží. Tím zachováme chod podniku a vytvoříme prostor pro inovace či investice. Ve zkratce, zákazník rozhoduje o tom, zda podnikatel přežije.

Drucker (2016, s. 29) řadí mezi hlavní pilíře podniku marketing a inovace. Vždy si pokládáme otázku, co by si zákazník přál. Odpověď nám pomáhá při výběru marketingové strategie a vhodné formě inovace. Účel a existence podniku tedy závisí pouze na reakci zákazníka.

Marketing neslouží pouze k prodeji produktu nebo služby, ani není cílem inkaso peněz z prodeje. Slouží k hledání potřeb zákazníka, vytváření nových hodnot a vymezení segmentu trhu. Odpovídá na otázku, co chce zákazník koupit. Cílem marketingu je vytvořit takový zájem zákazníku, aniž by podnik musel aktivně zasahovat do prodeje.

Když marketing nestačí, přijde na řadu inovace. Inovaci si můžeme vyložit také jako zdokonalení. Pokud podnik stagnuje, existuje buď možnost vylepšení produktu, nebo kompletně nový produkt. Cílem inovace může buď být nižší cena nebo lepší užitná hodnota. Tyto aspekty následně tvoří kompletně lepší podmínky pro tvorbu zisku.

Poslání, vize, hodnota a cíle organizace

1.3 Poslání organizace

Vyjadřuje základní smysl podnikání z dlouhodobé perspektivy. Jeden z hlavních účelů poslání je informování veřejnosti o tom, proč firma existuje, jak uspokojuje společenské potřeby a jaké hodnoty z firmy vychází. Odpovídá na otázku, co děláme a jaký to má dopad. Důležité je, aby se na tvorbě poslání aktivně účastnili všichni členové organizace a tím dopomohli svým výkonem k naplňování daného poslání. (Fotr, Souček a kol., 2020, s. 151)

Poslání zároveň vymezuje, co firma vyrábí, jaké služby poskytuje, kde firma působí. Bývá úzce spojené s vizí organizace a s cílem zhmotnění vize. Svým způsobem určuje image organizace. (Medlíková a Šedivý, 2017, s. 47)

Vize organizace

Vize definuje záměr, kterým se podnik chce ubrat v příštích letech. Má podobu zdroje inspirace a smysluplnosti podnikání. Vyjadřuje, jak se organizace posunula oproti loňskému roku. Tento prvek zajišťuje neustálý vývoj organizace a posiluje konkurenceschopnost podniku.

Ke splnění účelu musí být omílána a šířena všem členům firmy stále dokola, aby sloužila jako nástroj ke stanovení dlouhodobého společného cíle. (Fotr, Souček a kol., 2020, s. 159)

1.4 Hodnoty organizace

Na základě hodnot je budována firemní kultura. Hodnota jako taková vychází z image firmy. Pomáhá v organizaci s personální činností, jako je nábor nových zaměstnanců, řízení lidí, budování značky a působení na trhu.

Hodnota podporuje poslání organizace, popisuje interní a externí chování organizace. Počet hodnot si každá organizace stanoví sama. Následně se s těmito hodnotami ztotožní zaměstnanci organizace. (Medlíková a Šedivý, 2017, s. 100)

1.5 Strategické cíle organizace

Představují změnu, která je jasně stanovená, uskutečnitelná a měřitelná. Plynule navazuje na vizi podniku. Stanovení cílů poskytne manažerům základ pro výběr vhodné strategie a sjednocují veškeré činnosti firmy. Základním cílem podniku je maximalizace jeho tržní hodnoty, proto je více než potřebné, aby strategické cíle byly zaměřené na oslovení a uspokojení klíčové skupiny – zainteresované strany. Podnik využívá různé analýzy, ze kterých cíle formuluje. Mezi ně patří například SWOT analýza a analýza vnitřního okolí podniku. Cíle se různí podle oboru podnikání. Obecně jsou děleny na marketingové, které mají za úkol uspokojit poptávky odběratelů. Dále ekonomické, jejichž hlavní náplň je tvorba hodnoty majetku. Majetkové cíle se vztahují k zhodnocení hmotných a nehmotných aktiv, rozvojové se vztahují k inovačním procesům firmy. Lidský kapitál, rozvoj a motivace pracovníků patří k cílům personálním. (Fotr, Souček a kol., 2020, s. 167)

2 ANALÝZA BUSINESS MODELU

Podle Thomase Brocka (2020) pojem business model označuje plán, kdy společnost provozuje podnik na určité úrovni s vidinou zisku. Nejčastěji s pomocí identifikace produktu či služby. Proto je žádoucí, aby se produkt nebo služba odlišovala od konkurence. Business model svým způsobem pomáhá novým společnostem přilákat investory, kteří o vybranou společnost jeví zájem.

Neustálé inovování business modelu existující firmy může předvídat nové trendy v oblasti marketingu, nacházet nové výzvy a příležitosti a přizpůsobení měnícím se podmínkám na trhu.

Osterwalder a Pigneur (2012, s. 14) označili business model jako základní princip, jak si firma vytvoří, předá nebo získá hodnotu.

Podle Novákové (2020) jsou business modely důležité pro nové i existující firmy. Nové firmy nejčastěji využívají Lean Canvas, který je mnohem stručnější a hodí se především k startupům. U existujících podniků, které chtějí spíše svůj business model inovovat, se naopak využívá Canvas.

2.1 Business model Canvas

Podle Osterwaldera a Pigneura (2012, s. 15) nám business model Canvas ukazuje logiku, jak podnik hodlá vydělat peníze. Můžeme ho vnímat jako plán strategie, která se má naplnit pomocí organizačních struktur, procesů a systémů. Jedná se o vizuální nástroj, podobný podnikatelskému plánu, kde jsou jasně a stručně vepsané veškeré informace o business modelu společnosti, a to na jednom listu papíru. Od toho nese název Canvas, z angličtiny plátno. Canvas hodnotí momentální business model firmy, je flexibilní k změnám na trhu. Struktura tohoto modelu zaručuje přehlednost nejen pro investory a manažery, ale i pro podnikatele samotné.

Definuje business model firmy pomocí devíti stavebních prvků. Těchto devět prvků pokrývá hlavní oblasti podniku: zákazníky, nabídku, infrastrukturu a finanční životaschopnost. (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 15)

2.1.1 Zákaznické segmenty

Podle Osterwaldera a Pigneura (2012, s. 20) tento prvek obsahuje skupiny osob nebo subjektů, na které se podnik se svou činností zaměřuje. Bez zákazníků nemůže žádný podnik

existovat, proto se zákaznický segment bere jako primární stavební prvek. Jsou definované podle určitých specifických požadavků. Společnost vytváří pro tyto osoby služby či produkty.

Během sestavování business modelu stanovujeme buď jeden, či více segmentů, na které se podnik zaměřuje. Jednotlivé segmenty obsahují potřeby a chování.

2.1.2 Hodnotové nabídky

Jedná se o spojení výrobku či služby, kterou podnik uspokojuje potřeby vybraného zákaznického segmentu. Navazuje na zákaznický segment, který určuje, pro jaké zákazníky budeme tvořit hodnotu nebo řešit určitý problém.

Hodnota představuje konkurenční výhodu. Důvod, proč si zákazník vybere náš podnik. Reaguje na požadavky zákazníka a uspokojuje potřeby zákazníka (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 22)

2.1.3 Kanály

Definují způsoby, jakým podnik komunikuje se zákazníky a vnějším okolím za účelem poskytnutí hodnotové nabídky. Jsou nezbytné pro tvorbu spokojených zákazníků. Kanály mají za úkol primárně zvýšit povědomí o poskytované hodnotě, kterou podnik vytváří. Mezi další funkce patří možnost zakoupení hodnotové nabídky zákazníkem, zhodnocení poskytnuté nabídky a neomezené zákaznické služby po prodeji hodnotové nabídky. (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 26)

2.1.4 Vztahy se zákazníky

Definují vybudované jednotlivé typy vztahů se zákaznickými segmenty. Vztahy nabývají různé podoby, od automatizovaných po osobní vztahy. Každý podnik by si měl stanovit podobu vztahu. Hlavní motivy jsou získání zákazníka a jeho udržení, nebo zvýšení prodeje. (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 28)

2.1.5 Zdroje příjmů

Zahrnují veškeré zdroje příjmů, které podnik eviduje z prodeje produktů a služeb zákaznickému segmentu. Podnik využívá různé cenotvorné mechanismy. Jedná se o dražby, pevné ceníkové ceny, závislost na trhu, závislost na množství, smlouvání a jiné. Business model může vycházet buď z transakčních příjmů z neopakovatelných plateb nebo z opakujících příjmů z průběžných plateb. (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 30)

2.1.6 Klíčové zdroje

Klíčové zdroje definují klíčová aktiva, která jsou nezbytná k efektivnímu řízení business modelu. Tyto zdroje mají různou podobu. Mohou být fyzické, duševní nebo finanční. Vytvářejí hodnotovou nabídku, pronikají na trh, vytváří a udržují vztahy se zákazníky a tím se stávají i zdroji příjmů. Podnik může klíčové zdroje vlastnit nebo si je najímat. (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 34)

2.1.7 Klíčové činnosti

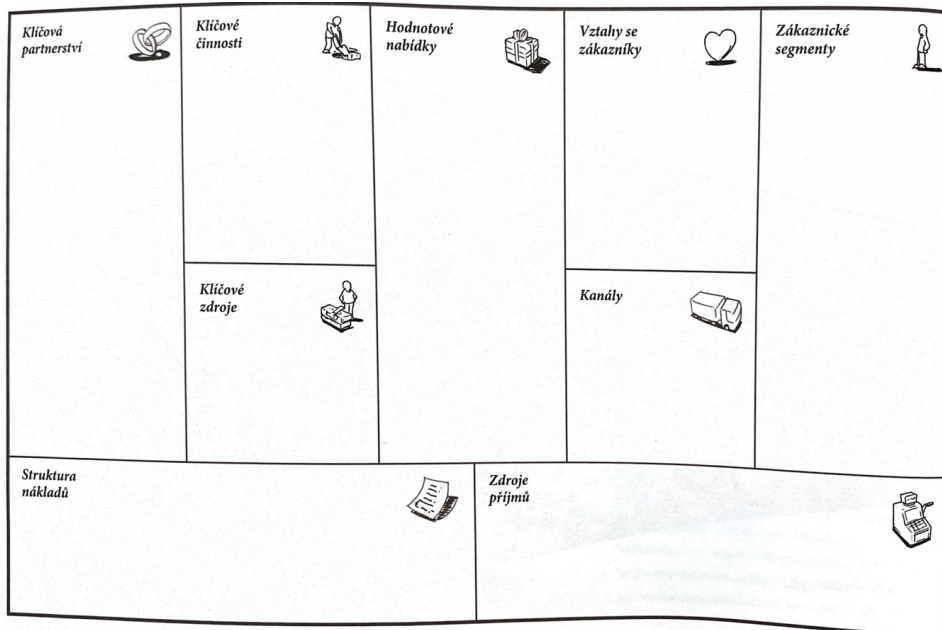
Plní totožnou funkci jako klíčové zdroje. Charakterizují nejvýznamnější aktiva, které podnik vykonává k efektivnímu řízení business modelu. (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 36)

2.1.8 Klíčové partnerství

Jedná se o vztahy mezi dodavateli, odběrateli a partnery, kteří se podílejí na správné funkci business modelu. Existuje mnoho důvodů, proč uzavřít partnerství. Příkladem je získání konkurenční výhody díky uzavřenému strategickému spojení se subjektem, který může být konkurenční nebo nekonkurenční. Existuje dále spojení mezi dodavatelem a kupcem a jiné spojení, které tvoří kompletně novou obchodní příležitost. (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 38)

2.1.9 Struktura nákladů

Nalezneme zde veškeré náklady, které jsou úzce spjaté se zvoleným business modelem. Klíčové zdroje, klíčové činnosti a klíčová partnerství vytváří náklady, které jsou hůře kvantifikovatelné než zbytek nákladů. (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 40)



Obrázek 1: Business model Canvas (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 44)

2.2 Business model Lean Canvas

Podle Novákové (2020) se jedná o stručný jednostránkový nástroj, který pomáhá podnikatelům stanovit směr podnikání. Za Lean Canvas se považuje adaptace klasického Canvasu, kterou zjednodušil známý inovátor a školitel Ash Maurya. Hlavním rozdílem oproti klasickému Canvasu je ten, že Lean Canvas využívají primárně start-upy a nové firmy.

Lean Canvas dokáže důkladně rozebrat náš business model a rozdělit ho do devíti oblastí, které jsou systematicky řazeny a testovány podle rizikovosti, od největšího po nejmenší riziko. (Maurya, 2016, s. 47)

Pár prvků se od klasického Canvasu liší. Zde jsou uvedeny:

2.2.1 Problém/potřeba

Definuje hlavní problémy nebo potřeby týkající se zákaznického segmentu, se kterým pracujeme. Důležité je poznamenat, jak zákazníci svoje problémy aktuálně řeší. (Maurya, 2016, s. 47)

2.2.2 Řešení

Napravuje definovaný problém nebo potřebu. Konečné řešení se stanoví až po několika rozhovorech se zákazníky a určení priorit problému. (Maurya, 2016, s. 52)

2.2.3 Klíčové metriky

Obsahuje klíčové ukazatele používané k měření skutečné výkonnosti podniků. Výsledky jsou důležité zejména k měření a identifikaci důležitých okamžiků životního cyklu zákazníka.

Nejčastěji jsou využívány takzvané pirátské metriky: (Maurya, 2016, s. 60)

- Akvizice - okamžik zaujetí zákazníka
- Aktivace - první pozitivní dojem zákazníka
- Retence – opakované vrácení zákazníka
- Příjem – událost, za kterou dostaneme zapláceno
- Doporučení – reference od spokojených zákazníků

2.2.4 Nespravedlivá výhoda

Definici nespravedlivé výhody si můžeme vyložit jako něco, co nelze snadno zkopírovat či koupit. Jedná se například o existující zákazníky, kvalitní SEO, expertní podporu, informace a jiné. Nespravedlivá výhoda může být i hodnotou, která se projeví až časem. (Maurya, 2016, s. 63)

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

Obrázek 2: Business model Lean Canvas (Maurya, 2016, s. 47)

3 INOVACE BUSINESS MODELU

V době, kdy inovace produktů či procesů není dostatečná, nastupuje na scénu vývoj a implementace samotného business modelu. Inovace business modelu se obecně považuje za udržitelnější než obyčejná inovace produktů. Při výzkumu business modelů se zjistilo, že se nedávno přešlo od definicí a popisů k dynamičtějším způsobům, zaměřeným na návrh a implementaci obchodních modelů.

Samotná inovace je blízce spojená s pojmy jako konkurenční výhoda, zdroje, strategie a jiné. (Stampfl, 2016, s. 37)

3.1 Definice inovace business modelu

Inovace business modelu se řadí mezi nové typy inovací, které se odlišují od klasické inovace produktu nebo služby. Je to primárně způsobeno tím, že inovace obchodního modelu zahrnuje procesy, distribuční kanály, produkty, aktivity a jiné.

Nejnovější manažerská praxe definuje inovaci obchodního modelu rozdílně, než inovace produktu nebo procesu. Všeobecně vzato, inovace business modelu se týká změn – obsahu, struktury a řízení. (Stampfl, 2016, s. 37 podle Zoota a Amita, 2010)

Někteří inovátoři obecně popisují business model jako nový, pokud je jedna ze stavebních prvků business modelu nová. (Stampfl, 2016, s. 38)

Zollenkop (2006) rozlišuje mezi modulární a architektonickou inovací obchodního modelu. Modulární inovace obchodního modelu vyžaduje změnu alespoň jednoho prvku obchodního modelu. V případě architektonické inovace obchodního modelu zůstávají komponenty obchodního modelu do značné míry nezměněny, ale je třeba změnit vztah mezi komponenty.

3.2 Typy inovací business modelu

Podle Bucherera (2012) využíváme při rozlišování různých typů inovací spoušťový bod (co iniciovalo inovaci), stupeň změny a stupeň novosti. Jednotlivé inovace nám zobrazuje tabulka číslo 1.

Hodnotová nabídka, která bývá klíčovým prvkem každého business modelu, může být ovlivněna nabízenými produkty a službami. V důsledku toho může dojít nejen k inovaci daných produktů a služeb, ale dokonce k inovaci celého business modelu.

Stampfl (2012) ve své práci zmínil, že základ inovace může tvořit i přeměna hlavních prvků business modelu beze změny produktů nebo procesů. Tyto nezávislé inovace jsou považovány za klíč k přežití na trzích, kde jsou produkty a procesy stabilní, nebo se staly komoditami.

Tabulka 1. Typy inovací podle Stummera (vlastní zpracování dle Stummera)

Kritérium	Typ inovace business modelu
Spouštěcí bod	1) Inovace business modelu je iniciovaná přes inovaci produktu/procesu. 2) Nezávislá inovace business modelu.
Stupeň změny	1) Překonfigurování existujícího business modelu. 2) Vývoj nového business modelu.
Stupeň novosti	1) Business model je pro svět nový. 2) Business model je pro trh nový. 3) Business model je pro společnost nový.

Při výzkumu stupeň novosti se prokázalo, že nové business modely jsou pouze kombinací existujících myšlenek, vzorů a konceptů. Téměř devadesát procent business modelů má kořeny již v přijatých zahraničních modelech nebo v kombinacích různých modelů. (Bucherer a kol., 2012).

4 ANALÝZA PROSTŘEDÍ BUSINESS MODELU

Pro vytvoření dostatečně kvalitního a konkurenceschopného business modelu je třeba velmi dobře porozumět působícím vnitřním a vnějším vlivům. Je mnoha důvodů, proč tyto vlivy sledovat. Jedná se například o změnu situace na trhu, kterou může způsobit pandemie a na to navázané hospodářsko-ekonomické problémy. Sledováním těchto problémů nám pomůže uzpůsobit náš model měnícím se podmínkám na trhu a porozumět směrům, kterými se může náš business model ubrat v budoucnu.

4.1 Vnější prostředí

Jedná se o prostor návrhu, ve kterém daný business model navrhujeme a u kterého zohledňujeme určité faktory a překážky. Faktory jsou neovlivnitelné, proto je důležité je sledovat a zohledňovat, stejně jak překážky, které mohou mít na náš podnik určitý vliv.

Při analýze vnějšího prostředí podniku zohledňujeme mikroprostředí a makroprostředí. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 5)



Obrázek 3: Faktory podnikového okolí (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 3)

Při analýze vnějšího prostředí podniku běžně využíváme PEST a SWOT analýzu.

4.1.1 PEST analýza

PEST analýza se zaměřuje na čtyři faktory vnějšího prostředí, kde každý faktor tvoří jedno písmeno v názvu. P jako politické faktory, E jako ekonomické faktory, S jako sociální faktory a T, neboli technologické faktory.

Politicko-právní faktory

Podle Dvořáčka a Slunčíka (2012, s. 10) politicko-právní faktory vymezují zákony a pravidla pro činnost podniků. Patří zde:

typ vlády a její stabilita,

svoboda tisku, úroveň byrokracie a korupce,

regulace a deregulace ekonomiky a trendy regulace a deregulace,

pravděpodobné změny v politickém prostředí.

Právo představuje soubor pravidel, která jsou stanovena státem. Obsahují právní normy, které se nazývají právní předpisy, kam zařazujeme zákony a nařízení. Právní předpisy dělíme na základní a specifické. Do základních právních předpisů zahrnujeme obchodní právo, pracovní právo, občanské právo a trestní právo. Mezi specifické patří regulace cen, regulace hospodářské soutěže, kontrola znečišťování životního prostředí a investiční pobídky.

Ekonomické faktory

Mění se podle různých situací v průběhu času nebo zůstávají stabilní. Bývá odrazem hospodářské politiky daného státu. Záleží primárně na tom, v jaké fázi ekonomického cyklu se nacházíme, jak se v důsledku vývoji cen mění poptávka.

Pro firmy je důležité sledování a analyzování ukazatelů HDP, inflace, úvěrové sazby pro správné nastavení budoucí strategie. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 12)

Sociálně-demografické faktory

Definice demografie můžeme pochopit jako statistiku souboru osob, které žijí ve stejném městě, kraji, zemi. U demografie analyzujeme populaci, kterou definujeme jako soubor jedinců, mezi nimiž dochází k reprodukci. Dále analyzujeme věk, index stáří, věkovou pyramidu. Do sociálně-demografických faktorů se zahrnují demografické trendy jako porodnost (natalita), stárnutí obyvatelstva, úroveň vzdělávací soustavy, kvalita a množství pracovní síly.

Pro vhodnou pracovní sílu jsou důležité tyto tři pojmy – kvalifikace, vzdělávání a výchova. Tyto pojmy jsou propojené a na sebe závislé. O kvalifikaci mluvíme jako o fyzické a duševní způsobilosti, teoretické vědomosti získané vzděláním. Vzdělání definujeme jako proces získávání poznatků a dovedností a výchova je zaměřená na formování osobnostních vlastností člověka.

A právě vzdělání je základem rozvoje každé společnosti. Pomáhá člověku získat zaměstnání, či zajištění životního standardu. Aby bylo zabezpečeno vzdělání u každého, je více než potřebné kvalitně řídit vzdělávací politiku. Ta zahrnuje instituce školské a mimoškolské. Díky tomu rozvíjíme poznatkové a duchovní kapacity populace a rozvoj morálně hodnotové orientace. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 13 a 14)

Technicko-technologické faktory

Technologie se neustále mění a posouvá kupředu. Co je bráno dnes jako novinka je za rok zastaralé. Pokud podnik pracuje s nejnovějšími technologiemi, získává automaticky konkurenční výhodu oproti ostatním firmám. Pokud se v nových technologiích firma neorientuje, je velice pravděpodobné nahrazení jinou firmou.

Firmy využívají ve svých podnikových aktivitách vědecké poznatky a techniky. Mezi ně patří informační technologie, komunikační technologie, výrobní postupy a metody řízení.

(Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 14)

4.1.2 SWOT analýza

Jedná se o jednu z nejpoužívanějších statických metod zaměřenou na posouzení vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Identifikuje čtyři kategorie faktorů působící na okolí. Cílem je zjištění, jak se aktuální firemní strategie adaptuje na změny v prostředí.

SWOT analýza se sestavuje ze dvou analýz – analýza vnějšího prostředí, kde nacházíme příležitosti a hrozby a analýza vnitřního prostředí, kde sledujeme silné a slabé stránky firmy.

Silné a slabé stránky určujeme pomocí hodnotících systémů, vnitropodnikových analýz a výzkumných technik (dotazování, diskuze a jiné).

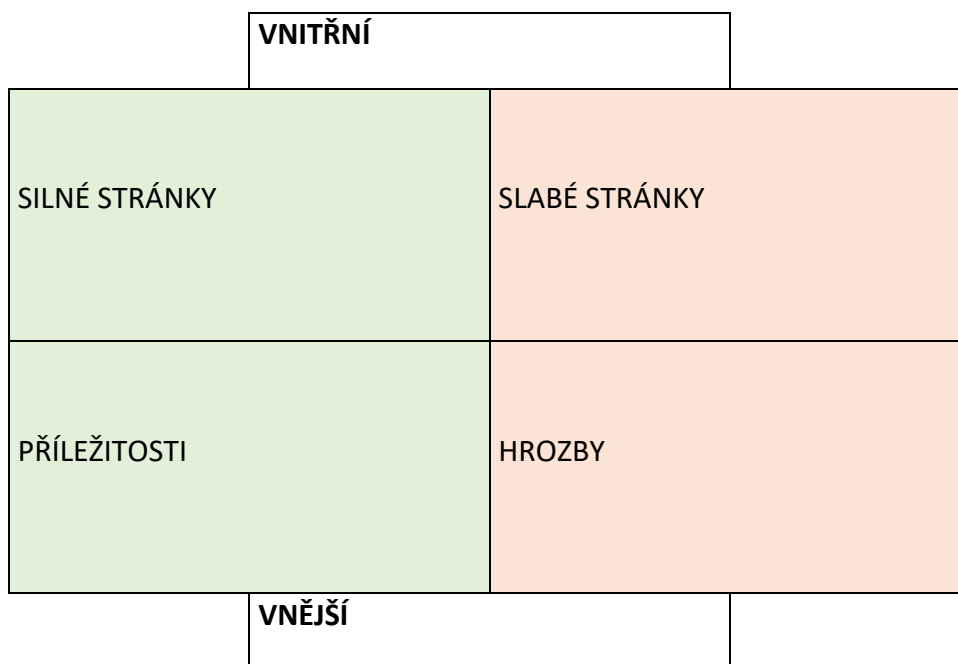
Analýzu využíváme k běžným činnostem, se kterými se podnik během své existence setkává. Jedná se například o plánovanou inovaci, pronikání na trh, kooperaci či alianci. V nejhorších případech, když jednáme o likvidaci či prodeji podniku. Dále ji využíváme k nalezení využití zdrojů nebo kompetencí firmy. (Jakubíková, 2013, s. 129)

Silné stránky identifikují skutečnosti, v čem firma vyniká, jaké výhody přináší jak sobě, tak zákazníkům. Odpovídají na otázku, jaké konkurenční výhody dokážeme jako firma poskytnout. (Jakubíková, 2013, s. 129)

Slabé stránky jsou skutečnosti, které firmě způsobují konkurenční nevýhodu. Firma něco nedělá dobře, a to ji táhne dolů. Mezi příklady slabých stránek patří vysoká fluktuace zaměstnanců, zastaralé technologie, vysoké fixní náklady. (Jakubíková, 2013, s. 129)

Příležitosti pomáhají zvýšit povědomí o firmě, zvyšují poptávku a tím i přináší firmě úspěch a nové zákazníky. Jedná se například o lepší využití stávající kapacity, nová pracovní síla, nová neinvazivní technologie. (Jakubíková, 2013, s. 129)

Hrozby informují o skutečnostech, které ohrožují firmu. Jedná se například o snížení poptávky, snížení spokojenosti zákazníků, růst cen u dodavatele, růst konkurence a podobné. (Jakubíková, 2013, s. 129)



Obrázek 4: SWOT analýza (vlastní zpracování dle Jakubíkové)

Často se setkáváme ve vnějším okolí s pojmem strategická slepota. Tento pojem vysvětluje neschopnost hledat příležitosti a vyvarovat se hrozeb na trhu. Firma pokulhává ve strategických řízeních, nevyužívá příležitosti, nápady jsou generovány pouze lidmi z vedení. (Jakubíková, 2013, s. 142)

4.2 Vnitřní prostředí

Podle Jakubíkové (2013, s. 109) analýza mikroprostředí zahrnuje identifikaci zdrojů a schopností podniku, aby byl podnik schopen reagovat především na okolní příležitosti. Při analýze se zaměřujeme na vztah našeho podniku s konkurencí. Z tohoto důvodu je nutné si předem definovat přednosti, díky kterým si udržujeme vedoucí pozici na trhu. Nejprve se zaměřujeme na analýzu odvětví, ve kterém naše firma podniká. Dochází ke zjišťování informací v souvislosti růstem a velikostí trhu, bariéry, kapitálová náročnost a aktuální fáze životního cyklu produktů. Tyto vlivy dokážou výrazně ovlivnit situaci uvnitř podniku. Podnik přichází do styku s jednotlivými vstupy, které se dělí na hmotné (kapitál, pracovní síla, technologie) a nehmotné (informace, technologické postupy, reputace). Ty se pomocí technologické přeměny mění na výstupy (zisk, produkce, inovace). Na vstupy a výstupy se dále navazují okolí firmy, jako jsou dodavatelé, zákazníci.

Na analýzu mikroprostředí využíváme Porterův model pěti konkurenčních sil a McKinseyho model 7S.

4.2.1 Porterův model pěti sil

Podle Portera (1998) úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti konkurenčních silách: konkurentech, dodavatelích, odběratelích, substitutech a nově vstupujících firmách.

Podle Součka a kol. (2012, s. 40) jsou jednotlivé síly závislé na oboru, ve kterém podnikáme. Konkurence se odvíjí od vyjednávací síly dodavatelů i odběratelů, hrozby z existence substitutů a konkurentů a vztahů mezi ostatními firmami.

Díky Porterovému modelu dokážeme předvídat naši možnou konkurenční výhodu. Naše firma bude schopná nabídnout lepší cenu, vyšší užitnou hodnotu, ekologičtější technologický postup. Pomocí této analýzy získáme odpověď na to, kterou strategii máme při boji s konkurencí zvolit. (Souček a kol., 2012, s. 40)

Dodavatelé

Představují zdroje pro výrobu a produkci služeb. Jedná se o firmy, organizace a jednotlivce. Dodavatelé jsou pro firmu relativně široký pojem. Mohou zásobovat podnik vstupy (materiál, pracovní síla, informace, technologie) nebo mohou poskytovat služby (internet, energie, finanční instituce, reklama). To, jak firma bude úspěšná, závisí hlavně na správném výběru dodavatele. Při výběru posuzujeme spolehlivost, certifikace, recenze, cenu a jiné. (Jakubíková, 2013, s. 104)

Odběratelé

Jakubíková (2013, s. 105) považuje za odběratele spotřebitele, obchodníky, stát a zahraniční zákazníci. Nikdo nedokáže přesně odhadnout zákaznické chování, ale lze ho nějakým způsobem předvídat. Pro odhad chování využíváme různé analýzy, které nám poskytnou odpovědi na otázky. Zjišťujeme faktory jako odhadované roční nákupy, kupní motivy, růst prodeje a jiné. Změnu v chování nejlépe vyzorujeme, když změníme náhodný vstup.

Earls (2008, s. 249) zastává názor, že nejcennější zákazník není ten, kdo utratí nejvíce peněz, ale ten, co je loajální. Takový má největší vliv na své známé a snadněji je přesvědčí. Proto by se firmy a organizace měly zajímat o chování davu.

Konkurence

Jakubíková (2012, s. 106) definuje konkurenci jako podnik, který produkuje stejné zboží či služby. Je důležitým faktorem pro dosažení úspěchu. Firma díky konkurenci je schopna poskytnou vyšší hodnotu, lepší cenu či vyvolat úplně novou potřebu. Cílem marketingových specialistů je získat strategickou výhodu vyzdvižením našich produktů s porovnáním s konkurencí. Toto je důvod zjišťování konkurentů. Zjišťujeme velikost, silné a slabé stránky, cíle, strategie a sortiment konkurence.

Konkurenci členíme z teritoriálního hlediska (globální, národní, meziodvětvová, alianční, odvětvová a komoditní). Pro firmu není dobré, aby se zaměřila pouze na blízkou konkurenci, ale je nezbytné vyhledat i vzdálenější konkurenty, kteří ji mohou ohrozit. Konkurenci posuzujeme podle zvolených kritérií. Ty nám pomáhají zjistit, jak si firma stojí na trhu: (Jakubíková, 2013, s. 107)

- finanční zdroje,
- strategické cíle,
- celkové disponibilní zdroje,
- výše zisku,
- marketingová koncepce,
- tržní pozice a jiné.

Nové vstupující firmy

Podle Srpové a kol. (2011, s. 619) se jedná o firmy, které mohou vstoupit do konkurenčního prostředí. Jediné, co dokáže potencionální konkurenty odradit od vstupu na trh jsou velmi nákladné bariéry. Čím finančně náročnější překonání bariér, tím je riziko vstupu konkurence menší. Rivalitu mezi firmami ovlivňuje odvětví, ve kterém podnikáme, poptávkové podmínky a zmíněná výška vstupních bariér.

Hrozba substitutů

Tuto hrozbu vnímáme tehdy, pokud lze vytvořit produkt velmi blízký našemu produktu, a to za předpokladu, že náklady substitutu jsou nižší nebo zvyšují nabídku. Tato poslední síla způsobuje cenovou konkurenci. (Lhotský, 2010, s. 40)

4.2.2 McKinseyho Model 7S

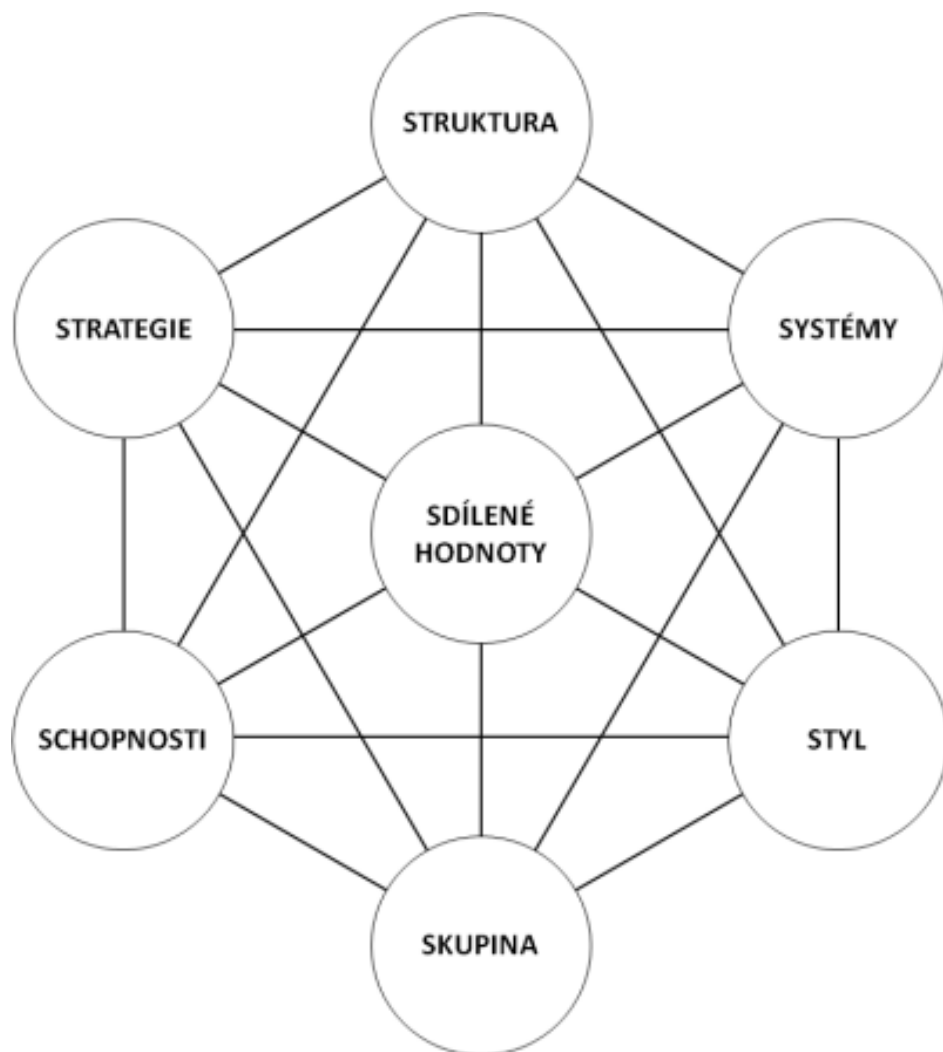
Podle Hanzelkové (2017, s. 132) se jedná o užitečnou pomůcku poradenské firmy McKinsey. Pomůcka má identifikovat 7 klíčových faktorů úspěchu, které na sebe vzájemně systémově působí.

Model se nazývá 7S podle uvedených faktorů, které začínají na písmeno S:

(Hanzelková, 2017, s. 133)

- **Strategie** – Je systematický postup, který nám pomůže k dosažení konkurenční výhody. Strategie musí být jasně formulována, dlouhodobě s ní dosahujeme konkurenční výhody. Posiluje ji vize a poslání podniku. (Jurevicius, 2013)
- **Struktura** – obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání a jeho fungování ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce, kontrolních mechanismů a sdílení informací.
- **Systémy řízení** – prostředky, procedury, systémy, které slouží k řízení (komunikační, dopravní, kontrolní, informační, jiné)
- **Styl manažerské práce** – vyjadřuje, jaký má management přístup k řízení a k řešení vyskytujících se problémů. Zároveň je nutné si uvědomit, že ve většina organizací existují rozdíly mezi formální a neformální stránkou řízení, co je v organizačních směrnících a předpisech.

- **Spolupracovníci** – lidé, jejich vztahy, funkce, motivace, chování. Je nutné rozlišovat mezi kvantifikovatelnými (systém zvyšování kvalifikace, systém motivace a odměňování) a nekvantifikovatelnými aspekty (postoje, loajalita, morální hledisko).
- **Schopnosti** – profesionální zdatnost pracovního kolektivu firmy jako celku. Nejedná se o součet kvalifikace jedinců. Je nutné brát kladné i záporné efekty.
- **Sdílené hodnoty** – odražení skutečnosti, principů a idejí respektovanými pracovníky a všemi zainteresovanými na úspěchu firmy.



Obrázek 5: Model 7 S od firmy McKinsey (managementmania.com, 2015)

4.2.3 Interní analýza

Cílem této analýzy je zjistit slabé a silné stránky naší firmy a tím zjistit vlastní konkurenční výhodu. Základem je definice zdrojů a hlavních předností firmy. Mezi přednosti patří unikátní druh majetku (technologie, stroj) nebo speciální schopnost či dovednost (specializace pracovníků, znalosti). Aby se zabránilo napodobení předností, firma využívá různé bariéry, jak na hmotný majetek, tak na nehmotný. Pro nehmotný majetek se využívá patentová ochrana. Avšak hmotný majetek se velmi obtížně chrání před napodobením. Tímto se tvoří silná stránka firmy. (Srpová, 2011, s. 167)

SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Opravdový smysl podnikání bývá v mnoha literaturách nejednoznačný, jelikož existuje mnoho definic podnikání. Nejčastěji je s podnikáním spojena tvorba zisku. Za účelem podnikání naopak vždy stojí zákazník.

Každá organizace by si měla uvědomit, jaké má poslání pro veřejnost, jakou vizi je nutné šířit a jaké hodnoty podnik uznává. Také je nezbytně nutné se zaměřit na dlouhodobé cíle, které by měly být uskutečnitelné a měřitelné.

Za business model označujeme strategii, jak úspěšně řídit podnik. Přehledný business model slouží jako příručka nejen pro majitele, ale i investory a zaměstnance. Business modely rozdělujeme na Canvas a Lean Canvas. Canvas je využívám existujícími podniky pro následující zdokonalení. Lean Canvas bývá využívám novými podniky nebo start-upy.

Pokud máme vytvořený business model, ale z nějakého důvodu není efektivní, přichází na řadu inovace. Inovace business modelu se odlišuje od klasické inovace produktů či procesů. Inovace business modelu mění obsah, strukturu či řízení business modelu. Lze překonfigurovat nebo vytvořit kompletně nový. Inovace může být také závislá přímo na inovaci nějakého produktu nebo kompletně nezávislá. Při výzkumu se prokázalo, že téměř 90 % inovovaných business modelů je kombinací již existujících business modelů.

Pro náš business model je velmi důležité dobře rozpoznat okolí, které na náš podnik působí. Pro zjištění okolí využíváme PEST a SWOT analýzu. PEST analýza se zaměřuje na 4 faktory: politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické. Oproti tomu SWOT analýzou zjišťujeme silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Vnější faktory působící na podnik nejsou ovlivnitelné. Na analýzu vnitřního prostředí využíváme model 5F a 7S, díky kterým dokážeme upevnit konkurenceschopnost a posílit užitnou hodnotu. Model 5F se skládá z 5 sil působících na podnik: dodavatelé, odběratelé, konkurenční síly, substituty a nové firmy. Model 7S od firmy McKinsey se skládá ze 7 faktorů začínající na písmeno S: strategie, struktura, systémy řízení, styl manažerské práce, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty.

Na vnitřní analýzu firmy využíváme interní analýzu, díky které zjistíme přednosti a nedostatky pouze vnitřního prostředí firmy.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA PODNIKATELE

Fyzická osoba Recovery Centrum (dále RC) poskytuje služby v oblasti regenerace pohybového aparátu, nabízí masérské služby, osobní tréninky a jídelní plány na míru. Dále nabízí k prodeji kvalitní doplňky sportovní výživy a výrobky určené k aromaterapii. Činnost prozatím vykonávají v pronajatých prostorách v centru města Zábřeh. V komplexu Recovery Centra lze najít posilovnu a masérské studio. Díky tomu, že vše je dostupné na jednom místě, může RC hned poskytnout pohodlně komplexní služby svým klientům.

Výzkum byl ovlivněn řadou neočekávaných situací, jako byla koronavirová pandemie a tím související uzavření provozoven.

Data v praktické části mé práce byla získána neformálními rozhovory s celým týmem RC a některými věrnými klienty.

5.1 Historie Recovery Centra

Podnikatelský subjekt byl založen 9. září 2019, avšak zakladatel Lukáš Barvíř se zdravému životnímu stylu věnuje již 8 let. Na začátku se zaměřoval pouze na sportovní masáže, následně nabízel služby v oblasti sportovní regenerace a relaxační masáže. V roce 2020 se spojil s fitness trenérem/výživovým poradcem Romanem Hýblem a s masérkou/fitness trenérkou Janou Jílkovou. V lednu 2021 založili privátní posilovnu. Během koronavirové pandemie byla provozovna uzavřená. (interní materiál RC)

5.2 Předmět podnikání

Hlavním předmětem podnikání jsou masérské, rekondiční a regenerační služby. Vedlejší předměty podnikání jsou velkoobchod a maloobchod, provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti. (rejstrik-firem.kurzy.cz, 2021)

5.2.1 Masérské a regenerační služby

RC nabízí procedury, které mohou pomoci jak neaktivním lidem, tak sportovcům. Každý se chce cítit lépe a poznat své tělo. Lidé mají stereotypním pohybem nevhodně zakódované pohybové vzorce. Jednostrannou činností se tělo přetěžuje, špatnou stravou si pomalu likvidujeme orgány jako ledviny, játra a slezinu, málo pohybu zase způsobuje obezitu a zmíněné špatné pohybové vzorce. Proto je více než potřebné předejít zbytečným operacím, zraněním a chronickým chorobám. Nejedná se jen o jednu určitou proceduru, RC si pokaždé

vezme různé poznatky z mnoha medicín, aby došlo k působení na širší spektrum člověka a tím dosažení lepších výsledků. (interní materiál RC)

5.2.2 Provoz privátní posilovny

Hlavní účel provozu je náprava klientů. U zdravotnických rehabilitací chybí individuální přístup, přebývají pasivní metody (užití přístrojů bez aktivního zapojení pacienta). Naopak v RC je ihned aplikován nápravný proces zapojením klienta do aktivní remodelace pomocí pohybových aktivit.

Zároveň je možnost provozování soukromých lekcí pro zájemce, především ženy a začátečníky. Byl vytvořen koncept pro soukromí. Pokud má někdo obavy z veřejných fitness center, je privátní posilovna to pravé. (interní materiál RC)

5.2.3 Osobní trenérství

Jedná o individuální přístup k tréninku pro zájemce. Trenér nalézá podle dispozic mobility či stability v daných oblastech nedostatky, omezení spojené s úrazy či pooperačním stavem a snaží se docílit jisté nápravy a zlepšení. Klient je zároveň edukován o správném cvičení. Na požádání klienta lze komplexně diagnostikovat pohybový aparát. (interní materiál RC)

5.2.4 Jídelní plány na míru

Dochází k zjištění vzorce bazálního metabolismu klienta podle fyzických predispozic (váha, výška, míry). Jídelní plán závisí na denní pohybové aktivitě, druhu práce a na stanoveném cíli (nabrat svalovou hmotu, zesílit, zhubnout). Zjišťuje se poměr podkožního tuku, kostí, svalů a vody v těle.

Předem je nutná kontrola krve a moči, kde je zjištěn poměr vitamínů, minerálů a ostatních životně důležitých stopových prvků.

Obvykle se jídelní plán tvoří na dva až čtyři týdny.

5.2.5 Prodej regeneračních pomůcek

Jedná se o prodej rehabilitačních pomůcek, které slouží k rychlejší svalové regeneraci, zlepšení mobility a stability. Mohou být využívány při silovém tréninku nebo strečinku.

Mezi nejvíce prodávané výrobky se řadí balanční míčky, ortopedické vložky do bot, vibrační válec a hřejivý pás. RC prodává výrobky značek Naboso, Trigger Point, Vivo barefoot a Hyperice. (interní materiál RC)

5.3 Analýza výnosů Recovery Centra

V této části práce představím výnosy, které RC evidovalo v průběhu let.

Tabulka 2. Tržby Recovery Centra (vlastní zpracování dle interních materiálů RC)

tržby za služby	2019 (říjen-prosinec)	2020	2021 (leden-květen)
masáže	225 000 Kč	300 000 Kč	0 Kč
posilovna	58 800 Kč	78 400 Kč	0 Kč
jídelníčky	15 000 Kč	50 000 Kč	15 000 Kč
osobní tréninky	54 000 Kč	72 000 Kč	0 Kč
prodej pomůcek	3 020 Kč	38 000 Kč	40 000 Kč
celkem	355 820 Kč	538 400 Kč	55 000 Kč

Výnosy byly značně ovlivněné pandemií, především v letech 2020 a 2021. Služby byly uzavřené od března do června roku 2020, dále pak od října až do roku 2021. Tato situace velmi zasáhla právě malé podnikatele.

Největší podíl na celkových tržbách zaujímají tržby z masáží, dále pak tržby ze vstupů + osobní tréninky.

5.4 Poslání, vize, hodnoty a cíle společnosti

5.4.1 Poslání

Posláním RC považuje potřebu pomoci klientům, aby se cítili a vypadali lépe. Tohoto posláním mohou dosáhnout neustálým seberozvojem a vzděláváním. Díky novým zkušenostem mohou rozšiřovat služby o nové metody, které dokážou pomoci více lidem. Za poslání RC nepovažuje tvorbu zisku, je to jen nějaká hodnota navíc. Jako poslání se dá i považovat touha být jedni z mála v České republice poskytující veškeré služby od veřejného fitness centra po výrobu vlastních suplementů. (interní materiál OSVČ)

5.4.2 Vize

RC má v plánu přibližně v horizontu 2 let rozšíření stávající komplexu o několik nových služeb. Nejprve by rádi změnili privátní posilovny na veřejnou. Toto rozhodnutí přinese

nové náklady za pořízení vybavení, ať se jedná o posilovací stroje, nábytku, a hlavně nutnosti zařízení větších prostor. Nejsilnější motivací je pro členy RC představa plné finanční nezávislosti na vedlejších zdrojích příjmů (zaměstnání, brigády), které nemají nic co do činění s provozem Recovery Centra. Finanční nezávislost by mohla být reálná do 5 let od otevření veřejného fitness centra.

Další vizí je vytvoření stabilní prosperující přátelské firmy, která bude tvořit pevnou komunitu lidí se stejnými koníčky a zájmy, navzájem si pomáhat a podporovat se.

Při rozhovoru s členy RC bylo zjištěno, že jsou to právě společné vize, která je motivují k práci více než jednorázová peněžní odměna. Vize jim slouží jako pohon.

V tomto případě zde platí, že stanovování společné vize v kolektivu může posloužit jako vhodný motivační nástroj.

5.4.3 Hodnoty

Uvedené hodnoty jsou získané od členů RC, kdy jejich politika podnikání na těchto hodnotách staví základy. Z mého osobního pohledu jako pravidelného klienta, jsou veškeré uvedené hodnoty reálné a dodržované. RC dělá vždy vše pro spokojenost klientů, využívá jen ty nejnovější techniky a přístroje. Jako velké pozitivum je, že vše, co poskytuje, se kladně odrazí na zdraví.

Orientace na klienta

RC neuspokojuje potřeby podle stanovených postupů a předepsaných vzorců. Je důležité naslouchat klientovi, jeho problémům a službu přizpůsobit jemu. Základem přátelského vztahu je udělat vše pro maximální pohodlí a spokojenost klienta.

Inovativnost

Je nezbytně nutné v boji s konkurencí aplikovat nejnovější metody, kombinovat různé přístupy z mnoha medicín, aby byla nabídka služeb co nejefektivnější.

Kladné působení na zdraví

Služby, které RC nabízí mají pouze pozitivní dopad, a to především na zdravotní stav okolí.

Poctivost

Nejlepší reference vychází právě z poctivého jednání se zákazníky, služba musí být provedena tak, jak je propagovaná, nesmí být ochuzena o čas ani o průběh.

5.4.4 Cíle

Při rozhovoru se zakladatelem bylo zjištěno, že největším cílem je aktuálně dokončení veřejného fitness centra, které bude spojené se službami fyzioterapie, masážemi, výživovém poradenství, popř. prodejem našich produktů. Toto propojení služeb bude nabízet klientům vyšší komfort. Pokud má někdo určitý problém s pohybovým aparátem, musí jít nejprve na ošetření. Bohužel mu chybí kompenzační, pooperační či rehabilitační péče, kterou mu lékař přímo neposkytne a bude odkázán na rehabilitace, na které je čekací lhůta v řadách týdnů, ne-li měsíců. Tento tradiční způsob nebývá efektivní. Podobný postup bývá při cvičení. Pokud má někdo zájem zhubnout nebo nabrat svalovou hmotu, pouze cvičení jako takové nestačí. Člověk se neobejde bez správného jídelního plánu od výživového poradce, který bude přímo úměrný spáleným kaloriím při cvičení.

Dalším cílem je zaměření na vhodné výživové doplňky. Na trhu jich je ohromné množství. Liší se hlavně kvalitou, složením a konečným účinkem. Nezkušený uživatel se nedokáže orientovat a často ani nedostatek vitamínů či minerálů nezpozoruje. Lidé v dnešní době bývají ovlivněni reklamou, nerozumí složení nebo správnému dávkování. Obvykle si zdravotní problém vyloží jinak a snaží se medikovat vlastními způsoby, což může častěji více uškodit.

Tomuto řízenému ovlivňování chce RC určitým způsobem zabránit, například informováním klientů, vzdělávacími videi na sociálních sítích a jinými způsoby. (interní materiál OSVČ)

Stanovené cíle podle mého názoru mohou při správně zvolené strategii RC vyzdvihnout o několik příček výši. Pokud se tyto cíle splní, bude opravdu komplex RC jeden z mála v Olomouckém kraji, který bude poskytovat tento druh služeb.

6 ANALÝZA MAKRO A MIKRO PROSTŘEDÍ BUSINESS MODELU

6.1 PEST analýza

Uvedená analýza bude zkoumána pro okres Šumperk.

6.1.1 Politicko-právní faktory

Aktuální politická situace v České republice je poměrně nestabilní. Současné vládě, která byla zvolena do Poslanecké sněmovny v červenci 2018, byla kvůli nezvládnuté pandemii vyslovena nedůvěra. Ve sněmovně vláda ztratila většinu hlasů. (irozhlas.cz)

Po vypuknutí koronavirové pandemie v březnu 2020 byla vláda nucena vyhlásit nouzový stav a s tím spojené opatření, včetně zavírání podniků, škol, obchodů. Tyto opatření měla za následek krach mnoha podnikatelů a tím vznik nepokojů a vznik jedné z největších ekonomických krizí od roku 2008.

Vláda stanovila pro poškozené podnikatele kompenzační bonus, který měl pomoci podnikatelům přežít, bohužel ve většině případů ale nedorazil.

Tyto faktory velmi ovlivnily především menší podnikatele. Na podnikání měl dopad vládou vyhlášený nouzový stav, uzavírání provozoven a zmíněné zpožděné kompenzační bonusy.

V oblasti daňového zatížení rok 2021 přinesl pár změn. Došlo ke zrušení superhrubé mzdy. Na podzim byl vládou předložen návrh změn. Zvýšení superhrubé mzdy přineslo zvýšení daňových slev na poplatníka a tím nárůst čisté mzdy.

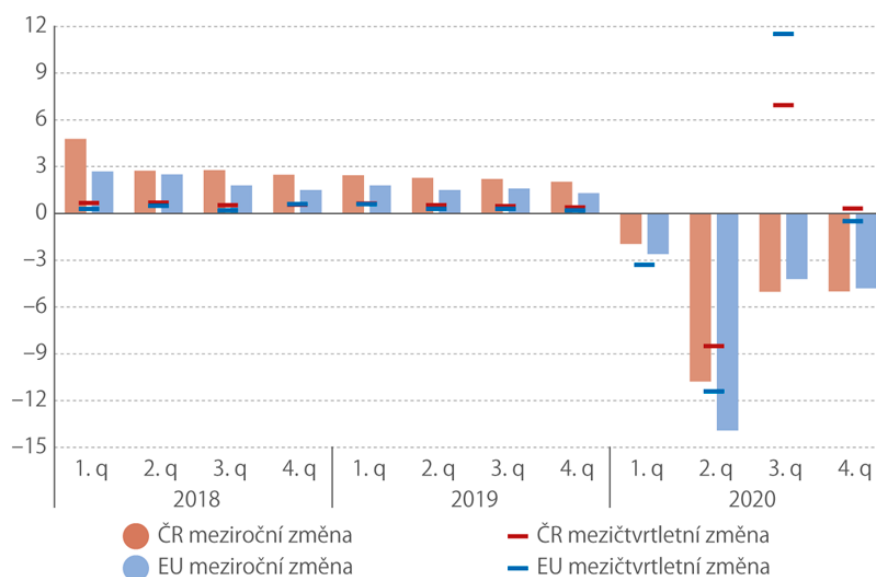
Také velkou úlevou pro podnikatele je možnost paušální daně, kdy lze zároveň uhradit daň z příjmů, sociální a zdravotní pojištění bez nutnosti podat daňové přiznání. (Trejbalová, 2021)

6.1.2 Ekonomické faktory

Podle Českého statistického úřadu ekonomika pocítila největší propad v novodobé historii. Díky vládním restrikcím klesl hrubý domácí produkt o 5,6 % oproti loňskému roku.

Krise měla největší dopad právě na služby, ve kterých firma působí. Tržby v odvětví s velkým množstvím živnostníků klesly za loňský rok o 38,1 %, což bylo pro drobné živnostníky krajně devastující. Podnikatelům docházely zdroje a neměli dostatek prostředků na tvorbu úspor. S vývojem koronavirové pandemie a postupným rozvolňováním restrikcí

existuje jistá vidina potencionálního zlepšení. Domácnosti budou znova využívat služby, více utrácet a tím se objem peněz navrátí zpět do ekonomiky. (Zábojníková, 2021)



Obrázek 6: Vývoj HDP v ČR a EU (czso.cz, 2021)

EET, které bylo spuštěno pro velkoobchod, maloobchod, stravovací a ubytovací služby bylo pro další vlnu prozatím pozastaveno, a to až do ledna 2023. Znamená to, že podnikatelé nemusejí posílat informace o tržbách příslušné instituci, mít na provozovně informační zařízení a vystavovat účtenky. Tato situace prozatím usnadní podnikatelům řešení mnoha problémů. (kurzy.cz, 2020)

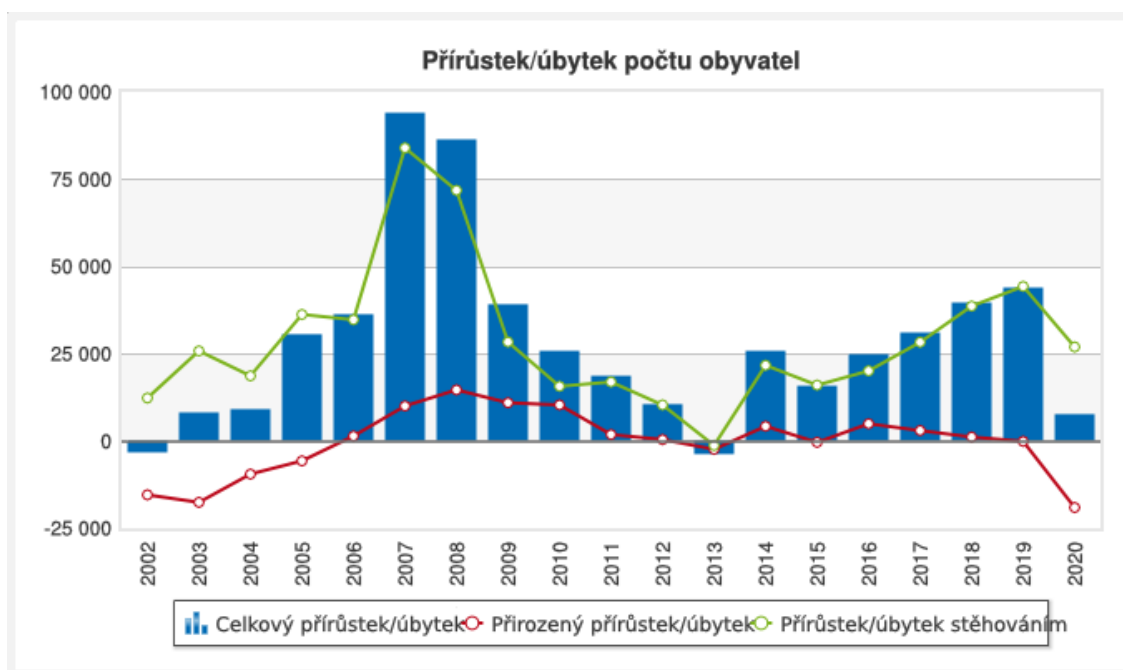
6.1.3 Sociální faktory

Počet obyvatel v okrese Šumperk se drží v roce 2021 nad hranicí 119 tisíc, z toho 59 tisíc mužů a 60 tisíc žen. Průměrný věk u mužů je 41,6 let a u žen 43,5 let. Během roku 2019 se narodilo v okrese Šumperk přibližně 1195 obyvatel a došlo k úmrtí přibližně 1339 lidí. Přírozeným úbytek tvoří 149 osob. (czso.cz, 2021)

Aktuálně měl největší vliv na vývoj populace onemocnění COVID-19. Počet obyvatel i nadále rostl, tempo růstu bylo ale výrazně nižší. K vývoji přispěl hlavně přírozený úbytek obyvatel způsobený jak nemocí, tak zahraniční migrací. Podle ČSÚ 6. ledna 2021 kvůli padl rekord počtu úmrtí na 15 900 obyvatel, bezesporu kvůli pandemii. Byl to největší přírozený úbytek obyvatel od roku 1950. (Němečková a Štyglerová, 2020)

Podíl nezaměstnaných osob byl v roce 2019 kolem 3,39 %. V předchozích letech byla nezaměstnanost okolo 4 %, takže došlo k mírnému poklesu. (czso.cz, 2021)

Podle Holého (2020) má poslední vlna karanténních opatření podstatně vyšší dopady na ženy. Zatímco u mužů nezaměstnanost v lednu zůstala zhruba na úrovni druhé poloviny roku 2020 a meziročně se zvýšila o méně než třetinu, počet žen hledajících zaměstnání se ve srovnání s loňským lednem více než zdvojnásobil.



Obrázek 7: Přirozený úbytek/přírůstek (czso.cz, 2020)

Hrubý domácí produkt (dále HDP) v roce 2019 tvořil v Olomouckém kraji téměř 265 milionu Kč, na jednoho obyvatele potom připadlo 418 tisíc. (czso.cz, 2021)

6.1.4 Technologické faktory

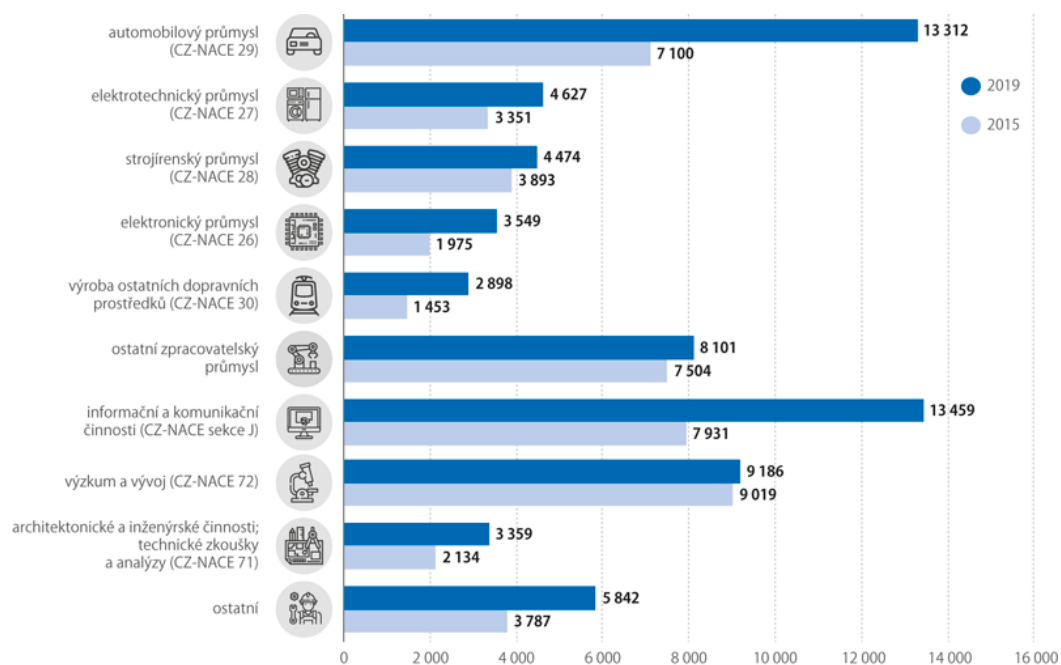
Klíčovým odvětvím České republiky je výroba motorových vozidel. V prvním čtvrtletí roku 2020 bylo vyrobeno přibližně 333 tisíc motorových vozidel, to je o 2,7 % více jak v loňském roce. Je třeba poznamenat, že v březnu 2020 došlo k uzavření evropského automobilového průmyslu. Celková zpracovatelská průmyslová produkce vzrostla o 3,1 % oproti loňskému roku. (czso.cz, 2021)

Během koronavirové pandemie vzrostl zájem o výrobu papíru (hygienické potřeby, obaly), zvýšil se zájem o farmaceutický průmysl a zpracovatelský průmysl v oblasti zdravotnictví (nástroje, lůžka, přístroje).

Veřejná správa se z důvodu vládních nařízení přesunula do digitální sféry. Češi jsou lehce nad průměrem EU27 ve vyhledávání informací na internetu. V roce 2020 využilo internet při hledání informací 41 % obyvatel starších 16 let. Internetový svět nevyužívají pouze úřady, digitalizace se přesunula i do veřejných institucí, jako jsou školy, knihovny a zdravotnická zařízení. Pro podání daňového přiznání byl vytvořen online systém MOJE daně. Mnoho obyvatel má stále větší zájem o vzdálený přístup k výpisům z rejstříků pomocí kontaktních míst Czech POINT. (statistikaamy.cz, 2020)

Výdaje za výzkum a vývoj dosáhly v roce 2019 rekordních 37,6 mld. Kč, což je o 8 mld. Kč více jak v loňském roce. Prostředky z EU směřovali do dvou OP: Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost a Operační program Věda, výzkum a vzdělávání. Náběh čerpání z těchto OP byl po spuštění dosti pozvolný, postupně ale využívání evropských financí zintenzivnilo a v roce 2019 doputovalo ze zahraničních veřejných zdrojů do českého výzkumu 8 mld. Kč.

V roce 2019 tvořily mzdové náklady 61 mld. Kč a byly největší výdajovou položkou Vědy a Výzkumu. Oproti tomu investice na do výzkumu a vývoje (výzkumná centra), která v letech 2012 až 2015 činily rekordních 18 mld. Kč v roce 2019 klesly na 11 mld. Kč, což je výrazně méně než v rekordních letech. (statistikaamy.cz, 2020)



Obrázek 8: Tržby z průmyslové činnosti (czso.cz, 2021)

6.2 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy dokážeme zjistit, v čem je RC lepší oproti konkurenci. Pomáhá nám zjistit pohled na RC z vnitřní strany.

Tabulka 3. SWOT analýza RC (vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
proklientský přístup zkušenosti masérů neustálá ochota se učit vybavení nejvyšší kvality široká nabídka služeb komplexnost (propojení) nízké provozní náklady komunita inovativní techniky	nedostatek finančních prostředků neuvážené rozhodování mnoho stanovených cílů špatná komunikace mezi spolupracovníky pouze privátní posilovna
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
rozvolňování – opakované střetávání a rostoucí poptávka po službách nové spolupráce s výrobci získání velkých zakázek od firem	protipandemická opatření nová konkurence nedostatečné úspory obyvatel neochota lidí, jiná cesta zvyšování provozních nákladů

6.3 Analýza 5 konkurenčních sil

Analýza byla provedena pro lokální trh ve městě Zábřeh. Veškerá data jsou získána pomocí neformálního rozhovoru.

6.3.1 Dodavatelé

Mezi dodavatele v první řadě patří dodavatelé sportovního vybavení, například posilovací stroje a jiné technické pomůcky. Dále nesmí být opomenuti dodavatelé masérských produktů, jak už vybavení (lehátko, pomůcky), tak spotřebních materiálů (oleje, tejpky, chladicí spreje). Nesmíme opomenout na nájemce, kteří dodávají prostory pro činnost.

6.3.2 Odběratelé

Za odběratele jsou považováni klienti, kteří využívají služeb Recovery Centra a za služby platí. Odběratelé nejsou přímo charakterizováni, klient nemusí mít žádné specifické znaky. Mezi hlavní odběratelé se řadí profesionální sportovci, rekreační sportovci, senioři, ženy zejména po porodu nebo začínající sportovci.

6.3.3 Konkurence

V okolí sídla provozovny nabízí služby hned několik salonů nebo studií, nelze je však označit jako přímé konkurenty. Jedná se o FO, které buď poskytují pouze masáže, nebo pouze fyzioterapii. Ve městě Zábřeh je jen jedno fitness centrum, které v závislosti na kvalitě předražené, proto lidé volí alternativní způsoby. Vstupné do konkurenčního fitness se pohybuje od 100 Kč za studenta a 120 Kč za dospělého. Je rozsáhlejší, nalezneme zde mnohem více strojů, kardiio zónu a tělocvičnu na squash. Kvalitou strojů zůstává na mnohem horší úrovni než RC. Stroje jsou staré, neudržované. Nezkoušení cvičenci rozdíl nepoznají, ale lidé, kteří se cvičení věnují delší dobu navštěvují jiná fitness centra.

Masérských salonů je 6 konkrétně v městě Zábřeh, žádný ale nenabízí takový široký sortiment služeb jak RC. Nabídka těchto salonů je docela prostá, nabízí obyčejné sportovní masáže, kde se cena pohybuje okolo 500 Kč. Dále jsou nabízeny masáž lávovými kameny, Dornova metoda, baňky a reflexní terapie chodidel. Veškeré tyto procedury nabízí i RC.

Jelikož RC poskytuje komplexní terapii (všechny služby v jednom), má velkou konkurenční výhodu oproti ostatním podnikatelům. Největší konkurenci prozatím vnímá právě u zmíněného fitness centra, které je rozlohou větší a nabízí větší sortiment strojů. V boji s konkurencí se RC chystá po rozvolnění vládních restrikcí otevřít své vlastní veřejné fitness centrum.

6.3.4 Nové vstupující firmy

Jelikož se RC nachází v obci Zábřeh, což je malé město s přibližně 14 tisíci obyvateli, je riziko vstupu nových firem a služeb relativně nízké. RC se nachází přímo v centru města, kde společně ostatními salóny uspokojují veškerou poptávku. V posledním roce se otevřelo nové masérské studio, které po třech měsících provozu bylo kvůli nedostatku klientů a vysokým cenám zavřeno. Jelikož RC poskytuje kvalitní služby za dobré ceny, konkurence by buď musela nabízet služby pod cenou, což je krajně nevýhodné, nebo mít již dostatek zkušeností, jméno a skvělý marketing.

6.3.5 Hrozba substitutů

V dnešní době je vše nahraditelné. RC poskytuje komplexní služby pod jednou střechou, což je velká výhoda. Bohužel na přesyceném trhu se službami je nahrazování velmi časté. Proto RC využívá nové techniky a neustále se vzdělává, aby byla hrozba nahrazení jiným podnikem co nejmenší. Zároveň využívá vybavení, které není v České republice moc známé a není téměř k dostání. Stále ale existuje velká hrozba spojená s pandemickou situací, kdy se lidé naučili cvičit doma místo na veřejného místě. V dnešní době existuje i mnoho aplikace na nejen na cvičení, ale i na stravování, relaxaci a podobné. Také lze místo klasických masáží či rehabilitací navštívit například bazény nebo veřejné zdravotní instituce.

6.4 Analýza modelu 7S

Data pro vykonání této analýzy byla čerpána z neformálních rozhovorů s členy RC.

Strategie

Měla by vycházet z definovaných cílů a vizí podniku. Strategii, jak dosáhnout cílů, nemá RC prozatím definovanou. Ve většině případů jedná podle vlastního svědomí a vědomí bez stanovených kroků.

RC má primární cíl rozšíření a zkvalitnění vlastních služeb. Rozšířením je myšlena transformace privátního fitness na veřejné. Má v plánu zaměřit na kompletně nový produkt – doplňky výživy. Způsob, jak dosahuje některých cílů bývá bezmyšlenkovité a nerozvážené, obzvláště co se týká pořízování hmotného majetku. V tomto ohledu by se měl stanovit jednotný postup, kdy každý ze členů odsouhlasí pořízování nějakého majetku. Také často zvoleno nevhodné financování majetku, kdy se financuje dlouhodobý majetek krátkodobými cizími zdroji. Tyhle faktory mohou nějakým způsobem negativně ovlivňovat pracovní vztahy, dokonce i podnikání samotné.

6.4.1 Struktura

Organizační struktura je velmi jednoduchá. Jedná se o funkcionální organizační strukturu, kdy jsou 2 majitelé a jeden zaměstnanec s vlastním živnostenským listem. Každý jednotlivec má vlastní zaměření, vlastní klíčové činnosti, které poskytuje a je závislý pouze sám na sobě. FO využívá externí účetní firmu na zpracování daňového přiznání.

6.4.2 Systémy

RC nevyužívá k podnikání žádné speciální systémy. Rezervační systém má na svých webových stránkách a je propojený s online diářem v Microsoft Outlook. Ke komunikaci slouží telefony, počítače a sociální sítě.

6.4.3 Styl manažerské práce

V RC se žádný styl vedení neuplatňuje, každý je svým vlastním pánem. Oba spolujitelé mají rozhodovací práva a kompetenci nakládat s finančními prostředky. Jelikož jsou všichni vedeni společnou vizí, nemusí se navzájem soustředit na hlídání výsledků práce ostatních.

6.4.4 Spolupracovníci

V RC pracují pouze 3 osoby. Každý ze zainteresovaných osob se podílí na své vlastní činnosti, řídí se vlastním časovým rozvrhem. Oba majitelé se zabývají masérskými činnostmi, správou a organizací provozovny a ve zvláštních případech rehabilitačními cvičeními. Kolega má na starost osobní tréninky klientů a jídelní plány. Všechny činnosti na sebe časově navazují tak, aby byla kapacita maximálně využita.

Časové skloubení činnosti pracovníků bývá největší kámen úrazu, protože je dbát na některá pravidla. Jelikož jsou místnosti rozmístěné u sebe, nemůže probíhat zároveň relaxační masáž a silový trénink. Trénink bývá hlučný a může vyrušit klienty při relaxaci. Je nutné při spolupráci navrhnout kompromisy mezi pracovníky. Každému jde o vlastní příjem, takže ústupky nebývají snadné. Tyto situace je třeba do budoucna vylepšit.

6.4.5 Schopnosti

Nejdůležitější schopností RC je řešit fyzické problémy klientů, vzdělávat a informovat lidi o správném pohybovém vzorci a zdravé stravě.

Činnost FO závisí na znalosti Občanského zákoníku, konkrétně § 420 až § 422. Podmínkou provozování každé z jednotlivých činností je absolvování akreditovaného kurzu a získání praxe v oboru. Po masérské činnosti je povinné absolvovat základní masérský kurz, který poskytuje každá masérská škola v České republice. Tento kurz je odrazovým můstkem pro další kvalifikace a osvědčení. Další podmínkou je buď studium na vysoké škole se zaměřením na fyzioterapii nebo absolvování rehabilitačního kurzu, který je finančně nákladnější, ale méně časově náročný.

Pro výkon osobního trenérství existuje komplexní kurz, který nabízí široké portfolio oblastí. Další kurzy jsou volitelné. Zpracování jídelních plánů bývá součástí programu lékařské vysoké školy. Existuje i mnoho kurzů pro všechny zájemce, kteří se o zdravý životní styl zajímají, ale vysokou školu nemohou z nějakého důvodu studovat.

6.4.6 Sdílené hodnoty

Hodnoty, které RC sdílí jsou již popsány v kapitole Poslání, vize, hodnoty a cíle společnosti na straně 35.

7 ANALÝZA BUSINESS MODELU RECOVERY CENTRA

Pro analýzu business modelu RC jsem zvolila business model Canvas, jelikož RC na trhu již pár let působí. Dalším cílem je následná inovace business modelu, která se nejvíce provádí právě u Canvasu.

Zvolený business model zobrazuje, jak OSVČ vydělává peníze a jak jsou jednotlivé části business modelu na sebe vzájemně závislé. Pokud business model správně nastavíme, může odlišit úspěšné podnikání od neúspěšného. (managementmania.com, 2018)

Vypracovaný model je uveden v příloze I.

7.1 Zákazníci

RC nemá přesně definovaný zákaznický segment, nabízí své služby každému nehledě na demografická kritéria (věk či pohlaví) či geografická kritéria (země, města a jiné).

Na základě vedeného neformálního rozhovoru s členy RC a některými klienty bylo zjištěno, že patří profesionální sportovci, osoby se zdravotními problémy, ale i rekreační sportovci nebo starší lidé. RC zároveň dlouhodobě spolupracuje s místními výrobními závody. Firmám prodává větší objem poukazů za výhodnější cenu za kus, které následně firmy poskytují zdarma zaměstnancům jako forma benefitů.

7.2 Hodnotová nabídka

Za hodnotou nabídku lze považovat to, co klient získá průběhem určité služby. Existuje nespočet hodnot, které RC nabízí. Primárně se jedná o léčbu či nápravu pohybového aparátu, která bývá zprostředkována buďto pomocí sportovních či rehabilitačních masáží, nebo pomocí dechových cvičení a cvičení s vlastní vahou. Pokud má někdo zájem pouze o odpočinek a uvolnění, může využít nabídku relaxačních masáží.

Díky velkému zájmu o zdravý životní styl mají lidé potřebu vypadat a cítit se dobře. Tato potřeba nejčastěji zahrnuje buď hubnutí, ba naopak přibírání. Jako řešení této potřeby jsou v nabídce i osobní tréninky, kde trenér svým způsobem nejen donutí klienty se hýbat, během tréninku dochází k neustálému předávání informací právě v oblasti cvičení, stravování, spánkového režimu a jiných faktorů, které přímo působí na duševní i fyzickou stránku člověka. (interní materiál RC)

Mohu konstatovat, že tyto služby by měl využít každý začátečník, který se chce svým způsobem posunout na jinou úroveň. Cvičení může být často kontraproduktivní, nezkušené

lidé si spíše ubližují, než pomáhají. Služby může ale využívat například profesionální sportovec, který chce vyhledává komfort toho, že je vše na jednom místě.

7.3 Kanály

Pokud má klient zájem o službu, pomocí internetové stránky vyplní kontaktní formulář nebo může kohokoliv kontaktovat na uvedené telefonní číslo nebo přes sociální sítě. Jelikož je momentálně posilovna v privátním režimu, je třeba si vždy zarezervovat termín na webových stránkách firmy. Aktuálně je stop stav, proto RC aktivně nehledá nové klienty.

RC nevyužívá mnoho forem propagace. Kvůli aktuálnímu stop stavu nemá potřebu aktivně vyhledávat nové klienty, proto veškerá propagace probíhá na sociálních sítích formou příspěvků. RC zastává názor, že kvalitní marketing není o placené reklamě, která vyskakuje všude a cílí na všechny. Větší hodnotu má spokojený klient, který předává recenze dál mezi své známé a ti mají následně o služby zájem. (interní materiál RC)

Jelikož se jedná o přímou službu bez mezičlánků, není třeba zajišťovat jiné kanály distribuční kanály. Párkrát do měsíce dochází k objednání zboží od dodavatelů, zde se to ale nepovažuje jako jeden z kanálů.

7.4 Vztahy se zákazníky

Vztahy se zákazníky jsou na velmi osobní a přátelské úrovni. RC si zakládá na individuálním přístupu ke každému klientovi/zákazníkovi, na kvalitní provedení služeb a profesionální přístup. Tyto faktory jsou klíčové pro udržení zákazníka, získávání zpětných vazeb a tím zvyšování povědomí a vytváření zisku.

Každý klient je jiný, proto RC neaplikuje stejný nápravný vzorec či postup při úvodní konzultaci. Ke každému klientovi je nutný specifický konkrétní přístup.

Obvyklý postup konzultace bývá takový:

- úvodní konzultace (zjištění problému, domluvení na dalším postupu)
- analýza konkrétního problému, stanovení postupu
- provedení a realizace postupu
- stav po realizaci
- druhá konzultace (zjištění spokojenosti, ukončení nebo pokračování)

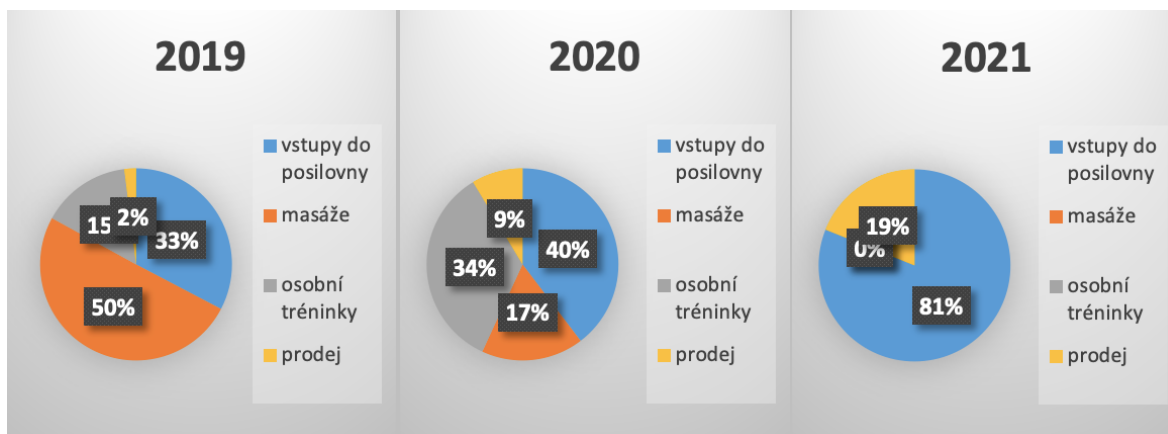
7.5 Zdroje příjmů

Firma generuje příjmy z prodeje služeb a ze vstupů posilovny. Cena služeb se pohybuje od 500 Kč do 2 000 Kč za hodinu, cena vstupu je 70 Kč za hod za osobu.

Cena jednotlivých masérských služeb se odvíjí primárně od fyzické náročnosti, dále od množství použitého materiálu, použitých přístrojů. Cena za vstup do posilovny může být snížena zakoupením permanentky s určitým počtu vstupů.

Příjmy byly velmi ovlivněny aktuální pandemií, kdy došlo v roce 2020 k uzavření provozovny. Byla otevřena pouze privátní posilovna pro členy a známé. Během pandemie došlo k prodeji předplacených vstupů. V době rozvolnění v roce 2020 tvořilo 74 % příjmů vstupy + tréninkové lekce, zbylé zdroje tvoří příjmy z masérských služeb a prodeje regeneračních pomůcek. Velký zájem o cvičení byl pochopitelný, jelikož od března 2020 bylo cvičení omezeno. V roce 2021 došlo ke zvýšení zájmu o pořízení pomůcek na cvičení, aby mohli klienti sami cvičit doma nebo venku. Aktuálně se RC zase daří, jelikož díky rozvolnění došlo k obnovení poptávky po cvičení i masážích.

Platby probíhají v hotovosti na místě nebo převodem na bankovní účet. Firemní zakázky jsou řešeny individuálně fakturou. Klienti mohou dále využít platbu pomocí karty Benefit Plus.



Obrázek 9: Zdroje příjmů v letech 2019 až 2021 (vlastní zpracování)

7.6 Klíčové zdroje

V rámci toho stavebního prvku došlo ke zjištění následujících klíčových zdrojů.

Tabulka 4. Klíčové zdroje (vlastní zpracování dle interních zdrojů RC)

Fyzické zdroje	posilovací stroje, masérské vybavení, spotřební zboží (masážní oleje, tejpky, krémy)
Duševní zdroje	vědomosti, vztahy s klienty, know-how, partnerské vztahy
Lidské zdroje	maséři, trenéři
Finanční zdroje	peněžní prostředky

RC disponuje širokým spektrem vybavení určenému k posilování. Jedná se například o klece, multipresy, lavice a kladky od značky ATX. Dále je možnost využití odporových gum, činek a os s kotouči. Pro silové tréninky je vyhrazeno místo na mrtvé tahy, naopak pro crossfit a workout je možnost využití bradel a klece s úchopy.

Do masérského vybavení se řadí masérský nábytek (lehátka, masážní židle), dále vybavení jako baňky, elektrody, masážní pistole, lymfodrenážní nohavice a jiné.



Obrázek 10: Vybavení ATX (vlastní zpracování)

7.7 Klíčové činnosti

Hlavní činností je poskytování služeb v oblasti masérství a regenerace, a to zejména mobilizační techniky, dechové cvičení, dynamická neuromuskulární stabilizace, práce s hlubokým stabilizačním systémem a jiné. Do regeneračních služeb patří přístrojová lymfodrenáž (kalhoty Normatec), čínská medicína (skleněné a silikonové baňky) a elektrostimulace způsobující kontrakce svalů. Další hlavní činností je provoz posilovny a vytváření cvičebních plánů.

Mezi vedlejší činnosti se řadí poradenská činnost v oblasti zdravé výživy (nabírání svalové hmoty, redukce tuku) a v oblasti správné pohybové aktivity nejen při cvičení, ale i v běžném životě.

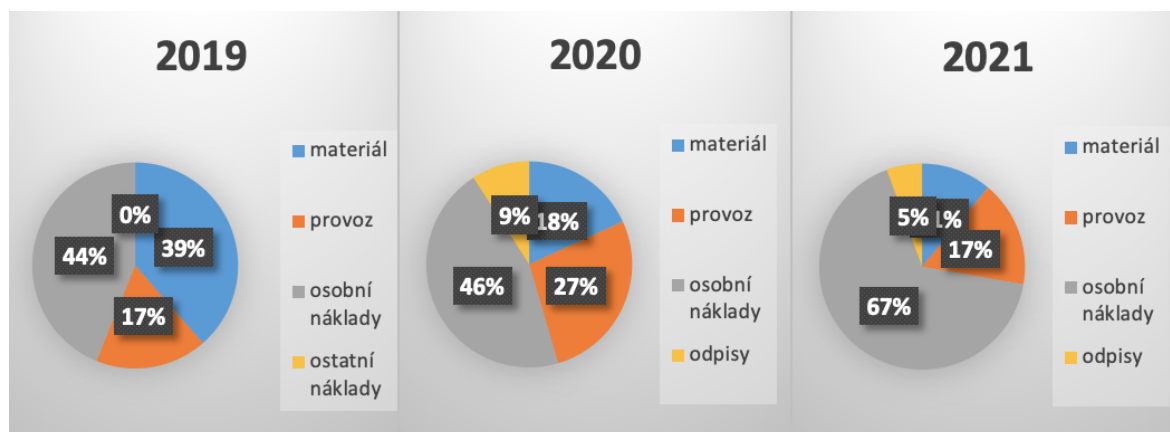
7.8 Klíčová partnerství

Ke klíčovým partnerům patří primárně dodavatelé masérského spotřebního materiálu – Nobilis Tilia a Saloos. Dále dodavatelé sportovního vybavení jako Naboso, Trigger Point, Vivo Barefoot a Hyperice.

Velmi důležití partneři jsou i školitelé a mentoři, kteří zajišťují neustálý přísun informací a tím významný posun v práci masérů. Kvalitních školitelé pořádají vzdělávací kurzy a tím rozšiřují nabídku služeb pro zákazníky.

7.9 Struktura nákladů

V roce 2019, kdy bylo RC založeno, byla největší položka ve struktuře nákladů osobní náklady, které zahrnovaly náklady na vzdělání, na lidské zdroje a náklady na vybavení. Druhá největší položka byl spotřebovaný materiál. Nejmenší podíl ve struktuře nákladů jsou náklady na provoz. V dalším roce tvoří osobní náklady také největší podíl na celkových nákladech. Druhé největší ale oproti roku 2019 tvoří náklady na provoz, které zahrnují i služby. Jelikož rok 2021 ještě není u konce, nelze posoudit, jaká bude struktura celkových nákladů na tento rok.



Obrázek 11: Struktura nákladů v letech 2019 až 2021 (vlastní zpracování)

ZHODNOCENÍ BUSINESS MODELU RECOVERY CENTRA

Analýzou bylo zjištěno, že se RC přímo nezaměřuje na určité segmenty zákazníků, což může být bráno jako nedostatek, který by měl být do budoucna napraven. Zároveň nemá nouzi o zákazníky a ani nemusí používat zvláštní způsoby k jejich získání. Disponuje věrnými klienty, kteří chodí pravidelně a tvoří stabilní příjmy. Pokud je zapotřebí najít způsob oslovení zákazníků, nejověřenější způsob jsou pozitivní recenze od klientů, které jsou šířeny mezi známé. Dalším komunikačním kanálem, kterým si firma zajišťuje neustálou pozornost zájemců, jsou sociální sítě a internetové stránky.

Hodnoty, které RC poskytuje zájemcům jsou dostatečně obsáhlé. Nabízí dostatek služeb pro širokou veřejnost za příznivé ceny. Největší podíl tržeb firmy tvoří tržby za osobní tréninky. Dalším největším podílem na tržbě jsou tržby za provoz posilovny. Z důvodu přetrvávající koronavirové pandemie jsou tržby na rok 2021 poníženy o příjmy z masáží a osobních tréninků, které kvůli restrikcím byly zakázány.

RC si zakládá na vřelých vztazích s klienty. Přátelský přístup je vhodný pro výkon jak hlavních činností – masáže, fyzioterapie, tak pro vedlejší – osobní trenérství, jídelní plány. Díky přátelským vztahům se dají považovat za menší komunitu.

RC má významné dodavatelské vztahy s firmou ATX Fitness a MOVE LAB STORE s.r.o., které zásobují firmu cvičebními a masážními pomůckami.

S rizikem substitutů a konkurence se firma vypořádává osobně nevhodným způsobem. Neustálým pořizováním novějšího a lepšího vybavení, aby došlo k předhánění konkurence si firma vytváří stále další náklady, které jsou zbytečně vysoké a místo generování vyššího zisku zůstává zisk stabilní. RC nemá předem stanovenou strategii podnikání, veškeré činnosti dělá podle potřeby a pocitů. Organizace je velmi jednoduchá. Dva spolujatelé, kteří rozhodují o veškerých úkonech spojené s podnikáním a jeden spolupracovník, který nemá rozhodovací pravomoc a pouze se řídí rozhodnutími spolujatelů. Tato organizační vyhovuje všem zainteresovaným stranám. Bylo zjištěno, že firma využívá jako systém Microsoft Office, kde vede online diář, který je transparentní a každý zájemce se může zapsat na libovolný čas. Zároveň vede evidenci klientů, kteří jsou externí od firem, se kterými firma spolupracuje. Pro výhodnější vstupné lze využít permanentní vstupné, které se dělí do tří kategorií. Na externí komunikaci využívá e-mail nebo sociální sítě, což je nízkonákladové a prozatím krajně udržitelné. Celkové hodnocení RC je pozitivní, společná vize a společné cíle motivují všechny strany dosahovat maxima ve svém podnikání. Neustálá potřeba být lepší a

nabízet nové techniky a služby zvýhodňují firmu od konkurencí. Velké mínus vidím v neuváženém neustálém investování do nového vybavení, namísto zachování kapitálu a zvolení vhodnější investiční varianty.

8 INOVACE BUSINESS MODELU

Podle referencí klientů a vnitřních ukazatelů se dá říct, že se RC daří. Stále se v business modelu nachází nedostatky (nezvolená strategie, vysoké náklady za vybavení, nízké náklady na propagaci a jiné). Pro lepší fungování je nutné business model vylepšit.

8.1 Vylepšení business modelu

8.1.1 Zákazníci

Z předchozí kapitoly víme, že segment zákazníků nemá RC definovaný. Z rozhovorů bylo zjištěno, že nejčastějšími klienty jsou dospělí jedince trpící problémy s pohybovým aparátem, sportovci a zájemci o různé diety, jak redukční jak objemové. Osobně bych rozdělila zákazníky do tří segmentů. První by měl být zaměřen na profesionální sportovce, muže a ženy ve věku od 18 do 40 let, kteří neřeší finanční stránku a chtějí kvalitní služby několikrát do týdne. Dalším segmentem budou muži i ženy ve věku od 40 do 70 let, které trápí zdravotní problémy s pohybovým aparátem a budou mít zájem pouze o rehabilitační masáže. Třetím segmentem by byli začátečníci, muži i ženy ve věku 15 až 50 let, kteří budou mít zájem o veškeré služby, od osobních tréninků po jídelní plány.

Není ani k zahazení myšlenka spolupráce se sportovními kluby, především s hokejovým klubem Šumperk a florbalovým družstvem Mohelnice. Tyto spolupráce by mohly přinést spousty příležitostí, jak vylepšit jméno.

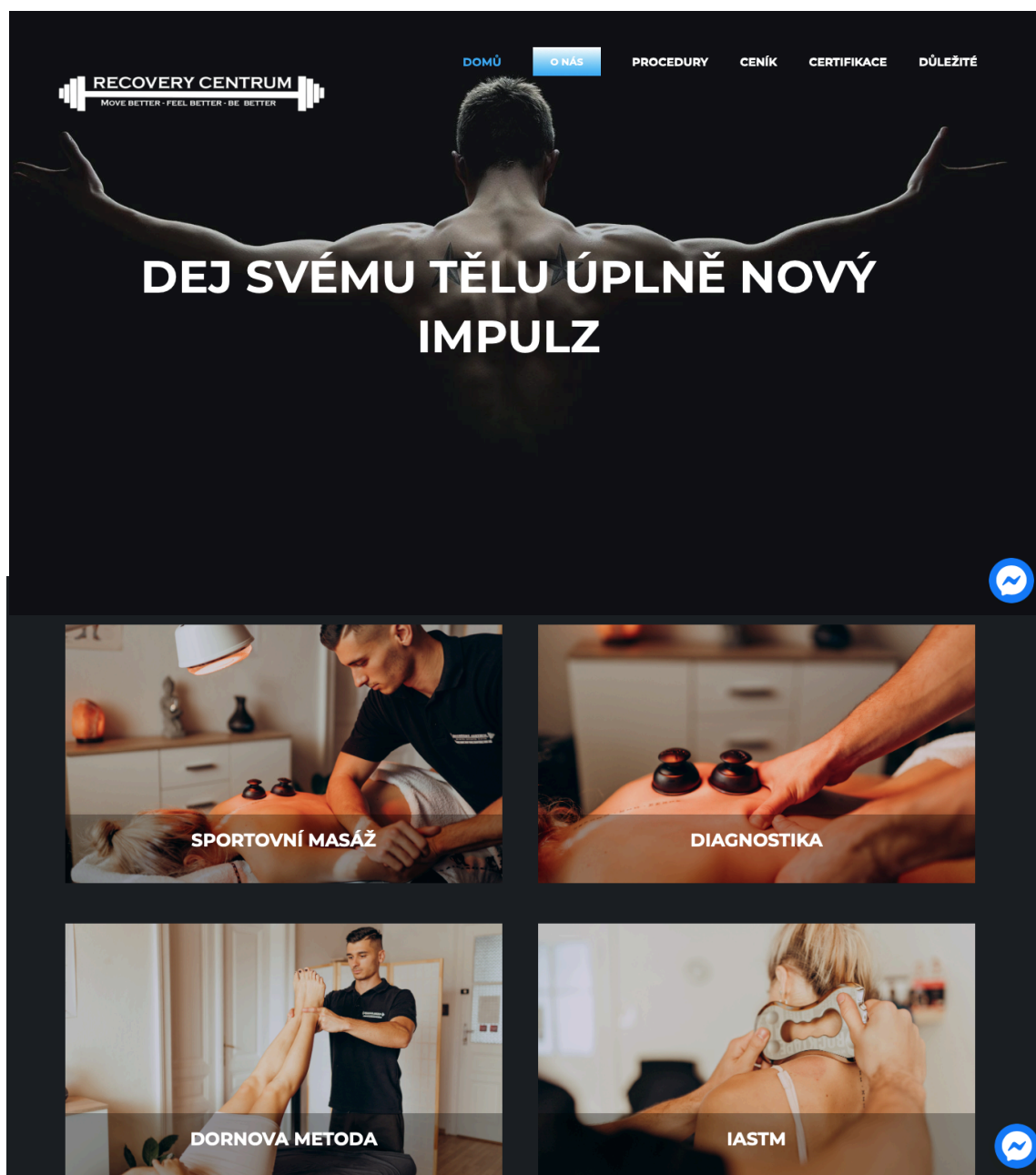
8.1.2 Hodnotová nabídka

Všem novým segmentům by se hodila i nová hodnotové nabídka. V dnešní době je velkým trend otužování, proto by bylo vhodné zařadit kryoterapii. Kryoterapie je procedura, kdy je tělo vystaveno na velmi krátkou dobu extrémně nízkým teplotám. Procedura působí pozitivně na nervový systém, zlepšuje obranyschopnost organismu, léčí poúrazové stavy. Metoda sice vyžaduje pořízení nového vybavení (kryokomora), v dnešní době je ale velmi žádaná, proto je výhodné volný kapitál investovat právě do této procedury.

Jako další hodnotovou nabídku bych zvažila přidání služby léčby bolestivých partií terapií s červeným světlem. Při léčbě se využívá lampa s červeným světlem, která uvolňuje teplo a tím pomáhá k rychlejší regeneraci, zlepšuje elasticitu kůže, prokrvení a tím ulevuje od bolesti. Jediná investice do této procedury je pořízení lampy.

8.1.3 Kanály

Pro zvýšení povědomí je třeba investovat do různých forem propagace. Základem je vylepšení webových stránek na profesionálnější úroveň. Jelikož je doba nevyzpytatelná, bylo by vhodné si najít cestu k lidem pomocí internetu. Natáčení instruktážních videí, online konzultace a další z mnoha nezbytných aktivit, které je třeba nabídnout při neočekávaných vládních restrikcích. Dalším vhodným způsobem, jak se dostat do povědomí lidí jsou placené reklamy na sociálních sítích jako Instagram a Facebook.



Obrázek 12: Webové stránky (www.masazerc.com)

8.1.4 Náklady

Pokud pracujeme s myšlenkou investování do reklamy, především zlepšení webových stránek a placené propagace na sociálních sítích, musíme počítat i s přímo úměrným zvyšováním nákladů. Cena webových stránek se odvíjí od faktu, zda nám stránky zpracovává marketingová agentura, kamarád nebo si web tvoříme sami. RC má aktuální web vytvořený v online editoru, za který platí měsíčně částku okolo 700 Kč. Cena od člověka na volné noze, o kterého má FO zájem, se pohybuje od 25 tisíc do 60 tisíc. Cena placené propagace na Instagramu se pohybuje v rozmezí od 30 Kč/den a na Facebooku 25 Kč/den. Cena se navyšuje podle nově přidávaných kritérií (kliknutí na odkaz, shlédnutí videa, zobrazení a jiné). Přesné náklady na reklamu se nedají prozatím přesně vypočítat, jelikož nevíme, co si RC nastaví.

Prostor, kde RC momentálně sídlí je menší a nevystačí na veškeré potřebné vybavení. Zvýšení nákladů za pronájem většího prostoru je pro FO je poměrně nezbytné, ne-li nutné. Do nového prostoru je třeba umístit nové vybavení, jako kryokomora nebo lampy s červeným zářením.

ZÁVĚR

Záměrem této bakalářské práce bylo vypracování poměrně komplexní analýzy business modelu fyzické osoby podnikající pod jménem Recovery Centrum s následným cílem inovace tohoto business modelu.

Jeden z hlavních cílů bylo vypracovat odbornou kritickou rešerši zaměřenou na rozsáhlou problematiku spojenou s podnikáním, s business modely a jejich jednotlivými inovacemi. Rešerše byla dále zaměřena na problematiku vnitřního a vnějšího okolí podniku, byly zde definované analýzy související s podnikovým okolím.

Druhým hlavním cílem bylo vypracování analýzy nejen devíti stavebních prvků business modelu Canvas, důležitá byla i analýza poslání, vize, hodnot a cílů. Důležitým bodem se stalo zjištění, jak zainteresované osoby respektují společnou vizi a jak moc je daná vize motivuje k výkonu.

Při analýze daného business modelu Recovery Centra bylo nutné se soustředit na jednotlivé stavební prvky. Za nejdůležitější se považují klíčové činnosti, hodnotová nabídka a zákaznické segmenty, na které se RC zaměřuje. Analýza těchto prvků odpovídá na důležité co dělá, jak to dělá, co nabízí a komu.

Nebyly opomenuty ani analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, které přímo ovlivňují RC. Při analýze prostředí bylo využito několika nejrůznějších metod k odhalení hrozeb, nedostatků, nebo naopak příležitostí a předností. Prostor nelze tak jednoduše ovlivnit, proto je velmi důležité jednotlivé faktory předvídat.

Jeden z hlavních nedostatků spočívá v nedostatečné komunikaci mezi členy RC. Komunikace bývá jednostranná, neresepektují se přání ostatních, rozhodnutí bývá prováděno bez předchozí domluvy. Tyto problémy lze řešit pravidelnými schůzkami nebo poradami. RC nemá definovaný segment, na který by měla zacílit, což může být složité právě při tvorbě nové hodnotové nabídky.

Jelikož je vždy co zlepšovat, v předchozí kapitole došlo k inovaci pár stavebních prvků. Inovace zahrnovala rozšíření hodnotové nabídky, stanovení zákaznického segmentu a rozšíření distribučních kanálů. Také došlo k navýšení nákladů za propagaci a pronájem. Takové aktualizace budou mít vždy pozitivní dopady na konkurenceschopnost.

RC nemá přesně definovanou strategii, což může být v konkurenčním boji krajně nevýhodné. Měla by se zaměřit hlavně na přání a přizpůsobení potřeb klientů. Tento krok

zahrnuje trasování nabídek konkurence. Cena za služby by se měla vždy dostat na stejnou nebo nižší úroveň. Jelikož jsou na trhu nové, musí nějakým způsobem prorazit. To je možné nabízením nových zahraničních technik, které jsou v České republice neobvyklé a které jsou podle studií účinnější než techniky, které využívá většina fyzioterapeutů v republice.

Pevně věřím, že tato bakalářská práce přinese Recovery Centru praktické využití pro jejich vlastní podnikání. V případě vyskytnutí určitého problému najde v této práci možné řešení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

DRUCKER, Peter Ferdinand, 2016. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. 2. vydání.* Praha: Management Press, 300 s. ISBN 978-80-7261-397-7.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí.* V Praze: C.H. Beck, 192 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

EARLS, Mark, 2008. *7 principů masového marketingu: jak dostat dav na svou stranu.* Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). 277 s. ISBN 978-80-251-1911-2.

FOTR, Jiří et al., 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada Publishing, 416 s. ISBN 978-802-7124-992.

HANZELKOVÁ, Alena et al., 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání.* V Praze: C.H. Beck, 256 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar et al., 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

LHOTSKÝ, Jan et al., 2010. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku. 2., rozš. vyd. [Česko: J. Lhotský],* 144 s. ISBN 978-80-254-8182-0.

MAURYA, Ash et al., 2016. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje. 2., rozš. vyd.* V Brně: BizBooks, 232 s. ISBN 978-80-265-0506-8.

OSTERWALDER, Alexander et al., 2012. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev. 2., rozš. vyd.* V Brně: BizBooks, 278 s. ISBN 978-80-265-0025-4.

RIES, Eric, 2015. *The lean startup: how constant innovation creates radically successful businesses.* London: Portfolio Penguin, 2011, 320 s. ISBN 978-0-670-92160-7.

STAMPFL, Georg, 2016. *The Process of Business Model Innovation: An Empirical Exploration.* Springer Fachmedien Wiesbaden, 271 s. ISBN 978-3-658-11265-3.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ, 2017. *Úspěšná nezisková organizace. 3., aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Grada, 168 s. ISBN 978-802-7102-495.

ZOLLENKOP, Michael, 2006. *Geschäftsmodellinnovation: Initiierung eines systematischen Innovationsmanagements für Geschäftsmodelle auf Basis lebenszyklusorientierter Frühaufklärung.* Springer. ISBN 978-3-8350-9422-2.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

BUCHERER, Eva, Uli EISERT a Oliver GASSMANN, 2012. *Towards Systematic Business Model Innovation: Lessons from Product Innovation Management. Creativity and Innovation Management* [online]. 21(2), 183-198 [cit. 2021-5-25]. ISSN 09631690. Dostupné z: doi:10.1111/j.1467-8691.2012.00637.x

DOLEŽALOVÁ, Veronika a Marta ORTOVÁ. *Průmyslová produkce v roce 2020* [online]. [cit. 2021-5-30]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2021/04/07/pocet-lednovych-umrti-zlomil-historicke-rekory>

Co znamená odklad EET pro podnikatele - zákon začíná platit od dnešního dne. Povinnost evidovat tržby vzniká k datu 1.ledna 2023.[online]. [cit. 2021-5-30]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/565112-co-znamená-odklad-eet-pro-podnikatele-zakon-zacína-platit-od-dnesního-dne-povinnost-evidovat/>

JUREVICIUS, Ovidijus. *McKinsey 7s Model* [online]. [cit. 2021-6-1]. Dostupné z: <https://strategicmanagementinsight.com/about.html#ovidijus>

KOPP, Carol M., BROCK, Thomas, ed., 2020. *What Is a Business Model?* [online]. [cit. 2021-5-23]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp>

Lukáš Barvů Česká republika - Živnostenský rejstřík [online]. [cit. 2021-5-26]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/zivnostnik/Z2yWp52cmqc=>

NĚMEČKOVÁ, Michaela. *Obyvatel letos přibývá pomaleji* [online]. [cit. 2021-5-30]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2020/11/02/obyvatel-letos-pribyva-pomaleji>

NĚMEČKOVÁ, Michaela a Terezie ŠTYGLEROVÁ. *Počet lednových úmrtí zlomil historické rekordy* [online]. [cit. 2021-5-30]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2021/04/07/pocet-lednovych-umrti-zlomil-historicke-rekory>

NOVÁKOVÁ, Gabriela. *Lean Canvas: Byznys plán, který vám ušetří čas, peníze i energii* [online]. [cit. 2021-6-10]. Dostupné z: <https://synetech.cz/cs/blog/lean-canvas-cs>

Obchodní model (Business Model) [online]. Wilmington [cit. 2021-5-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/obchodni-model-business-model>

Opoziční koalice mají podpisy pro hlasování o nedůvěře vládě. Kabinet podle Babiše pandemii zvládá [online]. [cit. 2021-5-30]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/koalice-spolu-pirati-stan-neduvera-vlady-podpisy_2105121153_cen

Rok 2021 - Ministerstvo spravedlnosti přináší přehled novinek v oblasti práva v roce 2021 [online]. [cit. 2021-5-30]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/572256-rok-2021-ministerstvo-spravedlnosti-prinasi-prehled-novinek-v-oblasti-prava-v-roce-2021/>

SAP: Vývoj výroby automobilů v ČR v 1Q21 vnáší mírný optimismus[online]. [cit. 2021-5-30]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/588943-sap-vyvoj-vyroby-automobilu-v-cr-v-1q21-vnasi-mirny-optimismus/>

Statistická ročenka Olomouckého kraje - 2020 [online]. [cit. 2021-6-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/1-zakladni-charakteristika-okresy-3p9cv7uqgs>

ŠTAMPACH, Marek. *Výdaje na výzkum a vývoj dosáhly rekordu* [online]. [cit. 2021-5-30]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2020/12/22/vydaje-na-vyzkum-a-vyvoj-dosahly-rekordu>

TREJBALOVÁ, Marie. *Daňové zatížení Česka je v EU podprůměrné* [online]. [cit. 2021-5-30]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2019/02/27/danove-zatizeni-ceska-je-v-eu-podprumerne/#>

Value Proposition (Hodnotová nabídka) [online]. Wilmington [cit. 2021-5-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/value-proposition-hodnotova-nabidka>

WICHOVÁ, Jitka. *Přesune pandemie veřejnou správu do digitální sféry?* [online]. [cit. 2021-5-30]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2021/03/23/presune-pandemie-verejnou-spravu-do-digitalni-sfery>

ZÁBOJNÍKOVÁ, Karolína. *Zahraniční obchod se zbožím – březen 2021* [online]. [cit. 2021-5-30]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2021/05/07/zahranicni-obchod-se-zbozim>

ZÁBOJNÍKOVÁ, Karolína. *Největší propad v novodobé historii* [online]. [cit. 2021-5-30]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2021/03/29/nejvetsi-propad-v-novodobe-historii>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

RC	Recovery Centrum
OP	Operační program
BM	Business Model
FO	Fyzická osoba
HDP	Hrubý domácí produkt
EU-27	Evropská Unie
DPH	Daň z přidané hodnoty

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Business model Canvas (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 44)</i>	19
<i>Obrázek 2: Business model Lean Canvas (Maurya, 2016, s. 47)</i>	20
<i>Obrázek 3: Faktory podnikového okolí (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 3)</i>	23
<i>Obrázek 4: SWOT analýza (vlastní zpracování dle Jakubíkové)</i>	26
<i>Obrázek 5: Model 7 S od firmy McKinsey (managementmania.com, 2015).....</i>	30
<i>Obrázek 6: Vývoj HDP v ČR a EU (czso.cz, 2021)</i>	40
<i>Obrázek 7: Přirozený úbytek/přírůstek (czso.cz, 2020)</i>	41
<i>Obrázek 8: Tržby z průmyslové činnosti (czso.cz, 2021)</i>	42
<i>Obrázek 9: Zdroje příjmů v letech 2019 až 2021 (vlastní zpracování)</i>	50
<i>Obrázek 10: Vybavení ATX</i>	51
<i>Obrázek 11: Struktura nákladů v letech 2019 až 2021 (vlastní zpracování)</i>	53
<i>Obrázek 12: Webové stránky (www.masazerc.com)</i>	57

SEZNAM TABULEK








Tabulka 1. Typy inovací podle Stummera (vlastní zpracování dle Stummera)	22
Tabulka 2. Tržby Recovery Centra (vlastní zpracování dle interních materiálů RC)	36
Tabulka 4. SWOT analýza RC (vlastní zpracování)	43
Tabulka 3. Klíčové zdroje (vlastní zpracování dle interních zdrojů RC).....	51

SEZNAM PŘÍLOH









Příloha P I: BUSINESS MODEL RECOVERY CENTRA

Příloha P II: NOVÝ BUSINESS MODEL RECOVERY CENTRA

PŘÍLOHA P I: BUSINESS MODEL RECOVERY CENTRA

<p>Klíčová partnerství</p>  <ul style="list-style-type: none"> - dodavatele masérského vybavení - školitelé, mentoři 	<p>Klíčové činnosti</p>  <p>dechová cvičení, stabilizace těla, čínská medicína, elektrostimulace, cvičební plány, výživové plány</p>	<p>Hodnotové nabídky</p>  <ul style="list-style-type: none"> - masáže - rehabilitace - osobní tréninky - vstup do posilovny - konzultace - jídelní a cvičební plány 	<p>Vztahy se zákazníky</p>  <ul style="list-style-type: none"> - individuální kamarádský vztah - zpětná vazba 	<p>Zákaznické segmenty</p>  <ul style="list-style-type: none"> - profesionální sportovci - lidé se zdravotním problémem - rekreační sportovci - starší lidé - zaměstnanci výrobních závodů
<p>Struktura nákladů</p> <ul style="list-style-type: none"> - náklady na vzdělání - náklady na lidské zdroje - náklady na vybavení - materiál - provozní náklady 	<p>Zdroje příjmů</p>  <ul style="list-style-type: none"> - vstupy do posilovny - masáže - osobní tréninky - prodej pomůcek 			

PŘÍLOHA P II: NOVÝ BUSINESS MODEL RECOVERY CENTRA

<p>Klíčová partnerství</p>  <ul style="list-style-type: none"> - dodavatele masérského vybavení - školitelé, mentoři 	<p>Klíčové činnosti</p>  <p>dechová cvičení, stabilizace těla, čínská medicína, elektrostimulace, cvičební plány, výživové plány</p>	<p>Hodnotové nabídky</p>  <ul style="list-style-type: none"> - masáže - rehabilitace - osobní tréninky - vstup do posilovny - konzultace - jídelní a cvičební plány 	<p>Vztahy se zákazníky</p>  <ul style="list-style-type: none"> - individuální kamarádský vztah - zpětná vazba 	<p>Zákaznické segmenty</p>  <ul style="list-style-type: none"> - profesionální sportovci - lidé se zdravotním problémem - rekreační sportovci - starší lidé - zaměstnanci výrobních závodů - sportovní kluby - děti
<p>Struktura nákladů</p> <ul style="list-style-type: none"> - náklady na vzdělání - náklady na lidské zdroje - náklady na vybavení - materiál - provozní náklady 	<p>Zdroje příjmů</p> <ul style="list-style-type: none"> - vstupy do posilovny - masáže - osobní tréninky - prodej pomůcek 			
<p>Klíčové zdroje</p>  <p>stroje, vybavení, zboží, vědomosti, vztahy, peníze, lidé</p>	<p>- náklady na propagaci</p> <p>- náklady za pronájem větších prostor</p>			
<p>- kryoterapie</p> <p>- červené světlo</p> <p>- vlastní suplementy</p>	<p>Kanály</p>  <ul style="list-style-type: none"> - internetové stránky - sociální sítě - online konzultace - videa 			