

Business model zaměřený na spoluvytváření vybraných výrobků

Zuzana Šimková

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: **Zuzana Šimková**
Osobní číslo: **M18339**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Business model zaměřený na spoluvytváření vybraných výrobků**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vypracujte literární řešerši z oblasti podnikání.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu tržního prostředí.
- Identifikujte tržní příležitost.
- Zpracujte vhodný business model ke spoluvytváření vybraných výrobků ve spolupráci se zákazníky.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- COLLINS, James C. *Good to great: why some companies make the leap- and others don't*. 1st ed. New York: HarperCollins, 2001, 300 s. ISBN 0066620996.
- KOŠTURIAK, Ján. *Úvahy o podnikaní: podnikanie, svet okolo nás a hľadanie zmyslu našich činností*. 1. vydání. Bratislava: Karmelitánske nakladateľstvo, 2011, 166 s. ISBN 9788089231850.
- MAURYA, Ash. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. 1. vydání. V Brně: BizBooks, 2016, 230 s. ISBN 9788026505068.
- OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vydání. V Brně: BizBooks, 2015, 278 s. ISBN 9788026504252.
- PRAHALAD, C. K. a Venkatram RAMASWAMY. *Budoucnost konkurence: spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2005, 277 s. Knihovna světového managementu. ISBN 8072611267.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Karel Slinták, 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

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem této bakalářské práce je vytvořit business model založený na myšlence spolupráce. Tohoto cíle bude dosaženo vytvořením e-shopu, který bude obsahovat různé typy funkcionalit jako například konfigurátor, FAQ, live chat, telefonickou a e-mailovou podporu. Naplnění cíle bude dosaženo aplikováním metod jako PEST analýzy, SWOT analýzy, rozboru konkurence, hodnotové analýzy založené na myšlence strategie modrého oceánu, dotazníkového šetření a bude použit koncept LEAN CANVAS pro zpracování business modelu. Na základě zpracování business modelu jsem dospěla k závěru, že se mi jeví tento business model až moc rizikový a nebylo by vhodné v momentální situaci do daného projektu investovat.

Klíčová slova: podnikání, spoluvytváření, business model, zákazník, finální produkt

ABSTRACT

The aim of this bachelor thesis is to establish a business model based on the co-creation idea. To reach this aim, an online shop needs to be created with different types of features, e.g. configurator, FAQ, live chat, call and mail help desk. In order to accomplish the given aim, following methods have been applied: PEST and SWOT analysis, analysis of market competition, value engineering based on Blue Ocean Strategy and questionnaire survey. Finally, the business model will be processed with the help of LEAN CANVAS strategy. Having processed this business model, I have come to the conclusion that this business model takes a lot of risk and, with respect to present situation, investment into this project would prove unreasonable.

Keywords: entrepreneurship, co-creation, business model, customer, final product

Chtěla bych poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Karlovi Slintákovi, PhD., za odborné rady, poznámky, vedení a čas, který mi věnoval při psaní bakalářské práce.

Mé obrovské díky také patří mým rodičům, příteli a přátelům, kteří mi jsou inspirací a podporou nejen při psaní samotné bakalářské práce a studiu, ale také v celém životě.

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 PODNIKÁNÍ.....	12
1.1 SMYSL PODNIKÁNÍ	12
1.2 CÍLE	13
1.3 SPOLUVYTVÁŘENÍ HODNOTY	16
2 BUSINESS MODEL.....	20
2.1 BUSINESS MODEL CANVAS	20
2.1.1 Zákaznické segmenty	20
2.1.2 Hodnotové nabídky	20
2.1.3 Kanály	21
2.1.4 Vztahy se zákazníky.....	22
2.1.5 Zdroje příjmů	22
2.1.6 Klíčové zdroje	22
2.1.7 Klíčové činnosti	22
2.1.8 Klíčová partnerství	22
2.1.9 Struktura nákladů	23
2.1.10 Plátno business modelu	23
2.2 LEAN CANVAS	24
2.3 MODEL ZÁKAZNÍKA	25
3 ROZBOR.....	27
3.1 PEST ANALÝZA	27
3.2 SWOT ANALÝZA	27
3.3 STRATEGIE MODRÉHO OCEÁNU	28
4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	30
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	31
5 ÚVOD K PODNIKATELSKÉMU PROJEKTU.....	32
6 ROZBOR TRHU	33
6.1 PEST ANALÝZA	33
6.1.1 Politické faktory	33
6.1.2 Ekonomické faktory	33
6.1.3 Sociální faktory	35
6.1.4 Technologické faktory	35
6.2 SWOT ANALÝZA	36
7 ROZBOR KONKURENCE.....	38
7.1 PŘEDSTAVENÍ KONKURENCE	38

7.2	ZHODNOCENÍ KONKURENCE	40
7.3	STRATEGIE MODRÉHO OCEÁNU	43
8	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	45
8.1	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	45
8.1.1	Oblast nákupu.....	45
8.1.2	Oblast spoluvytváření.....	48
8.1.3	Oblast identifikace respondentů	50
8.2	OVĚŘENÍ HYPOTÉZ	51
9	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI PRÁCE.....	53
10	NÁVRH BUSINESS MODELU E-SHOPU	55
10.1	PLÁTNO BUSINESS MODELU	55
10.2	ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY	56
10.3	PROBLÉM	56
10.4	ŘEŠENÍ	56
10.5	HODNOTOVÁ NABÍDKA.....	56
10.6	NEFÉROVÁ VÝHODA.....	56
10.7	KANÁLY	56
10.8	KLÍČOVÉ METRIKY	57
10.9	ZDROJE PŘÍJMŮ.....	57
10.10	STRUKTURA NÁKLADŮ	58
10.10.1	Materiál	58
10.10.2	Webová stránka	58
10.10.3	Mzdy	59
10.10.4	Celkové náklady.....	59
11	PLÁNOVANÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ.....	60
12	ZHODNOCENÍ NÁVRHU BUSINESS MODELU	61
	ZÁVĚR	62
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	63
	SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	65
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	66
	SEZNAM OBRÁZKŮ	67
	SEZNAM TABULEK.....	68
	SEZNAM PŘÍLOH.....	69
	PŘÍLOHA P I: ZHODNOCENÍ KONKURENCE.....	70
	PŘÍLOHA P II: NÁVRHY BUSINESS MODELŮ	73
	PŘÍLOHA P III: PROPOČTY NÁKLADŮ ZA MATERIÁL	75

ÚVOD

Téma bakalářské práce jsem si vybrala, protože sama jako zákaznice jsem se setkala s problémy v kamenných obchodech, kdy při výběru šperků jsem se potýkala s nedostatečným množstvím typů, stylů, rozměrů, barev apod. u uvedeného sortimentu. Díky tomu mě napadla myšlenka, že by nebylo špatné mít na trhu e-shop, který umožní zákazníkovi spolupodílet se na vytváření konkrétního produktu podle jeho představ.

Od práce hlavně očekávám zjištění, zda se vůbec budou potenciální zákazníci chtít až v takové míře spolupodílet na vytvoření svého výrobku a případně jakou formou.

Cílem bakalářské práce je navrhnout business model založený na myšlence spolupřevybraných výrobků z oblasti šperků. Práce si tedy klade za cíl vytvoření e-shopu založeného na myšlence spoluvytváření. Přes funkci konfigurátor bude umožněna zákazníkovi úprava zboží dle jeho přání a požadavků. Na webu budou mít zákazníci přesný návod s instrukcemi, jak postupovat při vytváření. Dále zde budou k dispozici funkce: live chat, FAQ, telefonická a emailová podpora, a to vše v českém jazyce. Majitel domény bude mít k dispozici funkce jako: co lidé nejčastěji navštěvují/nenavštěvují, co se jim líbí/nelíbí a co by naopak zákazníci chtěli vylepšit.

Struktura práce je rozdělena na dvě části: teoretickou a praktickou. Teoretická část se dělí na 3 kapitoly. V první kapitole se budu zabývat tématem podnikání, jeho smyslem a cíli. Také objasním spoluvytváření hodnoty se zákazníkem. Ve druhé kapitole teoretické části rozeberu business model a představím teorii týkající se konceptu Canvas, LEAN CANVAS a modelu zákazníka v procesu vývoje. V poslední kapitole teoretické části popíšu analytické nástroje jako je PEST analýza, SWOT analýza a hodnotová analýza založená na myšlence strategie modrého oceánu. Praktická část je rozdělena na pět hlavních oblastí. V první části představím úvod k podnikatelskému projektu. Následující část bude věnována rozboru trhu, ve které aplikuji jednotlivé analytické metody z teoretické části práce. Zpracovány zde budou koncepty PEST analýzy a SWOT analýzy. Ve třetí části se budu věnovat rozboru konkurence, ve kterém vyhodnotím potenciální konkurenční firmy. Na základě výsledků zpracuji strategii modrého oceánu. Ve čtvrté části budu zkoumat rozbor zákazníků prostřednictvím dotazníkového šetření. V poslední kapitole praktické části vytvořím business model e-shopu, ve kterém budu vycházet z rozboru trhu, konkurentů a zákazníků.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem bakalářské práce je vytvoření business modelu založeného na myšlence spoluprorby, a to formou e-shopu, který umožní spolupodílení se zákazníka na realizace výrobku, kde je schopen ovlivnit jeho konstrukci a design.

V teoretické části jsem zpracovala literární rešerši. Uplatnila jsem metody rozboru literárních zdrojů a syntézu. Při rozboru bylo použito 17 knižních zdrojů.

V praktické části jsou použity určité vybrané analytické nástroje strategického řízení. PEST analýza byla zpracována k rozboru vnější prostředí. SWOT analýza byla využita pro rozbor vnitřního prostředí. Rozbor konkurence byl vykonán z důvodu identifikace hodnotového profilů konkurenčních firem a na základě výsledků byla vytvořena hodnotová analýza založená na myšlence strategie modrého oceánu. Pro zpracování business modelu byl použit koncept LEAN CANVAS, aby byl vytvořen škálovatelný a ověřitelný model podnikání.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKÁNÍ

V rámci této kapitoly se budu zabývat těmito dílčími tématy jako je smysl podnikání, cíle podnikání a spoluvytváření hodnoty.

1.1 Smysl podnikání

Podnikání je soustavná, samostatná a svobodná činnost, při které se rozvíjí talent a vytváří se užitek nebo hodnoty, které někdo vyžaduje a ocení.

Košturiak (2011, s. 12) ve svém díle uvádí, že „*podnikat tedy neznamená vydělávat, ale tvořit a vytvářet – ne pro sebe ale pro druhé, kteří uznají podnikání tím, že si koupí jeho výsledek. Podnikání je poslání, služba, seberealizace a naplnění talentu, který jsme dostali.*“

Podnikání potřebuje mít svůj smysl, vydělávání peněz je málo, navazuje Collins (2001). Vydělávat peníze neumí každý, ale úspěch podnikání se neměří jen podle množství peněz, ale umění použít vydělané peníze na dobré věci. V návaznosti na Košturiaka (2011) podnikatelé nemarní svůj čas, naopak se věnují více času hledání, jak mohou být užiteční. Proto je potřeba více podniků, kde pracují kreativní lidé s pohledem na svět jako celek, kteří umějí hledat netradiční řešení, navrhovat krásné výrobky, a především probouzet v zákaznících emoce, city, radost a nacházet smysl jejich aktivit.

Hlavní pilíře podnikání definuje Košturiak (2011, s. 52) jako:

- „*Efficiency – dělat věci **správně**. Jak s co největším účinkem a co nejproduktivněji vytvořit výrobek nebo poskytovat službu? Je to otázka produktivity – JAK?*“
- „*Effectiveness – dělat **správné** věci **správně**. Co jsou to **správné** výrobky a služby? Jde o otázku inovací – CO?*“
- „*Explicability – **PROČ** to vlastně děláme? Jaký to má smysl? Komu to pomáhá?*“
- „*Ethics – **etické** podnikání, které nikoho nepoškozuje a neporušuje zákony, které pro nás platí.*“

Praví podnikatelé mají vlastní představu o svých životech a podnikání je obvykle její součástí – podle Košturiaka (2011). Vytvářejí hodnoty, aby jejich zákazníci byli ochotni za to zaplatit. Dívají se na své výrobky očima zákazníků. Musí jim naslouchat, chápat je a cítit s nimi. V souladu s Mauryou (2016, s. 27) „*zákazníci od vás budou nakupovat, když uvěří, že můžete vyřešit jejich problémy.*“

V návaznosti na Košturiaka (2010, s. 152-153) „*musíme poslouchat zákazníka a přizpůsobovat jeho představám výrobky, služby a procesy. Na druhé straně ho však poslouchat nesmíme. Kdyby se Steve Jobs před lety ptal lidí, jak si představují iPhone nebo iPad, dnes bychom možná pořád tukali do klasické klávesnice.*“

Úkol podnikatelů je zjistit, co zákazníci chtějí, ještě předtím, než to začnou chtít – podle Isaacsona (2011). Lidé nevědí, co chtějí, dokud jim to někdo neukáže. Schopnost organizací je reagovat na změny, korigovat strategii, bleskově umět napravovat chyby a poučit se z nich.

Dle Mauryi (2016, s. 23-24) „*všichni dostáváme nápady, a to zpravidla ve chvíli, kdy je nejméně očekáváme (ve sprše, při řízení auta atd.). Většina lidí je ignoruje. Podnikatelé se je pokoušejí realizovat. Zápal a odhodlání jsou vlastnosti nezbytné pro to, aby byla vize rozvinuta ve svém plném potenciálu. Silná vize je nezbytná k tomu, aby vznikla mantra a jasný smysl toho, co děláme. První krok tedy spočívá v sepsání úvodní vize a v jejím sdílení s alespoň jednou další osobou.*“

Prvním krokem ke změně na základě Košturiaka (2010) musí být potřeba nespokojenosti se současným stavem. Musíme si uvědomit souvislosti a změnu paradigmatu. Každá změna musí přinést zlepšení a také přinést prospěch. Změna začíná od konce – od vize a cílů, které chceme dosáhnout. Podnikatelé přesunují zdroje z oblasti nízké produktivity a výnosnosti do oblasti vyšší produktivity a výnosnosti.

Harris (2013, s.14) popisuje, že podnikatelé chápou, že musí vyjít vstříc potřebám zákazníků ještě před tím, než si samotní zákazníci tuto potřebu uvědomí. „*Pro dosažení obchodního úspěchu však musí udělat víc než jenom rozpoznat příležitost. Musí přilákat vnější kapitál, navrhnout a vytvořit rentabilní výrobek nebo službu, která dokáže odolat konkurenci, zorganizovat a založit distribuční kanály, vybudovat vnitřní organizaci a někdy také vystavět výrobní zařízení. To vše s ekonomikou dostatečně atraktivní na vytvoření a podporu udržitelně fungujícího podniku.*“

1.2 Cíle

Peasovi (2017, s. 42-43) vysvětlují, že „*cíl je cokoli, k čemu vy sami cítíte motivaci nebo čeho byste chtěli dosáhnout na základě vlastního hodnotového žebříčku. Cíl by měl být mimo dosah, ale na dohled.*“

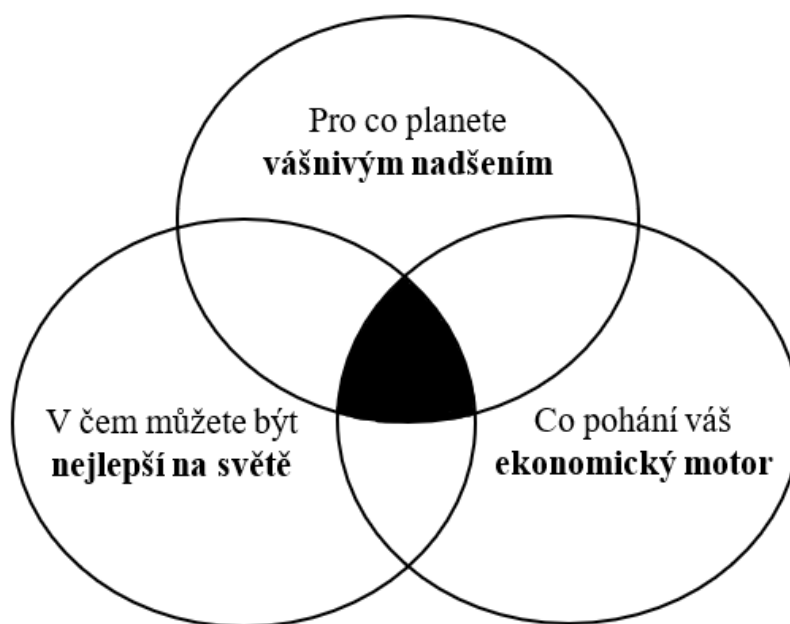
Podnikatelé se nerozptylují nad množstvím nových výrobků a plánů, ale koncentrují se na to podstatné – na vytváření něčeho odlišného, nového a mění nebo transformují hodnoty. Úspěšní podnikatelé na základě Harrise (2013) si vytyčují vysoké cíle, jsou ochotni chopit se příležitosti. Věří v sebe a své myšlenky. Nespokojují se s tím, že by něco pouze zdokonalovali, co už existuje nebo to nějakým způsobem modifikovali, ale pokoušejí se vytvářet nové a odlišné uspokojení například přeměněním materiálu ve zdroj nebo zkombinovat existující zdroje v novou produktivnější konfiguraci. Překonávají překážky, protože odmítají přijmout „ne“ jako odpověď, jestliže věří, že jejich cesta je správná. Při řešení problému osvědčují nápaditost a kreativitu, demonstrují touhu zvítězit. Skutečný podnikatel v organizaci dokáže vybudovat něco velkého, pokud je přímo posedlý tím, co dělá. Půvab práce prosperujících podnikatelů pramení z jejich optimismu a nadšení. Nachází to, co milují, protože jediný způsob, jak dosáhnout skutečného uspokojení, je víra, že dělají něco s velkou láskou a chtějí, aby i zákazníci to milovali stejně.

Peasovi (2017) kladou důraz na to, že podnikatelé se nejprve rozhodnou, co chtějí udělat. Nepřemýšlejí o tom, jak to udělají, ale jakmile si určí cíl, tak začnou objevovat odpovědi. Zapisují si veškeré myšlenky a nápady, které je něčím zaujaly. Přemýšlejí o tom, co chtějí, nezabývají se tím, jak toho dosáhnou. Každý, kdo chce v něčem uspět, musí nejprve někde začít. Podnikatelé jsou schopni vizualizace, vytvářejí a představují si obraz cílů, které je pohání kupředu. Podle Peasových (2017, s. 96) *„vaše cíle, představy a myšlenky musí být tak barvitě a podrobné, že dokážete popsat každíčký detail. Měli byste si umět představit nejen své cíle ale také každý krok, který uděláte na cestě k nim. K přesnému myšlení se doberete právě prostřednictvím vizualizace.“* Slovo vizualizace znamená, že zavřete oči a živě si představujete, jak dosáhnete stanoveného cíle. Představujete si, co byste dělali a jak byste se přitom cítili. V duchu vidíte, jak dosahujete výsledků, o které stojíte (Peasovi, 2017).

Cílem podnikatelů není jenom vytváření skvělých produktů, ale také budování skvělých společností. Na základě Harrise (2013, s. 39) *„vybudování impozantního a trvalého obchodního podniku se podaří jen zřídka, protože je to extrémně obtížné. Je k tomu třeba mít dobře zpracovaný, promyšlený nový obchodní model a jeho úspěšnou implementaci. Poskládání všech dílků této skládačky poskytuje potenciál nejen pro zásadní dlouhodobý růst, ale i pro jeho udržitelnost a neohroženost.“*

Collins (2001, s. 11) popisuje své myšlenky, jak z firmy dobré udělat skvělou:

- „Firmy, které se z dobrých staly skvělými, věnovaly zanedbatelnou pozornost řízení změn, motivování lidí nebo zajištění jejich angažovanosti a nasazení. Za správných podmínek se problémy podpory, nasazení, motivace a změn z valné části rozplynuly.“
- *Firmy, které se z dobrých staly skvělými, neměly žádné označení, motto, spouštěcí akci či program, které by pro jejich transformaci byly významné. Ve skutečnosti často přiznávaly, že si v dané době velikosti transformace nebyly vědomy a vše se jim vyjasnilo teprve později, při zpětném pohledu. Je sice pravda, že ve svých výsledcích uskutečnily vskutku revoluční skok, avšak nikoliv revolučním procesem.*
- *Firmy, které se z dobrých staly skvělými, většinou nepůsobily ve skvělých odvětvích, a některé působily dokonce v odvětvích okrajových. Ani v jediném případě jsme nenalezli firmu, které by se pouze poštěstilo ocitnout se na špici startující rakety, která by ji vynesla nahoru. „Skvělost“ není funkce okolností. Ukazuje se, že skvělost je z velké části záležitostí vědomého výběru.*
- *Firmy, které se z dobrých staly skvělými, chápaly, že děláním toho, v čem jste dobří, budete pouze dobří, a že jedinou cestou ke skvělosti je zaměřit se výhradně na to, co můžete potenciálně dělat lépe než jakákoliv jiná organizace.*
- *Cesta od dobrého ke skvělému vyžaduje hluboké pochopení tří protínajících se kruhů převedených do jednoduché, křišťálově jasné koncepce (ježčí koncepce)“ (viz následující obrázek):*



Obrázek 1: Tři kruhy ježčí koncepce (Collins, 2001, p. 118).

Podniky musí mít jasně propracovaný plán a také zařídit motivaci lidí k uskutečnění konkrétních dílčích cílů, které povedou k úspěchu společnosti. Organizace se musí neustále více zlepšovat ve všech oblastech a více začleňovat do odlišných odvětví. Musí také pracovat mnohonásobně více a dělat různé věci, které dobré firmy nedělají, aby se staly skvělými. Podle Isaacsona (2011, s. 109) „*člověk nikdy nesmí založit výrobní společnost z toho důvodu, že chce pouze zbohatnout. Jeho cílem by měla být výroba něčeho, v co věří, a vytvoření trvalé fungující firmy.*“

Collins (2011) ve svém díle vyobrazuje, že podnikatelé nedělají nic, co nesvědčí o jejich koncepci. Nepouštějí se do nesouvisejících podnikatelských aktivit, neprovádějí nesouvisející akvizice a také nechodí do nesouvisejících společenských podniků. Jestliže něco neodpovídá jejich koncepci, tak to prostě nedělají, i když se jim nabízí velká příležitost, která se jim naskytne jen jednou za život.

Vyžaduje to nesmírně koncentrované úsilí, jak popisuje Drucker (1993). Musí existovat zřetelně vytyčený cíl a veškeré úsilí musí být soustředěno na jeho dosažení. Je třeba stanovit cíle a účel pro každou oblast. Každý podnikatel přebírá zásadní odpovědnost za klíčovou činnost, ať už jde o vývoj nových výrobků, personální práci či finance. Úspěšný podnikatel má v sobě něco nepředvídatelného. Předstírá, že má všechno pod kontrolou, a lidé si myslí, že je to pravda.

Výrobky jsou pouhým prostředkem k dosažení cíle, ne cílem samy o sobě, jak uvádí Collins (2001). Trvalým tahounem jsou produkty, které tvoří část systémů nebo platforem pro širší integrovanou nabídku zákazníkům. Co pro zákazníka skutečně představuje službu, co pro něj skutečně představuje užitnou hodnotu? Podnik se soustředí na to, co zákazník považuje za hodnotu místo toho, co výrobce považuje za produkt. Podnikatelé nejdříve řeší „kdo“, a ne „co“. Collins (2001, s. 97) navrhuje: „*vytvořte organizaci, která může přetrvat a přizpůsobovat se po mnoho generací vůdců a po mnoho životních cyklů produktů.*“

1.3 Spoluvytváření hodnoty

Do tzv. vývoje se zákazník spadá i spoluvytváření hodnoty, kterou popisuje Croll a Yoskovitz (2016), kteří se zaměřují na neustálou zpětnou vazbu, která bude mít přímý dopad na vývoj produktů a jeho směřování ve všech fázích vývoje.

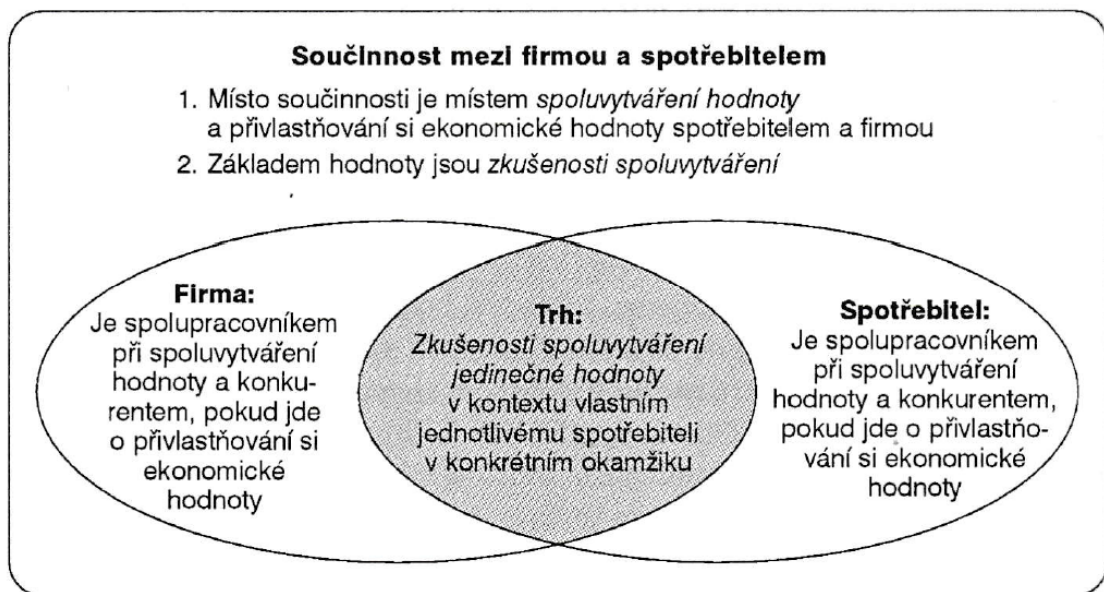
„*Podniky se obvykle rozdělují na podniky působící na mezipodnikových trzích (business-to-business, B2B) a na podniky působící na spotřebitelských trzích (business-to-consumer,*

B2C), přičemž rozhodný důraz a priorita jsou zde kladeny na „podnik“ a takový pohled na ekonomiku, jehož středem je firma“, popisuje Prahalad a Ramaswamy (2005, s. 10). „Co kdyby ve středu všeho dění stál jednotlivý spotřebitel (ať již organizace nebo domácnost), a nikoli firma? Co kdybychom začali hovořit o strukturách ekonomické činnosti typu „spotřebitel – podnik – spotřebitel“ (consumer-to-business-to-consumer, C2B2C)?“

Představy, že hodnotu vytvářejí firmy – dle Prahalada a Ramaswamyho (2005) a směřují ji se spotřebiteli ve stále větší míře, kdy je hodnota spoluvytvářena prostřednictvím společného úsilí spotřebitele a firmy. Dále Prahalad a Ramaswamy (2005, s. 16) vyličují, že *„tou nejzákladnější změnou je posun v roli, kterou hraje spotřebitel – mění se z osamocěného jedince v jedince zapojeného do sítě, z nevědomého jedince v jedince informovaného, z pasivního jedince v jedince aktivního.“*

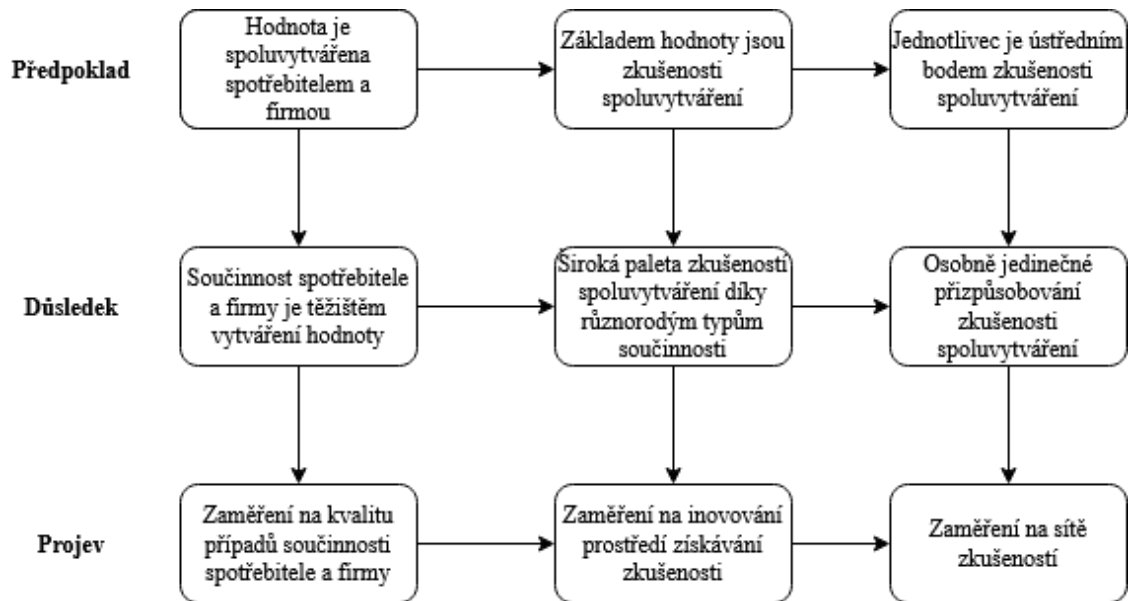
Co musíme pochopit, abychom dokázali vzájemnou součinnost mezi spotřebitelem a firmou?

Základem hodnoty se stává zkušenost spotřebitelů při spoluvytváření. Spotřebitelé a všechny firmy se zapojují do sítě vstupující do intenzivní součinnosti, která zahrnuje přístup k informacím pro všechny – podle Prahalada a Ramaswamyho (2005). Firma musí vstupovat do vztahu s velkým množstvím uživatelů, kteří mají rozdílné přístupy k součinnosti, které jsou vyobrazeny na následujícím obrázku. Spotřebitelé i samotný podnik vstupuje do vztahů součinnosti s mnoha různými zájmovými společenstvími. Zkušenost spotřebitelů ovlivní nejen prostorový a časový kontext události, ale i jejich vlastní zaujetí a osobní zapojení do procesu.



Obrázek 2: Nově se utvářející pojetí trhu (Pralad a Ramaswamy, 2005, s. 140).

Společnost si každého jedince, který s ní vstupuje do součinnosti spoluvytváření, musí představovat jako spotřebitele, zobrazují Prahalad a Ramaswamy (2005). Základem je spoluvytváření hodnoty v součinnosti spotřebitelů a firem, jehož středem je konkrétní jedinec. Firma nebude schopna vytvořit nic, co by mělo nějakou hodnotu, bez aktivního zapojení nezávislých jednotlivců. Novým předpokladem vytváření hodnoty je to, že základ hodnoty vytváří zkušenosti spoluvytváření mezi spotřebitelem a firmou, které je dále ilustrováno na následujícím obrázku. Součinnost mezi nimi se stává novým jádrem spoluvytváření hodnoty. Firmy si musí osvojit nové dovednosti. Musí pečovat o kvalitu zkušeností spoluvytváření, nejen o prostou kvalitu produktů. Dále také firma musí vytvořit flexibilní síť zkušeností, která spotřebitelům osobně umožní se podílet na utváření a přizpůsobování těchto zkušeností.



Obrázek 3: Nový rámec vytváření hodnoty (Prahalad a Ramaswamy, 2005, s. 30).

V souvislosti s Prahaladem a Ramaswamym (2005, s. 31) „se v nově utvářející ekonomice se budou konkurenční činnosti soustřeďovat na jedinečné osobní zkušenosti spoluvytváření, jejichž výsledkem bude hodnota, která bude pro každého spotřebitele opravdu jedinečná.“

Zapojení zákazníka do spoluvytváření mu umocňuje užitek, jenž vyobrazují Prahalad a Ramaswamy (2005), který mu přináší vlastnictví a v celkovém procesu mu poskytuje mnohem vyšší úroveň znalostí. Základem hodnoty je celková zkušenost, která závisí na povaze a možnosti komunikace se zaměstnanci firmy. Podniky jsou zvyklé spojovat ceny s náklady, takže ceny většinou určují podle struktury a výše svých nákladů. Prakticky z hlediska spotřebitele nemá smysl uvažovat o koupi výrobku, jehož hodnota je dána výrobními náklady. To, co určuje hodnotu pro zákazníka, je dáno kvalitou zkušeností a ta je u každého spotřebitele různá.

2 BUSINESS MODEL

V této části práce představím teorie týkající se Canvasu, LEAN CANVASU a modelu zákazníka v procesu vývoje zákazníka. Zabývám se východisky, které mi usnadní lépe pochopit problematiku business modelu.

Osterwalder a Pigneur (2015, s. 14-15) popisují business model jako „*základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu. Business model tak můžeme vnímat jako podrobný plán strategie, která se má naplnit prostřednictvím organizačních struktur, procesů*

a systémů.“ Business model podle těchto autorů se skládá z devíti základních prvků, které jsou ilustrovány na obrázku číslo 4.

Trimi (2012, s. 450) definuje business model jako „*Jaké vykonávat činnosti k uspokojování zákazníků, kam investovat peníze k udržení firmy a jak řídit celou organizaci.*“

Business model musí splňovat základní funkce, které uvádí Chesbrough (2012, s. 335) „*jedná se o formulaci vytváření hodnoty, identifikaci tržního segmentu a specifikaci mechanismu získávání příjmů, definice struktury hodnotového řetězce k vytvoření a distribuci nabídky, detailní popis příjmového mechanismu při prodeji nabídky, předběžnou kalkulaci nákladů a zisků, popi pozice podniku v síti dodavatelů, odběratelů a identifikaci konkurentů a na konec formulaci konkurenční strategie, díky které inovativní podnik získá výhody proti konkurenci.*“

2.1 Business model Canvas

2.1.1 Zákaznické segmenty

Na základě Osterwaldera a Pignaura (2015, s. 17, 20) „*stavební prvek „zákaznické segmenty“ definuje různé skupiny osob či subjektů, na které se chce podnik zaměřit. Firma se zaměřuje na jeden či více zákaznických segmentů. Firma může zlepšit své služby zákazníkům tím, že je seskupí do různých segmentů podle jejich potřeb, chování či jiných atributů.*“

2.1.2 Hodnotové nabídky

Hodnotovou nabídku Osterwalder a Pigneur (2015) definují jako řešení problémů zákazníků a způsobu uspokojování jeho potřeb pomocí hodnotových nabídek. Stavební prvek podle této autorské dvojice Osterwalder a Pigneur (2015, s. 22-25) je označován jako „*hodnotová*

nabídka“, která popisuje spojení výrobků a služeb, které vytvářejí hodnotu pro určitý zákaznický segment. Hodnotová nabídka představuje důvod, proč zákazníci dávají konkrétní firmě přednost před jinou. Tato nabídka řeší určitý problém zákazníka nebo uspokojuje určitou jeho potřebu. Každá hodnotová nabídka se skládá z vybraného spojení výrobků nebo služeb, které reagují na požadavky specifického zákaznického segmentu. V tomto smyslu je hodnotová nabídka souborem či balíčkem výhod, které firma zákazníkům nabízí. Hodnotu může firma také vytvářet jednoduše tak, že pomůže zákazníkovi zvládnout určité úkoly. Důležitým způsobem tvorby hodnoty je dále pomoc zákazníkům se snižováním nákladů. Zákazníci oceňují, jestliže mohou snížit riziko při nákupu výrobků či služeb. Dalším způsobem tvorby hodnoty je zajištění dostupnosti výrobků a služeb zákazníkům, kteří k nim dříve přístup neměli. Značnou hodnotu může vytvářet také snaha o větší pohodlí či snadnost používání.“

2.1.3 Kanály

Hodnotové nabídky firma předává svým zákazníkům skrz komunikační, distribuční a prodejní kanály. Osterwalder a Pigneur (2015) vysvětlují, že tyto kanály vytvářejí rozhraní mezi firmou a jejími zákazníky. Osterwalder a Pigneur (2015, s. 26-27) představují kanály jako *styčné body, které hrají důležitou roli u spokojenosti zákazníků.*

Kanály mají několik různých funkcí, např.:

- *Zvyšování povědomí o výrobcích a službách firmy mezi zákazníky*
- *Pomoc zákazníkům se zhodnocením hodnotové nabídky firmy*
- *Nabídnutí možnosti zakoupit si konkrétní produkty a služby*
- *Předání hodnotové nabídky zákazníkům*
- *Poskytování poprodejní zákaznické podpory*

Fáze kanálu:

1. *Podvědomí – Jak zvyšujeme povědomí o výrobcích a službách firmy?*
2. *Hodnocení – Jak pomáháme zákazníkům zhodnotit hodnotovou nabídku naší firmy?*
3. *Nákup – Jak umožňujeme zákazníkům zakoupit specifické výrobky a služby?*
4. *Předání – Jak předáváme zákazníkům hodnotovou nabídku?*
5. *Po prodeji – Jak zajišťujeme poprodejní zákaznickou podporu?“*

2.1.4 Vztahy se zákazníky

Stavební prvek „vztahy se zákazníky“ popisuje Osterwalder a Pigneur (2015, s. 28-29) jako „typy vztahů, které si firma buduje s jednotlivými zákaznickými segmenty. Firma by si měla ujasnit, jaký typ vztahu si chce s každým zákaznickým segmentem vybudovat. Vztahy se zákazníky mohou vycházet z následujících motivací:

- získání zákazníků
- udržení zákazníků
- navyšování prodeje (tzv. upselling)

Stále více firem se vydává za hranice tradičního vztahu mezi zákazníkem a prodejcem a vytváří hodnotu spolu se zákazníkem.“

2.1.5 Zdroje příjmů

Na základě Osterwaldera a Pigneura (2015, s. 17, 30) „vycházejí zdroje příjmů z hodnotových nabídek, které byly úspěšně nabídnuty zákazníkům, představují hotovost, kterou firma generuje z každého zákaznického segmentu. Firma se musí sama sebe zeptat: Za jakou hodnotu je každý zákaznický segment opravdu ochoten platit?“

2.1.6 Klíčové zdroje

Dle Osterwaldera a Pigneura (2015) klíčové zdroje umožní firmě vytvořit hodnotovou nabídku, která udrží vztahy se zákaznickými segmenty a bude generovat příjmy.

2.1.7 Klíčové činnosti

Jednou z nejdůležitějších aktivit, kterou musí na základě Osterwaldera a Pigneura (2015) firma vykonávat, je klíčová činnost vedoucí k tomu, aby její business model fungoval. Osterwalder a Pigneur (2015, s. 36) popisují klíčové zdroje a klíčové činnosti, že „jsou nutné k tomu, aby firma mohla vytvořit a prezentovat hodnotovou nabídku, proniknout na trhu, udržovat vztahy se zákazníky a generovat příjmy.“

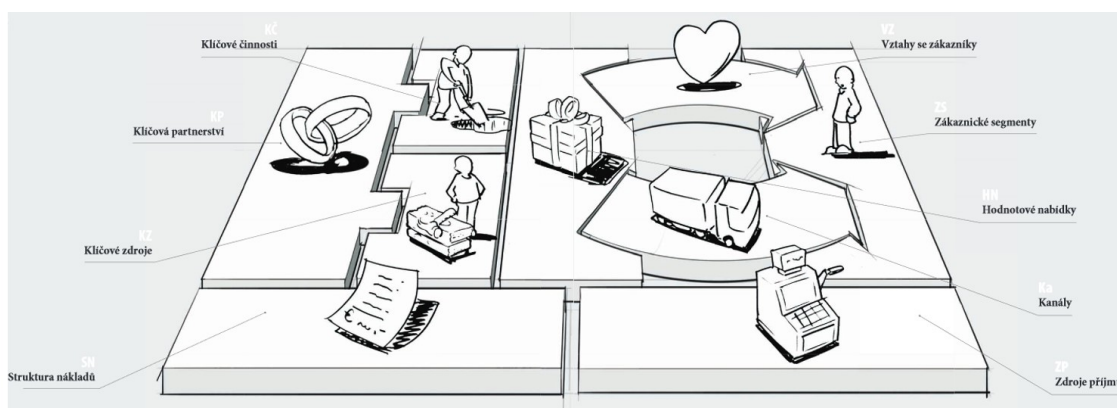
2.1.8 Klíčová partnerství

„Firmy navazují partnerství z mnoha důvodů a samotná partnerství se stávají základní složkou mnoha business modelů“ podle Osterwaldera a Pigneura (2015, s. 38). „Spojenectví vznikají například z důvodu optimalizace business modelů, snížení rizika či získání zdrojů.“

2.1.9 Struktura nákladů

V rámci tohoto stavebního prvku se uvádí veškeré náklady, které souvisí se začátkem podnikání. Objevují se zde náklady fixní a variabilní.

Na základě Osterwaldera a Pigneura (2015, s. 40-41) „*tvorba a prezentace hodnotové nabídky, udržování vztahů se zákazníky i generování příjmů vytvářejí náklady. Jakmile definujeme klíčové zdroje, klíčové činnosti a klíčová partnerství, lze tyto náklady relativně snadno vyčíslit. U každého business modelu je přirozeně třeba minimalizovat náklady.*“

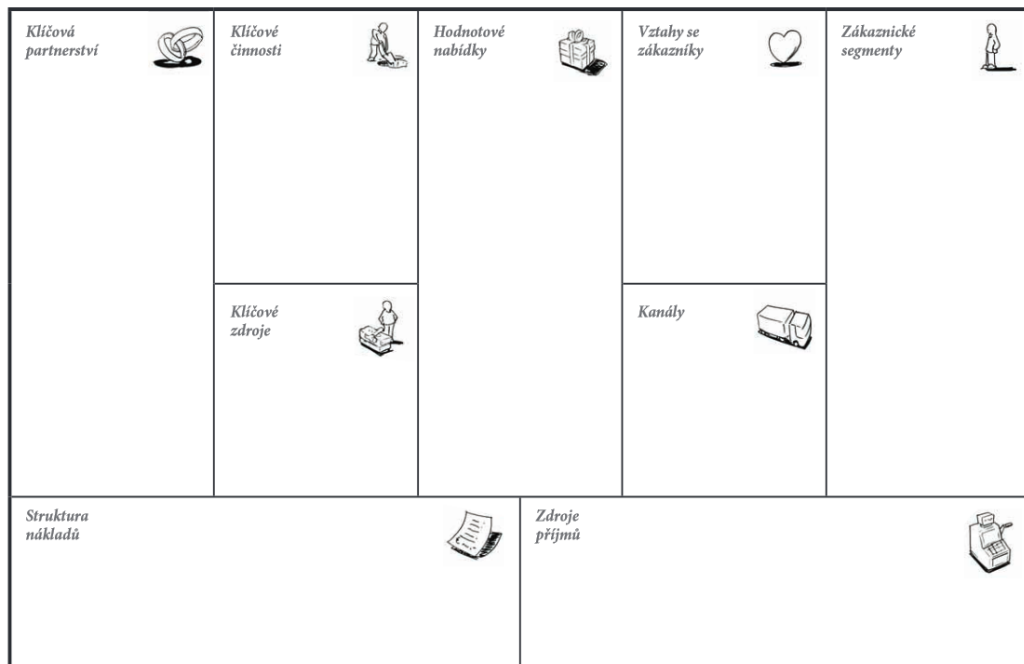


Obrázek 4: Stavební prvky business modelu (Osterwalder a Pigneur, 2015, s. 18-19).

2.1.10 Plátno business modelu

Uvedených devět stavebních prvků tvoří základ pro plátno business modelu, které je ilustrováno na následujícím obrázku.

Plátno business modelu definují Osterwalder a Pigneur (2015, s. 44) jako: „*nástroj, který se podobá plátnu malířskému, skládá se z devíti prvků a umožňuje vizuálně znázornit nové či již existující modely. Plátno business modelu funguje nejlépe, pokud je dostatečně velké, takže na něj může skupina zainteresovaných účastníků společně kreslit fixy či umísťovat samolepící lístky a zároveň hovořit o jednotlivých prvcích business modelu. Jde o praktický nástroj, který podporuje vzájemné porozumění, diskusi, kreativitu a analýzu.*“



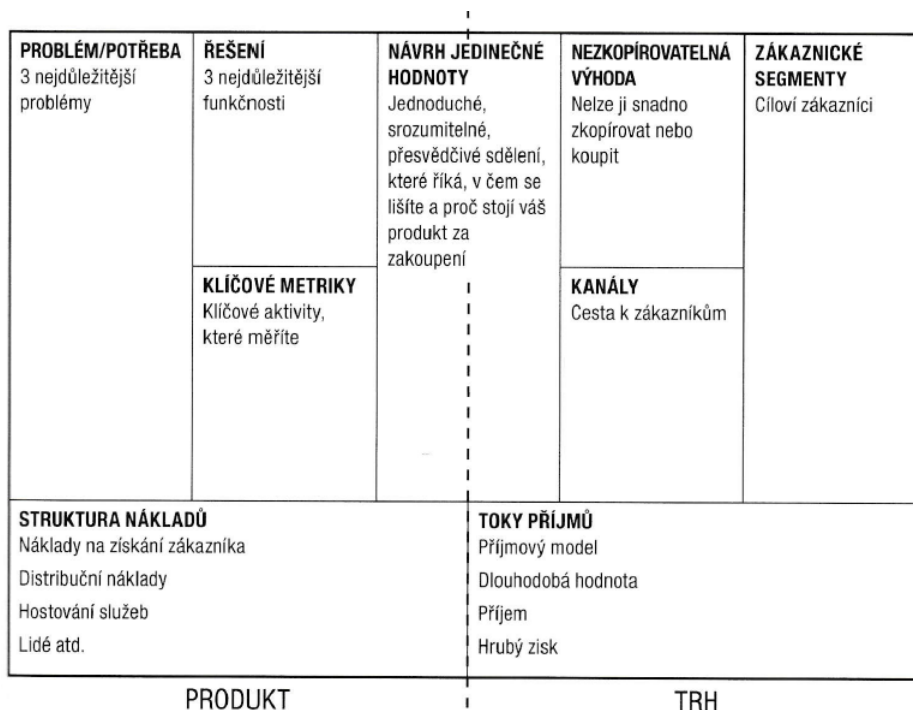
Obrázek 5: Plátno business modelů (Osterwalder a Pigneur, 2015, s. 44).

2.2 LEAN CANVAS

LEAN CANVAS je účinná metoda k vyplnění plátna Business modelu (viz následný obrázek). Organizaci je třeba vytvořit za účelem hledání škálovatelného a opakovatelného obchodního modelu.

Podle Mauryi (2016, s. 25-26) je LEAN CANVAS:

- „Rychlý
Ve srovnání s psaním podnikatelského plánu, které může zabrat několik týdnů nebo měsíců, lze na jednom listu Canvasu načrtnout několik byznys modelů za jedno odpoledne.
- Stručný
Jeden list LEAN CANVAS vás nutí uvážlivě vybírat slova a jít přímo k věci. Je to skvělý způsob, jak vystihnout podstatu svého produktu.
- Přenosný
Jednostránkový byznys model se snadno sdílí s ostatními, což znamená, že si jej přečte víc lidí a pravděpodobně bude častěji aktualizován.“



Obrázek 6: LEAN CANVAS (Maurya, 2016, s. 25).

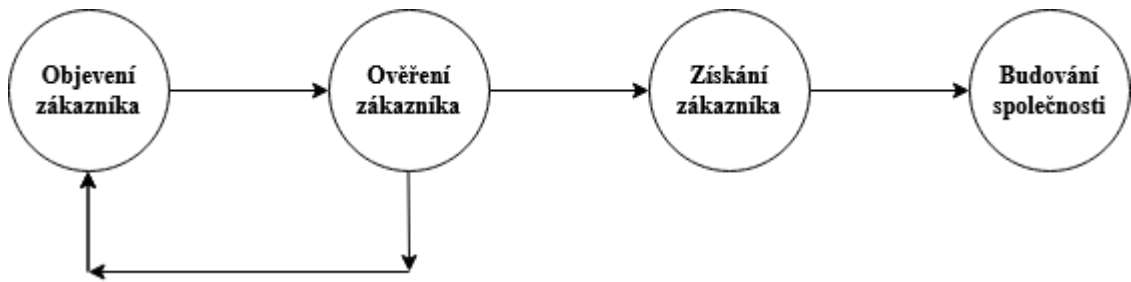
Náklady obětovaných příležitostí lze vyčíslit v souladu s Mauryou (2016) jako ztrátu, která je zároveň rizikem. Tyto nejistoty automaticky zachycuje LEAN CANVAS.

2.3 Model zákazníka

V rané fázi model odděluje na základě Blank (2013) všechny aktivity související se zákazníkem do vlastních procesů navržených ve čtyřech snadno srozumitelných krocích:

1. Objevení zákazníka
2. Ověření zákazníka
3. Získání zákazníka
4. Budování společnosti

Tyto kroky podporují aktivity v oblasti vývoje produktů (viz následný obrázek).



Obrázek 7: Model vývoje zákazníka (Blank, 2013).

Objevení zákazníka

Cílem objevení zákazníka je zjistit, kdo je zákazníkem vašeho produktu a zda je pro něj důležitý problém, který podle vás řešíte.

Ověření zákazníka

Cílem tohoto kroku je vytvoření opakovatelného plánu prodeje pro prodejní a marketingové týmy.

Získání zákazníka

Získávání zákazníků navazuje na úspěch, který společnost dosáhla při počátečních prodejích. Jejím cílem je vytvoření poptávky koncových uživatelů a přivést ji do prodejního kanálu společnosti

Budování společnosti

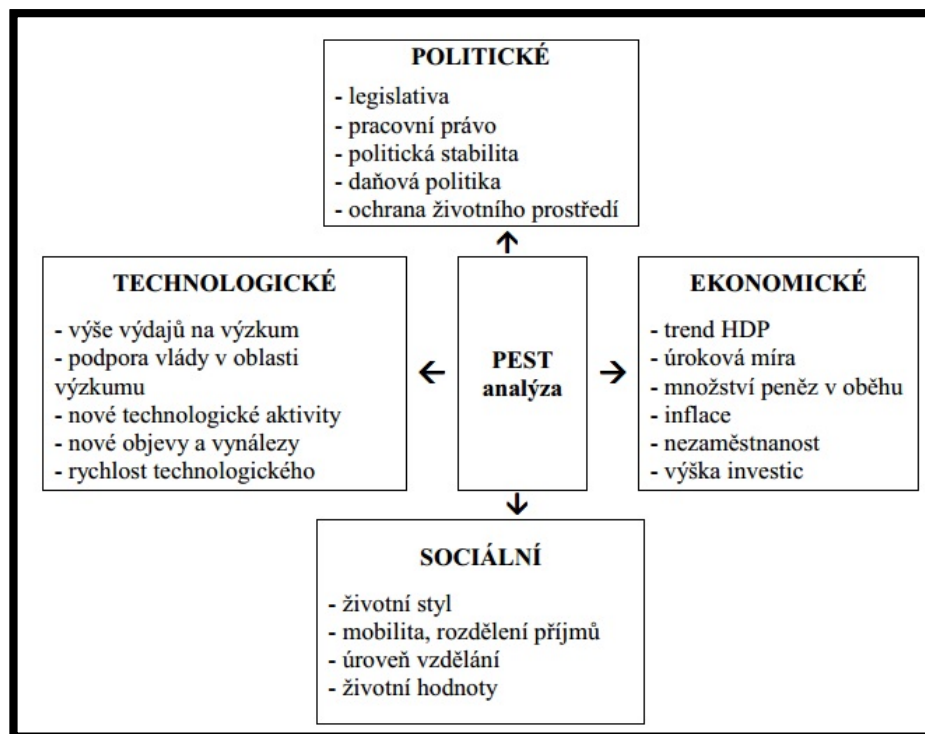
Budování společnosti je založeno na přeměně z neformální společnosti, která se učí a objevuje, na společnost, která se orientuje na vytvoření formálních oddělení zaměřených na prodej, rozvoj vztahů a marketingu.

3 ROZBOR

V této kapitole popisujeme teoreticky analytické nástroje jako je PEST analýza, SWOT analýza a hodnotová analýza založená na myšlence strategie modrého oceánu.

3.1 PEST analýza

KOTLER, Philip a ARMSTRONG (2005) popisují PEST analýzu, která se zabývá okolním prostředím organizace. Vychází z poznání minulého vývoje a snaží se o předvídání a analyzování budoucích vlivů prostředí organizace. Název PEST tvoří začáteční písmena čtyř oblastí vnějšího prostředí/faktorů, které tvoří základ této analýzy: politické, ekonomické, sociální a technologické (viz na nadcházejícím obrázku).



Obrázek 8: PEST analýza (KOTLER, Philip a ARMSTRONG, 2005).

3.2 SWOT analýza

Cílem analýzy SWOT je podle Blažkové (2007) shromáždění a utřídění faktů, která jsou potřebná pro sestavení strategie a organizace. Patří tam také zhodnocení jejich silných a slabých stránek, definování a nalezení příležitostí k dalšímu rozvoji či odhalení hrozeb.

SWOT analýza je rozdělena tedy do 4 kvadrantů, které jsou vyobrazeny na následujícím obrázku.

Silné stránky

Jedná se o pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat konkurenční výhodu na trhu.

Slabé stránky

Jsou to negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti.

Příležitosti

Patří sem současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace.

Hrozby

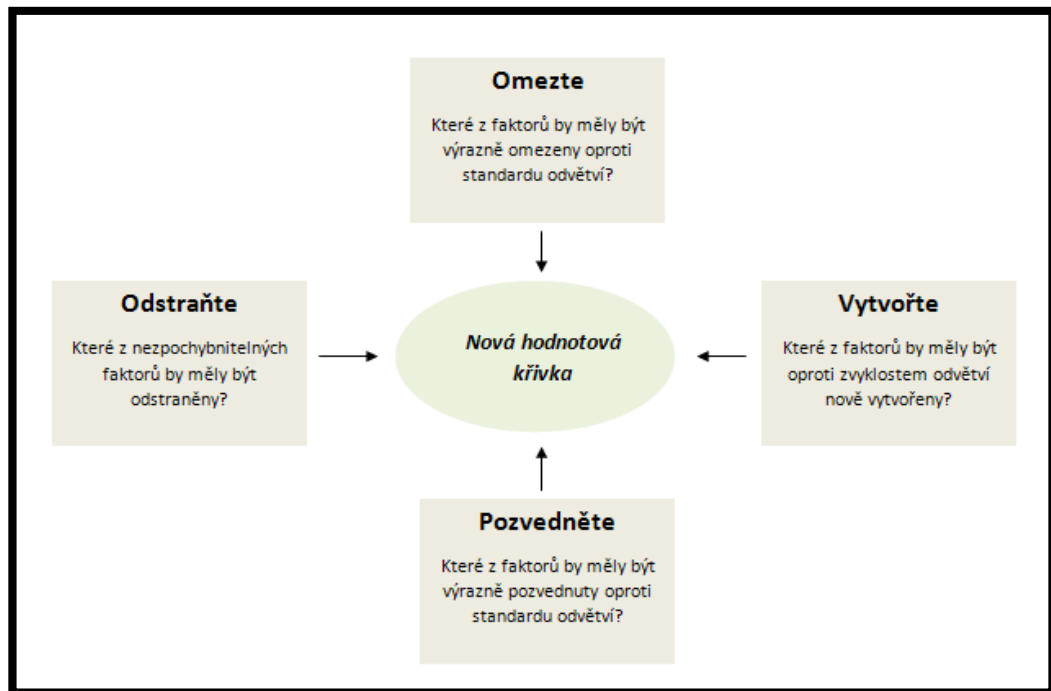
Spadají sem současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé organizačním současným nebo budoucím výstupům.

Tabulka 1 SWOT analýza (Blažková, 2007).

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY

3.3 Strategie modrého oceánu

Ústřední myšlenka od autorů Kima a Mauborgnea (2005) je, že nejlepší způsob, jak porazit konkurenta, je nechtít ho porazit. Klíčem k úspěchu je vytvoření hodnotové inovace vytvářející vlastní svrchovaný tržní prostor. K vytvoření hodnoty pro zákazníky je podle teorie modrého oceánu potřeba pochopit systémový rámec čtyř aktivních opatření uvedených na následujícím obrázku.



Obrázek 9: Systémový rámec čtyř aktivních opatření (Kim a Mauborgne, 2005).

Výsledkem systémového rámce čtyř aktivních opatření podle Kima a Mauborgnea (2005) je tvorba nové hodnotové křivky, která se značně odlišuje od stávajících hodnotových nabídek.

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Podnikání je chápáno jako soustavná a samostatná činnost, při které se rozvíjí talent a vytváří se užitek nebo hodnoty, které někdo vyžaduje a ocení. Nejde jen o peníze, nýbrž o smysl, užitek, vytváření, seberealizaci a naplnění potřebné hodnoty. Hlavním údělem podnikatelů je dívat se na výrobky očima zákazníka. Důležitou vlastností podnikatelů je jejich nezbytně silná vizualizace, která vede k naplnění vytyčeného poslání. K vybudování skvělé společnosti musí mít podnikatelé propracovaný plán a neustále se musí podnik zlepšovat.

Spoluvytváření hodnoty je klíčovým úkolem, jak vtáhnout zákazníka do procesu tvorby a udělat z něho aktivního jedince. Zákazníci budou vstupovat do vztahů vzájemné součinnosti s firmami a budou se podílet na samostatném vytváření hodnoty, ale neponesou odpovědnost za důsledky volby. Pro každého spotřebitele bude hodnota osobní zkušenosti spoluvytváření jedinečná.

V rámci teoretické části jsem se zaměřila na popis vybraných nástrojů pro modelaci business modelu. Těmito nástroji byly Canvas a LEAN CANVAS. V obou případech se jedná o business model tvořený devíti stavebními prvky, které dohromady tvoří základ pro plátno business modelu. Z mého zkoumání mi vyplynulo, že LEAN CANVAS je jednou z nejpoužívanějších metod a je uplatnitelnější pro začínající podnikatele. S LEAN CANVASEM souvisí širší metodologie zvaná štíhlé podnikání a součástí tohoto štíhlého podnikání je model vývoje zákazníka. Cílem modelu vývoje zákazníka je úspěšné absolvování čtyř kroků, přes nalezení potenciálních zákazníků až k vybudování úspěšné společnosti.

Analytické nástroje jako PEST a SWOT analýza slouží k poznání vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Hodnotová analýza založená na myšlence strategie modrého oceánu nám umožní proniknutí na trh a získání zákazníků. Tyto koncepty nám pomohou určit naši pozici a situaci na trhu, která nám ukáže cestu, jak uchopit podnikatelské aktivity k získání tržního podílu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ÚVOD K PODNIKATELSKÉMU PROJEKTU

Tato kapitola slouží k popisu pozadí podnikatelského projektu, který budu vytvářet, v nichž je rozvržen text do 3 odstavců ve smyslu těchto otázek: Co chci dělat, jak to chci dělat a pro koho to chci dělat.

Co chci dělat

Záměrem je vypracovat podnikatelský projekt na e-shop, který zákazníkům umožní podílet se na spoluvytváření vybraných šperků podle jejich představ.

Jak to chci udělat

Klíčovým bodem této části je zpracovat rozbor makroekonomického prostředí na základě PEST analýzy a mikroprostředí prostřednictvím SWOT analýzy. Zpracuji si rozbor konkurence pro šest společností, které by mohly být potenciální konkurencí pro e-shop. Stanovím si šest hodnotících kritérií, podle kterých je budu porovnávat. Dále zpracuji dotazníkové šetření, kde zjistím, jestli eventuální zákazníci nakupují šperky, zda by uvítali přidanou hodnotu spoluvytváření a případně o jaký prvek modularizace by se jednalo. Na základě tohoto kroku vytvořím zvažovaný business model.

Pro koho to chci dělat

Podnikatelský projekt bude zaměřen na zákazníky, kteří nakupují šperky a uvítali by přidanou hodnotu spoluvytváření konkrétních výrobků. Podnikatelský projekt je určen pro obyvatele žijící v Olomouckém kraji a trh je geograficky limitován hranicemi tohoto kraje.

6 ROZBOR TRHU

V této kapitole aplikuji v první části jednotlivé analytické metody, které byly uvedeny v teoretické části práce. Zpracovány budou koncepty PEST analýzy a SWOT analýzy.

6.1 PEST analýza

Provedla jsem rozbor vnějšího prostředí na základě PEST analýzy, ve kterém podrobněji popíšu politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které mohou mít dopad na začínající podnikání.

6.1.1 Politické faktory

Od ledna 2021 se zrušila superhrubá mzda a tím došlo ke zjednodušení daňového systému. Sazba daně z příjmů fyzických osob ve výši 15 % se počítá z hrubé mzdy. Také se zavedla druhá zvýšená sazba daně ve výši 23 %, které podlehne částí základu daně nad 141 764 Kč měsíčně, což odpovídá čtyřnásobku průměrné hrubé mzdy v letošním roce. Výsledkem je, že mnoha zaměstnancům se snižují od počátku letošního roku daně až o čtvrtinu.

Počátek letošního roku nám také přinesl zavedení paušální daně pro živnostníky a podnikatele z řad OSVČ. Paušální daň funguje zcela na dobrovolné bázi a díky ní si mohou živnostníci a podnikatelé z řad OSVČ vyřešit povinnost k dani z příjmů fyzických osob, sociálnímu pojistnému a zdravotnímu pojistnému. K paušální dani se přihlašují živnostníci a podnikatelé z řad OSVČ s ročním příjmem z podnikání do 1 milionu Kč a neplátcí DPH.

6.1.2 Ekonomické faktory

K popisu ekonomických faktorů jsem si zvolila tyto tři kategorie: on-line nakupování, HDP a míru inflace, jejichž vývoj může mít dopad na vznikající e-shop. Při zpracování jsem čerpala z webových stránek České národní banky, Českého statistického úřadu a Ministerstva financí.

On-line nakupování

Vzhledem k pandemické situaci COVID-19, která ovlivňuje celý svět a značně ovlivní i v dalších letech ekonomickou situaci ve státě, tak díky ní byl omezen celkový sektor obchodů vyjma velkoobchodu. Prakticky všechny malé obchody byly zavřené, což vytvořilo obrovskou příležitost pro všechny, kteří byli ochotni prodávat své výrobky on-line. Nakupování přes internet zaznamenalo nejviditelnější rozmach. V roce 2019 rostl podíl nakupujících na internetu průměrně stabilním tempem, avšak v roce 2020 vzrostl rapidně

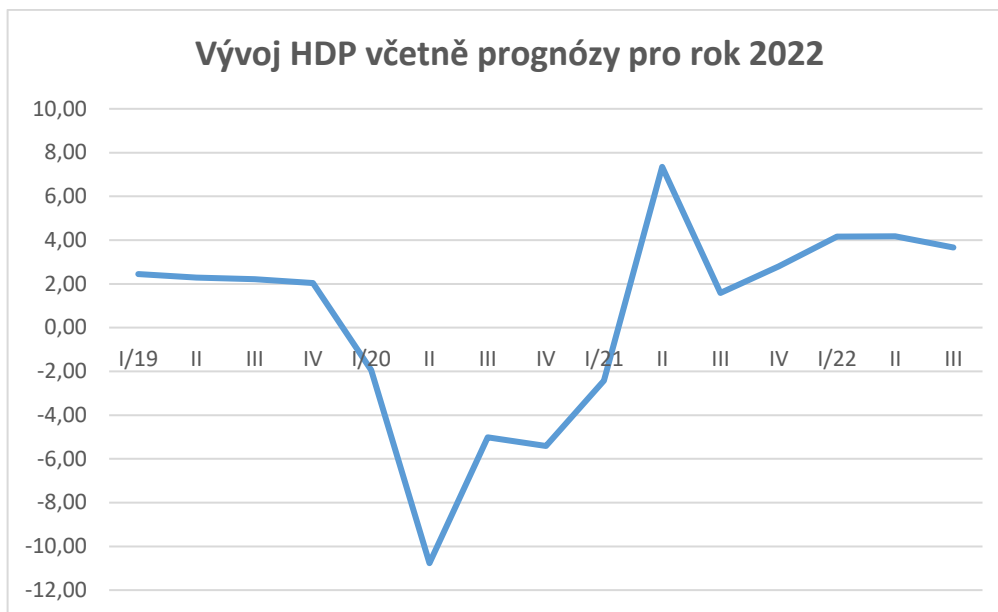
tento podíl skokově z 39 % na 54 %. Díky krizové pandemii se snaží lidé začínat čím dál více s podnikáním na internetu. Zakládají e-shopy a internetové projekty. Pandemie vytvořila příležitost ke vstupům nových oborů do e-commerce prostředí, které do té doby nebyly pro on-line prostředí typické.

Míra inflace

Dalším ukazatelem, který může mít vliv na e-komerce je míra inflace, která je procentní přírůstek indexů spotřebitelských cen, obecně řečeno inflace znamená všeobecný růst cenové hladiny v čase. Průměrná roční míra inflace v roce 2020 byla 3,2 %, což je vyjádřeno přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen. Za první kvartál v roce 2021 průměrná roční míra inflace byla 2,9 % a predikce pro první čtvrtě následujícího roku 2022 je 2,3 %. Hlavním cílem ČNB je inflace ve výši 2 %.

HDP

Hrubý domácí produkt se používá pro stanovení výkonnosti ekonomiky ve státě. Je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v určitém období na daném území. Meziroční růst reálného HDP se v roce 2020 snížil o 5,8 %. Pokles byl ovlivněn především spotřebou domácností, investičními výdaji, ale i propadem zahraniční poptávky v první polovině roku kvůli dopadu pandemie COVID-19. V roce 2021 je očekáváno zvýšení HDP o 2,2 % oproti předcházejícímu roku a na rok 2022 o 3,8 %. Podle posledního ukazatele, pokud by vyšla tato prognóza a ekonomika státu by rostla, očekávám růst poptávky i po mé výrobě šperků, na kterou se chci zaměřit.



Obrázek 10: Vývoj HDP včetně prognózy pro rok 2022 (vlastní zpracování).

6.1.3 Sociální faktory

Olomoucký kraj je jedním ze 13 krajů nacházejících se na území České republiky. Geograficky zahrnuje sever a severozápad Moravy a západ Českého Slezska. Olomoucký kraj je tvořen pěti okresy: Přerov, Prostějov, Šumperk, Jeseník a Olomouc. Počet obyvatel spadající na kraj je okolo 630 tis. Cílový trh by se však mohl postupem času rozšířit na celou Českou republiku, protože u e-shopu neexistují relativní hranice.

Dalším faktorem, který by se měl vzít určitě v potaz, je fakt, že mnoho lidí je netrpělivých a preferují krátkodobou perspektivu před dlouhodobou. Lidé čím dál tím více chtějí všechno hned a za co nejmenší úsilí, které by museli pro dosažení udělat. Chtějí, aby co nejrychleji dosáhli co nejlepšího uspokojení v jejich potřebách. Stále více obchodů se šperky nebo samotní živnostníci v Olomouckém kraji nabízejí svým klientům široký sortiment šperků, ale také šperky na zakázku podle přání a představ zákazníka. Také se začala rozšiřovat samotná výroba šperků například z korálků, které zákazníci si sami vytvoří na určitém místě podle lektora. Avšak tahle cesta úplně nevyhovuje v dnešní době, kdy zákazníci mají nedostatek času na tyto aktivity.

6.1.4 Technologické faktory

V dnešní době máme z hlediska technologie mnoho možností k naprogramování webových stránek. Jednou ze základních věcí je například multifunkčnost fungování na operačních

systemech (Android, iOS apod.) i na všech zařízeních jako jsou například: mobily, tablety, notebooky apod. Dalšími atributy jsou volby vícejazyčnosti webu, úprava barevného rozložení, manipulace s rozložením webu, zálohování webu atd. Jsou tu také možnosti pro zákazníky, aby se na webu orientovali v co největší jednoduchosti, a to například průvodcem spuštění webu, FAQ, live chatem, telefonickou nebo emailovou podporou v konkrétním jazyce, který potřebuje zákazník. Je zde plno příležitostí, jak zaujmout zákazníka hned při vstupu na webovou stránku, a to představením úvodního videa ve 4 K kvalitě. Dnes existuje velké množství řešení, které se může použít pro tvorbu webu. Pro majitele domény jsou k dispozici funkce, co lidé nejčastěji navštěvují/nenavštěvují, co se jim líbí/nelíbí a co by naopak zákazníci doporučili k vylepšení celkového obsahu webu.

V rozvíjející se době je také čím dál tím populárnější trend modularizace, kde se uplatňují výrobky, které se vzájemně skládají do něčeho, co ve výsledku může přesahovat původní funkci. Královským trendem je co-creation. Například společnost ŠKODA AUTO v České republice umožňuje svým zákazníkům přes funkci konfigurator navrhovat si model včetně designu, motoru, příslušenství apod., kterým jim nejlépe vyhovuje. V neposlední řadě nejdůležitějším trendem v dnešní společnosti je e-commerce, která díky pandemii COVID-19 vzrostla skokově, když lidé přecházeli z nakupování v kamenných obchodech na e-shopy.

6.2 SWOT analýza

Pro vnitřní pochopení záměru jsem si zvolila SWOT analýzu. Tento typ rozboru bude aplikován na zvažovaný projekt založení e-shopu se šperky. Při zpracování tohoto rozboru jsem postupovala podle svého vlastního zjištění a od analýzy očekávám pochopení, v čem by mohl e-shop vyniknout na trhu, a naopak na co si dát pozor. Vyhotovený rozbor mi pomůže k navržení business modelu.

Silné stránky

Mezi hlavní silnou stránku e-shopu patří naprogramování webové stránky, která umožní producentům vybraných výrobků interagovat se zákazníky, kteří by měli zájem o daný druh šperku. Pomocí webové platformy by byla umožněna zákazníkům vzájemná interakce. Webová stránka bude zhotovena tak, že poskytne zákazníkům jedinečnou možnost spoluvytváření konkrétního výrobku ze šperků. Silnou stránkou je modul webové stránky, kde zákazníka po jejím otevření upoutá produkt a současně mu e-shop umožní po jeho rozkliknutí výrobek hned stylizovat, upravovat například barevně nebo i pomocí přidání iniciálu apod.

Slabé stránky

Prvním faktorem slabých stránek je neznalost mého e-shopu, který ještě nevešel do povědomí komunity Olomouckého kraje. Hypoteticky usuzuji, že lidé budou chtít využít možnost trendu spoluvytváření vybraných výrobků ze šperků, ale nemusí to být vůbec pravda. Další slabou stránkou může být bariéra zákazníků staršího data narození, kteří nejsou schopni nebo ochotni používat e-shopy.

Příležitosti

Nejdůležitější příležitostí mého projektu, který je na tom také postaven, je nabídnout zákazníkovi spoluvytváření vybraných výrobků ze šperků.

Hrozby

Největší hrozbou u projektu, se kterou se můžu potýkat, je to, že zákazníci budou stále preferovat zakoupení konečného produktu bez možnosti spolupodílení se na jeho tvorbě.

Tabulka 2 SWOT analýza e-shopu (vlastní zpracování).

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> Vícestranná platforma usnadňující interakci mezi zákazníky a výrobcí 	<ul style="list-style-type: none"> Neznámost e-shopu v povědomí komunity Olomouckého kraje Bariéra zákazníků staršího data narození
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> Umožnění zákazníkovi spoluvytváření vybraných výrobků ze šperků 	<ul style="list-style-type: none"> Zákazníci budou stále preferovat konečný produkt bez spolupodílení se na jeho tvorbě

7 ROZBOR KONKURENCE

V této kapitole se budu věnovat rozboru konkurence, ve kterém zhodnotím a popíšu potenciální konkurenční firmy. Na základě provedeného rozboru zpracuji strategii modrého oceánu. Data o konkurentech jsem získávala z webových stránek společností a zhodnotila jsem je podle nastavených hodnotících kritérií s využitím referencí od zákazníků skrz webové stránky.

V České republice se zabývá prodejem šperků celkově 1 999 společností z čehož 1 416 zajišťuje prodej klenotů a 583 firem obstarává prodej bižuterie. Z toho se nachází 114 společností v Olomouckém kraji, kdy 20 firem zabezpečuje prodej bižuterie a 74 podniků prodej klenotů. Rozbor konkurence jsem provedla pro čtyři podniky zabývající se prodejem klenotů a pro dvě firmy věnující se prodejem bižuterie. Všech šest společností prodává své šperky v oblasti Olomouckého kraje a považují se za eventuální konkurenty. Pro rozbor konkurence jsem si zvolila šest kritérií: cenu, dostupnost, šíři sortimentu, hodnotu pro zákazníka, vizualizaci stránek a dopravu. Získané informace jsem zpracovala do hodnotící tabulky, kde jsem si zvolila stupně od 1-10, přičemž 10 je nejlepší hodnocení a 1 je nejhorší ohodnocení.

7.1 Představení konkurence

Gemax.cz

Prvním možným konkurentem je internetové klenotnictví Gemmax Jewelry. Zabývá se od roku 2002 dovozem a prodejem zlatých šperků jak na tuzemsku, tak i v zahraničí, což je velmi výhodné pro zákazníky, kteří nejsou z České republiky. Kvůli silné poptávce v České republice otevřeli internetové klenotnictví. Webové stránky mají přehledné a kolekce mají rozděleny do přehledných kategorií. V nabídkovém sortimentu zahrnují tradiční šperky jako jsou přívěsky, prsteny, náušnice a řetízky, ale i luxusní náhrdelníky, soupravy, brože apod. Zaručují pozáruční servis a poskytují služby jako je například úprava velikosti a opravy mechanických částí. Prodejní ceny za výrobky jsou vysoké. Velkou výhodou pro tenhle podnik je krátká dodací lhůta, která je dva dny od objednání, ale i přesto se nedá společnost považovat za přímého konkurenta.

Zlatý slon

Dalším potenciálním konkurentem je český výrobce Zlatý slon, který na trhu působí od roku 1990. V Olomouci sídlí na adrese 8. května 24 v galerii Moritz. Jeho jedinečnost spočívá

v tom, že se zabývá převážně ruční výrobou šperků, kterou poskytují na přání zákazníka. Dalšími službami jsou opravy šperků, čištění, rhodiování a také výkup zlata. Zakázkovou výrobu dle zákaznickova vlastního návrhu poskytují na základě skice, obrázku z internetu nebo zpracování návrhu od firmy, ale i přesto jejich nacenění výrobků je nízké. Na webových stránkách mají poskytnuty vzory svého sortimentu, který zahrnuje prsteny, náušnice, řetízky, přívěšky, náramky, brože a pánské šperky. Chybí zde podrobnější instrukce k zakázkové výrobě jako například, jestli stačí poslat email s obrázkem a co všechno by měl takový návrh obsahovat, také zda je nutné pobočku osobně navštívit. Ceny se odvíjejí od finální hmotnosti a množství použitých přírodních či syntetických kamenů. Termín dodání zboží, který je závislý na druhu objednaného zboží, konkrétním množství a datu objednání, který se pohybuje v rozmezí od 3–20 dnů. I když společnost nabízí zakázkovou výrobu, tak se nejedná o přímou srovnávací konkurenci.

Klenoty Korál

Klenoty Korál jsou další možnou konkurencí. Sídli v Olomouci na ulici Masarykova tř. 958/59 a jsou na trhu již od roku 1996. Zabývají se výrobou zlatých, stříbrných a ocelových šperků s přírodními kameny a také obstarávají službu výkupu zlata pro zákazníky. Na prodejně mají nachystané zboží pro zákazníka, aby si udělal představu o tom, v jaké kvalitě jsou schopni šperk vyrobit, a eventuálně si jej mohl zakoupit. V případě zájmu jsou připraveni vyrobit šperk dle přání zákazníka. Na webových stránkách mají kalkulačku pro výpočet ceny v rámci hmotnosti a karátů. Avšak stránky složí pouze jako informační materiál a kdyby chtěl zákazník využít jejich služeb, tak musí jít přímo do kamenné prodejny, kde uvidí veškerý nabízený sortiment a své přání musí projednat osobně, takže se společnost nemůže posuzovat jako přímá konkurence.

Adanito

Adanito je klenotnictví, které se nachází v Uničově v Olomouckém kraji. Svým zákazníkům nabízí převážně české šperky a má velice široký sortiment jako prsteny, náušnice, přívěšky, řetízky, náramky a také hodinky od specifických značek. Šperky nabízí zlaté, stříbrné a z chirurgické oceli a jejich ceny jsou průměrné. Nabízený sortiment si zákazníci mohou koupit v kamenném obchodě nebo si je objednat z přehledných webových stránek. Dodací lhůtu mají průměrnou do 3 dnů, ale zákazníkům poskytují i zboží s dostupností ihned, kdy objednávku pošlou ten den do 10 h v pracovní dny. Takhle společnost se tedy nedá považovat za rovnocennou konkurenci.

Qítko

Podnik Qítko je považován za eventuální konkurenci v prodeji bižuterie. Existují tři pobočky v rámci Olomouckého kraje. Qítko se zabývá prodejem korálků, komponentů, návrhových materiálů a náradí k výrobě šperků a také samotným prodejem náramků z bižuterie. Avšak ceny za tenhle sortiment jsou vysoké a pohybují se okolo 1 350 Kč za kus. Podnik poskytuje jedinečnou výhodu svým zákazníkům v pořádání kurzů, kde se můžou naučit vyrábění šperků z příslušného materiálu. V momentální době osobní odběr není možný, ale skrz přehledné webové stránky si můžou zákazníci objednat příslušné zboží, ale ani tak se nejedná o přímou konkurenci.

Korálky

Další firmou a případnou konkurencí v prodeji bižuterie je společnost Korálky, která sídlí na třech pobočkách v Olomouci. Společnost se zabývá prodejem komponentů a veškerého příslušenství pro samostatnou výrobu šperků z bižuterie. Zákazníkům sdílejí videa i obrázky s přesnými instrukcemi, jak si mohou vytvořit svůj vlastní výrobek. Webová stránka je rozdělená do různých kategorií a ceny jsou velice příznivé pro zákazníky. Zákazníci si můžou koupit materiál buď na webových stránkách nebo v kamenné prodejně. Dodací lhůta je do 3 dnů.

7.2 Zhodnocení konkurence

Vytvořila jsem si dvě hodnotící tabulky na zhodnocení konkurence, kde v první srovnávám společnosti zabývající se prodejem převážně šperků zlatých, stříbrných a šperků z chirurgické oceli. Ve druhé tabulce srovnávám zbývající dvě společnosti zabývající se prodejem bižuterie.

Při zpracování hodnotících tabulek jsem si zvolila škálu od 1–10, kdy 10 je nejlepší ohodnocení a 1 nejhorší. Hodnocení znázorněné v následující tabulkách odráží můj subjektivní pohled u definovaných kritérií typu – druh prodeje, co-creation a funkčnost webových stránek. Ostatní daná kritéria byla stanovena na základě průzkumu webových stránek, kde jsem si vyhodnotila, jak si stojí jednotliví konkurenti. Přesné vyhodnocení jednotlivých kritérií u konkurentů jsou v příloze P I.

Cena

Vytipovala jsem si jeden výrobek, kde jsem provedla vyhodnocení cenové hladiny. Cenovou hladinu jsem analyzovala z pohledu firem, co by bylo pro ně nejlepší. U společností

zabývající se převážně prodejem zlata, jsem vyhodnotila cenu na základě výrobku zlatého prstenu. Cena byla posuzována na základě stejné hmotnosti 1 g a při počtu 14 karátů. U bižuterie byla cena porovnána u komponentu broušených bílých korálků ve velikosti 6 mm při počtu 30ks.

Druh prodeje

U tohoto kritéria jsem posuzovala, jakým způsobem společnosti prodávají své zboží, jestli na základě e-shopu, kamenného obchodu nebo obojího.

Šíře sortimentu

Šíři sortimentu u společností jsem zkoumala podle jejich nabídky produktů na jejich webových stránkách. Porovnávala jsem, zda se zabývají prodejem jednoho typu materiálů ze šperků nebo se zaměřují na širší komplex.

Co-creation

Vyhodnocovala jsem, do jaké míry společnosti vtahují zákazníky do procesu spolupráce. Firma tímhle poskytne zákazníkům jedinečnou možnost spolupodílení se na vlastním výrobku.

Funkčnost webových stránek

Na základě otevření webových stránek společností, kde jsem zkoumala jejich přehlednost, funkčnost a orientaci, jsem je zhodnotila.

Dodací lhůta

Dodací lhůtu jsem vyhodnocovala v rámci e-shopu společností na základě dopravy výrobků k zákazníkovi.

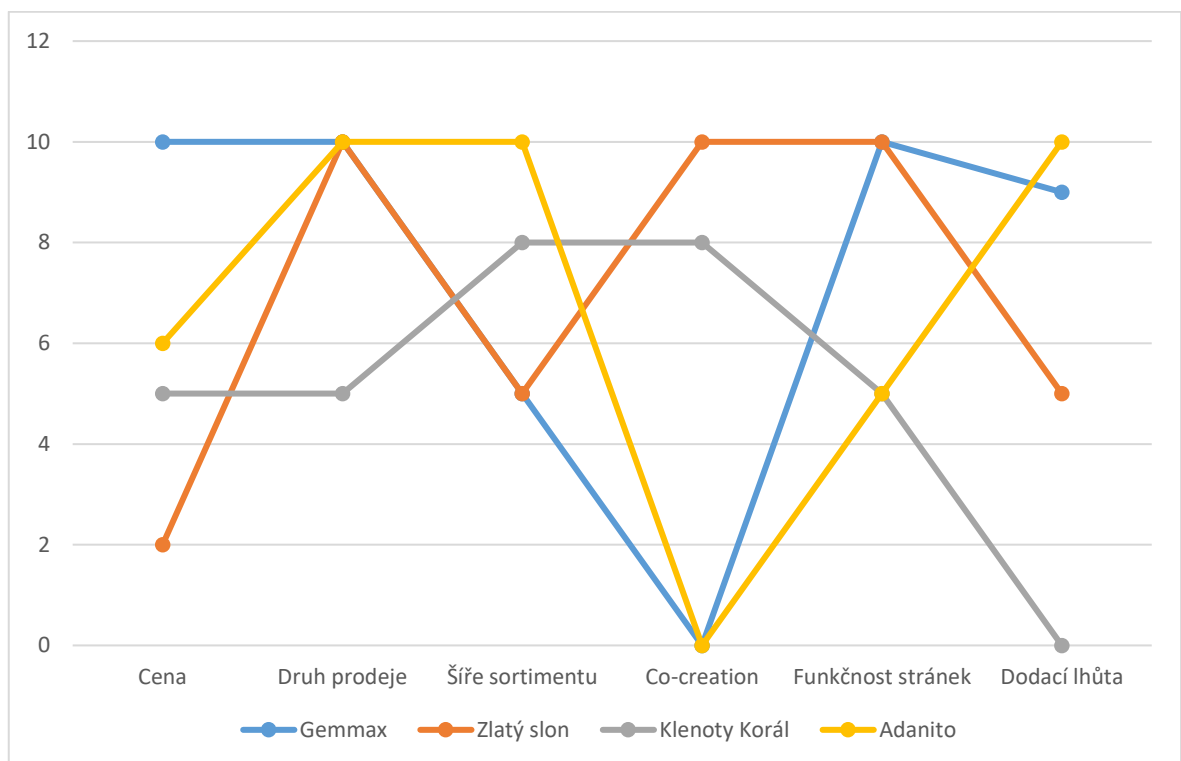
Tabulka 3 Hodnotící tabulka u zlatnictví (vlastní zpracování).

	Cena	Druh prodeje	Šíře sortimentu	Co-creation	Funkčnost stránek	Dodací lhůta
Gemax	10	10	5	0	10	9
Zlatý slon	2	10	5	10	10	5
Klenoty Korál	5	5	8	8	5	0
Adanito	6	10	10	0	5	10

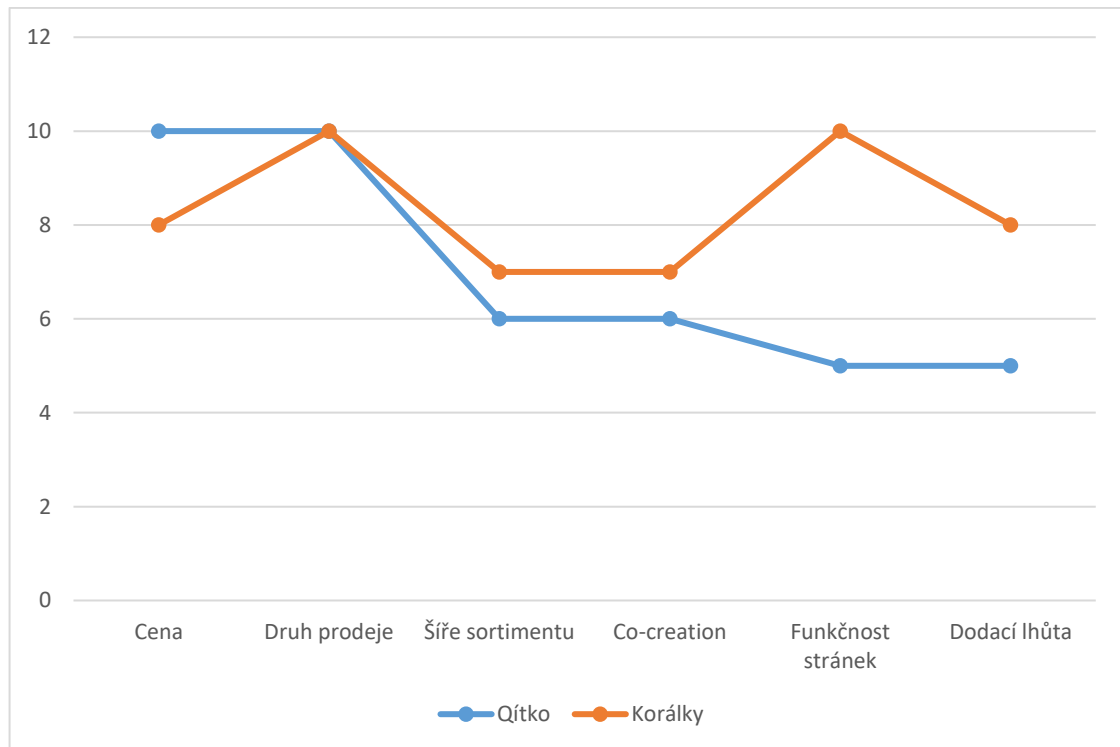
Tabulka 4 Hodnotící tabulka u bižuterie (vlastní zpracování).

	Cena	Druh prodeje	Šíře sortimentu	Co-creation	Funkčnost stránek	Dodací lhůta
Qítko	10	10	6	6	5	5
Korálky	8	10	7	7	10	8

Výsledkem výše uvedeného rozboru je zpracování hodnotových křivek, které znázorňují následující obrázky.



Obrázek 11: Rozbor hodnotových křivek u zlatnictví (vlastní zpracování).



Obrázek 12: Rozbor hodnotových křivek u bižuterie (vlastní zpracování).

7.3 Strategie modrého oceánu

Pomocí strategie modrého oceánu jsem vytvořila opatření, která se značně odlišují od stávajících hodnotových nabídek na trhu v konkrétní oblasti. Strategie je rozvrhnutá do čtyř základních segmentů, ve kterých popíšu, co by se mělo omezit či odstranit a také naopak, co pozdvihnout a vytvořit. Vycházela jsem rovněž z analytického rozboru konkurence.

Odstraňte

Prodej výrobků v kamenném obchodě je první věcí, kterou odstraňuji. V důsledku pandemie COVID-19 lidé čím dál více používají internet. Do roku 2019 rostl podíl nakupujících na internetu průměrně stabilním tempem, avšak mezi lety 2019 a 2020 vzrostl tento podíl skokově z 39 % na 54 %. Můj produkt je business model založený na ideje e-shopu, kde odstráním myšlenku prodávání produktů v klasickém kamenném obchodě.

Omezte

Na základě analytického rozboru konkurence jsem zjistila, jak potenciální konkurenti prodávají. Ve svém business modelu založeném na myšlence webové stránky omezím širší

prodávaného množství sortimentu ze šperků a budu klást důraz na nejčastěji prodávané výrobky podle preference dotázaných respondentů (viz v dotazníkovém šetření).

Pozvedněte

Největší přidanou hodnotou pro e-shop, která by se určitě měla pozvedávat, je jedinečná možnost spoluvytváření výrobku, kdy si zákazník navrhne svůj výrobek dle svých představ.

Vytvořte

Vytvořím e-shop s možností konfigurace produktů ze šperků. Zákazník si vybere typ výrobku a následně příslušný materiál, ze kterého bude chtít mít svůj výrobek. Potom si navrhne pomocí konfigurace konstrukci produktu společně s designem. Po každé příslušné relaci při navrhování se zákazníkovi objeví přesný náhled výrobku včetně ceny za produkt. Webová stránka umožní pokračování k dalšímu úkonu či vrácení k předešlému kroku. Zákazník bude mít k dispozici na stránce přesný návod s instrukcemi, FAQ, live chat a telefonickou či emailovou podporu, kdyby potřeboval pomoci.

Tabulka 5 Strategie modrého oceánu e-shopu (vlastní zpracování).

Odstraňte	Pozvedněte
<ul style="list-style-type: none"> • Prodej v kamenném obchodě 	<ul style="list-style-type: none"> • Jedinečnou možnost spoluvytváření výrobků
Omezte	Vytvořte
<ul style="list-style-type: none"> • Šíří sortimentu ze šperků 	<ul style="list-style-type: none"> • E-shop s konfigurátorem, který propojí zákazníky s producenty

8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Rozbor zákazníků budu zkoumat přes dotazníkové šetření. Od výzkumu očekávám, že se dozvím, jestli zákazníci nakupují šperky, co nakupují konkrétně a jestli by měli zájem o model založený na spoluprobě. Oslovovat budu respondenty v rámci Olomouckého kraje. a očekávám přibližně 100 vyplněných dotazníků. Dotazník vytvořím v Google forms a budu ho sdílet převážně ženám v mladší věkové skupině a mužům, kteří jsou potenciálními zákazníky, jež nakupují šperky pro své partnerky přes Facebook.

Při zpracování dotazníkového šetření chci ověřovat hypotézy:

1. Většina oslovených respondentů nakupuje šperky.
2. Více než 1/2 respondentů preferuje nákup šperků z materiálu bižuterie.
3. Většina oslovených respondentů si zakoupí produkt v cenové relaci 501-1 000 Kč.
4. Alespoň 3/4 oslovených respondentů preferuje spoluvytváření.

8.1 Výsledky dotazníkového šetření

Z celkového počtu 200 dotázaných mi na dotazníkové šetření odpovědělo 161 respondentů, což je návratnost 80,5 % a dotazník obsahoval 11 otázek. Zpracování jsem si rozvrhla do třech základních oblastí, kde podrobněji vyhodnotím odpovědi od tázaných respondentů.

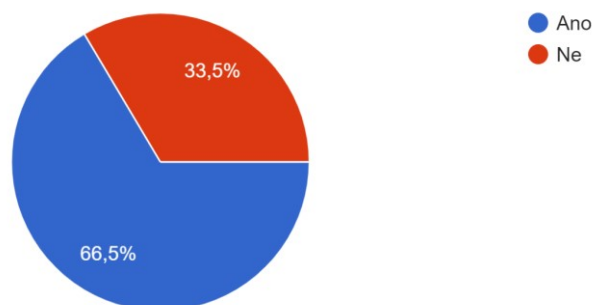
8.1.1 Oblast nákupu

V oblasti nákupu se nachází první čtyři otázky. Předpokládala jsem, že v rámci této oblasti, zjistím, že lidé z většiny nakupují šperky, nejčastěji z materiálu bižuterie a průměrně za výrobek utratí 501 – 1 000 Kč. Domnívala jsem se také, že nejčastějším druhem nákupu budou náušnice. Ve skutečnosti na základě odpovědi respondentů jsem si potvrdila první, třetí a čtvrtou otázku. U druhé otázky musím své názory poupravit.

1. otázka: Nakupujete šperky?

Z došlých odpovědí 107 respondentů odpovědělo, že nakupuje šperky a 54, že nenakupuje. Pokud lidé odpověděli, že nenakupují šperky, tak bylo dotazníkové šetření ukončeno.

Nakupujete šperky?
161 odpovědí

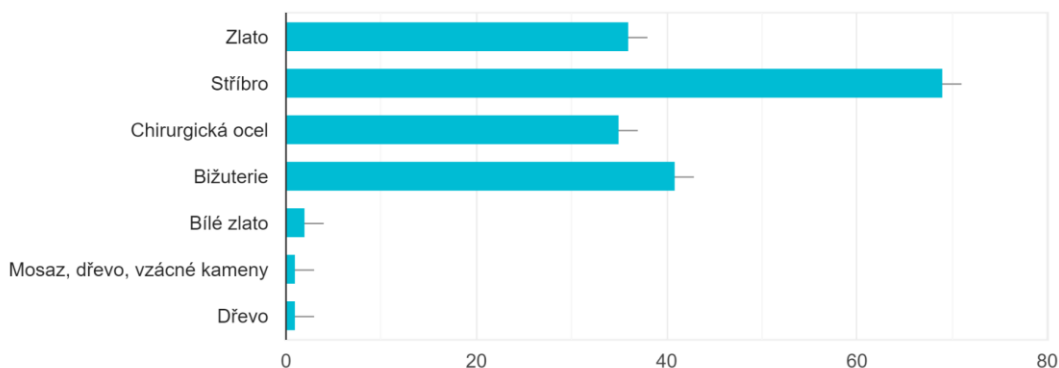


Obrázek 13: Nakupujete šperky? (vlastní zpracování).

Otázka 2: Z jakého materiálu nejčastěji šperky nakupujete?

U této otázky respondenti mohli zvolit více možných odpovědí. Ze 107 odpovědí, kdy lidé nakupují šperky, tak nečastější odpovědí 64,5 % bylo stříbro a na druhém místě se s 38,4 % nachází bižuterie, dále s 33,6 % zlato a s 32,7 % chirurgická ocel. Dvě odpovědi se týkaly bílého zlata, což osobně bych počítala k odpovědím do zlata, takže ve výsledku 35,5 % respondentů nakupuje nejčastěji zlato. Jedna odpověď se týkala dřeva, což bych opět započítala do bižuterie, kdy ve výsledku by to bylo 39,2 % dotázaných, kteří nakupují nejčastěji šperky z bižuterie. Jedna odpověď se týkala většího počtu materiálu jako mosaz, dřevo a vzácné kameny, což se úplně nedá jednoznačně zařadit.

Z jakého materiálu nejčastěji šperky nakupujete?
107 odpovědí



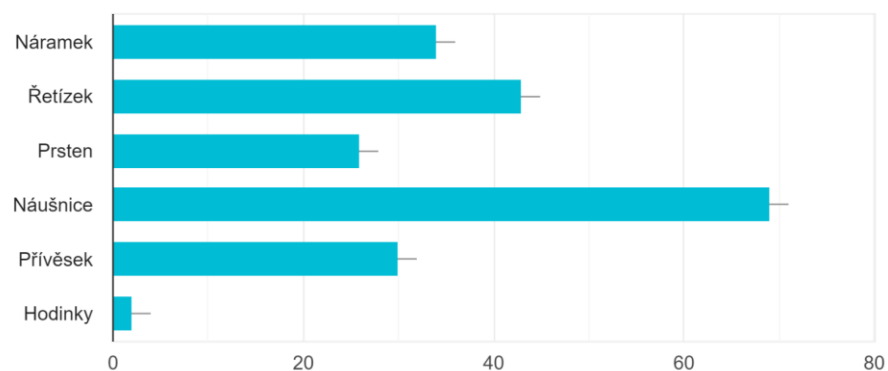
Obrázek 14: Z jakého materiálu nejčastěji šperky nakupujete? (vlastní zpracování).

Otázka 3: Jaký druh šperků nejčastěji nakupujete?

V dotazníkovém šetření bylo dotázáno, jaké druhy šperků respondenti nakupují a mohli si zvolit více možností. Bylo na výběr z náramku, řetízku, prstenu, náušnic, přívěšku a dva respondenti navíc odpověděli hodinky. Nejčastější odpovědí byly náušnice, které byly zvoleny 70x, dále 44x řetízky, a nakonec 35x náramky.

Jaký druh šperků nejčastěji nakupujete?

107 odpovědí



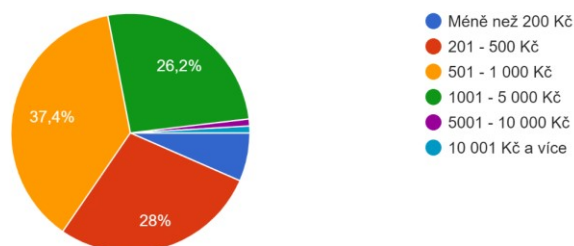
Obrázek 15: Jaký druh šperků nejčastěji nakupujete? (vlastní zpracování).

Otázka 4: Kolik průměrně utratíte za šperk?

Nejvyšší počet respondentů odpověděl, že nejčastěji nakupuje šperky v rozmezí 501 – 1 000 Kč. Druhou nejčastější odpovědí s 28 % byla hodnota 201–500 Kč a s 26,2% 1 001 – 5 000 Kč. V sedmi odpovědích se objevila možnost, že si respondenti zakoupí šperk za méně než 200 Kč. Odpověď 5 001 – 10 000 Kč a 10 001 a více byla zaznamenána pouze jednou.

Kolik průměrně utratíte za šperk?

107 odpovědí



Obrázek 16: Kolik průměrně utratíte za šperk? (vlastní zpracování).

8.1.2 Oblast spoluvytváření

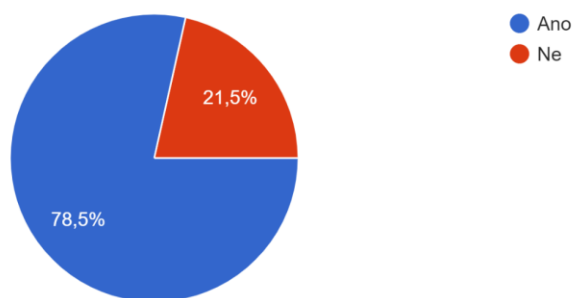
V této oblasti se nachází další tři otázky zaměřené na myšlenku spoluvytváření. Čekala jsem, že alespoň 3/4 oslovených respondentů budou preferovat spoluvytváření šperků. Nejčastější prvek, který by e-shop nabízel při spoluvytváření, jsem předpokládala upravení designu a při návštěvě webové stránky reference na sociálních sítích.

Ve skutečnosti se mi potvrdila pátá a šestá otázka. U sedmé otázky budu muset své návrhy aktualizovat.

Otázka 5: Uvítali byste e-shop, kde byste se mohli podílet na spoluprábě šperku dle Vašich představ?

Ze 107 respondentů odpovědělo 78,5 %, že by uvítali e-shop s přidanou hodnotou spoluvytváření a 21,5 % by neuvítalo. Když lidé odpověděli záporně, tak dotazník pro ně byl ukončen.

Uvítali byste e-shop, kde byste se mohli podílet na spoluprábě šperku dle Vašich představ?
107 odpovědí



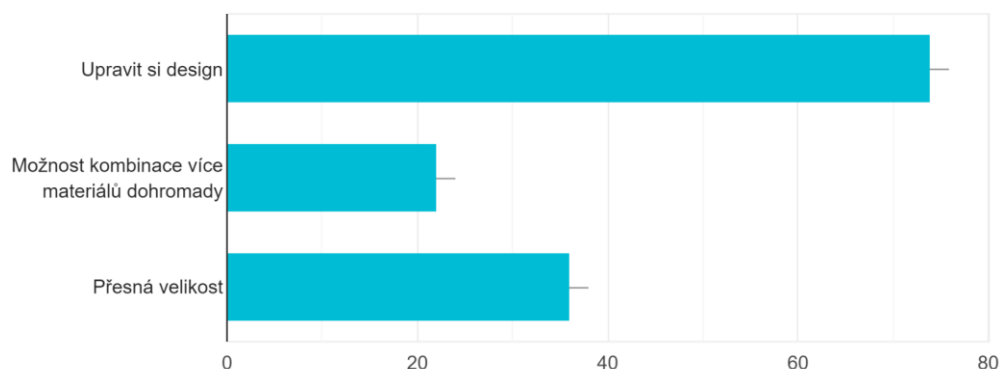
Obrázek 17: Uvítali byste e-shop, kde byste se mohli podílet na spoluprábě šperku dle Vašich představ? (vlastní zpracování).

Otázka 6: Jaký prvek byste preferovali, aby e-shop nabízel?

U téhle otázky si lidé mohli vybrat více možností. Většina lidí by uvítali prvek upravení designu na e-shopu, následně přesnou velikost a na závěr možnost kombinace více materiálů dohromady.

Jaký prvek byste preferovali, aby e-shop nabízel?

84 odpovědí



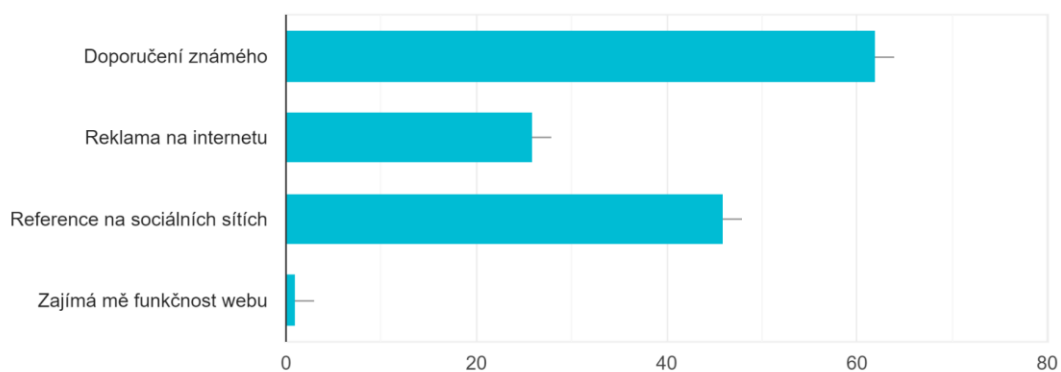
Obrázek 18: Jaký prvek byste preferovali, aby e-shop nabízel? (vlastní zpracování).

Otázka 7: Co by Vás přesvědčilo k návštěvě e-shopu?

Respondenti mohli odpovědět více možností a měli na výběr z odpovědí: doporučení známého, reklamy na internetu, referenci na sociálních sítích a jeden dotázaný přidal odpověď, že ho zajímá funkčnost webu. Nejčastější odpovědí bylo doporučení známého, které mě překvapilo, protože jsem očekávala, že nejčastější z odpovědí bude reference na sociálních sítích.

Co by Vás přesvědčilo k návštěvě e-shopu?

84 odpovědí



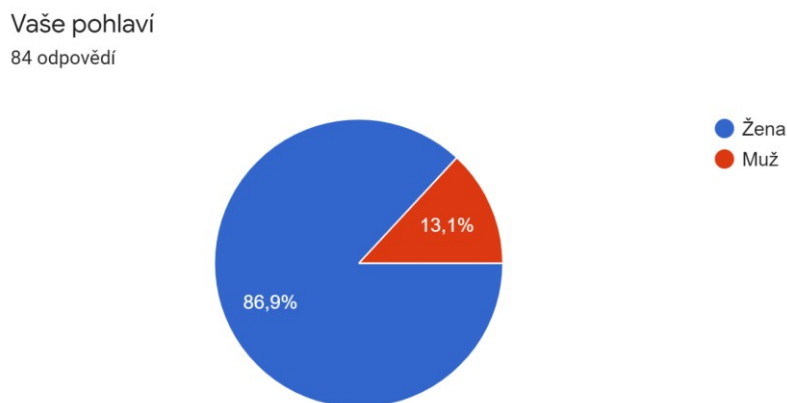
Obrázek 19: Co by Vás přesvědčilo k návštěvě e-shopu? (vlastní zpracování).

8.1.3 Oblast identifikace respondentů

V poslední oblasti se nachází čtyři otázky na dotaz charakteristiky respondentů.

Otázka 8: Váš pohlaví

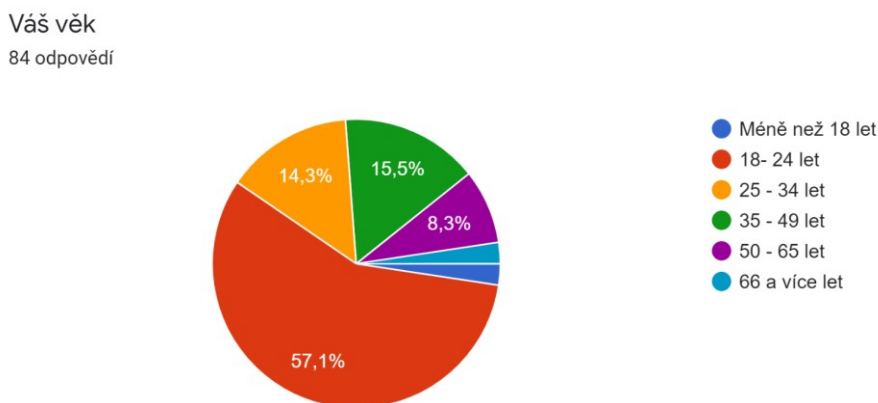
Z 86,9 % převažovalo pohlaví ženské a zbytek bylo mužské.



Obrázek 20: Váš pohlaví (vlastní zpracování).

Otázka 9: Váš věk

U otázky na věk respondentů převažovala odpověď 18-24 let, následně 35-49 let a 25-34 let.

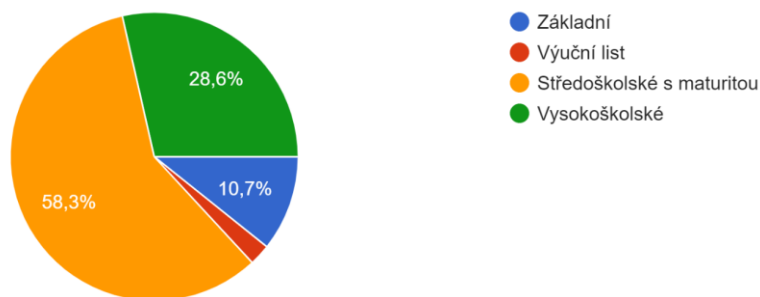


Obrázek 21: Váš věk (vlastní zpracování).

Otázka 10: Vaše nejvyšší ukončené vzdělání

Nejčastější odpovědí bylo středoškolské vzdělání s maturitou a následně vysokoškolské.

Vaše nejvyšší ukončené vzdělání
84 odpovědí

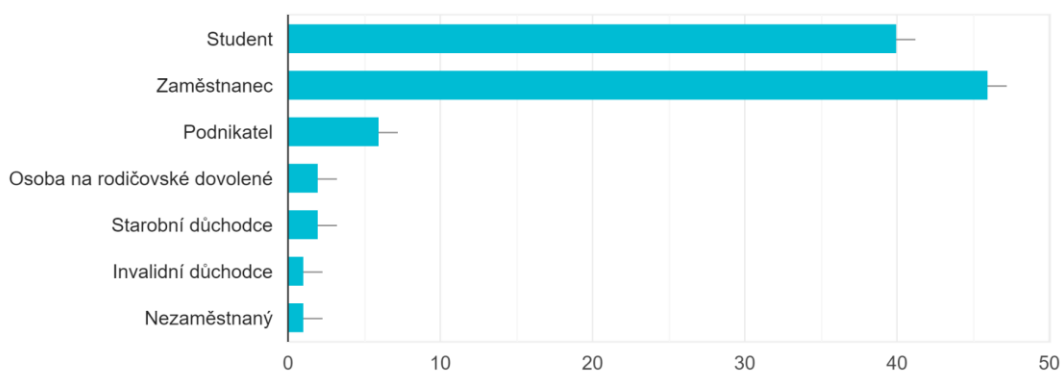


Obrázek 22: Vaše nejvyšší ukončené vzdělání (vlastní zpracování).

Otázka 11: Vaše současná pozice?

Jako poslední otázka byla zaměřena na současnou pozici respondenta. Převážné odpovědi byly zaměstnanec a student.

Jaká je Vaše současná pozice?
84 odpovědí



Obrázek 23: Jaká je Vaše současná pozice? (vlastní zpracování).

8.2 Ověření hypotéz

Hypotézy mi pomohly lépe pochopit jednotlivé oblasti. Ověřování hypotéz je jednou z cest, jak lépe vyprojektovat business model tak, abych vybrané části business modelu mohla upravit dříve, než projekt budu testovat reálném prostředí. Ověřování hypotéz mělo vést k ověření výchozích předpokladů dotýkajících se vybraných částí business modelu. Ověření

hypotéz bude probíhat tak, že pokud výsledky budou odpovídat výchozím předpokladům, tak potom dojde k potvrzení hypotézy. Pokud výsledky budou odporovat původním předpokladům, tak povedou k zamítnutí hypotézy.

1. Většina oslovených respondentů nakupuje šperky.

První hypotéza byla potvrzena, neboť jak ukazují výsledky z první otázky v dotazníkovém šetření, šperky nakupuje skutečně 66,5 % dotázaných. Z výsledků průzkumu 33,5 % oslovených toto zboží nevyhledává.

2. Více než 1/2 respondentů preferuje nákup šperků z materiálu bižuterie.

Tato hypotéza byla zamítnuta, neboť jak naznačují výsledky v dotazníkovém šetření (viz druhá otázka), bylo zjištěno, že více jak polovina dotázaných preferuje šperky ze stříbra. Teprve na druhé pozici se nacházela bižuterie.

3. Většina oslovených respondentů si zakoupí produkt v cenové relaci 501 – 1 000 Kč.

Třetí hypotéza byla vyvrácena dle zjištěných informací na základě čtvrté otázky v dotazníkovém šetření. Bylo dokázáno, že pouhých 37,4 % respondentů nakupuje šperky v cenové relaci 501 – 1 000 Kč, avšak tato odpověď převažovala nad ostatními.

4. Alespoň 3/4 oslovených respondentů preferuje spoluvytváření.

Tato hypotéza byla potvrzena na základě páté otázky v dotazníkovém šetření. Bylo prokázáno, že 78,5 % dotázaných by uvítalo e-shop, kde by se mohli podílet na spoluvytváření šperku dle vlastních představ.

9 SHRNUÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI PRÁCE

Na základě PEST analýzy jsem zjistila tyto významné trendy: e-commerce, modularizaci a co-creation. Díky pandemii COVID-19 trend e-commerce vzrostl skokově, když lidé přecházeli z nakupování v kamenných obchodech na nakupování prostřednictvím e-shopů. V současné době je čím dál tím populárnější trend modularizace, kde se uplatňují výrobky, které se vzájemně skládají do něčeho, co ve výsledku může přesahovat původní funkci. Královským trendem je co-creation, kdy společnosti začínají umožňovat svým zákazníkům přes funkci konfigurátor navrhnout si svůj výrobek podle svých preferencí.

Prostřednictvím SWOT analýzy jsem si definovala faktor silných stránek jako vícestrannou platformu usnadňující interakci mezi zákazníky a výrobci. U slabých stránek jsem si formulovala neznámost e-shopu v povědomí komunity Olomouckého kraje a bariéru zákazníků staršího data narození. Umožnění zákazníkovi spoluvytváření vybraných výrobků ze šperků, jsem si definovala pro příležitost. Jako hrozbu jsem si stanovila, že zákazníci budou preferovat konečný produkt bez spolupodílení se na jeho tvorbě.

Na základě rozboru konkurence jsem zjistila, že konkurenti nabízejí své služby jak prostřednictvím e-shopu tak i kamenného obchodu. Zabývají se z většiny nabídkou více druhů sortimentu. Funkcionalita stránek je na průměrné bázi. Dodací lhůtu mají zajištěnou v průměru 3 dnů a ceny mají různorodé v závislosti na jejich sortimentu. Většina konkurentů (4/6 zkoumaných) umožňuje zákazníkům nějakou formu spoluvytváření výrobků.

Díky předchozím zjištěním jsem si zpracovala strategii modrého oceánu, kde pozvedávám jedinečnou možnost spoluvytváření výrobků a vytvoření e-shopu s možností konfigurace, která propojí zákazníky s producenty. Zároveň omezím šíři sortimentu šperků a odstráním prodej v kamenném obchodě.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 161 respondentů. Z toho 107 dotázaných odpovědělo, že nakupuje šperky nejčastěji z materiálu stříbra a převažoval druh náušnice. Průměrně respondenti za výrobky ze šperků utrácejí 501 - 1 000 Kč. Z celkového počtu dotázaných odpovědělo 84 respondentů, že by uvítali e-shop, kde by se mohli podílet na spolutvorbě výrobku. Nejraději by uvítali e-shop s nabídkou úpravy designu produktu a webovou stránku by navštívili na doporučení od známého. Z velké části odpovídaly ženy, vzdělání u respondentů převažovalo středoškolské a věková hranice se pohybovala nejčastěji v rozmezí 18–24 let.

Poznatky z analytické části se staly základem pro tvorbu business modelu představeného v následující kapitole.

10 NÁVRH BUSINESS MODELU E-SHOPU

Při vytváření business modelu e-shopu vycházím z analytického rozboru zákazníků, konkurentů, vnitřního i vnějšího prostředí. Na základě dotazníkového šetření mi vyšlo, že nejčastější produkt, který zákazníci nakupují je stříbro. Business model bych chtěla ovšem zaměřit na bižuterii, která se umístila na druhém místě, protože zde vidím uplatnění tvůrčího potenciálu. Stříbrnictví se mi zdá už na trhu nasycené, a proto volím bižuterii, která by mohla zaujmout místo na trhu efektivněji a probudit kreativitu zákazníků.

Business model e-shopu je založen na trendu spoluvytváření vybraných výrobků ze šperků z bižuterie a je cílený na náušnice a náramky. Zákazníci se podílejí na spoluprábě s producentem výrobku. Zákazníci tak už nebudou muset řešit problematiku výběru, ale na základě spolupráby si vytvoří vlastní výrobek k obrazu svému. Pro lepší pochopení se odkazuji na stránky společnosti ŠKODA AUTO, kde firma umožňuje přes funkci konfigurátor svým zákazníkům si navrhnout svůj model podle jejich představ. Na podobné bázi by fungoval i tento business model.

E-shop svým zaměřením cílí na zákazníky, kteří nakupují šperky z bižuterie. Business model je navržen na plátno modelu LEAN CANVAS a jeho devět stavebních prvků.

10.1 Plátno business modelu

K výslednému plátnu (viz následující obrázek) předcházely čtyři návrhy pláten, které jsou umístěné v příloze P II. Tohle je tedy pátá iterace business modelu.

LEAN CANVAS		Autor: Zuzana Šimková			31. 5. 2021 Iterace (5)
PROBLÉMY Vyznání se v širokém sortimentu nabízených produktů Možnost uzpůsobení šperku k obrazu svému	ŘEŠENÍ Vytvoření e-shopu s přehlednou nabídkou produktů E-shop umožňující funkci konfigurace KLÍČOVÉ METRIKY Denní tržby Návštěvnost e-shopu za den	HODNOTOVÁ NABÍDKA Nárůst sebedůvěry Jedinečný šperk odpovídající představám	NEFÉROVÁ VÝHODA Možnost promptní analýzy přání zákazníků KANÁLY Webová stránka Doporučení známého Sociální sítě Reference na sociálních sítích	ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY Ženy milující nakupování šperků z bižuterie v mladém a středním věku Kreativci	
STRUKTURA NÁKLADŮ Webová stránka Komponenty ze šperků			Doprava ZDROJE PŘÍJMŮ Prodej hotových výrobků Prodej navržených výrobků		

Obrázek 24: Plátno business modelu (vlastní zpracování).

10.2 Zákaznické segmenty

Návrh business modelu cílí na ženy v mladém a středním věku, které milují nakupování šperků z bižuterie a také na kreativní zákazníky, kteří si chtějí navrhnout výrobek podle svých představ.

10.3 Problém

Stanovila jsem si dva problémy, které vycházejí ze zákaznických segmentů a navazují na řešení: Vyznání se v širokém sortimentu nabízených produktů a možnost uzpůsobení šperku k obrazu svému. První problém cílí na situaci, kdy v obchodech s bižuterií je široký nabízený sortiment a zákazník tápe, zda mají v uvedené nabídce jeho poptávkový výrobek. Druhým problémem je to, že i přes obsáhlý nabízený sortiment, zákazník nemá možnost si upravit daný produkt dle svých představ.

10.4 Řešení

Řešení, které jsem zvolila na předcházející problémy je vytvoření e-shopu s přehlednou nabídkou produktů, a to konkrétněji s nabídkou náušnic a náramků z bižuterie. E-shop bude mít funkci konfigurace, která umožní interakci mezi zákazníky a výrobcem. Tím usnadní zákazníkovi přístup k jeho vysněnému výrobku.

10.5 Hodnotová nabídka

Jedinečnou hodnotou pro zákazníka je umožnění spolupráce výrobků náušnic a náramků z bižuterie, kde uplatní svůj vlastní tvůrčí potenciál. Ženy se díky nákupům šperků budou cítit výjimečné, zajímavější, krásnější a tím jim vzroste sebedůvěra.

10.6 Neférová výhoda

Neférovou výhodou je, že majitel domény získá okamžitou představu o tendencích, jak si zákazníci upravují výrobky a tím může pohotově reagovat na danou nabídku produktů.

10.7 Kanály

Prostřednictvím webové stránky e-shopu, sociálních sítí e-shopu, referencí na sociálních sítích a z hlavní části doporučení od známého se zákazníci dozví o e-shopu.

10.8 Klíčové metriky

Klíčové aktivity, které jsou měřeny, jsou denní tržba a návštěvnost e-shopu za den.

10.9 Zdroje příjmů

Zdroje příjmů jsou rozděleny na dvě části: hotové výrobky a kreativní produkty dle vlastních představ. Jsou dvě základní kategorie: náušnice a náramky. Předpokládaný objem prodeje už hotových výrobků počítám na 25 % a 75 % na základě spolupráce. Procenta objemu prodeje jsou stanovena dle dotazníkového šetření. Jelikož se jedná o business model, který nebyl ještě realizován, tak uvedené ceny prodeje jsou pouhým odhadem. Ceny byly stanoveny na základě konzultace s odborníkem v této branži. Ceny již hotových výrobků včetně jejich nákladů a marže jako rozdíl nákupní a prodejní ceny jsou uvedeny v tabulce číslo 6. Průměrné ceny za kreativní výrobky jsou odhadnuty na náušnice 250,-/ks a náramek 350,-/ks. Výše ceny by se samozřejmě odvíjela od použitých komponentů. Na základě dotazníkového průzkumu také předpokládám, že ze 70 % se budou prodávat náušnice a z 30 % náramky. Odhadnutý měsíční příjem při objemu produkce 200 ks je uvedený v tabulce číslo 7, přičemž jeden výrobek zabere vyrobit 30–60 min času. Objem prodeje závisí na daném časovém období – například na Vánoce se prodá mnohonásobně více než na počátku nového roku.

Tabulka 6 Příjmový model hotových produktů (vlastní zpracování).

Hotový výrobek	Cena za ks	Náklad za ks	Marže
Náušnice	170 Kč	70 Kč	100 Kč
Náramek	220 Kč	100 Kč	120 Kč

Tabulka 7 Zdroje příjmů za měsíc (vlastní zpracování).

Hotový výrobek	9 250 Kč
Náušnice	5 950 Kč
Náramek	3 300 Kč
Kreativní výrobek	42 000 Kč
Náušnice	26 250 Kč
Náramek	15 750 Kč
Celkem	51 250 Kč

10.10 Struktura nákladů

Zde je uvedena struktura základních nákladů, která je potřeba pro tvorbu business modelu. Z vlastních prostředků budu mít k dispozici 80 000 Kč, které použiji na prvotní nákup materiálu, na založení živnosti, úpravy webové stránky a dopravu nakupovaného materiálu. Na pořízení webové stránky si půjčím úvěr od banky.

10.10.1 Materiál

V tabulce číslo 8 jsou shrnuté základní komponenty potřebné k výrobě bižuterie, které budu mít vždy k dispozici a podle potřeby si budu doplňovat. Detailnější propočty jsou uvedené v příloze P III. Tento materiál bude použit pro výrobu hotových výrobků, tak i na výrobky šperků dle přání zákazníka.

Tabulka 8 Struktura nákladů za materiál (vlastní zpracování).

Celkem	7 821 Kč
Komponenty	1 880 Kč
Základní materiál	1 400 Kč
Korálky	4 080 Kč
Igelitové pytlíky	186 Kč
Bublínkové obálky	275 Kč

V souhrnu náklady za materiál pro mě budou dělat 7 821 Kč. Komponenty, materiál a korálky byly kalkulovány na základě analýzy nabídky internetových prodejců. (Qitko-hobby.cz a Koralky.cz). Prvotní materiál nemusím zahrnovat do počátečních nákladů, protože to bude zapláceno z vlastních úspor.

10.10.2 Webová stránka

Samotná webová stránka bude stát 400 000 Kč na základě konzultace s odborníkem. Další případné doplňky a úpravy budou fakturovány na hodinu vývojáře, která bude mít mzdovou sazbu 600 Kč/hod.

Tohle je nejvyšší počáteční náklad pro konkrétní projekt pro začátek, abych dosáhla částky 400 000, tak si půjčím neúčelový splátkový podnikatelský úvěr bez zajištění nemovitosti s úrokovou sazbou 5,9 %, dle posouzení z internetového zdroje (zlatakoruna.info).

Na základě zjištěných parametrů budu schopna splatit úvěr během dvou let a měsíční splátka vychází na 18 010 Kč.

10.10.3 Mzdy

Uvažuji, že pro začátek budu vykonávat většinu funkcí spojených s provozem. Budu obstarávat marketing na sociálních sítích, přijímat objednávky od zákazníků a vyrábět výrobky pro zákazníky. Dále se budu starat o funkcionalitu webových stránek, kde bude zajišťovat případnou pomoc zákazníkům. V rámci rozjezdu tohoto projektu si nebudu vyplácet žádnou mzdu.

10.10.4 Celkové náklady

Z předchozích zjištění jsem si stanovila, kolik by mohly činit celkové měsíční náklady.

Tabulka 9 Celkové měsíční náklady (vlastní zpracování).

Měsíční náklady	25 831 Kč
Materiál	7 821 Kč
Splátka úvěru	18 010 Kč

11 PLÁNOVANÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ

V následující tabulce číslo 10 jsou uvedené celkové výnosy a náklady v měsíčním a ročním přehledu z předchozích zjištěných parametrů. Měsíční zisk mi vychází 25 419 Kč a roční 305 028 Kč. Je nutné brát v potaz, že všechny tyto parametry jsou pouze neověřené předpoklady. Skutečnost ekonomické analýzy by se poznala až v praxi.

Tabulka 10 Výsledek hospodaření (vlastní zpracování).

	Měsíčně	Ročně
Výnosy	51 250 Kč	615 000 Kč
Náklady	25 831 Kč	309 972 Kč
Výsledek hospodaření	25 419 Kč	305 028 Kč

12 ZHODNOCENÍ NÁVRHU BUSINESS MODELU

Do business modelu jsem šla s tím, že bych chtěla realizovat tento projekt, který se mi zdá velmi zajímavý a přívětivý. Obrovskou výhodou vidím v možnosti dopřát zákazníkům spoluvytváření vybraných výrobků, aby mohli mít výrobek dle svých představ a také v tom, že jako majitelka domény získám okamžitou představu o tendencích, jak si zákazníci upravují výrobky. Tím můžu pohotově reagovat na danou nabídku produktů a mít výhodu oproti konkurenci. Problém by mohl být vztah se zákazníkem, který e-shop neumožní až v takové míře jako kamenný obchod. Dalším rizikem je, že by někdo mohl zkopírovat funkci konfigurace a začal by tento business model provozovat sám na sebe.

Je nutné brát v potaz, že v rámci ekonomické stránky business modelu vycházím z části neověřených předpokladů, takže realita by mohla být jiná. Předpokládaný objem prodeje je stanoven dle dotazníkového šetření a počáteční náklad e-shopu by byl pouze za webovou stránku, což je výhoda oproti kamenným obchodům, kde musí měsíčně platit nájemné, energii, kancelářské potřeby apod. Ovšem na webovou stránku bych si musela vzít podnikatelský úvěr a splácet ho dva roky. Při téhle možnosti bych dosahovala měsíčního zisku v hodnotě 25 419 Kč.

Původní myšlenka business modelu se mi zdála úžasná, ale na základě zjištění ekonomické stránky, i když mi vyšel zisk, tak je tady vysoká míra nejistoty a rizik, takže bych v momentální situaci neinvestovala peníze ani čas do tohoto projektu. Podle mého názoru by bylo ideální z hlediska nestability a nejistoty, kdyby pokrytí nákladů za webovou stránku šlo z vlastních zdrojů, aby se nemusel brát úvěr. Tím by se zvýšil zisk a ten by se mohl použít v měsících s nižším objemem prodeje k pokrytí nákladů.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo vytvoření business modelu založeného na myšlence spoluprorby, a to formou e-shopu, který umožní spolupodílení se zákazníka na realizaci výrobku podle svých představ. Tohoto cíle bylo dosaženo s přispěním těchto analýz: SWOT analýza, PEST analýza, rozbor konkurence, dotazníkové šetření a strategie modrého oceánu. U PEST analýzy jsem zjistila významné trendy jako: e-commerce, modularizaci a co-creation. Prostřednictvím SWOT analýzy jsem zkoumala vnitřní prostředí. Na základně rozboru konkurence jsem zjistila, jak se chovají jednotliví konkurenti na trhu a dle výsledků hodnotové analýzy jsem si zpracovala strategii modrého oceánu. Pro zpracování rozboru zákazníků jsem si vytvořila dotazníkové šetření, ze kterého se mi potvrdily dvě hypotézy a další dvě byly vyvráceny.

Na základě rozboru těchto vybraných oblastí jsem nakonec vytvořila nový business model, který je založen na trendu spoluprorby na výrobky náušnice a náramky z bižuterie. E-shop svým zaměřením cílí převážně na ženy, které milují nakupování šperků z bižuterie a na kreativce. Výhoda business modelu je ta, že díky němu by zákazníci mohli mít výrobek podle svých představ a také jako majitelka domény bych mohla promptně analyzovat přání zákazníků. Ovšem je řada problémů spjatých s tímto business modelem. U e-shopu nejde vybudovat bližší a důvěryhodnější vztah se zákazníkem jako například v kamenném obchodě. Další potenciálním rizikem by mohlo být zkopírování tohoto projektu finančně silným subjektem a jeho převedení zájemců na sebe. Ovšem největší neznámou je vyčíslení ekonomické stránky, která je z některých částí postavena na neověřených předpokladech, a tudíž realita by mohla být úplně jiná. I když mi vyšel výsledek hospodaření kladný, tak vzhledem k vysokým rizikům a ekonomické nejistotě jsem se rozhodla v momentální situaci tento projekt nerealizovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BLANK, Steven G., 2013. *The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win*. Fifth edition. [California?]: [Steve Blank?], x, 370 s. ISBN 9780989200509.

BLANK, Steven G. a Bob DORF, 2012. *The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company*. Pescadero: K&S Ranch, xxix, 571 s. ISBN 9780984999309.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 278 s. Manažer. Marketing. ISBN 9788024715353.

COLLINS, James C., 2001. *Good to great: why some companies make the leap- and others don't*. New York: HarperCollins, xii, 300 s. . ISBN 0066620996.

CROLL, Alistair a Benjamin YOSKOVITZ, 2016. *Lean analýza: využijte data k rychlejšímu vybudování lepšího startupu*. V Brně: BizBooks, 415 s. Lean. ISBN 9788026505075.

DRUCKER, Peter Ferdinand, 1993. *Inovace a podnikavost: praxe a principy*. Praha: Management Press, 266 s. ISBN 8085603292.

HARRIS, Jeffrey A., 2013. *Podnikatelé změny: jak Walt Disney, Steve Jobs, Muhammad Yunus a další inovátoři uspěli*. V Praze: Bourdon, 216 s. ISBN 9788090517325.

ISAACSON, Walter, 2011. *Steve Jobs*. Praha: Práh, 678 s., [16] s. obr. příl. ISBN 9788072523528.

KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE, 2015. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 283 s. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072612956.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2005. *Principles of marketing*. 11th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 651 s. ISBN 0131469185.

KOŠTURIÁK, Ján, 2010. *Úvahy na každý deň: zamyslenia a otázky o manažmente, podnikaní a živote*. V Bratislave: Karmelitánske nakladateľstvo, 151 s. ISBN 9788089231744.

KOŠTURIÁK, Ján, 2011. *Úvahy o podnikaní: podnikanie, svet okolo nás a hľadanie zmyslu našich činností*. Bratislava: Karmelitánske nakladateľstvo, 166 s. ISBN 9788089231850.

MAURYA, Ash, 2016. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. V Brně: BizBooks, 230 s. ISBN 9788026505068.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR, 2015. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vydání. V Brně: BizBooks, 278 s. ISBN 9788026504252.

PEASE, Allan a Barbara, 2016. *Odpověď*. Australia: Dorie Simmonds Agency, 280 s. ISBN 978-80-7549-245-6.

PRAHALAD, C. K. a Venkatram RAMASWAMY, 2005. *Budoucnost konkurence: spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem*. Praha: Management Press, 277 s. Knihovna světového managementu. ISBN 8072611267.

STONE, Brad, 2014. *Globální samoobsluha: Jef Bezos a věk Amazonu*. Praha: Práh, 407 s. ISBN 9788072525270.

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

HDP, vývoj hdp v ČR. *Kurzy* [online]. [cit. 2021-4-30]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>.

Hospodaření státu. *Mfcr* [online]. [cit. 2021-4-30]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/#tab-hospodareni-statu>.

Klenoty a klenotnictví – Olomouc. *Ekatalog* [online]. [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: <https://www.ekatalog.cz/o/prodejci-prodej/klenoty-a-klenotnictvi/olomouc/>.

Nakupování přes internet kvůli pandemii skokově vzrostlo, 2021. *Ceskenoviny* [online]. [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/csu-nakupovani-pres-internet-kvuli-pandemii-skokove-vzrostlo/2012878>.

Porovnávač produktů – Podnikatelské úvěry. *Zlatakoruna* [online]. [cit. 2021-6-4]. Dostupné z: <https://www.zlatakoruna.info/financni-produkty/podnikatelske-uvery>.

Prognóza ČNB – zima 2021, 2021. *Cnb* [online]. [cit. 2021-4-30]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>.

Sáčky a pytle. *Top-obaly* [online]. [cit. 2021-6-7]. Dostupné z: <https://www.top-obaly.cz/kategorie/sacky-a-pytle>.

Seznam firem – Olomoucký kraj, firmy v Olomouckém kraji. *Kompass* [online]. [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: https://cz.kompass.com/r/olomoucky-kraj/cz_cz071/.

Untitled Diagram. *App.diagrams* [online]. [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: <https://app.diagrams.net/>.

Živé firmy v Olomouckém kraji. *Zivefirmy* [online]. [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: https://www.zivefirmy.cz/olomoucky-kraj_r124.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

HDP Hrubý domácí produkt

ČNB Česká národní banka

FAQ Frequently Asked Questions

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Tři kruhy ježčí koncepce (Collins, 2001, p. 118).</i>	15
<i>Obrázek 2: Nově se utvářející pojetí trhu (Prahalad a Ramaswamy, 2005, s. 140).</i>	18
<i>Obrázek 3: Nový rámec vytváření hodnoty (Prahalad a Ramaswamy, 2005, s. 30).</i>	19
<i>Obrázek 4: Stavební prvky business modelu (Osterwalder a Pigneur, 2015, s. 18-19).</i>	23
<i>Obrázek 5: Plátno business modelů (Osterwalder a Pigneur, 2015, s. 44).</i>	24
<i>Obrázek 6: LEAN CANVAS (Maurya, 2016, s. 25).</i>	25
<i>Obrázek 7: Model vývoje zákazníka (Blank, 2013).</i>	26
<i>Obrázek 8: PEST analýza (KOTLER, Philip a ARMSTRONG, 2005).</i>	27
<i>Obrázek 9: Systémový rámec čtyř aktivních opatření (Kim a Mauborgne, 2005).</i>	29
<i>Obrázek 10: Vývoj HDP včetně prognózy pro rok 2022 (vlastní zpracování).</i>	35
<i>Obrázek 11: Rozbor hodnotových křivek u zlatnictví (vlastní zpracování).</i>	42
<i>Obrázek 12: Rozbor hodnotových křivek u bižuterie (vlastní zpracování).</i>	43
<i>Obrázek 13: Nakupujete šperky? (vlastní zpracování).</i>	46
<i>Obrázek 14: Z jakého materiálu nejčastěji šperky nakupujete? (vlastní zpracování).</i>	46
<i>Obrázek 15: Jaký druh šperků nejčastěji nakupujete? (vlastní zpracování).</i>	47
<i>Obrázek 16: Kolik průměrně utratíte za šperk? (vlastní zpracování).</i>	47
<i>Obrázek 17: Uvítali byste e-shop, kde byste se mohli podílet na spoluprábě šperku dle Vašich představ? (vlastní zpracování).</i>	48
<i>Obrázek 18: Jaký prvek byste preferovali, aby e-shop nabízel? (vlastní zpracování).</i>	49
<i>Obrázek 19: Co by Vás přesvědčilo k návštěvě e-shopu? (vlastní zpracování).</i>	49
<i>Obrázek 20: Vaše pohlaví (vlastní zpracování).</i>	50
<i>Obrázek 21: Váš věk (vlastní zpracování).</i>	50
<i>Obrázek 22: Vaše nejvyšší ukončené vzdělání (vlastní zpracování).</i>	51
<i>Obrázek 23: Jaká je Vaše současná pozice? (vlastní zpracování).</i>	51
<i>Obrázek 24: Plátno business modelu (vlastní zpracování).</i>	55
<i>Obrázek 25: První návrh business modelu (vlastní zpracování).</i>	73
<i>Obrázek 26: Druhý návrh business modelu (vlastní zpracování).</i>	73
<i>Obrázek 27: Třetí návrh business modelu (vlastní zpracování).</i>	74
<i>Obrázek 28: Čtvrtý návrh business modelu (vlastní zpracování).</i>	74

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 SWOT analýza (Blažková, 2007).	28
Tabulka 2 SWOT analýza e-shopu (vlastní zpracování).	37
Tabulka 3 Hodnotící tabulka u zlatnictví (vlastní zpracování).	41
Tabulka 4 Hodnotící tabulka u bižuterie (vlastní zpracování).	42
Tabulka 5 Strategie modrého oceánu e-shopu (vlastní zpracování).	44
Tabulka 6 Příjmový model hotových produktů (vlastní zpracování).	57
Tabulka 7 Zdroje příjmů za měsíc (vlastní zpracování).	57
Tabulka 8 Struktura nákladů za materiál (vlastní zpracování).	58
Tabulka 9 Celkové měsíční náklady (vlastní zpracování).	59
Tabulka 10 Výsledek hospodaření (vlastní zpracování).	60
Tabulka 11 Struktura nákladů jednotlivých komponentů (vlastní zpracování).	75
Tabulka 12 Struktura nákladů potřebného materiálu (vlastní zpracování).	75
Tabulka 13 Struktura nákladů igelitových pytlíků (vlastní zpracování).	75
Tabulka 14 Struktura nákladů jednotlivých korálků (vlastní zpracování).	76
Tabulka 15 Struktura nákladů bublinkových obálek (vlastní zpracování).	76

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Zhodnocení konkurence

Příloha P II: Návrhy business modelů

Příloha P III: Propočty nákladů za materiál

PŘÍLOHA P I: ZHODNOCENÍ KONKURENCE

Gemmax

Cenu jsem vyhodnotila 10 jako nejlepší, protože to má největší hodnotu pro firmu. Druh prodeje jsem zvolila také 10, protože společnost nabízí své výrobky online a současně dodává šperky do kamenných obchodů. Gemmax se zabývá pouze prodejem zlatých šperků, takže proto jsem vybrala hodnotu 5. Nulovou hodnotu jsem zvolila pouze u co-creation, kdy firma nenabízí žádnou spolupráci se zákazníky. Nejvyšší hodnotu jsem určila i funkčnost stránek, které jsou přehledné a po kliknutí na určitý prvek mě odkáží správně. Dodací lhůtu jsem ohodnotila 9, i když ji mají do dvou dní, tak se konkurentu Adanito nevyrovnají.

Zlatý slon

Cenu nabízí firma v závislosti na ostatních posuzovaných levněji, proto jsem zvolila hodnotu číslo 2. Společnost prodává své výrobky jak prostřednictvím webových stránek, tak i v kamenném obchodě, a proto je ohodnocena 10. Zlatý slon se zabývá prodejem zlatnických výrobků, proto jsem mu přiřadila hodnotu 5. Jako firma je nejlepší ve spolupráci v co-creation se zákazníky, kdy jim umožňuje jedinečnou příležitost na základě skice či fotky, aby jim byl vyroben výrobek podle přání, a proto je ohodnocena 10. Stránky jsou přehledné a jasné, proto jsem zvolila 10 u tohoto kritéria. Hodnotu 5 jsem zvolila u posuzované hodnoty dodací lhůty, protože je v rozmezí 3-20 dní.

Klenoty Korál

Ohodnocení 5 jsem přidělila u kritérií ceny, druhů prodeje a funkčnosti stránek. Ceny jsou ve srovnání s ostatními konkurenty průměrné, a proto jsem vyhodnotila tuto firmu 5. Klenoty Korál nabízí své zboží pouze prostřednictvím kamenného obchodu, takže jsem jim dala hodnocení 5. Stránky mají ve starší kvalitě a často chybí lepší popis u jednotlivých kategorií, a proto hodnotím tohle kritérium hodnotou 5. Ovšem u této společnosti jsem i zvolila hodnotu 0 a to díky kritériu dodací lhůta, protože společnost nabízí pouze výrobky prostřednictvím kamenného obchodu. Klenoty Korál se zabývají prodejem jak zlatých, tak i stříbrných šperků, oproti Gemmaxu i Zlatému slonovi, kteří se zabývají pouze prodejem zlatých šperků, a proto jsem přiřadila hodnotu 8. Společnost umožňuje svým zákazníkům výrobu šperku na míru, avšak samotný zákazník musí přijít s návrhem do kamenného obchodu. Ve srovnání se Zlatým slonem, který tuhle možnost poskytuje i prostřednictvím online, tak vzhledem k tomuto atributu přiřazuji hodnotu 8.

Adanito

Na druhé příčce ve srovnání kritéria u ceny se nachází firma Adanito. Společnost nabízí výrobky s nižší cenou než Gemmax, avšak z vyšší oproti Zlatému slonovi a Klenotům Korál. Blíže se však blíží k cenám u Klenotů Korál, takže proto jsem je ohodnotila 6. Nejvyšší ohodnocení jsem u firmy zvolila u kritéria druh prodeje, širě sortimentu a dodací lhůty. Firma poskytuje své výrobky zákazníkům formou e-shopu i kamenného obchodu, proto je přidělena hodnota 10. Oproti předcházejícím konkurentům Adanito nabízí svým zákazníkům nejrozšířenější sortiment zboží, proto jsem zvolila hodnotu nejvyšší a to 10. Také oproti přecházejícím společnostem poskytuje jedinečnou hodnotu ve formě dodací lhůty ihned do 10 h v pracovní dny, tudíž toto kritérium má ohodnocení opět 10. Avšak hodnotící prvek co-creation je nulový u této firmy, protože neposkytuje žádnou podobu spoluvytváření se zákazníky, čímž se vyrovnává s firmou Gemmax. Webové stránky mají v lepší kvalitě, než Klenoty Korál, avšak jsou nepřehledné v oblasti filtrů, když zákazník si určí nějakou preferenci, tak ho to automaticky přehodí na určité výrobky, ale kdyby si chtěl zákazník navolit více preferencí, tak se po každé musí vracet do oblastí filtrů, proto jsem zvolila 5.

Qítko

Ve srovnání s firmou Korálky mají ceny vyšší, tudíž pro firmu to má lepší přínos, takže hodnotím 10. Své zboží nabízejí prostřednictvím jak kamenného obchodu, tak i e-shopu, takže opět hodnota 10. Qítko sice nabízí i zhotovené výrobky z bižuterie, ale mají ve srovnání komponentů menší výběr zboží než Korálky, proto jsem zvolila hodnotu 6. Svým zákazníkům nabízejí možnost kurzů, kde se naučí, jak si vyrobit své vlastní šperky, ale mají tuto formu placenou, takže hodnotím číslem 6. Stránky mají nepřehledné ve funkcionalitě, když si zákazník zvolí určitou kategorii, tak se mu automaticky zneviditelní úvodní menu, takže kdyby si chtěl zákazník nakonec zvolit něco jiného, tak znovu se musí přeměrovat na úvod, proto jsem zvolila průměrnou hodnotu. Dodací lhůtu mají delší ve srovnání s ostatními, takže jsem zvolila hodnotu 5.

Korálky

Firma korálky má nejvyšší ocenění u dvou kategorií: druh prodeje a funkčnost. Firma zprostředkovává své výrobky prostřednictvím kamenného obchodu i e-shopu, takže proto zvoleno nejvyšší ohodnocení. Zákazníkům na webových stránkách poskytují spolupráci prostřednictvím video návodů i foto návodů, jak si mohou vyrobit své vlastní šperky

z bižuterie, avšak zákazník musí investovat svůj čas, aby si zhotovil své dílo podle svých představ, a proto hodnotím 6. Dodací lhůtu mají do 3 dnů, proto jsem zvolila ohodnocení 8. Společnost Korálky sice nenabízí hotové výrobky na webových stránkách, ale mají větší sortiment výběru u komponentů, a proto jsem zvolila hodnotu vyšší než u Qítka. Ceny mají nižší než společnost Qítka, tak proto volím hodnotu 8, i když se ceny liší jen o pár korun.

PŘÍLOHA P II: NÁVRHY BUSINESS MODELŮ

První iterace vznikla během 15 minut, kdy to byl můj prvotní návrh. Následně jsem dělala korekce tohoto návrhu, které vedly k jeho úpravě až do páté iterace. Při úpravách jsem postupovala postupnou analýzou rozboru dotazníkového šetření, rozboru konkurence, SWOT analýzy, PEST analýzy a hodnotové analýzy. Pátá iterace byla zásadně změněna po konzultaci s mým vedoucím bakalářské práce, ve které došlo ke změnám stavebních prvků jako zákaznické segmenty, problémy, řešení, struktura nákladů a neférová výhoda.

Problémy	Řešení	Hodnotová nabídka	Neférová výhoda	Zákaznické segmenty
Výrobek na míru	Web	Co-creation	Cílené převážně pro ženy	Kdo nakupuje šperky
	Klíčové metriky Prodané množství		Kanály Webová stránka	
Struktura nákladů Webová stránka		Zdroje příjmů Výrobky ze šperků		

Obrázek 25: První návrh business modelu (vlastní zpracování).

Problémy	Řešení	Hodnotová nabídka	Neférová výhoda	Zákaznické segmenty
Výrobek na míru Nedostatek času	Web	Co-creation Upravení designu	Cílené převážně pro ženy	Kdo nakupuje šperky z bižuterie
	Konfigurační		Mladé lidi	
	Klíčové metriky Prodané množství Návštěvnost e-shopu		Kanály Webová stránka Sociální sítě	
Struktura nákladů Webová stránka Komponenty ze šperků		Zdroje příjmů Prodej spolupráce		

Obrázek 26: Druhý návrh business modelu (vlastní zpracování).

Problémy	Řešení	Hodnotová nabídka	Neférová výhoda	Zákaznické segmenty
Výrobek na míru Nedostatek času Umožnění interakce mezi zákazníky a výrobcí	Vytoření e-shopu s konfigurátorem, který propojí zákazníky s producenty Klíčové metriky Prodané množství Návštěvnost e-shopu	Umožnění zákazníkovi spoluvytváření výrobků ze šperků	Cílené převážně pro ženy Mladé lidi Lidé, kteří preferují výrobky z bižuterie Kanály Webová stránka Sociální sítě Reference na sociálních sítích	Kdo nakupuje šperky z bižuterie Převážně ženy
Struktura nákladů		Zdroje příjmů		
Webová stránka Komponenty ze šperků		Doprava	Prodej spoluprotby Prodej hotových výrobků	

Obrázek 27: Třetí návrh business modelu (vlastní zpracování).

Problémy	Řešení	Hodnotová nabídka	Neférová výhoda	Zákaznické segmenty
Omezená nabídka žádaných produktů Málo času pro výběr svého šperku Nedostatek e-shopů umožňující spoluprotbu	Vytvoření e-shopu E-shop umožňující funkci konfigurace Umožnění interakce mezi zákazníky a výrobcí Klíčové metriky Denní tržby Návštěvnost e-shopu za den	Prodej šperků online Uplatnění vlastního tvůrčího potenciálu Umožnění zákazníkovi spoluvytváření výrobků ze šperků	Cílené převážně pro ženy E-shop Lidé, kteří preferují výrobky z bižuterie Kanály Webová stránka Sociální sítě Reference na sociálních sítích Doporučení známého	Kdo nakupuje náušnice a náramky z bižuterie Převážně ženy Kreativní zákazníci
Struktura nákladů		Zdroje příjmů		
Webová stránka Komponenty ze šperků Zaměstanci		Doprava Nájem skladových prostor Nečekané náklady	Prodej hotových výrobků Prodej navržených výrobků	

Obrázek 28: Čtvrtý návrh business modelu (vlastní zpracování).

PŘÍLOHA P III: PROPOČTY NÁKLADŮ ZA MATERIÁL

V níže uvedených tabulkách uvádím podrobnější propočet nákladů za materiál.

Tabulka 11 Struktura nákladů jednotlivých komponentů (vlastní zpracování).

Komponenty	Rozměr (1ks)	Počet kusů v balení	Cena v Kč	Počet balení	Cena v Kč
Náušnicové afroháčky	21x17mm	3	18	35	630
Náušnicové háčky mechanické	14x10mm	2	20	50	1 000
Bižuterní karabinka	10 mm	3	15	10	150
Spojovací kroužky	4 mm	20	10	10	100
Celkem			63		1 880

Tabulka 12 Struktura nákladů potřebného materiálu (vlastní zpracování).

Materiál	Rozměr (1ks)	Počet kusů v balení	Cena v Kč	Počet balení	Cena v Kč
Nylonové nitě	66 m	1	38	-	-
Bižuterní kleště	-	1	160	-	-
Ketlovací jehla	20x0,5 mm	1	7	200	1 400
Celkem			205		1400

Tabulka 13 Struktura nákladů igelitových pytlíků (vlastní zpracování).

Igelitové pytlíčky	Rozměr (1ks)	Počet ks	Cena v Kč
	4x6cm	100	29
	6x8cm	100	39
	8x12cm	100	49
	10x15cm	100	69
Celkem			186

Tabulka 14 Struktura nákladů jednotlivých korálek (vlastní zpracování).

Korálky	Barva	Rozměr na 1 ks	Počet kusů/g na barvu	Cena v Kč	Cena za ks v Kč
Swarovski	bílá, žlutá, oranžová, fialová, hnědá, zelená, černá, modrá, červená, růžová	3 mm	10 ks	160	16
Voskové (směs)	bílá, žlutá, oranžová, fialová, hnědá, zelená, černá, modrá, červená, růžová	6 mm	30 ks	320	32
Cínové	bílá, žlutá, oranžová, fialová, hnědá, zelená, černá, modrá, červená, růžová	4 mm	45 ks	3 240	72
Štrasové	stříbrná	5 mm	30 ks	180	6
Dřevěné	bílá, žlutá, oranžová, fialová, hnědá, zelená, černá, modrá, červená, růžová	6 mm	30 ks	180	18
Celkem				4 080	144

Tabulka 15 Struktura nákladů bublinkových obálek (vlastní zpracování).

Igelitové pytlíčky	Rozměr (1ks)	Počet ks	Cena v Kč
	9,5x16,5 cm	100	117
	15x21,5 cm	100	158
Celkem			275