

Analýza business modelu pneuservisu

Pavel Kubeša

Bakalářská práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Pavel Kubeša
Osobní číslo:	M190588
Studijní program:	B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace:	Ekonomika a management podniku
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Analýza business modelu pneuservisu

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury zpracujte poznatky na téma analýza business modelu.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou firmu.
- Analyzujte trh, konkurenci a business model vybrané firmy.
- Navrhněte inovaci business modelu.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- FINCH, Brian. *Jak napsat dobrý podnikatelský záměr: postupy a tipy, které vám pomohou získat podporu pro vaše nápady a podnikatelské plány*. V Brně: Lincea, 2020, 172 s. ISBN 978-80-7508-623-5
- MAURYA, Ash. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. V Brně: BizBooks, 2016, 230 s. ISBN 978-80-265-0506-8.
- MIKULÁŠKOVÁ, Petra a Mirek SEDLÁK. *Jak vytvořit úspěšný a vydělečný internetový obchod*. Brno: Computer Press, 2015, 408 s. ISBN 978-80-251-4383-4.
- OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vydání. V Brně: BizBooks, 2015, 288 s. ISBN 978-80-265-0425-2.
- RIES, Eric. *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. United States of America: Crown Books, 2011, 336 p. ISBN 978-0-307-88789-4.

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

Datum zadání bakalářské práce: 11. února 2022
Termín odevzdání bakalářské práce: 20. května 2022

L.S.

prof. Ing. David Tužek, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že 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

Bakalářská práce se zabývá analýzou a charakteristikou vybraného podniku. Je zaměřena na analýzu business modelu pneuservisů. Cílem této práce je vyhodnotit aktuální business model a navrhnout inovaci business modelu vybraného pneuservisů. Práce je nejprve zaměřena na teoretickou část, která vysvětluje problematiku spojenou s podnikáním a tvorbu podnikatelského plánu. Z teoretických poznatků je vytvořena praktická část. Praktická část se zaměřuje na popis vybraného podniku a analyzuje trh pomocí určených metod, na základě, kterých je navržena inovace business modelu.

Klíčová slova: Business model, e-commerce, podnikání

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with the analysis and characteristics of a particular business. The bachelor thesis focuses on analysing a business model of tire service. The aim of this thesis is to evaluate the actual business model and suggest the innovation of a business model for a certain tire service. The thesis first focuses on the theoretical part, explaining the business itself and the process of creating a business model. Based on the theoretical knowledge, the practical part is created. The practical part deals with the description of a specific business and analyses the market with certain methods; according to those methods, the innovation of the business model is suggested.

Keywords: Business model, tire service, e-commerce, business

Na tomto místě bych chtěl poděkovat vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Karlu Slintákovi, Ph.D. za podnětné připomínky.

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

OBSAH

ÚVOD	12
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	13
I TEORETICKÁ ČÁST	14
1 PODNIKATELSKÁ ČINNOST	15
1.1 PODNIKATEL	15
1.2 PODNIK	16
1.3 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE.....	16
1.3.1 Fyzická osoba.....	16
1.3.2 Právnícká osoba	18
2 PODNIKATELSKÝ PLÁN	20
2.1 ÚČEL PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	21
2.2 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	21
2.3 DRUHY PODNIKATELSKÝCH PLÁNŮ	22
3 E-COMMERCE	23
3.1 ZÁKLADNÍ PRVKY	23
3.2 ČLENĚNÍ DLE SUBJEKTŮ	25
3.3 MARKETING	26
3.3.1 Marketingový mix.....	27
4 ANALÝZA TRHU	29
4.1 SWOT ANALÝZA	29
4.2 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	31
4.3 PEST ANALÝZA	32
5 BUSINESS MODEL	34
5.1 BUSINESS MODEL CANVAS A LEAN CANVAS.....	34
5.1.1 Canvas	34
5.1.2 Lean Cavas	35
5.2 DALŠÍ TYPY BUSINESS MODELŮ	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
6 PŘEDSTAVENÍ ZKOUMANÉHO PODNIKU	38
6.1 IDENTIFIKACE.....	38
6.2 ZÁKAZNICKÁ ZÁKLADNA	40
6.5 EKONOMICKÁ STRUKTURA	44
7 ANALÝZA TRHU	46
7.1 PORTEROVA ANALÝZA	46

7.2	SWOT ANALÝZA	47
7.3	PEST ANALÝZA.....	49
8	ANALÝZA TRHU E-COMMERCE	52
8.1	ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ.....	52
8.2	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	55
8.3	ANALÝZA KONKURENCE NA TRHU E-SHOPŮ	56
9	ANALÝZA SOUČASNÉHO BUSINESS MODELU	57
10	DOPORUČENÍ NA INOVACI BUSINESS MODELU.....	59
10.1	E-SHOP	60
10.1.1	Popis produktu a diferenciacie	60
10.1.2	Tvorba e-shopu.....	62
10.2	MARKETINGOVÁ STRATEGIE	63
10.2.1	Diferenciacie	63
10.2.2	Cílová skupina.....	63
11	ZHODNOCENÍ INOVACE BUSINESS MODELU	65
	ZÁVĚR	66
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	67
	SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	70
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	72
	SEZNAM OBRÁZKŮ	73
	SEZNAM TABULEK.....	74
	SEZNAM PŘÍLOH.....	75

ÚVOD

V dnešní době je velmi důležité přizpůsobit se rychle se měnícímu trhu a trendům v podnikání. Podnikání je velmi časově i finančně náročné, ale pokud je provedeno správně, bývá náležitě odměněno. S podnikáním se pojí výzvy, rizika, nejistota, díky kterým podnikatel nabývá zkušenosti pro další svůj osobní či pracovní vývoj. Celý proces závisí na identifikaci příležitostí, tvorbě plánu, marketingu a řízení. Klíčovou roli v podnikatelském životě hraje rychlá adaptace na měnící se tržní podmínky v podobě inovací.

Analýza business modelu, který je v této bakalářské práci popsán se zaměřuje na vybraný podnik, kterým je pneuservis. Vyhodnocuje aktuální pozici podniku na trhu, analyzuje poptávku, konkurenci, hodnotí výhody a nedostatky. Hlavní náplní této práce je návrh inovace pro vybraný podnik.

Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Celá teoretická část je rozdělena do pěti kapitol, které se zabývají pojmy souvisejícími s tématem práce. Problematiku spojenou s podnikáním, podnikatelským plánem a podnikáním na internetu popisují úvodní tři kapitoly. Přes popis analýzy trhu jsou v závěru teoretické části stručně shrnuty business modely.

Druhá část je zaměřena na podnik Pneu Kubeša s.r.o. Obecným informacím o podniku jsou věnovány dvě kapitoly. Na analýzu mikroprostředí je využita metoda SWOT a pomocí Porterova modelu pěti sil zjistíme konkurenční prostředí firmy. K analyzování makroprostředí bude použita PEST analýza. K orientaci v prostředí e-commerce poslouží dotazníkové šetření. Výstupem těchto analýz bude zhodnocení daného pneuservisu ve formě Canvas, které povede k návrhu na zlepšení business modelu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem bakalářské práce je na základě jednotlivých analýz vyhodnotit a vytvořit inovaci business modelu vybraného pneuservisu. Analýzy a inovace vychází z teoretických poznatků, kterým se věnuje první část práce.

V teoretické části jsou popsány definice týkající se podnikání. Součástí jsou i jednotlivé analytické nástroje, které zkoumají vnitřní prostředí podniku.

Praktická část se bude zaměřovat na představení a charakteristiku vybraného podniku. Pomocí analýzy SWOT budou určeny silné stránky a úskalí podniku. Porterovou metodou pěti sil bude detailněji prozkoumány konkurenční firmy, vztahy s dodavateli a odběrateli. Detailnější informace o makroprostředí poskytne PEST analýza. Posledním analytickým nástrojem bude dotazník a hypotézy, které povedou k vyhodnocení současného business modelu. Veškeré výsledky zmiňovaných analýz budou výstupem pro doporučení na inovaci business modelu pneuservisu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKATELSKÁ ČINNOST

Při výběru hlavního zdroje příjmu, máme na výběr z tradičních dvou možností. Buďto jako zaměstnanec nebo z druhé stránky jako podnikatel, v pokročilejším případě i jako zaměstnavatel. Pokud se rozhodneme pro kariérní dráhu podnikatele, je za potřebí seznámit se s veškerými riziky a přínosy, které nám tato role přinese. V první kapitole práce se zaměříme na konkrétní definice, specifika a možnosti, které by měl začínající podnikatel znát.

Veber (2012, s. 14-19) rozděluje pojem podnikání na více odvětví. Z ekonomické perspektivy je to zapojení ekonomických zdrojů a aktivit k vytvoření přidané hodnoty. Z psychologické stránky se jedná o činnost, kterou jedinec vykonává se snahou dosáhnout určité seberealizace. Co se týče sociologického pojetí, tak podnikání vede k vytváření pracovních míst a určité formy blahobytu. V poslední řadě se na podnikání dívá i z hlediska práva, kde jen parafrázuje zákon, že se jedná o soustavnou činnost, kterou provádí podnikatel samostatně, na vlastní zodpovědnost a za účelem dosažení zisku.

1.1 Podnikatel

Definicí podnikatele je v odborné literatuře spousta, proto je tento pojem těžké přesně formulovat. Tou nejdůležitější a nejznámější definicí však najdeme v občanském zákoníku. A to konkrétně § 420 z roku 2012, kde jsou vymezené vlastnosti, které obchodník musí splňovat, aby byl považován za podnikatele.

*„(1) Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.
(2) Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.“ (zakonyprolidi.cz, 2023)*

Tyto pojmy si pro bližší specifikaci a srozumitelnější interpretaci vysvětlíme.

Samostatnost – základní podmínka podnikání, kde neexistuje vztah nadřízený – podřízený, ale veškeré akce a jednání se odvíjí od aktivit jedince nebo v případě právnické osoby od statutárního orgánu

Vlastní účet a odpovědnost – podnikatel bere v potaz rizika spojená s podnikáním, bere za ně veškerou odpovědnost a jedná svým jménem

Soustavnost – podnikatelská činnost je vykonávána pravidelně a dlouhodobě, nejde zde o jednorázovou aktivitu

Dosažení zisku – nejedná se o podmínku, ale o cíl podnikatele, který nemusí být vždy naplněn (455/1991 Sb. Živnostenského zákona)

Podle Hisriche (1996) je za potřebí se na podnikatele dívat z jiného úhlu pohledu. Konkrétněji tedy podnikatel vytváří určité hodnoty pro společnost, za které nese rizika. Na základě těchto hodnot je následně i ohodnocen jak finančně, tak i společensky. Avšak tyto uznání jsou jen přiměřenou satisfakcí za čas a úsilí, které podnikání obětuje.

1.2 Podnik

Dle Nového občanského zákoníku č.89/2012 Sb. §502 je podnik neboli obchodní závod vymezen jako organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a zároveň je i určen k provozu jeho činnosti. (zakonyprolidi.cz, 2023)

Podnik můžeme chápat jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy. Funguje jako samostatná ekonomická a právní jednotka, která je založena za účelem podnikání. (Srpková & Řehoř, 2010)

Přímou definici podniku nelze zcela plně určit, jelikož tento pojem má mnoho úhlů pohledu. Jinou perspektivou popisuje podnik Dvořáček a Slunčík (2012), kteří mají zato, že podnikem se stává kterýkoliv subjekt, který nabízí služby a zboží na trhu.

1.3 Právní formy podnikání v České republice

1.3.1 Fyzická osoba

Fyzické osobě jako podnikateli se rozumí jako podnikání na základě živnostenského oprávnění. Jedná se o nejjednodušší formu podnikání, a to z hlediska samotného zakládání živnosti a vedení tohoto podnikání. Proto je tato forma volena nejčastěji u začínajících podnikatelů nebo u fyzických osob, pro které není podnikání hlavním zdrojem příjmu.

Přesná definice dle § 2 zákona č. 455/1991 Sb., dále jen zákon o živnostenském oprávnění, zní:

„Soustavná činnost provozována samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“

- OSVČ – neboli osoba samostatně výdělečně činná je fyzická osoba, která splňuje veškeré podmínky pro provozování živnostenského oprávnění, kterými jsou:
 - **Plná svéprávnost** – prokazuje se dokladem totožnosti, že splňujeme podmínku dovršení věku 18 let, avšak ve výjimečných případech soudní rozhodnutí o souhlasu zákonného zástupce k provozování samostatné podnikatelské činnosti
 - **Bezáhonnost** – výpis z evidence Rejstříku trestů
 - **Způsobilost k právním úkonům** – platí pro všechny občany, kteří jsou plně svéprávní, pokud soud nerozhodl jinak
 - **Zvláštní podmínky** – tím se rozumí prokázání odborné způsobilosti, které se vážou na druhy živností

(zakonyprolidi.cz, 2023)

Druhy živností

Podle § 9 zákona o živnostenském oprávnění jsou živnosti děleny na 2 skupiny. Ohlašovací a koncesované. K výkonu ohlašovacích živností, je třeba splnit podmínky, které stanovil Živnostenský zákon. Dále máme povinnost tuto skutečnost ohlásit na živnostenském úřadě. Koncesované živnosti lze vykonávat až na základě udělené koncese (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 75).

Podle portálu zakonyprolidi.cz (2023) jsou první skupinou **ohlašovací živnosti**, které se dále dělí na:

- **Řemeslné** – jsou podmíněny odbornou způsobilostí, tedy výučním listem, SŠ vzděláním s maturitní zkouškou, VŠ vzděláním, a to vše v příslušném oboru, nebo dokladem o šestileté praxi.

Pro příklad jsou to obory klempířství, zednictví, pekařství, holičství, hostinská činnost atd.

- **Vázané** – podmínkou pro získání této živnosti je odborná způsobilost, která je stanovena přílohou č. 2 k tomuto zákonu nebo je upravena zvláštními právními předpisy uvedenými v této příloze.)

Příkladem je provozování solárií, provozování autoškoly, oční optika, obchod se zvířaty určenými pro zájmové chovy a jiné.

- **Volné** – bez podmínek odborné způsobilosti, žadatel má na výběr z 80 oborů činnosti, které si zvolí.

Živnosti, které jsou specifikovány jako „Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona“ jsou pronájem a půjčování věci movitých, realitní činnost, správa a údržba nemovitostí, poskytování služeb pro rodinu a domácnost.

Druhou skupinou jsou **koncesované** živnosti, které mohou vzniknout pouze na základě udělené koncese, kterou schvaluje příslušný orgán státní správy (Procházková, 2017). Tato forma živnosti je více regulovaná státem, a to především k ochraně veřejného zájmu. Žadatelé o tuto živnost jsou povinni dle § 27 odst. 2 živnostenského zákona prokázat požadovanou úroveň odborné způsobilosti.

1.3.2 Právnícká osoba

Další formou podnikání je jako právnícká osoba. Právníckou osobou rozumíme organizaci, jehož právní osobnost uznává zákon (§ 20 odst. 1 OZ).

Podobně popsala Procházková (2017) ve své knize, kdy dělí tuto formu podnikání do dvou fází. Kdy v první fázi společnost dostala oprávnění a zakládá se, ale právním subjektem a plnohodnotnou právníckou osobou vzniká až ve druhé fázi, a to konkrétně ke dni zápisu do obchodního rejstříku.

Podnikání touto formou je především administrativně náročnější proces. Nutností je určit základní kapitál a je vyžadován zápis v obchodním rejstříku (Srpková, Řehoř a kol., 2010).

Zákon č. 90/2012 Sb. rozděluje právnícké osoby na:

- osobní společnosti
- kapitálové společnosti
- družstva

Veřejná obchodní společnost

Veřejná obchodní společnost spadá pod osobní společnost, ve které figurují nejméně dvě fyzické nebo právnícké osoby. Jedná se o jednu z nejvyskytovanějších forem podnikání.

Zakládá se společenskou smlouvou. Osoby v této smlouvě ručí celým svým majetkem a základní kapitál není podmínkou (Veber & Srpová, 2012).

Komanditní společnost

Komanditní společnost je složeným mixem v.o.s. a s.r.o. Komanditisté jsou vázáni za závazky jen do výše jejich vkladů a komplementáři ručí celým svým majetkem (Veber & Srpová, 2012).

Společnost s ručením omezeným

Srpová a kol., (2010, s. 704) zmiňují, že v České republice jsou společnosti s ručením omezeným velmi rozšířené. Společníci ručí za závazky pouze do výše nesplacených vkladů. Veber a kol., (2012, s. 74) doplňují, že je společnost odpovědná za závazky majetkem, který byl do společnosti vložen.

Podle Moravce a Andreisové (2021, s. 203) mohou společnost s ručením omezeným založit jak fyzické, tak právnické osoby. Spadá pod kapitálovou společnost, kterou může založit pouze jeden zakladatel.

Akciová společnost

„Akciovou společností je společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií“
Firma obsahuje označení „akciová společnost“, které může být nahrazeno zkratkou „akc. spol.“ nebo „a.s.“ (zakonyprolidi.cz, 2023).

Akciová společnost je jednou z nejstarších právních forem a je považována za stabilní společnost. Minimální základní kapitál jsou dva miliony korun českých. Kapitál je rozvržen na stanovený počet akcií. Společnost může založit jedna právnická nebo fyzická osoba bez omezení maximálního počtu společníků. Člověk, který zakoupil akcie dané společnosti se nazývá akcionář a vzniká mu nárok na podíl ze zisku (Veber & Srpová, 2012).

Družstva

„Družstvo je společenství neuzavřeného počtu osob, které je založeno za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání“ (zakonyprolidi.cz, 2023).

2 PODNIKATELSKÝ PLÁN

V následující kapitole uvedeme definice podnikatelského plánu od různých autorů a následně vyhodnotíme rozdíly v pohledech na danou věc. Dále se zaměříme na účel podnikatelského plánu a jakou by měl mít strukturu podle nejčastějších doporučení. Na závěr kapitoly popíšeme různé cíle firmy, které by měli být uvedeny v každém podnikatelském plánu.

Vytvoření a příprava podnikatelského plánu je jednou z nejdůležitějších činností spojených se zahájením nového podnikání (Bednářová & Parmová, 2010). Podnikatelský plán by měl být základem každého navrhovaného podnikatelského plánu. Pomáhá uspořádat původní myšlenky do koherentního celku a porovnat je se skutečností (Orlík, 2011).

Definice podnikatelského plánu: „*Písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungováním existující firmy.*“ (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 89). CzechInvest (2013) rozděluje podnikatelský plán podle rozsahu. Nejjednodušší forma, obsahuje pár vět vystihující hlavní myšlenku a budoucí plány. Nejsložitější forma je v podobě několika dokumentů, které obsahují všechny základní informace (o podnikateli, o plánech, o produktech, konkurenci, ...). Michalská (2013) popisuje podnikatelský plán jako psaní prvních nápadů na papír a s nimi konkrétní metody, jak bude podnik realizován.

Při sestavování podnikatelského plánu je ovšem nutné se řídit určitými zásadami, díky kterým bude daná strategie pro čtenáře stručnější a tím pádem i srozumitelnější. Cílem je poukázat na základní fakta, nikoliv přehltit zbytečnými informacemi (Finch, 2020).

Podobnou teorii zpracoval ve své knize Ash Maurya (2016), kde blíže specifikoval model Lean Canvas. Můžeme říct, že se jedná o dokument, na kterém jsou rozvrženy do jednotlivých sektorů veškerá úskalí, která nás při zakládání mohou potkat. Cílem je, přesně si stanovit problémy a jejich řešení, a to vše krok po kroku. Díky tomuto plánu, získáme detailnější a blíže specifikovaný plán, který nám oproti tvorbě standartního podnikatelského plánu zabere méně času.

Na základě definic můžeme vidět, že autoři se v mnoha bodech shodují. Hlavními otázkami podnikatelského plánu jsou:

- Jaký je aktuální stav podniku? (kde se v rámci našeho plánu podnik nachází, zda už na plánu pracuje)
- Jaký je cíl podniku? (čeho chceme s podnikatelským plánem dosáhnout)
- Jaké jsou kroky k dosažení daného cíle? (řešení jednotlivých předdefinovaných problémů)

2.1 Účel podnikatelského plánu

Podnikatelský plán funguje jako nástroj k vnitřním i vnějším účelům. Vnitřní funkcí je plánovací nástroj, který má za cíl zjednodušit rozhodovací procesy nebo kontrolu. Mnoho podnikatelů jej využívá jako stručné shrnutí pro své zaměstnance, aby lépe pochopili hlavní vize a cíle firmy (Srpková, Řehoř a kol., 2010, s. 60). Pro interní potřebu je podnikatelský plán zpracován pro zlepšení řízení společností a koordinaci činností jednotlivých společností. Vnějšími účely se rozumí získání finančních prostředků na realizaci projektu prostřednictvím dotací nebo externích zdrojů (Fotr, 2005). Podnikatelský plán znázorňuje budoucnost našeho podnikání, je to tedy nástroj především pro podnikatele, pokud pomůže vytvářet cíle, stanovit časový horizont, porovnat plány s realitou a v případě možných odchylek zjistit příčinu a příležitost problém řešit (CzechInvest, 2013).

2.2 Struktura podnikatelského plánu

Pro podnikatelský plán neexistuje jednotná vydefinovaná struktura, kterou by se měl řídit každý podnikatel. Podnikatelský plán vždy vychází z potřeb podniku a účelům. Je zpracován individuálně pro každé opatření podniku (Svobodová, Andera, 2017, s. 70). Nejčastěji diskutovaná struktura podle Drášilové (2019) definuje a zahrnuje následovně:

- Titulní strana
- Představení společnosti
- Obsah
- Identifikace klíčových osob
- Popis firmy
- Popis produktů a služeb
- Analýza prostředí společnosti

- Marketingový plán
- Plán výroby
- Personální a organizační plán
- Finanční plán

2.3 Druhy podnikatelských plánů

Podnikatelských plánů, se kterými se můžeme setkat v praxi je mnoho a odlišují se především rozsahem a uvedenými detaily jednotlivých kroků. Prokop (2005) uvádí základní 4 typy podnikatelského plánu, který je rozsahem od jedné minuty přednesu, až po třiceti stránkový dokument. Od nejméně obsáhlého to jsou Elevator Pitch, Executive Summary, zkrácený podnikatelský plán a plný podnikatelský plán.

- **Elevator Pitch** – jedná se spíše o krátkou prezentaci, která by měla vystihnout základní myšlenku a nápad. Z názvu vyplývá, že by tento přednes neměl být delší, než je cesta výtahem. Popis plánu má být stručný, jasný a natolik poutavý, aby případného investora namotivoval k další schůzce (Prokop, 2005).
- **Executive Summary** – tento podnikatelský plán je velmi podobný Elevator pitch. Jediným rozdílem je, že Executive Summary je přednesen písemně. Plán by neměl mít více než dvě strany a měl by být srozumitelný každému, kdo jej přečte. V praxi funguje jako podklad pro Elevator Pitch (Prokop, 2005).
- **Zkrácený podnikatelský plán** – zkrácená forma podnikatelského plánu má veškeré náležitosti, jako plný plán, avšak většina citlivých informací, které nechce podnikatel zveřejnit jsou skryté. Je to především z obavy podnikatele o zneužití těchto informací, které by mu mohly způsobit určitou ztrátu (Prokop, 2005).
- **Plný podnikatelský plán** – tímto obsáhlým dokumentem o nejméně deseti stranách se podnikatel prezentuje investorovi. Měl by shrnout veškeré důležité body, jako například schopnosti podnikatele, jeho úmysly, vize a cíle a v neposlední řadě také požadavek podnikatele. Vše je rozepsáno více detailněji a každý aspekt plánu podrobněji vysvětlen (Prokop, 2005).

3 E-COMMERCE

V této kapitole se zaměříme na nejvíce rostoucí trend v prodeji služeb a výrobků, a to prostřednictvím internetu. Určíme základní prvky, které by měly splňovat internetové obchody, počínaje legislativními předpisy až po nejdůležitější část a tou je splnění požadavků zákazníka. Vysvětlíme pojem marketing a jeho jednotlivé strategie.

Jak již bylo zmíněno, internetové prostředí a prodej přes něj, je nejrychleji rostoucí odvětví v oblasti podnikání. Lidé tuto formu nákupu využívají čím dál častěji, a proto se obchodníci musí přizpůsobit a své podnikání přesunou do online prostředí.

E-commerce neboli elektronické obchodování je v dnešní době brána jako samostatný fungující byznys, který slouží především k přímému prodeji zboží nebo služeb. Je to rozsáhlý proces, který zahrnuje nabídku produktů, nákup zákazníka, správu zpracovávání objednávek, přes komunikaci se zákazníkem až po následnou distribuci vybraného zboží nebo služeb (Karovič, 2022).

Lépe tuto myšlenku zachycuje Suchánek (2012), který e-commerce podnikání vidí jako jednu z částí, která jako celek tvoří e-business. Zjednodušeně můžeme říct, že e-business je nadřazen e-commerce, jelikož zahrnuje veškeré obchodní aktivity, od marketingu, komunikace až po veškeré provozní činnosti související s internetovým prodejem.

Vládní agentura Eurostat přímo definuje e-commerce následujícím způsobem: *“E-commerce může být obecně definována jako prodej nebo nákup zboží nebo služeb mezi podniky, domácnostmi, jednotlivci nebo soukromými organizacemi, a to prostřednictvím elektronických transakcí prováděných přes internet nebo prostřednictvím jiných počítačových (online komunikačních) sítí. E-commerce zahrnuje objednávání zboží a služeb prostřednictvím počítačových sítí; placení a konečné dodání zboží nebo služeb může být prováděno online nebo offline“* (Eurostat, 2019).

3.1 Základní prvky

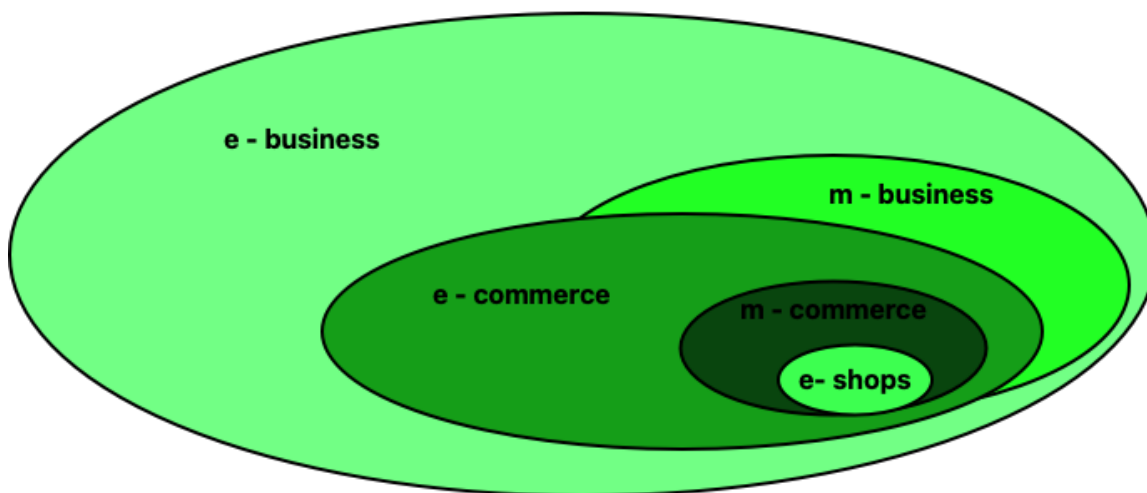
Definice základních prvků, které úzce souvisí s prodejem přes internet je mnoho. Některé jsou si velmi podobné, zatímco jiné se liší, i když jsou propojené.

Důležitým faktorem je podle Sedláčka (2006) rozlišit jednotlivé pojmy a definice, jelikož autoři spojují e-business (elektronické podnikání) a e-commerce (elektronické obchodování)

do jednoho pojmu. Zatímco druhá část má jiný pohled na věc, a to rozdělení těchto pojmů i přes to, že se propojují.

První pohled vymezuje elektronické obchodování jako prodej a nákup prostřednictvím internetových obchodů (e-shopů), přičemž v tomto případě se počátek elektronického obchodování klade až do poloviny 90. let 20. století. Naopak v širokém slova smyslu je elektronické obchodování chápáno jako komerční aktivita, která má za úkol elektronický přenos informací (Eger a kol., 2015, s. 122).

Eger (2015) tohle úzké propojení termínů související s e-commerce znázornil a blíže popsal ve své knize, který zachycuje níže uvedený obrázek.



Obrázek 1 Online formy podnikání, Eger a kol. (2015, s. 123)

- **E – business**

Česky řečeno elektronické podnikání je spjata s se všemi druhy obchodních aktivit v organizaci. Využívá se nejnovějších technologií a vše v digitálním prostředí. Pod tuto kategorii spadají databáze pro řízení lidských zdrojů, systémy logistického a kontrolního systému daných organizací. Pojem byl zaveden v roce 1997 při kampani na podporu internetového podnikání společností IBM (Eger a kol., 2015, s.124).

- **E – commerce**

Je podle Kotlera (2007) jen obecným termínem neboli pojmenování pro nákup a následný prodej přes elektronické prostředky.

- **M – business**

V překladu mobilní podnikání se ztotožňuje s elektronickým podnikáním, avšak rozdílem je pouze v použití mobilních zařízení k provozování daného podnikání (Eger a kol., 2015).

- **M – commerce**

Jinak řečeno mobilní obchodování popisuje Suchánek (2012) jako totožné s e-commerce, s tím rozdílem, že je využíváno mobilních zařízení jako jsou mobilní telefony a tablety.

- **E – shop**

“Internetové obchody (označované jako e-shopy & e-shops) jsou primárním komunikačním rozhraním elektronického obchodování mezi prodejci a běžnými spotřebiteli“ (Suchánek, 2012, s.7).

3.2 Členění dle subjektů

Stejně jako v klasickém podnikání bychom si měli určit, jakou pozici v obchodních vztazích chceme zastupovat a také bychom měli definovat, kdo je náš cílový zákazník. Rozčlenění do jednotlivých obchodních vztahů, nám ukáže, který model bude pro naše podnikání vyhovující. Chromý (2012) tvrdí, že e-commerce je jako obchodní model, který umožňuje firmám a jednotlivcům nakupovat na internetu a rozděluje se do následujících forem obchodních vztahů:

- B2B – business to business
- B2C – business to customer
- C2C – customer to customer
- C2B – customer to business
- B2G – business to government

B2B

Zkratka B2B znázorňuje obchodní proces business to business. V překladu se jedná o navazování a udržování obchodních vztahů mezi dvěma firmami (Suchánek 2012, s.17).

Jedná se formu obchodního vztahu mezi podnikem a odběratelem. V B2B není odběratel brán jako koncový zákazník, nýbrž jako subjekt, který odběr zboží využívá dále ke své podnikatelské činnosti (Přikrylová, 2019).

Přesnou definici tohoto modelu uvádí Chlebovský (2010, s.9), a to konkrétně jako „*obchodní vztah mezi dodavatelem na jedné straně a odběratelem, který dodané produkty dále využije ve svém podnikání, na straně druhé. Důležité je, aby na straně odběratele nefiguroval koncový spotřebitel. Označení typu B2B nebo B2C se začala objevovat v době rozmachu marketingu, kdy se ukázalo, že každé prostředí vyžaduje odlišné postupy v přístupu k zákazníkům*“

B2C

Model business to customer je dalším důležitým modelem, ve kterém prodává firma zákazníkovi. Tento způsob prodeje je dnes nejužívanější ve většině obchodů. Je založen na přímém prodeji koncovému zákazníkovi prostřednictvím internetového obchodu, kde si zákazník zboží vybere a online zaplatí (Suchánek 2012, s.17).

V modelu B2C najdeme především klasický e-shop, internetový obchod a web shopy, jelikož prodej je soustředěn přímo na spotřebitele, nikoli na velkoobchodního partnera, jak tomu je u B2B (Shoptet, 2023).

C2C

Modelem customer to customer se vyznačují transakce mezi konečnými spotřebiteli s pomocí třetí strany, nejčastěji aukční stránky nebo aplikace. Spotřebitel nabízí produkt přes prostor, který mu poskytne aukční stránka a ostatní spotřebitelé mohou na této aukci produkt zakoupit (Nemat, 2011).

Aukční stránky slouží pouze jako nástroj ke zprostředkování obchodu, a za tuto službu si často účtují provize z prodeje. Zatímco elektronická tržiště tyto spotřebitele propojují (Gupta, 2014).

3.3 Marketing

V odborné literatuře se dočteme o různých definicích marketingu, avšak každý z odborníků ji popisuje jinak. Tu nejobecnější definici popsal McCarthy (1995, s. 14) a to konkrétně:

„Má-li většina lidí včetně obchodních manažerů definovat marketing, potom obvykle říká, že marketing znamená prodej nebo reklamu. Je pravdou, že prodej i reklama jsou součástí marketingu, ale marketing je mnohem víc než jen prodej a reklama“.

Český ekonom Jaroslav Světlík (2005) definuje marketing také obecnějším způsobem, podle něj je marketing především „*proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání,*

ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace“

K definici marketing přistupuje americká i britská marketingová asociace, kteří se shodují v názoru, že marketing je uspokojování potřeb zákazníka a přináší určitou hodnotu zákazníkovi (American Marketing Association, 2017; Chartered Institute Of Marketing, 2015).

Zatímco Karliček (2018) je ve svém názoru poněkud opoziční. Souhlasí pouze s poslední frází britské asociace a tou je kromě uspokojení potřeb zákazníků, také uspokojení potřeb společnosti, kterou je zisk. Jeho definicí je, že marketing zastupuje *„podnikatelskou funkci, která vyvažuje zájmy firmy a jejích zákazníků“*.

Boučková (2003) veškeré definice sjednotila a její definice marketingu vypadá následovně.

„Podstatu marketingu vystihuje řada definic, které mají většinou tyto společné prvky:

- *jde o integrovaný komplex činností, komplexní proces, nikoliv jen fragmentovaný soubor dílčích činností,*
- *vychází z pochopení problémů zákazníků a nabízí řešení těchto problémů,*
- *marketing jako proces začíná odhadem potřeb a utváření představy o produktech, které by je mohly uspokojit, a končí jejich plným uspokojením,*
- *spokojenost zákazníka se promítá do prodeje se ziskem, který je atributem úspěšného podnikání,*
- *marketing je spojen se směnou“*

3.3.1 Marketingový mix

Je jednou ze strategií užívanou v marketingové praxi. Jinak se jí přezdívá 4P, a to z důvodu, že tento mix v sobě obsahuje nástroje z anglických pojmů – product, price, place, promotion. V českém překladu tedy produkt, cena, distribuce, propagace neboli komunikace (Solomon, Marshall, Stuart, 2006).

Marketingový mix je podle Kotlera (2007) souborem určitých marketingových nástrojů, které společnost využívá k tomu, aby upravila svou nabídku a mířila na své cílové zákazníky.

Definice jednotlivých P marketingového mixu je podle Vysekalové (2006), Zamazalové (2009) a Karlička (2018)

- **Product / Produkt** - „vše, co může být na trhu nabízeno a směňováno jakožto objekt zájmu o uspokojení určité potřeby, o řešení určitého problému, o poskytnutí určité hodnoty“
- **Price / Cena** - „jediné „P“, které pro firmu představuje výnosy“ a zároveň „správné stanovení ceny má pro firmu existenční význam“
- **Place / Distribuce** - „Úkolem distribuce je, aby se výrobek dostal ke spotřebiteli (respektive kupujícímu)“
- **Promotion / Komunikace** - „Marketingová komunikace je obecným označením všech složek komerční i nekomerční komunikace, jejichž cílem je podpora marketingové strategie firmy“

V literatuře najdeme i rozšířenou strategii marketingového mixu, která přidává další důležitá písmena P. Jedná se o strategii 5P nebo dokonce i 7P. Ty rozšiřují původní strukturu o nástroje jako jsou lidé (people), procesy (processes) a materiální prostředí (physical evidence) (Janouch, 2020).

Vašítková (2014, s.22) ve své knize popisuje rozšíření následovně. „Materiální prostředí pomáhá zhmotnění služby, lidé usnadňují vzájemnou interakci mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem a procesy usnadňují a řídí poskytování služeb zákazníkům“

Myšlenka Kotlera byla podívat se na 4P i z jiného úhlu a zohlednit vnímání zákazníka, a na základě toho, vypracovat vhodnou strategii, která nese název 4C – Customer (Hodnota pro zákazníka), Cost (Náklady pro zákazníka), Communication (Komunikace se zákazníkem) a Convenience (Pohodlí pro zákazníka) (Janouch, 2014).

4 ANALÝZA TRHU

Dalším aspektem, který by měl podnikatel znát je jeho role na trhu. Proto je nutné si definovat veškeré vnitřní i vnější vlivy, které jeho podnikání ovlivňují. Ke zjištění těchto vlivů nám pomáhají jednotlivé analýzy, které budou dále použity v praktické části práce.

Jakubíková (2013, s. 94-103) zdůrazňuje, aby každý podnik věnoval plnou pozornost tomuto tématu a provedl důkladnou analýzu trhu. Ta má za cíl dát firmě reálný obrázek o tom, jakou má na trhu pozici a aby dokázala v předstihu reagovat na různé změny v tomto prostředí.

4.1 SWOT analýza

Tento nástroj obchodní strategie, je připisován Albertu Humphreymu, který analýzu použil v 60. letech 20. století. Je to nástroj, který slouží k posouzení toho, jak si daná společnost stojí v porovnání s konkurencí (Sarsby, 2016).

Zkratka SWOT pochází z angličtiny a umožňuje identifikovat silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) (Horáková, 2003, s. 46).

Zjednodušenou definicí od Kotlera je lépe pochopitelná myšlenka celé analýzy.

„Analýza SWOT vyhází z auditu trhu. Jedná se o stručný seznam kritických faktorů úspěchu na daném trhu, který hodnotí silné a slabé stránky organizace ve srovnání s konkurencí“ (Kotler, 2007).

Zatímco Grasseová (2010, s. 296-297) blíže specifikovala, z jakého důvodu používáme danou analýzu a co by mělo být závěrem této analýzy.

„Komplexně pojatá SWOT analýza staví silné a slabé stránky organizace anebo její části proti identifikovaným příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolí, a vymezuje pozici organizace nebo její části jako východisko pro definování strategií dalšího rozvoje“

	POZITIVNÍ VLIVY	NEGATIVNÍ VLIVY
VNITŘNÍ VLIVY	S STRENGTHS přednosti (silné stránky)	W WEAKNESSES nedostatky (slabé stránky)
VNĚJŠÍ VLIVY	O OPPORTUNITIES příležitosti	T TREATS hrozby

Obrázek 2 SWOT analýza, zdroj: salesman.cz (2023)

Rozborem jednotlivých stránek se zabývala Jakubíková (2013, s.129) a vypadá následovně:

Silné stránky (S) – „Zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě“

Jsou to vlastnosti a faktory firmy, které ji poskytují výhodu v konkurenčním prostředí nebo dávají firmě lepší kontrolu nad konkurencí. Příkladem jsou inovativní produkty, kvalifikovaní pracovníci, dobrá lokalita nebo technologické know-how.

Slabé stránky (W) – „Zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe“

Slabé stránky jsou přesným opakem silných. Firma musí umět akceptovat své slabé stránky v plném rozsahu. Mezi příklady slabých stránek můžeme zařadit nízkou produktivitu, zastaralé strojní vybavení nebo nedostatečnou diferenciaci produktu

Příležitosti (O) – „Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch“

To jsou faktory a vývoj v prostředí nebo na trhu, které mohou být pro společnost přínosem nebo vytvářet potenciál. Například: trendy ve společnosti, změny v chování zákazníků, technologický vývoj, který může vést k novým produktům pro společnost, vylepšení produktů.

Hrozby (T) – „Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků“

Podnikatelský subjekt musí být schopen správně identifikovat aspekty hrozeb a snažit se jim co nejúčinněji předcházet. Hrozby mohou mít mnoho podob. Příkladem takových hrozeb jsou: zvýšení fixních nákladů, změna chování spotřebitele, legislativní změny, zvýšení konkurence.

4.2 Porterův model pěti sil

Hlavním účelem tohoto analytického nástroje je zjistit, kde se společnost nachází ve vztahu ke svému okolí a jak může nejlépe čelit konkurenčním silám nebo dokonce obrátit jejich vliv ve svůj prospěch. Výhodiskem pro vypracování operativní strategie je komplexní analýza konkurenčního prostředí, která podniku pomůže blíže definovat a poznat konkurenci v určité oblasti a s ní spojený potenciál zisku (Porter, 1994).

Porterův model pěti sil neboli 5S má funkci analyzovat mikroprostředí. Tento model předpokládá, že konkurence na trhu závisí na vzájemném působení těchto pěti oblastí (Drášilová, 2019).

Ve své knize Porter (1994) uvádí základní typy konkurenčních sil, které mohou být hrozbou pro naše podnikání. Konkurenční síly jsou doplněny o poznatky Jakubíkové (2013).

- **Hrozba současné konkurence** – Jedná se o konkurenty, kteří podnikají ve stejném odvětví. Konkurence je pro podnik velmi důležitá, jelikož určuje tržní příležitosti společností. Pro podnik je nutné, aby svou konkurenci znala. Důležité pro podnik je síla konkurenta, jeho cíle, strategii, silné a slabé stránky.
- **Hrozba nově příchozích konkurentů** – Jedná se o potenciaální konkurenty, kteří mohou vstoupit na trh jako nová společnost. Důležitým faktorem je informovanost o trhu, jelikož příchod nové konkurence znamená ubytok podílu na trhu. V důsledku této hrozby se může stát, že společnosti budou muset přistoupit k nižším cenám a vyšším nákladům a díky tomu dochází ke snížení zisku dané společnosti.
- **Hrozba substitutů** – Je to zboží, které se při spotřebě dá nahradit. Pro správnou identifikaci dané hrozby je za potřebí pochopit potřeby kupujících. V tomto případě firma musí vyhledat vhodné produkty a služby, které plní stejnou funkci jako produkty v daném odvětví. Tento faktor lze hodnotit na základě počtu již dostupných

substitutů na trhu, konkurence v oblasti daných substitutů, jejich cenového vývoje a užitných vlastností.

- **Hrozba vyjednávací síly odběratelů** – Zákazníky nebo odběrateli jsou jak fyzické osoby, tak právnické osoby, které mají potřebu se uspokojit zbožím vyráběným společností nebo službami, které poskytuje. Dělí se na kupující, uživatele, potenciální kupce a potenciální uživatele. Segmentace je důležitá jako součást individuálního přístupu ke každému zákazníkovi. Odběratelé mohou být také děleni podle pohlaví, věku, příjmu, rodinné situace nebo vzdělání. Různým segmentům trhu se musí přizpůsobit i určité chování k zákazníkům.
- **Hrozba vyjednávací síly dodavatelů** – Mezi dodavatele řadíme společnosti, organizace a jednotlivce, kteří poskytují potřebné zdroje pro podnikatelskou činnost. Každá společnost má širokou škálu dodavatelů. Lze je rozdělit do různých kategorií, jako jsou poskytovatelé vstupů do výrobních firem, poskytovatelé služeb atd. Úspěch firmy závisí z části na dodavatelích. Pro podnik je důležité eliminovat riziko spojené s výpadkem dodavatele. Proto každá společnost oplývá širší škálou dodavatelů. Při výběru vhodných dodavatelů musí být společností zohledněna kritéria a hodnoty jednotlivých dodavatelů. Na základě těchto kritérií je podnik schopen vyhodnotit a vybrat vhodné dodavatele.

4.3 PEST analýza

Jedná se o analytický nástroj používaný při hodnocení vnějšího prostředí organizace. Zkratka PEST představuje čtyři faktory: politické, ekonomické, sociální a technologické. Analýza napomáhá k organizacím lépe porozumět makroprostředí, které ovlivňuje jejich činnost a rozhodování. Na základě PEST analýzy je pro podnik jednodušší identifikovat hrozby a příležitosti, které jim pomáhají zlepšit konkurenceschopnost a úspěch. (Jakubíková, 2013)

Jednotlivé dělení faktorů zpracoval Světlík (2005) následujícím způsobem:

- **Politické faktory** – Jedná se o důležitý faktor, který pomocí zákony a právními normami vytváří podniku podmínky pro fungování. Mezi takové faktory patří členství v politických a hospodářských organizacích, politická stabilita dané země, fiskální politika a stabilita současné vlády.

- **Ekonomické faktory** – Tyto faktory analyzují ekonomickou situaci státu, která má vliv na chod firem. Přímý vliv na podnik mají úrokové sazby, inflace, měnové kurzy. Dalšími vlivy jsou míra nezaměstnanosti, HDP, fáze ekonomického cyklu, platební bilance státu atd. Tyto faktory ovlivňují i poptávku ze stran spotřebitelů.
- **Sociální faktory** – Mezi sociální faktory řadíme demografii, která zkoumá hustotu zalidnění, věk a pohlaví obyvatelstva jako celek. Dále se zkoumá životná úroveň obyvatelstva, náboženské vyznání a také vzdělání.
- **Technologické faktory** – Ty jsou zaměřeny na inovace v daných technologických oblastech. Ku příkladu změny v komunikaci, dopravě, rychlost ve výrobních a skladovacích procesech. Tyto faktory mají velký vliv na dosahování lepších výsledků.

Jakubíková (2013) k pojmu PEST přidává faktor Ekologický, na který je v posledních letech vyvíjen větší tlak. Především je kladen důraz na využití přírodních a obnovitelných zdrojů.

5 BUSINESS MODELY

V poslední kapitole teoretické části se podíváme blíže na business modely, které budou využity v praktické části a shrneme veškeré klady a zápory jednotlivých modelů. Určíme, pro jakou skupinu záměrů je vhodný každý model.

„Dobře nastavený byznys model je zárukou udržitelného podnikání a zajistí spokojenost zákazníků, zaměstnanců i majitelů firmy“ (Svobodová a Andera 2017 s. 245).

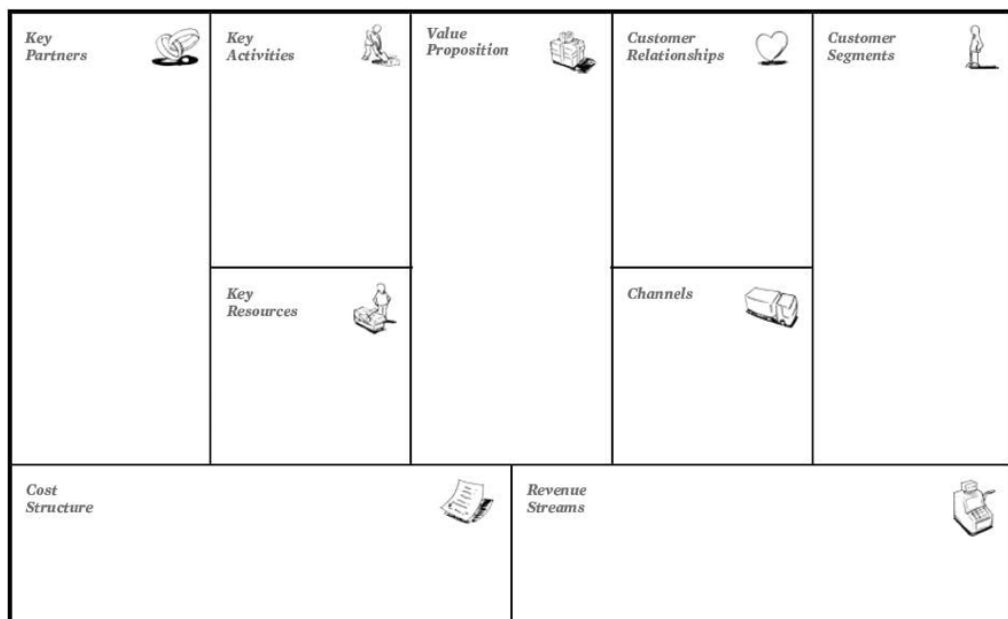
Osterwalder (2015) jednoduše nazval business model jinými slovy a to konkrétně *„jak dostaneme zákaznickovy peníze k sobě.“*

Když sesumírujeme myšlenky Svobodové, Andery a Osterwaldera, tak se jedná o strategii podniku, která zaručuje, že zákazník za poskytnuté služby či zboží zaplatí takovou částku, se kterou budou spokojené všechny strany.

5.1 Business model Canvas a Lean Canvas

5.1.1 Canvas

Je model, který se dá lépe vytvořit oproti standartnímu podnikatelskému plánu. Alexander Osterwalder (2015) tento dokument vytvořil k zachycení nejdůležitějších faktů business modelu podniku. Za jeho myšlenkou se skrývá fakt, že firma se v neustále rostoucím prostředí potřebuje rychle zorientovat a tento model ji má usnadnit.



Obrázek 3 Canvas model, zdroj: smartinsights.com (2021)

5.1.2 Lean Canvas

Jedná se o model vytvořen Ashem Mauryou. Popisuje základní otázky podniku jako jsou: co budeme vyrábět, jak to budeme vyrábět, jak produkt dostat k zákazníkovi a jak dostaneme zaplacen. Hlavním cílem je najít samotný problém a přijít s jeho řešením.

Díky Lean Canvasu se dostaneme nový pohled na věc. Jelikož je model rozpracován do jednotlivých bloků, je jednodušší na pochopení. Je to součást podnikatelského plánu a při jednáních je ideální tento model prezentovat, aby posluchači usnadnil orientaci v podnikatelském plánu (Ries, 2015)

Při vyplňování dokumentu nám pomáhá si stanovit priority podniku a pokud si nejsme jisti odpovědí, poukazuje také na naše slabé stránky. (Svobodová, Andera, 2017, str. 67-68)



Obrázek 4 Lean Canvas, zdroj: flek.cz (2015)

Velkým rozdílem mezi modelem Canvas a Lean Canvas jsou základní stavební kameny dokumentu, které poukazují na to, že Lean je určený pro startupy. Segmenty jako klíčová partnerství, klíčové činnosti, klíčové zdroje a vztahy se zákazníky jsou nahrazeny pojmy problém, řešení klíčové metriky a neférová výhoda (Maurya, 2016)

5.2 Další typy business modelů

Mezi další typy business modelů Osterwalder (2015) řadí:

Dlouhý chvost – je business model, kde se podnik soustředí na prodej malého množství produktů, avšak ze širokého sortimentu. Jedná se o okrajové produkty, které se nabízí jen

zřídka. Podnik díky tomuto modelu má nízké náklady na zásoby, ale vysoké náklady na marketing, jelikož tyto produkty vyžadují silné distribuční kanály.

Business model zdarma – Model je založen na principu bezplatných nabídek. Avšak tento model je jen součástí strategie podniku, kterému přináší zisky jiná část business modelu.

Un-bundling business modelů –dále zmiňuje, že podnik se může zaměřit pouze na zákazníky, infrastrukturu nebo inovovat své produkty. Avšak podnik dokáže všechna tyto zaměření propojit, pokud jsou rozděleny do samostatných subjektů.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ ZKOUMANÉHO PODNIKU

V první kapitole praktické části práce uvedeme veškeré potřebné informace o české firmě Pneu Kubeša s.r.o., kterou se i v dalších kapitolách budeme zabývat.

6.1 Identifikace

Firma Pneu Kubeša s.r.o. je právnickou osobou Společnost s ručením omezeným, se základním kapitálem 200 000 Kč. Vznik firmy se datuje k 25. únoru roku 2010 a je veden u Krajského soudu v Ostravě. (justice.cz, 2023)



Obrázek 5 Logo firmy, zdroj: pneukubesa.cz (2016)

Předmětem podnikání je živnost ohlašovací volná **Výroba, obchod, služby a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona**

Do které spadají obory Zprostředkování obchodu a služeb, Velkoobchod a maloobchod, Údržba motorových vozidel a jejich příslušenství, Výroba, obchod a služby jinde nezařazené

Dalším živnostenským oprávněním je Ohlašovací řemeslná činnost **Opravy silničních vozidel** (justice.cz, 2023)

Jednatel firmou, který jedná za společnost ve všech věcech samostatně v plném rozsahu je Zdeněk Kubeša se 100% podílem. (justice.cz, 2023)

Sídlem podnikání je Osek nad Bečvou č.ev. 48, 751 22. Obec je významnou dopravní tepnou mezi městy Přerov, Hranice a Olomouc.

Podnik má aktuálně 6 zaměstnanců. Z toho 3 jsou zaměstnání na plný úvazek, 2 na částečný úvazek a brigádně chodí vypomáhat jeden člověk.

Cíle a poslání firmy

Hlavním cílem firmy je udržení své stability na trhu, poskytnutí pracovních míst a služeb pro místo působení.

Motto firmy „*držíme Váš směr*“ je zároveň i posláním. Slogan popisuje firmu jako partnera při výběru a výměně pneumatik, a to s lidským a profesionálním přístupem.

Firma Pneu Kubeša s.r.o. se zabývá prodejem pneumatik, následné výměny těchto pneumatik, taktéž i opravou pneumatik. Dále prodejem disků a zároveň i běžného servisování automobilů. Veškeré příslušenství, které spadá do údržby automobilu je v tomto podniku k dispozici.

Celou nabídku lépe popíše následující reklamní billboard, ve kterém jsou očividné poskytované segmenty služeb.



Obrázek 6 Nabídka služeb (Vlastní foto)

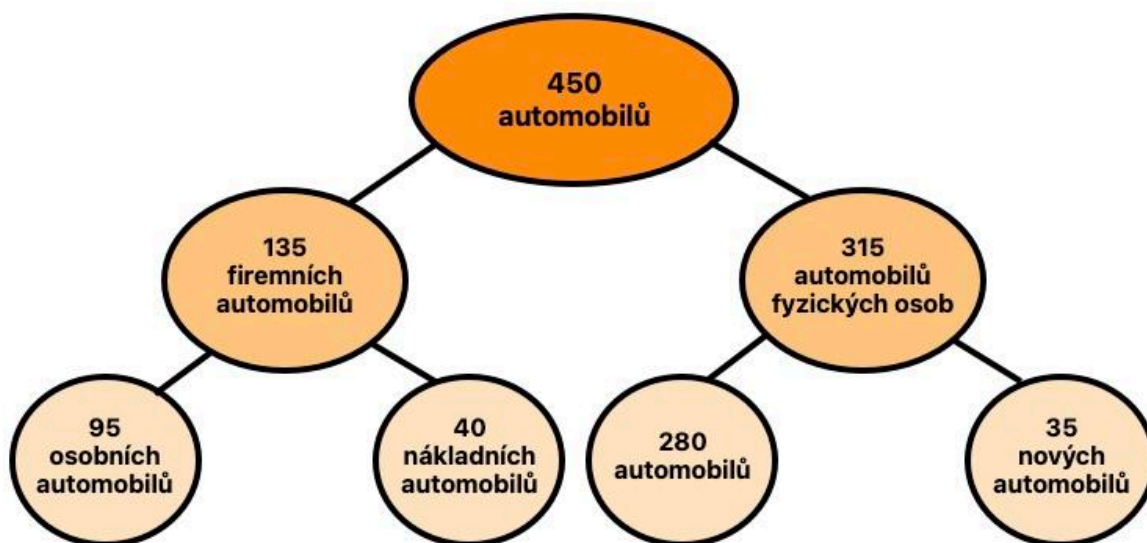
Dále nabízí služby autoservisu, do kterých spadají úkony jako geometrie vozidel, servis klimatizací, přestavby terénních vozů a renovace veteránů.

Pro velkou část lidí však pneuservis představuje místo, kde je o jejich automobil postaráno. Přesně tímhle způsobem funguje i analyzovaná firma.

6.2 Zákaznická základna

Celkový počet zákazníků, kteří v průběhu roku pneuservis navštíví se dosahuje čísla 450. Většinová část je zastoupena stabilními zákazníky a firmami, se kterými má daná firma již navázaný dlouholetý vztah či spolupráci.

Tyto zákazníky firma rozděluje na fyzické osoby a právnické osoby. Další rozdělení spočívá v typu automobilu, se kterými zákazníci přijíždějí.



Obrázek 7 Struktura zákazníků (Vlastní zpracování)

Obrázek popisuje počty automobilů jednotlivých zákazníků, kterým se v průběhu roku firma věnuje. Počet 450 obslužených automobilů je rozdělen na firemní automobily, pod které spadá 95 osobních automobilů a 40 nákladních patřící 15 autodopravám. Z počtu 315 aut, které vlastní fyzické osoby, je 280 automobilů stabilních zákazníků a ročně firma přezuje 35 automobilů nově příchozím zákazníkům, které nelze považovat za stabilní.

Zároveň firma uskladňuje pneumatiky všem svým věrným zákazníkům, celkem tedy tuto službu poskytuje pro 375 osobních automobilů.

6.3 Charakteristika vybraných služeb

Segment služby je pro podnik většinovým zdrojem příjmu. Službu podnik poskytuje svým zákazníkům ve více směrech, které jsou popsány níže.

Výměna pneu

Pod pojmem výměna pneumatik si můžeme představit klasickou montáž pneumatiky na disk, avšak pokud zákazník dorazí do tohoto pneuservisu na kompletní sezonní výměnu pneumatik, je to složitější proces. Skládá se z:

- Demontáž neboli odšroubování kola z auta
- Demontáž pneumatiky z disku
- Montáž nové pneumatiky na disk
- Odstranění předešlého závaží z disku
- Vyčištění disku od nečistot a lepidel
- Vyvážení kola
- Očištění náboje a šroubů
- Montáž připraveného kola na auto

Celý tento proces firma aplikuje na každého zákazníka, který má o výměnu pneumatik zájem. Firma standartně kompletní přezutí zvládá do 30 ti minut.

Poradenství ve výběru pneu

Co se týče vhodného výběru pneumatiky, je tato oblast služeb ze všech nejdůležitější. Každý automobil má svůj velký technický průkaz, ve kterém je uveden rozměr pneumatiky pro daný automobil. Poradenstvím je však myšlena individuální konzultace s každým zákazníkem, kde se mechanik dozví kolik kilometrů ročně najezdí, jaké trasy zákazník jezdí a v neposlední řadě, jakým stylem řídí. Veškeré tyto dotazy jsou na osobní úrovni, aby byl mechanik schopný určit, kterou značku a směs pneumatiky bude zákazníkovi vyhovovat.

Oprava pneu

Oprava pneumatik je v tomto servise nejvíce využívána u nákladních nebo větších pneumatik pro zemědělství a těžbu. Je to zapříčiněno celkovou konstrukcí těchto pneumatik,

kteře jsou přizpůsobeny těžším terénům a jsou odolnější vůči běžnému propíchnutí. Proto jsou tyto typy pneumatik nákladnější než typy pro osobní automobily.

Uskladnění pneu

Uskladnit své pneumatiky přes léto nebo zimu není pro každého zákazníka možné. Častým důvodem k využití této služby pro zákazníka jsou nevyhovující (malé, vlhké atd.) prostředí a potom komfort. Zákazník nemusí svá kola nakládat do auta, ale jsou uložena ve skladových prostorech pneuservisu. Ten má sklady přizpůsobeny nepříznivým vlivům, které by mohly ohrozit životnost pneumatiky. Firmě to také usnadňuje práci, kdy je schopna ve volné chvíli pneumatiky připravit (dofouknout, očistit, vyvážit) a tedy celý proces výměny pneumatik je pro zákazníka rychlejší.

Poradenství ve výběru disků

Stejně jako při výběru pneumatiky, je důležité vybrat správný disk. Základem pro výběr je velký technický průkaz auta, ve kterém jsou uvedeny rozměry disku, které na auto ze zákona patří. Jedná se především o počet středových děr, rozteče disku a pak, zda dané disky jsou homologované. Firma disponuje programem, díky kterému najde vhodné disky a zároveň je možnost tyto disky ihned zakoupit. Programem je totiž podnik napojen přímo na své dodavatele disků.

Údržba disků

Další přidanou hodnotou firmy je údržba a zachování životnosti disků. Pro daný pneuservis, je základní čištění disku neodmyslitelnou součástí každé výměny. Avšak pokud je disk staršího data výroby a nebylo o něj dobře pečováno je zde vysoká pravděpodobnost poškození. Oděrky, slezlý lak, nerovnosti nebo dokonce praskliny jsou schopni v tomto servise opravit.

Údržba automobilu

Poslední důležitou službou je klasická údržba automobilu. Firma je díky většímu množství zvedáků na auta obsloužit více zákazníků na jednou, proto zahrnuje služby jako výměny kapalin, výměny brzdových systému atd. do svého repertoáru hlavních poskytovaných služeb. Této oblasti se zejména věnují v měsících, které nejsou významné pro přezouvání pneumatik.

6.4 Charakteristika prodeje

Při prodeji či nákupu pneumatik je nutné se obeznámit se značením, kterým každá pneumatika musí disponovat. Popíšeme si ty nejzákladnější jako je rozměr pneumatiky, sezonní určení, hmotnostní index, rychlostní index.

Rozměr pneumatiky

Je značen na stranách pneumatiky. Jedná se kupříkladu o rozměr 195/65 R15. Hodnota 195 značí šířku pneumatiky v milimetrech. Číslo 65 je boční profil neboli bočnice pneumatiky a je také uváděn v milimetrech. Na bočnici zpravidla najdete značku výrobce, dezén dané pneumatiky a rozměry. Posledním číslem se vyznačuje průměr ráfku v jednotkách palce. Pro lepší představu tohoto popisu je určen následující obrázek.

Sezonní určení

Pro majitelé automobilů je nejdůležitější poznat zimní pneumatiku, jelikož mají dle §40a zákona 361/2000 Sb. povinnost použít zimní pneumatiky v období od 1. listopadu do 31. března. (Zákon o silničním provozu, §40a ,361/2000 Sb.) Zimní pneumatika je označena alpským symbolem sněhové vločky.

Hmotnostní index

Tímto indexem je určena maximální zátěž jedné pneumatiky. Čísla jsou například 91, které dle tabulky příslušné odpovídá váze 615 kg.

Rychlostní index

Je značen písmeny, a popisuje nejvyšší možnou konstrukční rychlost dané pneumatiky.

6.5 Ekonomická struktura

Hlavní tržby podniku můžeme rozdělit na dva rozdílné segmenty a přístupy, kterými jsou **Služba** a **Prodej**. Následující tabulka popisuje procentuální podíl segmentů na celkových tržbách podniku. Ve zkoumaných letech 2021 a 2022 se samostatný prodej pohybuje kolem 60 % z celkových tržeb firmy.

Tabulka 1 Podíl služeb a prodeje na tržbách (Vlastní zpracování)

Zdroj	2021	2022
Služby	38 %	45 %
Prodej	62 %	55 %

Tabulka č. 2 uvádí procentuální podíl služeb a samostatného prodeje na zisku firmy. I když je v předchozí tabulce větší podíl na straně prodeje, tak většinový podíl na zisku mají služby.

Tabulka 2 Podíl služeb a prodeje na zisku (Vlastní zpracování)

Zdroj	2021	2022
Služby	56 %	59 %
Prodej	44 %	41 %

Velkou částí je tento fakt zapříčiněn maržemi podniku. V oblasti služeb marže představuje cca 40 %.

Marže na straně prodeje pneumatik popisuje následující tabulka. Tento fakt, je způsoben velkou cenovou konkurencí. Při bližším pohledu na nákupní cenu pneumatiky a prodejní cenu si všimneme, že v odvětví prodeje pneumatiky jsou marže opravdu nízké.

Tabulka 3 Marže na pneumatikách (Vlastní zpracování)

Pneumatika	Nákupní cena	Prodejní cena	Marže
Osobní pneu 205/55 R16	1 500 Kč	1 670 Kč	7 %
Nákladní pneu 385/65 R 22,5	7 500 Kč	8 200 Kč	8,5 %

Pro příklad je uveden standartní rozměr pro osobní automobil značky Škoda Octavia, který je u dané firmy nejprodávanější. Značka pneumatik není uvedena z důvodu zachování obchodního tajemství, ale jedná se o střední třídu pneumatiky v poměru cena / výkon. Stejný postup je uveden i u nákladních pneumatik.

Tento ukazatel nízké marže na jednotlivých kusech pneumatiky nám ukazuje, proč je segment prodeje v pneuservisech sekundární.

Velké zastoupení v oblasti prodeje, mají klíčový odběratelé, kterými jsou velké autodopravy nebo dokonce soutěžní týmy dálkových automobilových závodů.

7 ANALÝZA TRHU

V této kapitole se zaměříme na analýzu trhu pneuservisů a autoservisů, které se zaměřují na region Přerovsko. K analýze mikroprostředí daného podniku bude použita Porterova analýza, kterou blíže poznáme konkurenci podniku a vztah s dodavateli pneumatik. Další metodou bude SWOT, která nám ukáže silné stránky, slabé stránky a dále příležitosti a hrozby, které by mohly podnik poškodit. Poslední analýza PEST bude zaměřena na makroekonomické trendy v České republice.

7.1 Porterova analýza

Touto analýzou zjistíme hlavní konkurenty firmy, kteří sídlí a hrají významnou roli na trhu v nejbližších městech od daného podniku. Dále zjistíme pozici firmy vůči dodavatelům a vztah se svými zákazníky.

Současná konkurence

Podnik sídlí v Oseku nad Bečvou, který je vzdálený necelých 10 kilometrů od města Přerov. Dalším městem v těsné blízkosti je Lipník nad Bečvou. Podle vlastního průzkumu se v dané lokalitě se aktuálně vyskytuje 23 pneuservisů. Konkurence je vybrána na základě hlavního kritéria, kterým je lokalita. Na základě hodnotové analýzy jsou podniky dále obodovány na škále 1-5 (nejmenší – nejvyšší hodnota) v segmentech: cena, rozsah služeb a přívětivost. Podniky, které získaly nejvíce bodů jsou uvedeny, jako hlavní konkurenti.

- SIBOM s.r.o. (Přerov) Cena: 4, Rozsah služeb: 4, Přívětivost: 4, Celkem: **12 bodů**

Tento podnik je vnímán jako hlavní konkurent, jelikož sídlí ve vedlejší obci Lýsky směrem na Přerov. Tento konkurent má výhodné strategické místo, které je podél zmiňované silnice na Přerov. Velkou výhodou tohoto konkurenta je stabilní pozice na trhu, na kterém se pohybuje více než 25 let. Oproti zkoumanému podniku je cena pneumatik totožná, zatímco ceny služeb jsou vyšší.

- BestDrive (Přerov) Cena: 4, Rozsah služeb: 3, Přívětivost: 5, Celkem: **12 bodů**

Jedná se o jednu z mnoha poboček v České republice, která se specializuje na prodej pneumatik. Jsou výhradními zastupiteli značky Continental, kterou vyrábí přidružená firma Barum Continental sídlící v Otrokovicích.

- Pneuservis Honzik Cena: 3, Rozsah služeb: 4, Přívětivost: 5, Celkem: **12 bodů**

Pneuservis provozovaný živnostníkem sídlí ve městě Lipník nad Bečvou a je vybraným podnikem označen jako konkurent z důvodu blízké vzdálenosti. Kapacitně je však tento pneuservis velmi omezený, jelikož nemá žádné zaměstnance a disponuje pouze jedním zdvižným zařízením. Na druhou stranu je zákazníky vnímán jako velmi přátelský a rodinný pneuservis, který je v tomto malém městě vítaný. Ceny pneuservisu jsou velmi podobné jako v námi zkoumané firmě.

Nově vstupující konkurenční firmy

Jako v každém odvětví se konkurence rozrůstá a v po dobu fungování firmy Pneu Kubeša se v okolí objevily 3 další autoservisy/pneuservisy. Bariéry vstupu nově přichozích konkurentů nejsou výrazné. Jedinými bariérami, jsou počáteční náklady na plnohodnotné zařízení pneuservisu. Další bariérou je velikost trhu a atraktivita, která spoustu potenciálních konkurenčních firem odrazuje.

Dodavatelé

Pro podnik Pneu Kubeša s.r.o. jsou dodavatelé klíčový a prosperitu dané firmy značně ovlivňují. Se svými dodavateli je firma v blízkém kontaktu a prostřednictvím jejich obchodních zástupců se firma zavčas dozvídá veškeré podmínky. Jedná se o zdražování pneumatik, výhodnější nabídky při větších odběrech. Nejvíce probíraným tématem jsou individuální obchodní slevy, díky kterým podnik může buďto svou marži zvýšit nebo slevu promítne i do cen nabízených pneumatik. Podnik svou pozici vůči dodavatelům hodnotí jako stabilní.

Zákazníci

Síla zákazníků není dle zkoumaného podniku ohrožující. Vychází z vnitřních informací a statistik kde se stabilně stará o přezouvání pneumatik u více než 300 zákazníků, kteří mají své pneumatiky v podniku uloženy. Mezi dalšími zákazníky s osobními auty je pak kolem 80, kteří servis pravidelně navštěvují více než 5 let a své pneumatiky si odvázejí. Dalšími významnými odběrateli je 15 autodoprov, kterým podnik poskytuje dlouholetou spolupráci.

7.2 SWOT analýza

Analýza silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb je zpracována v následující SWOT tabulce. Hlavním cílem analýzy je správně identifikovat, zhodnotit a přiznat si, které faktory

jsou pro podnikání výhodou a které naopak je potřeba vylepšit. Díky analýze SWOT bude jednodušší nastavit hlavní cíl a strategii pro danou firmu.

Tabulka 4: SWOT analýza (Vlastní zpracování)

Silné stránky – S	Slabé stránky – W
Zaužívané jméno	Nízká aktivita na sociálních sítích
Stabilní klientela	Akční nabídky slev
Odbornost a dlouholetá zkušenost	Nedostatečný marketing
Vztahy s dodavateli	
Příležitosti – O	Hrozby – T
Vyhledání nových distribučních kanálů	Stárnutí populace zákazníků
Rozšíření služeb	Technologický postup
Vybudování dalších míst pro opravu či přezutí automobilu	Velká konkurence
	Nízká nezaměstnanost

Silné stránky

Nejsilnější stránkou podniku je její jednatel. Konkrétněji jeho zkušenosti s prodejem pneumatik, kterým se věnuje již 30 let. Se zkušenostmi jde ruku v ruce odbornost, kterou jednatel předává a dále vyžaduje i od svých zaměstnanců. Do svých zaměstnaneckých řad si jednatel pečlivě vybírá kolegy, se kterými si rozumí i mimo pracovní dobu. Proto je v podniku přátelská atmosféra, díky které se zákazníci vracejí a nemají potřebu pneuservis měnit. Lokalita je také jedním z aspektů podniku, který napomáhá k udržitelnosti firmy.

Slabé stránky

Mezi slabé stránky podniku považují nízkou aktivitu na sociálních sítích, díky které by mohla oslovit zákazníky z mladší generace. Stejně tak webové stránky firmy, které mají neaktualizované ceny a služby.

Příležitosti

V příležitostech firma vidí potenciál v internetovém obchodě a reklamě, díky které by získala větší pozici na trhu a výhodnější podmínky od jednotlivých dodavatelů. Další příležitostí je vybudování nové servisní haly, kde by mohla rozšířit svou službu o lakýrnické

a klempířské práce. Na základě toho, by firma byla schopna zastupovat smluvní autoservis jednotlivých pojišťoven.

Hrozby

Mezi ohrožení svého podnikání firma řadí především postupné stárnutí své klientely. Důležitým faktorem hrozby je technologický postup ve výrobě pneumatik. Technologickým postupem jsou inovace, které vnáší výrobci Michelin či Bridgestone. Významnou inovací jsou pneumatiky bez vzduchu, které jsou v posledních letech již testovány.

7.3 PEST Analýza

Analýzou PEST jsou zjišťovány makroekonomické trendy, které mají vliv na daný podnik.

Politické faktory

Mezi politické faktory ovlivňující pneuservis pokládáme veškeré daňové změny. Dalšími faktory jsou navyšování průměrných mezd v České republice. Od roku 2023 podniky již nemají povinnost vést elektronickou evidenci tržeb. EET v tomto případě je dobrovolné. Ovlivňujícím faktorem sledujeme i zvyšování mzdových tarifů, které firmám způsobují větší náklady.

Ekonomické faktory

Ekonomickými faktory, které ovlivňují chod a fungování podniku jsou následovné:

- Míra inflace

Inflace je obecně známá jako znehodnocování peněz v čase. Avšak míra inflace je vyjádřena pomocí indexu spotřebitelských cen. Míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku vyjadřuje procentní změnu cenové hladiny ve vykazovaném měsíci daného roku proti stejnému měsíci předchozího roku. V dubnu letošního roku tato hodnota byla na 12,7 % (czso.cz, 2023). Česká národní banka má za cíl udržet tuto hladinu na hodnotě 3 %, což se za rok 2022 nepodařilo.

Inflace má vliv na chování zákazníků pneuservisu, kterým kvůli aktuální inflační spirále chybí prostředky na zaplacení závazků vůči pneuservisu nebo čekají s nákupem nových pneumatik.

- Úrokové sazby

Úroková sazba je jedním z nástrojů České národní banky, kterým se snaží inflaci přiblížit svému cíli. Vysoké úrokové sazby se promítají do nákladových položek firem, které jsou nuceny své výrobky zdražovat. Konkrétně se jedná o dodavatele daného pneuservisu, kteří od léta minulého roku museli čtyřikrát zdražit pneumatiky. Na základě těchto zdražení byl i pneuservis nucen zvednout ceny. Zvyšování úrokových sazeb má vliv na daný podnik, jelikož plánované úvěry bude mít dražší.

- HDP

Je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb vytvořených v daném období na určitém území. (czso.cz, 2023)

Využití HDP se měří výkonnost ekonomiky státu. V roce 2022 HDP dosahovalo hodnoty 2,4 %, což oproti roku 2021 se jedná o pokles. Velký pokles zaznamenaly odvětví stavebnictví, doprava, obchod, ale také ubytování a pohostinství. (kurzy.cz, 2023)

- Míra nezaměstnanosti

Míra nezaměstnanosti v České republice v roce 2022 se pohybovala v rozmezí 3,1 % - 3,7 %. V roce 2023 se drží míra v podobných hodnotách, avšak kvůli rostoucím nákladům firem a snižující se poptávky se predikuje nárůst. Velkou roli v tomto ukazateli hrají jednotlivé regiony. Region, ve kterém podnik sídlí však nepatří mezi ohrožené regiony zvyšující dané hodnoty. (kurzy.cz, 2023)

Sociální faktory

Zkoumanou oblastí, ve kterém podnik sídlí je okres Přerov. Nachází se na rozhraní mikroregionů Přerovska a Lipenska. K 1.1.2023 z dat Ministerstva vnitra České republiky uvádí, že v dané oblasti žije 50 600 obyvatel. Z toho Přerov tvoří necelých 41 300 obyvatel, město Lipník nad Bečvou 8 000 obyvatel a obec Osek nad Bečvou, ve kterém firma působí má 1 300 obyvatel. (místopisy.cz, 2023)

Ve srovnání s údaji z roku 2018 je vidět značný úpadek populace v tomto regionu. Významný podíl na ztrátě 2 000 obyvatel má město Přerov. Obec Osek nad Bečvou a město Lipník nad Bečvou mají jen zanedbatelné výkyvy v nárůstu a úbytku počtu obyvatel.

Pokud se zaměříme na cílovou skupinu osob, které jsou starší 15 let, jelikož už mají možnost provozovat dopravní prostředky, tak celkový počet řidičů v tomto regionu dosahuje čísla 43 000. Na základě výzkumu Eurostatu (2022) v České republice připadne 556 automobilů

na 1 000 obyvatel. Pokud vezmeme tyto statistiky v úvahu, jedná se o necelých 24 000 automobilů, které by mohly být potencionálními zákazníky pneuservisu.

Technologické faktory

Technologickými faktory v oblasti pneuservisů je jednotlivé vybavení pneuservisu. Klíčovými technologiemi jsou v oblasti nabízených služeb především mechanické zvedáky aut. Dalším nezbytným vybavením je vyvažovačka pneumatik, zouvačka pneumatik a další potřebné nářadí k obsluze automobilu. Technologickými faktory, které ovlivňují funkčnost pneumatiky jsou neustálé inovace a výzkumy výrobců, které již dnes dodávají pneumatiky se zvýšenou odolností. Potřebnými jsou technologie, které zákazníkovi při čekání zpříjemní danou službu. V letních měsících je očekávaná klimatizace v kancelářích, v zimě topení. Při platbách je důležité, aby zákazník měl možnost platit kartou, nejlépe bezkontaktně. S platbami souvisí i vnitřní technologie firmy, která dané platby eviduje, vystavuje a přijímá faktory.

8 ANALÝZA TRHU E-COMMERCE

Touto kapitolou zanalyzujeme prostředí, na které se firma Pneu Kubeša chce zaměřit. Firma vnímá určitý nedostatek na trhu elektronických obchodů, které se specializují na prodej pneumatik.

8.1 Analýza zákazníků

Analýzu poptávky popisuje následující dotazníkové šetření, ve kterém si objasníme trend online nakupování, dále zvyky a obavy respondentů v oblasti nákupu pneumatik.

Technika použita při analýze zákazníků vychází z popisné statistiky. Dotazník je vyhodnocen na základě četností a má za cíl ověřit dané hypotézy.

Dotazník byl vytvořen v papírové podobě a rozmístěn na stanice technické kontroly v Lipníku nad Bečvou, Hranicích a Přerově. Tato místa zaručují, že respondenti vlastní automobil. Firma zapojila i své zákazníky, kteří přijíždějí s již zakoupenými pneumatikami.

Hypotézy, které si podnik v tomto výzkumu stanovil znějí:

- Více než 1/2 respondentů má zkušenost s nákupem pneumatik na internetu.
- Alespoň 2/3 respondentů pravidelně nakupují pneumatiky na internetu.
- Více než 2/3 respondentů by uvítala při online nákupu pneumatik odbornou radu.

Dotazník obsahoval 10 otázek, které souvisí s prodejem pneumatik a profilací zákazníka. Jednotlivé otázky si popíšeme a výsledky si interpretujeme.

1. Vlastníte nebo provozujete automobil?

Cílem této otázky bylo ověření faktu, že se dotazníků účastní respondenti, kteří vlastní či provozují automobil. Tento fakt byl ověřen a 100 % zkoumaných respondentů odpovědělo, že provozují nebo vlastní automobil.

2. Kdo se stará o servis Vašeho automobilu?

Tato otázka má za cíl blíže poznat chování respondenta v servisu jeho automobilu, což vede i k otázkám ohledně pneumatik. Respondenti měli na výběr z 3 možností a odpověděli následovně:

81 % respondentů uvedlo, že využívají autoservis pravidelně. O své auto se stará 13 % respondentů a další 6 % vkládá důvěru do blízkých přátel.

3. Nabízí Váš autoservis i pneuservisní práce?

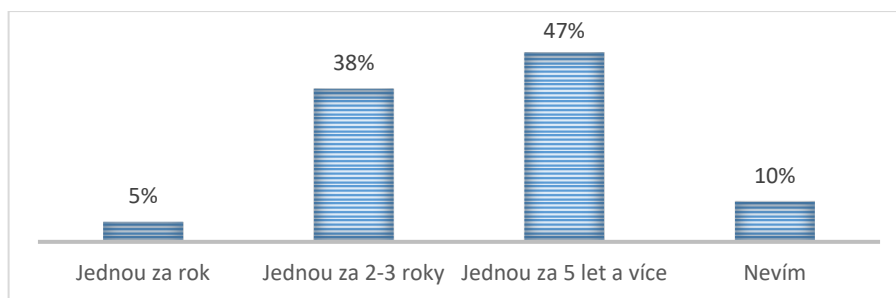
Velmi důležitý byl dotaz, zda respondenti využívají autoservis i k přezouvání pneumatik. Otázka je tzv. oslí můstek k dotazům, které se týkají pneumatik.

Na otázku, zda autoservisy poskytují i servis pneumatik bylo respondenty uvedeno, že v 79 % případů poskytují. Zbýlých 21 % uvedlo, že ne nebo o této skutečnosti nevědí.

4. Jak často nakupujete pneumatiky?

Cílem je zjistit, zda respondentům záleží na kvalitě a vlastnostech pneumatik, které se časem zhoršují, potažmo jak často jsou nuceni nakupovat pneumatiky.

Otázka se přímo zmiňuje o nákupu pneumatik, proto si tyto odpovědi interpretujeme v následujícím grafu.



Obrázek 8 Jak často nakupujete pneumatiky? (Vlastní zpracování)

Z grafu je zřejmé, že 10 % lidí nevědí, jak často nakupují, tudíž můžeme tvrdit, že se o pravidelný servis pneumatik nezajímají. Dalším extrémem je 5 % respondentů, kteří nakupují pneumatiky jednou za rok, což může pojednávat o nesprávně zvolených pneumatikách pro své potřeby.

5. Co je pro Vás klíčové při nákupu pneumatik?

Otázka číslo 5 směřuje na znalosti při výběru pneumatik a určení chování spotřebitelů.

Výběr odpovědí byl mezi cenou, kvalitou a zkušeností. V poměru 61 %, 17 % a 22 %. Z výsledku lze usoudit, že více než polovina respondentů je při výběru ovlivněna cenou.

6. Kde pneumatiky pravidelně nakupujete?

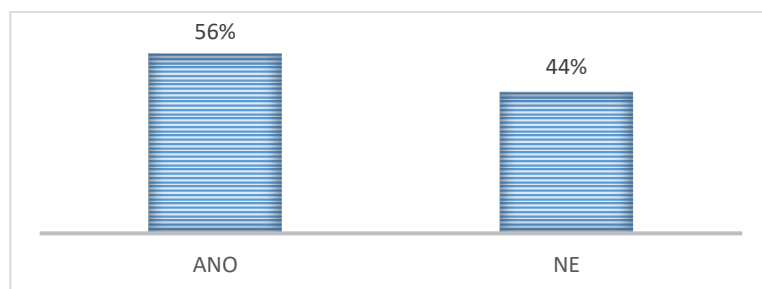
V této otázce je za cíl rozdělit respondenty do jednotlivých kategorií a určit, zda upřednostňují nákup online nebo v kamenných prodejnách.

V autoservisech a pneuservisech nakupuje 61 % dotázaných, zatímco na internetu pravidelně nakupuje 39 %.

7. Nakoupil/a jste někdy pneumatiky prostřednictvím e-shopu?

Klíčovým dotazem bylo separovat jednotlivé respondenty na skupiny, které mají zkušenost s nákupem na internetu a které tuto možnost nevyužijí.

Otázka měla pouze 2 odpovědi, ze kterých respondenti měli na výběr. Odpovědi na tuto klíčovou otázku jsou vyobrazeny následujícím grafem.

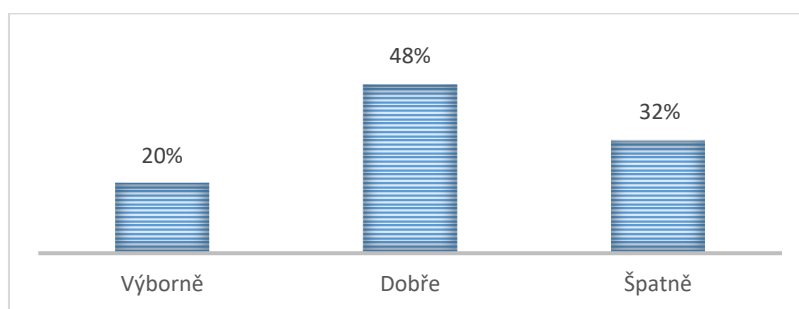


Obrázek 9 Nakoupil/a jste někdy pneumatiky prostřednictvím e-shopu? (Vlastní zpracování)

Odpověď ANO zvolilo 56 % respondentů a odpověď NE označilo 44 %.

8. Jak celkově hodnotíte Vaši zkušenost s nákupem pneumatik na internetu?

V této otázce je prioritou zjistit předchozí zkušenosti s nákupem pneumatik. Respondenti se v předchozí otázce rozdělili na 2 skupiny, proto jsou odpovědi v této otázce ze skupiny těch, kteří na internetu nakoupili.



Obrázek 10 Celkové hodnocení nákupu online (Vlastní zpracování)

Výborně svůj nákup hodnotí 20 % respondentů, 48 % mají neutrální pozici v hodnocení dobře a 32 % bylo nespokojených, což je i viditelné v rozdílu výsledků otázek 6 a 7.

9. Co pro Vás bylo při online nákupu pneumatik nejobtížnější?

Předposlední otázka navazuje na dvě předchozí. Za mě velmi důležitá, jelikož se ptá na přímou obavu respondentů z online nakupování pneumatik.

Příčinou špatně hodnoceného nákupu je z 37 % správný výběr pneumatiky. Přehlednost e-shopu je zohledněna v 18 %, na dobu dodání si stěžuje 26 % dotázaných a z 9 % je to platba.

10. Uvítal/a byste při online nákupu pneumatik radu odborníka?

Poslední dotaz měl za cíl zjistit, zda by respondenti uvítali odbornou pomoc při nákupu pneumatik prostřednictvím e-shopu.

Poslední klíčovou otázkou, zda by respondenti, kteří mají zkušenost s online nákupem pneumatik by uvítali radu odborníka je z 76 % kladný a 24 % pomoc odmítají.

8.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Samotné vyhodnocení dotazníku bylo na základě četností. Jednotlivé hypotézy, které mají za cíl lépe pochopit chování zákazníků jsme potvrzovali nebo zamítali.

První stanovenou hypotézu, *Více než 1/2 respondentů má zkušenost s nákupem pneumatik na internetu*, můžeme **potvrdit**.

Ke zjištění této hypotézy sloužila především otázka č.7, která byla napřímo položená.

Cílem této hypotézy bylo ověření, že respondenti mají povědomí o možnosti nákupu pneumatik na internetu. Zároveň se potvrzuje fakt, že 56 % dotázaných v minulosti pneumatiky nakoupilo prostřednictvím e-shopu.

Druhá hypotéza, že *Alespoň 2/3 respondentů pravidelně nakupují pneumatiky na internetu*, je **zamítnuta**.

K bližší interpretaci odpovědí slouží otázka číslo 6. Cílem bylo zjistit, zda nákupy pneumatik na internetu převyšují nákupy na kamenných pobočkách pneuservisu.

Poslední stanovenou hypotézou byla:

Více než 2/3 respondentů by uvítala při online nákupu pneumatik odbornou radu.

S pomocí poslední dotazníkové otázky jsme dostali odpověď, že ze 76 % by respondenti uvítali odbornou radu. Tudiž hypotézu **potvrzujeme**. Zároveň tato hypotéza zjišťovala příčinu, proč respondenti, kteří již na internetu nakoupili, tuto službu pravidelně neprovádějí.

Celé dotazníkové šetření bylo konstruováno tak, aby podniku poskytlo informace ohledně trendových nákupů zákazníků a podnik byl tak schopen na tyto trendy zareagovat. Zároveň bylo cílem zjistit nedostatky jednotlivých e-shopů, kterým by se podnik mohl případně vyhnout.

8.3 Analýza konkurence na trhu e-shopů

Konkurence v tomto segmentu je velká. Při vyhledávání na portálu Heureka.cz, je ve srovnávači nabídnuto více než 80 obchodů, ve kterých má zákazník možnost si daný produkt v podobě pneumatiky koupit.

Konkurence v tomto segmentu je vybrána na základě vlastní analýzy, kde jsou tito konkurenti ihned na prvních stránkách ve vyhledávání. Dalším kritériem pro analýzu konkurence e-shopů s pneumatikami je hodnotová analýza, která se zabývá cenou pneumatik, cenou přepravy a uživatelského pohodlí.

Na základě těchto metod jsou vyhodnoceni následující konkurenti:

- Pneumatiky.cz
- Nejlevnejsipneu.cz
- AZ-pneu.cz

Ve srovnání ceny jednotlivých e-shopů se jedná jen o nepatrné rozdíly. Velkou výhodou těchto konkurentů jsou naskladněné zásoby, které podnik může prodávat s výraznější slevou.

Přepravy jsou mezi jednotlivými konkurenty rozdílné v nabídce logistických distributorů. Ceny jsou rozdílné v počtu nakupovaných pneumatik.

Co se týče kritéria uživatelského pohodlí, ve kterém je zohledněna jednoduchost výběru pneumatiky, dostupnost jednotlivých produktů a proces vytvoření objednávky, jsou e-shopy hodnoceny následovně:

1. Pneumatiky.cz
2. A-Z pneu.cz
3. Nejlevnejsipneu.cz

Při analýze jednotlivých cen konkurentů podnik dospěl k výsledku, že je schopna konkurovat v tomto směru s minimálními rozdíly. Velkou přidanou hodnotou těchto podniků je dlouholeté působení v online prostředí a podniky disponují velkým množstvím naskladněných zásob.

9 ANALÝZA SOUČASNÉHO BUSINESS MODELU

Na základě dostupných informací a provedených analýz lze potvrdit stabilní pozici vybraného podniku na současném trhu. Pneuservis představuje významného partnera pro mnoho společností, dopravců a pro běžné zákazníky.

Větší náhled do tohoto business modelu nám ukáže níže vypracovaný model Canvas. Tento model je použit na rozbor business plánu již existující firmy.

Klíčová partnerství dodavatelé pneu dodavatelé disků dodavatelé dílů	Klíčové činnosti poskytnutí služeb a prodeje	Poskytovaná hodnota realizace služeb realizace prodeje poradenství osobní přístup	Vztahy se zákazníky diskrétně přátelská úroveň vyhovění doporučení	Zákaznické segmenty autodopravci firemní flotily řidiči osobních aut
	Klíčové zdroje pracovní síla vybavení dílny partnerství zákazníci		Distribuční kanály kamenná prodejna	
Struktura nákladů mzdové náklady náklady na energii náklady na zásoby			Zdroje příjmů Prodej pneumatik Platby za služby Prodej disků Prodej náhradních dílů	

Obrázek 11 Canvas model pneuservisu (vlastní zpracování)

Zákaznické segmenty

Mezi zákaznické segmenty jsou řazeny již aktuální zákazníci pneuservisu. Jedná se o autodopravce, firmy s jejich flotilami a poté běžní zákazníci.

Poskytovaná hodnota

Poskytovanou hodnotou rozumíme veškeré poskytované služby, které jsou zákazníkovi nabízeny. Mezi ně patří prodej pneumatik, poradenství ve výběru pneumatik, dále služby, které se pojí s výměnou a péčí o pneumatiky a v poslední řadě si zákazník firma získává osobním přístupem.

Distribuční kanály

Jediným kanálem, kterým podnik komunikuje se zákazníky je kamenná prodejna. Lépe řečeno budova pneuservisu. Za distribuční kanál můžeme považovat i telefonické spojení, což je v dnešní době bráno, jako samozřejmost.

Vztahy se zákazníky

Firma se snaží udržovat své vztahy se zákazníky vždy na přátelské úrovni. Řídí se zákonem akce a reakce, kde při vyhovění přání a požadavkům zákazníka se daný zákazník vrátí či službu doporučí. Dalším pilířem firmy je objektivní pohled na dané problémy, které řeší profesionálně a heslem „*udělal by sis to i na svém autě?*“. Heslo vyjadřuje péči a preciznost, kterou podnik vyžaduje po všech svých zaměstnancích.

Zdroje příjmů

Mezi zdroje příjmů řadíme prodej pneumatik, disků a veškerého příslušenství. Jelikož je daná firma i autoservisem, další příjem je z prodeje automobilových dílů. Největší část příjmů má firma z plateb za služby, kterých je široká škála.

Klíčové zdroje

V případě vybraného podniku hovoříme o lidských zdrojích, kterými jsou zaměstnanci. Bez nich by pneuservis nedokázal obsloužit tolik zákazníků během dne. Dalším zdrojem pro fungování je vybavení dílny, díky kterému může firma vyhovět požadavkům zákazníka. Nejdůležitějším zdrojem jsou zákazníci, kteří poskytují prostor pro realizaci služeb a prodeje podniku. Mezi klíčové zdroje můžeme zařadit i partnerství mezi firmami, které si mezi sebou poskytují dané služby.

Klíčové aktivity

Aktivity, kterými se pneuservis zabývá je prodej a realizace služeb.

Klíčová partnerství

Partnery jsou v tomto směru veškerý dodavatelé. Bez široké škály dodavatelů pneumatik, by nemohl podnik fungovat. Dodavatelé autodílů a disků hrají nedílnou součást v prosperitě dané firmy.

Náklady

Posledním rozebíranou složkou business modelu jsou náklady. Těmi největšími náklady jsou bez pochyby mzdové a náklady na elektrickou energii. Vysoké náklady firma vykazuje v měsících, kdy se připravuje na sezonu přezouvání, jelikož musí naskladnit dostatek pneumatik na to, aby vyhověla svým zákazníkům.

10 DOPORUČENÍ NA INOVACI BUSINESS MODELU

Na základě jednotlivých analýz a zhodnocení modelu vycházíme z nedostatků, které pneuservis má a v budoucny by se mohly stát větší hrozbou než doposud. Pro inovaci je daný Canvas model rozšířen.

Klíčová partnerství dodavatelé pneu dodavatelé disků dodavatelé dílů	Klíčové činnosti poskytnutí služeb a prodeje	Poskytovaná hodnota realizace služeb realizace prodeje poradenství osobní přístup	Vztahy se zákazníky diskrétně přátelská úroveň vyhovění doporučení	Zákaznické segmenty autodopravci firemní flotily řidiči osobních aut mladí řidiči nadšenci nezkušení nákupčí
	Klíčové zdroje pracovní síla vybavení dílny partnerství zákazníci		Distribuční kanály kamenná prodejna e-shop marketing	
Struktura nákladů mzdové náklady náklady na energii náklady na zásoby			Zdroje příjmů Prodej pneumatik Platby za služby Prodej disků Prodej náhradních dílů	

Obrázek 12 Navrhovaný Canvas model pneuservisu

Z navrhovaného doporučení na inovaci jsou hlavní změny v distribučním kanálu s návazností na zákaznický segment.

Navrhovanou inovací, je založení e-shopu, který by spojoval hlavní poselství firmy a klasický e-shop s pneumatikami. E-shop je však pro úspěch na trhu pojen i s výborným marketingem, který podnik aktuálně neřeší.

Jelikož jsou navrhované inovace pro podnik něčím nové, tak model Canvas lehce upravíme na Lean Canvas, který je pro začínající projekty ideální.

Zákaznické segmenty

Z dosavadního počtu zákazníků, kteří navštěvují prodejnu by se mohla s pomocí e-shopu a marketingu firma přiblížit cílovým skupinám, jako jsou mladí řidiči, motorový nadšenci, a především nezkušení zákazníci.

Problém

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zákazníci raději nakupují v kamenných prodejnách. Důvodem je neznalost jednotlivých vlastností pneumatik, při kterém by většina ocenila odbornou radu.

Řešení

Řešením tohoto problému je e-shop, který by nabízel rozšířenější filtr na specifikaci zákaznických požadavků.

Klíčové metriky

Mezi prvotní klíčovou metriku bude týdenní vyhodnocování počtu návštěvnosti a počtu realizovaných objednávek. Tento faktor by měl ověřit funkčnost daného e-shopu.

Neférová výhoda

Za neférovou výhodu jsou považovány zkušenosti majitele firmy, který se je pokusí předat pomocí daného filtru na platformu e-shopu.

10.1 E-shop

V rámci této práce jsem se já sám pustil do vytvoření této domény, kterou považuji v 21.století jako klíčovou. Hlavní myšlenkou podniku není být největším prodejcem pneumatik na internetu, ale prodej pneumatik více přizpůsobit běžným spotřebitelům a nákup tohoto zboží jim co nejvíce usnadnit.

Aktuální vizualizace e-shopu je prozatím ve zkušební verzi a na fázi oficiálního spuštění se neustále pracuje.

10.1.1 Popis produktu a diferenciac

Elektronický obchod pro firmu Pneu Kubeša s.r.o. vychází z předchozích analýz. Ve SWOT analýze podnik zmínil jednou ze svých hrozeb úpadek své klientely z důvodu jejího stárnutí. Jako přednost uvedl odbornost a zkušenosti. Ve spojení těchto skutečností a analýzou trhu e-commerce vznikl cíl, vytvořit elektronický obchod v jiném formátu.

Hlavní myšlenkou je poskytnout službu poradenství ve výběru ideálních pneumatik pro každého zákazníka. Toto poradenství chce firma nabídnout všem online nakupujícím prostřednictvím uvedených parametrů.

The image shows a user interface for filtering tires in an e-shop. At the top, there are three buttons labeled 'Dodávky', 'Osobní', and 'SUV'. Below these is a filter bar containing four dropdown menus: 'Šířka', 'Profil', 'Průměr', and 'Období'. A checkbox labeled 'Na skladě' is located below the dropdowns. At the bottom right of the filter bar, there is a button labeled 'Seřadit podle oblíbenosti'.

Obrázek 13 Filtr e-shopu, zdroj: Pneu Kubeša s.r.o.

Jako v každém e-shopu s pneumatikami si zákazník pomocí filtru vybere pneumatiky na osobní auto, dodávku nebo auto s označením SUV. Dalším běžným parametrem je určit období, pro které je pneumatika konstruována a v neposlední řadě rozměr pneumatiky.

Internetová doména podniku bude však oplývat rozšířeným filtrem, díky kterému stejně jako v kamenné prodejně zákazník dostane vhodný produkt určený přesně pro něj.

Rozšířený filtr by měl mířit nikoli na pneumatiku, ale přímo na zákazníka a měl by mít následující podobu:

- Kolik kilometrů najedeš? (na výběr bude v rozmezích kilometrů)
- Jakou trasu nejčastěji jezdíš? (zda zákazník jezdí výhradně delší trasy po dálnicích či kratší po okresních cestách)
- Jak často spěcháš? (tato otázka má za cíl zjistit, zda zákazník jezdí ve vyšších rychlostech)

Tyto základní otázky by měly nahradit poradenství, které podnik nabízí ve své kamenné prodejně. Celý nákup by tak měl být pro běžného zákazníka snazší a více personalizovaný, než tomu je doposud.

Pokud si potenciální zákazník na daném e-shopu přes zvolené parametry vyhledá pneumatiku, která odpovídá jeho požadavkům a e-shop tyto pneumatiky nabízí, pak nemá nejmenší důvod stránku opustit a provede nákup přímo na e-shopu.

10.1.2 Tvorba e-shopu

K vytvoření samostatného internetového obchodu podnik dospěl v situaci, kdy byl proveden průzkum daného trhu a dle odpovědí, zákazníkům chybí povědomí o správném výběru pneumatiky.

Jelikož se jedná o firmu, která je mi rodinným poutem blízká jsem byl požádán, zda bych se tomuto rozšíření mohl věnovat. Tvorbu e-shopu jsem rozdělil do jednotlivých fází.

Jednání s IT specialisty

V této první fázi jsem konzultoval s editory veškeré možnosti, jak vytvořit daný obchod. Z vlastních průzkumů jednotlivých online prodejců se nabízely možnosti pronájmu e-shopů přes fastcentrik.cz nebo shoptet.cz. Další možností bylo finančně nákladnější vytvoření e-shopu na míru a poslední variantou bylo vytvoření e-shopu mnou přes jednoduchý program WordPress.

Při pronájmu e-shopu je výhodou nízká cena, možnost dopravit vzhled a proces nákupu dle požadovaných parametrů. Velkou nevýhodou je riziko spojené s pronájemem, které podnik nechtěl akceptovat.

Tvorba na míru se zdála, jako nejlepší možná cesta, avšak vysoké počáteční náklady v této fázi projektu, by pro podnik mohly být ohrožující z důvodu nedostatečné zainteresovanosti jednotlivých osob.

Pro začátek je tedy zvolen zmíněný WordPress, se kterým do značné míry mám zkušenost. Tato varianta byla potvrzena i nezávislými IT specialisty, kteří mají zkušenosti s vytvářením e-shopů. Jedním z nich mi byla nabídnuta pomoc.

Vizuální stránka e-shopu, nastavení marží, celého procesu nákupu a dalších parametrů, které souvisí s hodnotami společnosti byly v mé režii. Zatímco o fungování a propojení jednotlivých serverů měl na starost daný IT technik.

Jednání s dodavateli

Další důležitou fází byla komunikace s dodavateli. Ta byla poskytnuta jednatelem firmy, který odkazoval na obchodní zástupce jednotlivých dodavatelských firem. Byly vytvořeny žádosti o přístupy do B2B a dále se veškerá komunikace vedla se zástupci IT oddělení jednotlivých dodavatelů. Díky tomuto propojení serverů a získání výraznějších slev si podnik Pneu Kubeša s.r.o. vytvořil lepší pozici s dodavatelskými partnery.

Jednání s přepravní společností

Poslední fází, na které závisí každý internetový obchod je doprava zboží. Velkých přepravních společností je na českém trhu dostatek, proto má pozice v tomto vyjednávání byla jednodušší. Díky kontaktu od spolupracujícího IT technika jsem se začal vyjednávat s logistickým operátorem WE|DO CZ, s.r.o. a dále s přepravní společností Direct Parcel Distribution CZ s.r.o., ve zkratce DPD. Přeprava pneumatik je náročnější z důvodu větších rozměrů a hmotnosti zásilek, tak se tento fakt promítl do nabízených cen přepravy. Společnost WE|DO nedokázala konkurovat ceníku DPD, proto byl zvolen levnější způsob přepravy. Následující obrázek popisuje konečnou cenu pro zákazníka v České republice. Cena je výsledkem vzorce podmínek pro přepravu pneumatik, která zohledňuje hmotnost, velikost pneumatik a jednotlivých palivových příplatků ze strany logistiky.

10.2 Marketingová strategie

Aktuální marketingová situace v podniku je velmi špatná. V analýze SWOT ji podnik určil jako svou slabou stránku, která může mít dopad na úbytek klientely v důsledku stárnutí. Firma si je této skutečnosti vědoma a již nyní komunikuje s odborníky z marketingu. Zároveň také doufá, že vytvářený elektronický obchod firmě pomůže se zviditelnit.

V souladu se spuštěním daného obchodu plánuje firma vytvořit marketingovou kampaň na propagaci svého elektronického podnikání.

10.2.1 Diferenciace

Za diferenciaci neboli odlišnost podnik považuje koncept e-shopu, který byl vysvětlen v předcházející kapitole. Avšak na diferenciaci v oblasti marketingu se neustále pracuje. První krok, který podnik uskutečnil bylo oslovení tzv. influencerů neboli lidí, kteří mají vliv na sociálních sítích. Na spolupráci bylo osloveno 5 těchto osobností, které jsou svým obsahem zaměřeny na automobilový průmysl. Ve svých videích ukazují například kontroverzní opravy starších aut, účastní se demoličních závodů, testují jednotlivé modely automobilek. Někteří z nich vedou rozhovory s českými osobnostmi v automobilech.

10.2.2 Cílová skupina

Skupiny zákazníků, na které chce firma směřovat bych rozdělil do kategorií.

- Bez zkušeností nákupu pneumatik

První cílovou skupinou jsou lidé, kteří nemají dostatek zkušeností s nákupem pneumatik. Tito zákazníci nemají dostatek informací ohledně značení pneumatik a často volí označení pneumatik, které nemají v technickém průkazu zapsané. Většinou jsou v této skupině začínající řidiči, kteří volí cestu nejlevnějších pneumatik.

- Mladí řidiči

Druhou nejpočetnější skupinou jsou mladí řidiči ve věku 25-35 let. Tato cílová skupina bere trend v online nakupování jako samozřejmost, proto je důležité přiblížit se i těmto lidem.

- Nadšenci

Poslední cílovou skupinou budou nadšenci do automobilového průmyslu. Je to z důvodu marketingové strategie, kterou chce firma jít prostřednictvím již zmíněných influencerů.

11 ZHODNOCENÍ INOVACE BUSINESS MODELU

Inovací pro daný podnik je navrhovaný e-shop, díky kterému by si zákazníci mohli objednávat pneumatiky z pohodlí domova. Cílem této inovace je rozšířit hlavní přednosti firmy, kterými jsou spolehlivost, ochota vyřešit každý problém, a především individuální přístup. Pomocí elektronického obchodu dostat tyto základní stavební kameny do domova zákazníků.

Se správně nastavenou cenovou politikou, rychlou, solidní a levnou přepravou by podnik byl schopen konkurovat již existujícím e-shopům.

Výhodou podniku je zamýšlený filtr, který by správně personalizoval jednotlivé zákazníky a přiřadil by jim vhodné pneumatiky přesně na míru. Možnou inovací v tomto směru by bylo využití algoritmů či umělé inteligence, která by dospěla k vhodnému doporučení na základě konkrétních potřeb a preferencí.

Velkou pozornost bude podnik muset věnovat marketingu. Především zůstat neustále v kontaktu se stávajícími zákazníky a pak prostřednictvím sociálních sítí oslovovat mladší generace potenciálních zákazníků. První fází podniku by však měla být aktualizace základních komunikačních kanálů jako jsou webové stránky a profily na sociálních sítích. V druhé řadě dokončení navrhovaného e-shopu a poté realizovat akční kroky ke spuštění marketingových kampaní.

Následující tabulka představuje časovou a finanční náročnost jednotlivých fází.

Tabulka 5 Doporučení na inovaci (Vlastní zpracování)

Úkon	Časová náročnost	Náklady	Komentář
1. Fáze Aktualizace sítí	4 h	0 – 1 000 Kč	Aktualizaci provede firma sama nebo může najmout marketingového specialistu
2. Fáze Dokončení e-shopu	Individuální	0 Kč	Pozastavení práce je na straně IT technika z důvodu nemoci
3. Fáze Marketingová kampaň	Individuální	36 000 – 80 000 Kč	Na základě provedených jednání a informací vyhodnotit nejvhodnějšího influencera

ZÁVĚR

Tématem této bakalářské práce bylo analyzovat business model vybrané firmy. Úkolem byla analýza trhu, na kterém podnik působí. Důležitá byla analýza stávající konkurence firmy a dále konkurence v oblasti elektronického obchodování. Cílem práce byl návrh na inovaci stávajícího business modelu pneuservisu. Inovací je v této práci zamýšlen zmíněný e-shop, na kterém podnik aktuálně pracuje. Marketingová strategie je neodmyslitelnou částí správně fungujícího e-shopu, proto byla inovace navržena i v tomto směru.

První část práce měla za cíl přiblížit teoretické pojmy jako jsou podnikatel, podnik, podnikatelský plán a podobná témata, která mají souvislost s řízením firmy. Další zmíněnou kapitolou byla e-commerce, která obsahovala definice a charakterizovala elektronické obchodování. Její součástí byl i marketingový mix. Velkou součástí bylo pochopení jednotlivých nástrojů, které mají za cíl analyzovat podnikatelské prostředí. Poslední kapitola se dotkla pojmů business model a blíže specifikoval metody Canvas a Lean Canvas. Teoretická část sloužila jako podklad k vypracování další části práce.

V praktické části práce bylo za cíl charakterizovat vybraný podnik. Ten byl představen ve dvou kapitolách a pomocí metody SWOT byly zjištěny silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Díky této analýze byla blíže pochopena vnitřní situace podniku. Další použitou metodou byl Porterův model pěti sil, který podniku ukázal možné ohrožení v podobě konkurence. Analýzou PEST jsme definovali makroekonomické prostředí. Byl představen diferenciovaný koncept v podobě e-shopu. Na základě dotazníku byla zjištěna poptávka po e-shopu s pneumatikami, ve kterém nyní firma vidí největší příležitost. V další části byla představena marketingová strategie, kterou podnik v tuto chvíli považuje za svou slabinu. Posledním tématem bylo mé doporučení, které jsem rozdělil do tří fází.

V této práci jsem měl možnost uplatnit teoretické poznatky, které jsem během studia získal. Tyto znalosti jsem měl možnost aplikovat ve skutečné firmě a doufám, že společně s vybraným podnikem budeme pokračovat ve spolupráci. Zároveň pevně věřím, že veškeré náležitosti této bakalářské práce byly splněny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BEDNÁŘOVÁ, Dagmar a Dagmar PARMOVÁ. *Malé a střední podnikání*. České Budějovice: EF JU, 2010, 146 s. ISBN 978-80-7394-229-8.

BOUČKOVÁ, Jana a kol. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003, 432 s. ISBN 80-7179-577-1

DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání*. Praha: Grada, 2019, 248 s. ISBN 978-80-271-2182-3

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí*. Praha: C. H. Beck, 2012, 192 s. ISBN 9788074002243

EGER, Ludvík a kol. *Marketing na internetu*. Západočeská univerzita, Fakulta ekonomická: 2015, 158 s. ISBN 978-80-261-0573-2

FINCH, Brian. *Jak napsat dobrý podnikatelský záměr: postupy a tipy, které vám pomohou získat podporu pro vaše nápady a podnikatelské plány*. Brno: Lingea, 2020, 172 s. ISBN 978-80-7508-623-5.

FOTR, Jiří. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 978-80-247-0939-0.

GRASSEOVÁ, Monika a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*. Praha: CPress, 2010, 336 s. ISBN 978-8025-1262-19.

GUPTA, Anjali. *E-commerce: Role of E-commerce in Today's Business*.

HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996, 501 s. ISBN 80-85865-07-6.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.

CHLEBOVSKÝ, Vít. *Marketing pro B2B trhy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010, 103 s. ISBN 978-80-214-4129-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JANOUCHEK, Viktor. *Přilákejte návštěvníky a maximalizujte zisk*. Praha: CPress, 2014, 376 s. ISBN 978-80-251-4311-7.

JANOUC, Viktor. *Internetový marketing – Přilákejte návštěvníky a maximalizujte zisk*. Praha: CPress, 2020, 376 s. ISBN 9788025150160.

KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2018, 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

KAROVIČ, Vincent, Natalia KRYVINSKA a Iryna IVANOCHKO. *The importance of keywords in addressing specific issues of e-commerce and e-business*. Praha: Wolters Kluwer, 2022. ISBN 978-80-7676-488-0.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007, 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

MARSHALL, Greg W., Michael SOLOMON a Elnora W. STUART. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: CPress, 2006, 572 s. ISBN 80-251-1273-X.

MAURYA, Ash. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. Brno: BizBooks, 2016, 216 s. ISBN 978-80-265-0506-8.

MCCARTHY, E. Jerome. *Základy marketingu*. Praha: Victoria Publishing, 1995, 511 s. ISBN 80-85605-29-5.

MORAVEC, Tomáš a Lucie ANDREISOVÁ. *Obchodní společnosti pohledem Corporate Governance*. Praha: Grada, 2021, 312 s. ISBN 978-80-271-4169-2.

ORLÍK, Tomáš a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2014, 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. Brno: BizBooks, 2015, 288 s. ISBN 978-80-265-0425-2.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

PROCHÁZKOVÁ, Petra a kol. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2017, 264 s. ISBN 978-80-261-0733-0.

PROKOP, Dieter. *Boj o média: Dějiny kritického myšlení o médiích*. Praha: Karolinum, 2005, 409 s. ISBN 80-246-0618-6.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a kol. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2019, 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.

RIES, Eric. *Lean startup: Jak budovat úspěšný business na základě neustálé inovace*. Brno: BizBooks, 2015, 280 s. ISBN 9788026503897.

SARSBY, Alan. *Swot analysis*. Velká Británie: Spectaris Ltd, 2016, 85 s. ISBN 9780993250422

SEDLÁČEK, Jiří. *E-komerce, internetový a mobil marketing od A do Z*. Praha: BEN – technická literatura, 2006, 351 s. ISBN 8073001950.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SRPOVÁ, Jitka a Jaromír VEBER. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2012, 336 s. ISBN 978-80-247-8311-6.

SUCHÁNEK, Petr. *E-commerce: Elektronické podnikání a koncepce elektronického obchodování*. Praha: Ekopress, 2012, 144 s. ISBN 978-80-869-2984-2.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005, 344 s. ISBN 8086898482.

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu*. Praha: Grada, 2017, 232 s. ISBN 978-80-271-0407-9.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2014, 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. *Marketing*. Praha: Fortuna Libri, 2006, 248 s. ISBN 80-7168-979-3.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009, 240 s. ISBN 80-247-2049-4.

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

A brief summary of marketing and how it works. *Chartered Institute of Marketing* [online]. 2015 [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: <https://www.cim.co.uk/media/4772/7ps.pdf>

B2C. *Shoptet* [online]. 2023 [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.shoptet.cz/slovník-pojmu/b2c/>

ČR - revize HDP za 4Q 2022 ukazuje pokles o 0,4% m/m a růst o 0,2% r/r. Za celý r.2022 rostl o 2,4%. *Kurzy.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/701017-cr-revize-hdp-za-4q-2022-ukazuje-pokles-o-0-4-m-m-a-rust-o-0-2-r-r-za-cely-r-2022-rostl-o-2-4/>

Data: Praha má dvakrát víc aut na obyvatele než Vídeň či Berlín. A jsou stará. Barbora Novotná [online]. 2022 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/fakta-data-praha-ma-dvakrat-vic-aut-na-obyvatele-nej-viden-ci-berlin-a-jsou-stara-210599>

E-commerce. *Eurostat database* [online]. 2019 [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

Inflace- 2023, míra inflace a její vývoj v ČR. *Kurzy.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

Lipník Nad Bečvou. *Mistopisy.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://www.mistopisy.cz/pruvodce/obec/6275/lipnik-nad-becvou/pocet-obyvatel/>

Marketing a Prodej. *Management mania* [online]. 2016 [cit. 2023-05-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketing-a-prodej>

MICHALSKÁ, Petra. 15 kroků, jak sepsat podnikatelský plán. *Jobs.cz* [online]. 2013 [cit. 2023-02-19]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/15-kroku-jak-sepsat-podnikatelsky-plan>

Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2023. *Kurzy.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

Osek nad Bečvou. *Mistopisy.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://www.mistopisy.cz/pruvodce/obec/6226/osek-nad-becvou/pocet-obyvatel/>

Přerov. *Mistopisy.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://www.mistopisy.cz/pruvodce/obec/6383/prerov/pocet-obyvatel/>

Tvorba podnikatelského plánu. *CzechInvest* [online]. 2013 [cit. 2023-02-20]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/jak-napsat-podnikatelsky-plan-obsah>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. 2023 [cit. 2023-04-22]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma?jenPlatne=PLATNE&nazev=Pneu+Kubeša&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH

What is marketing? – The Definition of Marketing. *American Marketing Association* [online]. 2017 [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník. In: *Zakonyprolidi.cz* [online]. AION CS, 2010-2023 [cit. 2023-02-26]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

Zákon č. 455/1991 Sb. Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), In: *Zakonyprolidi.cz* [online]. AION CS, 2010-2023 [cit. 2023-02-26]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

Zákon č. 361/2000 Sb. Zákon o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů (zákon o silničním provozu), In: *Zakonyprolidi.cz* [online]. AION CS, 2010-2023 [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-361>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

%	Procento
a.s.	Akciová společnost
cca	Přibližně
č.	Číslo
Kč	Koruna česká
Kol.	kolektiv
např.	Například
OSVČ	Osoba samostatné výdělečně činná
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
tzv.	Takzvaný
v.o.s.	Veřejná obchodní společnost

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Online formy podnikání, Eger a kol. (2015, s. 123)</i>	24
<i>Obrázek 2 SWOT analýza, zdroj: salesman.cz (2023)</i>	30
<i>Obrázek 3 Canvas model, zdroj: smartinsights.com (2021)</i>	34
<i>Obrázek 4 Lean Canvas, zdroj: flek.cz (2015)</i>	35
<i>Obrázek 5 Logo firmy, zdroj: pneukubesa.cz (2016)</i>	38
<i>Obrázek 6 Nabídka služeb (Vlastní foto)</i>	39
<i>Obrázek 7 Struktura zákazníků (Vlastní zpracování)</i>	40
<i>Obrázek 8 Jak často nakupujete pneumatiky? (Vlastní zpracování)</i>	53
<i>Obrázek 9 Nakoupil/a jste někdy pneumatiky prostřednictvím e-shopu? (Vlastní zpracování)</i>	54
<i>Obrázek 10 Celkové hodnocení nákupu online (Vlastní zpracování)</i>	54
<i>Obrázek 11 Canvas model pneuservisu (vlastní zpracování)</i>	57
<i>Obrázek 12 Navrhovaný Canvas model pneuservisu</i>	59
<i>Obrázek 13 Filtr e-shopu, zdroj: Pneu Kubeša s.r.o.</i>	61

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Podíl služeb a prodeje na tržbách (Vlastní zpracování).....	44
Tabulka 2 Podíl služeb a prodeje na zisku (Vlastní zpracování)	44
Tabulka 3 Marže na pneumatikách (Vlastní zpracování)	45
Tabulka 4: SWOT analýza (Vlastní zpracování)	48
Tabulka 5 Doporučení na inovaci (Vlastní zpracování)	65

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazníkové šetření

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

1. Vlastníte nebo provozujete automobil?
 - Ano
 - Ne
2. Kdo se stará o servis Vašeho automobilu?
 - Autoservis
 - Já sám / manžel
 - Rodina / kamarád
3. Nabízí Váš autoservis i pneuservisní práce?
 - Ano
 - Ne
 - Nevím o tom
4. Jak často nakupujete pneumatiky?
 - Jednou za rok
 - Jednou za 2-3 roky
 - Jednou za 5 let a více
 - Nevím
5. Co je pro Vás klíčové při nákupu pneumatik?
 - Cena
 - Kvalita
 - Zkušenost
6. Kde pneumatiky pravidelně nakupujete?
 - Autoservis / Pneuservis
 - Internet

7. Nakoupil/a jste někdy pneumatiky prostřednictvím e-shopu?

- Ano
- Ne

8. Jak celkově hodnotíte Vaši zkušenost s nákupem pneumatik na internetu?

- Výborně
- Dobře
- Špatně

9. Co pro Vás bylo při online nákupu pneumatik nejobtížnější?

- Výběr pneumatiky
- Přehlednost e-shopu
- Dodání
- Platba

10. Uvítal/a byste při online nákupu pneumatik radu odborníka?

- Ano
- Ne