



Bakalářská práce

Start-up jako fenomén dnešního podnikání

Studijní program:

B0413A050006 Podniková ekonomika

Studijní obor:

Management služeb

Autor práce:

Lucie Václavková

Vedoucí práce:

PhDr. Ing. Lenka Sojková, Ph.D.

Katedra ekonomie

Liberec 2023



Zadání bakalářské práce

Start-up jako fenomén dnešního podnikání

<i>Jméno a příjmení:</i>	Lucie Václavková
<i>Osobní číslo:</i>	E20000052
<i>Studijní program:</i>	B0413A050006 Podniková ekonomika
<i>Specializace:</i>	Management služeb
<i>Zadávající katedra:</i>	Katedra ekonomie
<i>Akademický rok:</i>	2022/2023

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů práce a formulace výzkumných předpokladů.
2. Vymezení základních pojmů – start-up, služba, konkurenceschopnost.
3. Charakteristika vybraného start-upu a jeho konkurenčního prostředí.
4. Analýza konkurenceschopnosti vybraného start-upu.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných předpokladů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování práce:

Jazyk práce:

rozsah BP min. 30 normostran

tištěná/elektronická

Čeština

Seznam odborné literatury:

- CROLL, Alistair and Benjamin YOSKOVITZ, 2013. *Lean analytics: use data to build a better startup faster*. Beijing: O'Reilly. The United States of America: O'Reilly Media. ISBN 978-1-449-33567-0.
- RIES, Eric, 2017. *The Startup Way: How Modern Companies Use Entrepreneurial Management to Transform Culture and Drive Long-Term Growth*. The United States of America: Currency New York. ISBN 978-1101903209.
- ŠTVERKOVÁ, Hana, 2021. *Konkurenceschopný malý a střední podnik*. Uherské Hradiště: Vědecké nakladatelství Fakulty veřejnosprávních a ekonomických studií v Uherském Hradišti, Vysoká škola Jagielloňská v Toruni. ISBN 978-80-88328-12-4.
- VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ, Zdeňka CARDOVÁ, Zuzana DVOŘÁKOVÁ, Blanka HABRMANOVÁ, Ladislav HARTMAN, Jindřich HRABAL, Filip KREJČÍ, Miroslav KŘÍŽEK, Markéta KUBÁLKOVÁ, Vilém KUNZ, Zdeněk MIKOLÁŠ, Jana MÜLLEROVÁ, Ondřej PEŠEK, Jan SEKANINA, Ivana SVOBODOVÁ, Josef ŠIMAN, Jaromír VEBER (ml.) a Vladimír VOJÍK, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6.
- PROQUEST, 2022. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2022-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.

Konzultant: Bc. Kateřina Václavková, Product manager ve společnosti Bianco.cz

Vedoucí práce:

PhDr. Ing. Lenka Sojková, Ph.D.

Katedra ekonomie

Datum zadání práce:

1. listopadu 2022

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2024

L.S.

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

doc. PhDr. Ing. Pavla Bednářová,
Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2022

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

Start-up jako fenomén dnešního podnikání

Anotace

Tato bakalářská práce se zaměřuje na téma konkurenceschopnosti start-upového podnikání, které je v současné době velice oblíbené. V teoretické části jsou popsány pojmy start-up a start-upové podnikání ve službách. Následně je charakterizována konkurenceschopnost, představena analýza konkurenčního prostředí a konkurenční strategie. Praktická část práce pojednává o vybraném start-upu z odvětví e-commerce, Bianu s.r.o. Pro tento podnik je zpracována analýza konkurenčního prostředí firmy, její následné shrnutí a navržené doporučení pro konkurenční strategii. Cílem práce je zanalyzování a posouzení, zda je fenomén dnešního podnikání, start-up, konkurenceschopný z hlediska vybrané společnosti.

Klíčová slova

analýza konkurenčního prostředí, e-commerce, konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, podnik, start-up, technologická firma

Start-up as a Phenomenon of Today's Business

Annotation

This bachelor thesis focuses on the topic of competitiveness of a start-up business, which is very popular nowadays. The theoretical part describes the concepts of start-up and start-ups in services. Subsequently, competitiveness is characterized and the analysis of the competitive environment and competitive strategy is presented. The practical part of the thesis discusses a selected start-up in the e-commerce sector called Bianco s.r.o. An analysis of the company's competitive environment, its subsequent summary and proposed recommendations for a competitive strategy are processed for this company. The aim of the thesis is to analyse and assess whether the phenomenon of today's business, the start-up, is competitive from the point of view of the selected company.

Key Words

business, competition, competitive position analysis, competitiveness, e-commerce, start-up, technology company

Poděkování

Ráda bych poděkovala PhDr. Ing. Lence Sojkové, Ph.D., vedoucí mé bakalářské práce, za cenné rady, poskytnuté konzultace a velmi příjemnou spolupráci. Dále děkuji Bc. Kateřině Václavkové ze společnosti Bianco s.r.o. za veškeré poskytnuté informace, data a rozhovor. Velké poděkování také náleží mé rodině za její podporu během celého mého studia i psaní této práce.

Obsah

Seznam obrázků	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam zkratk	15
Úvod.....	16
1 Start-up podnikání	18
1.1 Vývoj a vznik pojmu start-up	19
1.2 Životní fáze start-upů	19
1.3 Financování start-upů.....	20
1.4 Start-upy v České republice	22
1.5 Start-upové podnikání ve službách.....	27
1.5.1 Definice služby a její vlastnosti.....	27
1.5.2 Start-upy a služby.....	29
2 Pozice start-upů na trhu	31
2.1 Konkurence	31
2.2 Konkurenceschopnost.....	31
2.3 Konkurenční výhoda	32
2.4 Analýza konkurenčního prostředí	33
2.5 Konkurenční strategie.....	35
2.5.1 Obecné konkurenční strategie	37
3 Společnost Bianco s.r.o.....	40
3.1 Charakteristika poskytovaných služeb.....	40
3.2 Vize a cíl společnosti.....	43
4 Analýza konkurenčního prostředí firmy Bianco s.r.o.....	44
4.1 Odvětví e-commerce v České republice	44
4.2 Porterova analýza konkurenčního prostředí.....	46
4.2.1 Soupeření mezi stávajícími podniky	46
4.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů.....	50
4.2.3 Dohadovací schopnost dodavatelů	51
4.2.4 Dohadovací schopnost kupujících	51
4.2.5 Hrozba náhradních výrobků.....	52
4.2.6 Zhodnocení Porterovy analýzy konkurenčního prostředí.....	53

4.3 Shrnutí konkurenceschopnosti start-upu	55
4.4 Navrhovaná doporučení pro společnost Bianco s.r.o.	55
Závěr	58
Seznam použité literatury	60
Seznam příloh	64

Seznam obrázků

Obrázek 1: Zaměření start-upů v České republice	23
Obrázek 2: Využité formy financování start-upu	24
Obrázek 3: Důvody neúspěchu start-upů.....	25
Obrázek 4: Počty start-upů za rok 2020 a předchozí roky	30
Obrázek 5: Porterova analýza konkurenčního prostředí.....	34
Obrázek 6: Kolo konkurenční strategie	36
Obrázek 7: Kontext, v němž je definována konkurenční strategie	37
Obrázek 8: Konkurenční strategie	38
Obrázek 9: Logo společnosti Bianco s.r.o.	40

Seznam tabulek

Tabulka 1: Srovnání firem Bianco.cz a Favi.cz	47
Tabulka 2: Zhodnocení Porterovy analýzy konkurenčního prostředí.....	54

Seznam zkratek

3D	Trojdimenzionální svět
AI	Umělá inteligence (<i>Artificial Intelligence</i>)
API	Aplikační programové rozhraní (<i>Application Programming Interface</i>)
B2B	Obchodník obchodníkovi (<i>Business to Business</i>)
CPC	Cena za proklik (<i>Cost per Click</i>)
CSS	Kaskádové styly (<i>Cascading Style Sheets</i>)
CZ	Česká republika (<i>Czech Republic</i>)
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EIF	Evropský investiční fond
HDP	Hrubý domácí produkt
IT	Informační technologie
Kč	Koruna česká
Sb.	Sbírka zákonů
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným

Úvod

Během posledních deseti let se pojem start-up stal fenoménem dnešního podnikání. Každoročně vzniká velké množství těchto podniků, většina z nich však existuje méně než tři roky. Některé z nich přetrvávají a změní se na klasické stabilní společnosti. Jejich přínos je obrovský – jsou základním pilířem pro ekonomický rozvoj, přináší nová inovativní řešení, něco zcela nového, co přispívá k pokroku společnosti. Některé takové společnosti změnily svět. Firmy jako Apple, Facebook, Google, Instagram znají lidé po celém světě. I ty vznikly jako drobné start-upy.

Ekonomické a právní prostředí České republiky je odlišné od toho amerického, ve kterém vznikly zmíněné mezinárodní společnosti. Tato bakalářská práce se dívá na české start-upy z hlediska konkurenceschopnosti, jak na českém trhu, tak zahraničním. Schopnost konkurence je jádrem úspěchu a neúspěchu mnohých podniků. Start-upové podnikání je zde velice populární. Kvůli vysoké popularitě musí čelit vysokému množství konkurentů a dalším působícím konkurenčním faktorům. V případě úspěchu a nárůstu do nadnárodních mezí se potýká s novou, silnější konkurencí - mezinárodními společnostmi z celého světa. Je fenomén dnešní doby, start-up, konkurenceschopný? Jaké může být postavení na trhu pro začínající drobnou českou technologickou firmu? To jsou otázky, které jsou v této bakalářské práci řešeny pro vybraný podnik z České republiky.

Teoretická část této práce seznamuje čtenáře s pojmem start-upové podnikání, s jeho vývojem, životními fázemi a financováním. Toto podnikání vzniká v různých odvětvích, pozornost je však zaměřena na sektor služeb a na moderní pojetí služeb, ve kterém jsou obchodovány přes internet. Poslední část teorie se zabývá tématem konkurenceschopnosti, představuje Porterovu analýzu konkurenčního prostředí a konkurenční strategie. Cílem této části je provést rešerši a uvést do problematiky start-upového podnikání a konkurenceschopnosti, která je klíčovým prvkem pro každý začínající i stávající podnik.

Následující část práce, praktická, je věnována charakteristice start-upu Bianco s.r.o. podnikajícím v odvětví e-commerce. Jedná se o malou moderní technologickou firmu s inovativními nápady a myšlenkami, která expanduje do dalších zemí. Samotné odvětví, ve kterém působí, vzniklo až ke konci 20. století, jedná se tedy

o poměrně novou oblast s velikým potenciálem. V poslední kapitole bakalářské práce je provedena analýza konkurenčního prostředí této firmy, její shrnutí a návrh doporučené konkurenční strategie. Cílem praktické části je zanalyzovat a vyhodnotit konkurenceschopnost této společnosti, její postavení na českém i zahraničním trhu.

Hlavním cílem této bakalářské práce je analýza a posouzení konkurenceschopnosti vybraného českého start-upu a návrhy doporučení pro jeho budoucí rozvoj. Zhodnocení této firmy též nabídne odpovědi na otázky, zda je pro start-upové podnikání možné být konkurenceschopné, uspět na českém i zahraničním trhu, a jaké jsou jeho možnosti k docílení úspěchu. Pro dosažení cíle práce byly využity zvolené vědecké metody, kterými jsou analýza, komparace a výzkum formou strukturovaného otevřeného rozhovoru.

1 Start-up podnikání

Pro pojem start-up (též start up, startup, startup company) v současné době neexistuje žádná mezinárodní definice, lze jej však definovat jako nově založenou či začínající firmu, jejíž snahou je vyrůst v rentabilní a stabilní společnost v co nejkratší době. Štverková (2021, s. 28) definuje start-up jako „*nově založená či začínající společnost, která se na základě inovativní podnikatelské koncepce za použití vyspělých technologií rychle rozvíjí a má velký potenciál růstu*“. (Štverková 2021; ManagementMania.com 2016)

Start-up je také definován jako malý podnik rozvíjející novou inovaci nesoucí velký komerční potenciál. Tato inovativnost je důležitá, avšak nemusí spočívat ve vývoji zcela nové technologie. Může se jednat například o obchodní model, který daná firma uplatňuje či inovativní kombinování stávající dostupné technologie, díky které získává podnik konkurenční výhodu. Někteří autoři přidávají do definice start-upu časové kritérium. Jedná se o podnik, který vzniká velmi rychle, protože jeho založení není tak náročné jako u jiných firem, a jeho stáří je zpravidla do pěti let. S dobrým podnikatelským plánem se podnik může stát i tržním gigantem, pokud však plán není dobře a detailně vymyšlen, firma může velmi rychle zaniknout. (Štverková 2021) Podle statistik se pěti let dožije pouze 50 % start-upů (Kolmar 2022). Autor Eric Ries vnímá start-up jako podnik založený s cílem vytvářet nové produkty a služby v podmínkách extrémní nejistoty. Z toho vyplývá, že ne všechny nové firmy jsou start-upy. Například v případě otevření restaurace se nejedná o start-up, protože se vše s tím spojené dá naučit. Oproti tomu start-upové podnikání přináší něco inovativního, zcela nového. (Ries 2017)

Veškeré definice mají podobný obsah, lze tedy vymezit jednotné důležité vlastnosti start-upů: nově založená či začínající firma, nízké počáteční náklady, rychlý růst a rozvoj, technologie a vyšší riziko podnikání. (Štverková 2021)

Start-up je typ podnikání, které je považováno za podnikatelský fenomén posledních deseti let. Tento pojem se tu však objevuje již mnohem déle.

1.1 Vývoj a vznik pojmu start-up

Pojem start-up se objevil v 70. letech 20. století, avšak koncept start-upu existuje již několik stovek let. Nejranější formou start-upu byl malý podnik, nezbytný pro růst dané země, protože poskytoval zboží či služby, které větší společnosti poskytnout nemohly či nechtěly. Jedním z nejznámějších příkladů tohoto drobného podniku bylo tiskařství podnikatele Benjamina Franklina. Ten začal podnikat v roce 1730, a to tiskem různých knih, brožur a novin. Velmi rychle se stal úspěšným díky jeho kvalitním službám zákazníkům a inovativním tiskařským technikám. Další ranou formou start-upu byly obchodní stanice, které ležely v odlehlých oblastech a nabízely služby a produkty, které v dané oblasti nebyly často dostupné. Nové formy start-upů přinesla také průmyslová revoluce – s novými technologiemi přišly nové příležitosti. (FasterCapital.com 2022)

Koncept start-upového podnikání se v průběhu času velmi změnil, ale jeho základní principy zůstaly stejné. Samotný celosvětový pojem start-up má svůj původ v kalifornském Silicon Valley ve 20. století, které bylo považováno za jedno z nejvíce inovativních míst na světě. S rychlým nástupem nových technologií a jejich náročným vývojem se začal měnit koncept start-upu. V současné době jsou start-upy spojovány s podniky založenými na technologiích, které nabízejí inovativní produkty a služby, ale základní principy jako najít příležitost, riskovat a investovat zdroje do vytvoření něčeho nového, zůstávají stejné. Start-upy byly zásadní pro ekonomický rozvoj v průběhu historie a jsou důležité i dnes. (FasterCapital.com 2022; Štverková 2021)

1.2 Životní fáze start-upů

Štverková (2021) rozděluje život start-upu do čtyř fází. První z nich je tzv. **early stage** neboli počáteční fáze. Jedná se o období, kdy existuje pouze podnikatelský nápad, který je většinou nějakým inovativním řešením či objevenou dírou na trhu. V této fázi zatím neexistuje žádná organizační struktura. (Štverková 2021)

Druhou fází je tzv. **seed stage** neboli první investice. V jiných zdrojích je také uvedena jako etapa zrodu. Do této fáze spadají dvě podfáze se jmény seed

a start-up. Seed je obdobím těsně před či těsně po založení podniku, kdy jsou finanční zdroje vynaloženy na vstupní investice, formuje se zde konkrétní podnikatelský záměr, definují se zde produkty či služby. Ve druhé podfázi jménem start-up se firma snaží uvést své první hotové produkty či služby do provozu a na trh. Podnik má již jasno ve svém podnikatelském záměru, v definici produktu či služby, v cílové skupině i trhu, na kterém se chce uplatnit. Tato fáze není zisková. Je to jakési období testování, sbírání zpětné vazby a optimalizace. Délka tohoto stádia je různá a záleží na konkrétní společnosti. Může se jednat o několik dní, měsíců i let. Cílem je tuto fázi překonat a přejít do fáze následující. (Cashbot.cz 2020; Štverková 2021)

Třetí fází je fáze s názvem **growth** neboli růst. Etapa růstu znamená, že firma již má své výrobky či služby v provozu a na trhu. Nyní se snaží rychle vyrůst a rozšířit se. Do této fáze lze zařadit firmu v momentě, kdy její tržby v porovnání s předchozím obdobím rostou o více než patnáct procent. (Cashbot.cz 2020; Štverková 2021)

Čtvrtou, konečnou fází je **start-up**. V této etapě má podnik již jasnou strukturu a rozvinutý podnikatelský nápad. Zároveň nadále pracuje na svém růstu, a pokud se mu daří a naplní svou vizi, přestává být start-upem a stává se klasickou firmou. Nejúspěšnější start-upy nesou pojmenování „unicorns“ (česky jednorožci). (Štverková 2021)

1.3 Financování start-upů

Žádný podnikatelský nápad, ať už sebelepší, se neobejde bez dostatečných finančních prostředků. Veliké množství neúspěšných start-upů skončilo právě z důsledku nedostatku financí. Mnoho lidí financuje svůj nový podnik vlastním kapitálem, půjčováním si peněz od rodiny či přátel. Existují však i jiné možnosti a v posledních letech se velice rozšířily. Tyto způsoby financování start-upového podnikání se liší dle fází rozvoje. (Forbes 2019; Štverková 2021)

První, počáteční fáze je obdobím, kdy má zakladatel nápad a hledá zdroje, které mu pomohou se naplno věnovat svému projektu. Základními zdroji financování jsou především vlastní zdroje, přátelé, partner, rodina. V dalším kroku to jsou investoři.

Zde má budoucí podnikatel více možností, ať už takzvané andělské investory, rizikový kapitál či crowdfunding. (Forbes 2019; Štverková 2021)

První investice neboli seed capital je pojem označující finanční prostředky, které jsou nutné k rozjezdu společnosti a uvedení prvního produktu na trh. V Evropě se většinou jedná o investice v částce od 250 tisíc do 750 tisíc eur. Hlavními poskytovateli jsou andělstí investoři či venture kapitálové společnosti. (Štverková 2021)

Andělstí investoři neboli business angels jsou obvykle jednotlivci, kteří investují do začínajících společností nebo společností v rané fázi vývoje výměnou za podíl ve firmě či participaci na zisku. Často se jedná o investory, kteří sami dokončili svůj start-up a vydělané peníze z něj investují zpět do tohoto prostředí. Jejich zájem, zda do projektu investovat či nikoli závisí na mnoha faktorech, zejména na kvalitě, vášni a odhodlání zakladatele (případně zakladatelů), řešené tržní příležitosti, potenciálu společnosti, podnikatelském plánu, zajímavé technologii a podmínkách pro investora. (Forbes 2019)

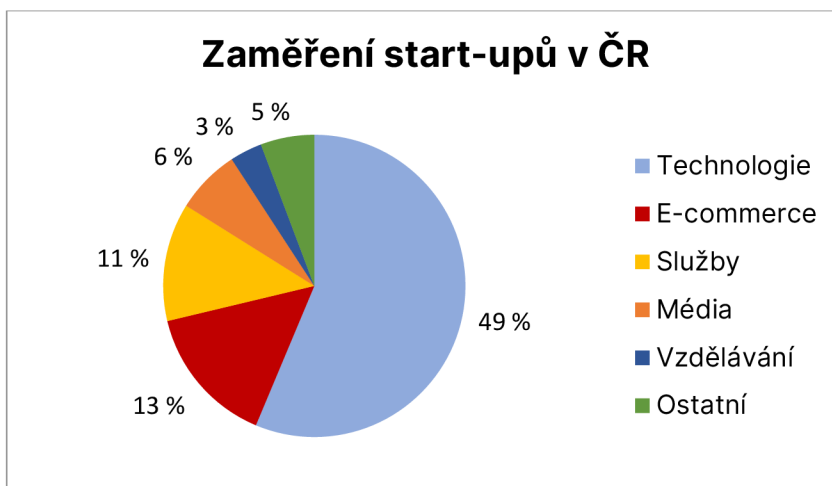
Rizikový kapitál neboli venture capital je dalším typem financování start-upového projektu, které poskytují speciální společnosti. Tyto firmy využívají svůj kapitál k financování inovačních projektů a počátečnímu rozvoji společnosti formou kapitálového vstupu do podniku. Zároveň nabízejí mimo kapitál i strategickou pomoc či představení potenciálních zákazníků, partnerů a zaměstnanců. Financování rizikovým kapitálem je většinou obtížnější získat, protože tito investoři chtějí obvykle investovat do start-upů, které sledují velké příležitosti s vysokým růstovým potenciálem a již vykazují určitý posun například ve formě funkčního prototypu produktu. (Forbes 2019)

Dalším způsobem financování projektu je **crowdfunding**. Jedná se o způsob financování, při kterém větší počet jednotlivců přispívá menším množstvím finančních prostředků k cílové částce. Nejčastěji se tak děje pomocí crowdfundingových webů, které si účtují nějaký poplatek za uvedení kampaně (buď poplatek za zpracování, nebo procento ze získaných prostředků). Crowdfunding pomáhá začínajícím podnikatelům získávat nejen finance pro své projekty, ale i k propagaci jejich produktů či služeb. Nastavení této kampaně není

příliš složité, často stačí pouze založení profilu na dané crowdfundingové stránce, popsat svoji společnost, produkt a částku, kterou chce podnik získat. Klíčem k úspěchu je mít poutavý příběh o produktu, službě či společnosti a nabízet smysluplnou odměnou za dary. Dle získání odměny za přispění se také crowdfunding rozlišuje na odměnový a podílový. Odměnový crowdfunding spočívá v tom, že si lidé vyberou projekt, který je zaujme, finančně jej podpoří a na oplátku dostanou zdarma produkt či službu, kterou daný projekt poskytuje nebo slevu na jejich produkty či služby. To je velmi atraktivní možnost pro začínající podniky, protože se nevzdávají vlastního kapitálu nebo částečného vlastnictví své společnosti. Při podílovém crowdfundingu investor získává podíl v podporované společnosti a právo podílet se v budoucnu na zisku. Mezi nejoblíbenější crowdfundingové stránky ve světě patří Kickstarter či Indiegogo, v České republice se jedná o HitHit, Fundlift, Peněždroj či Startovač. (Forbes 2019; Štverková 2021)

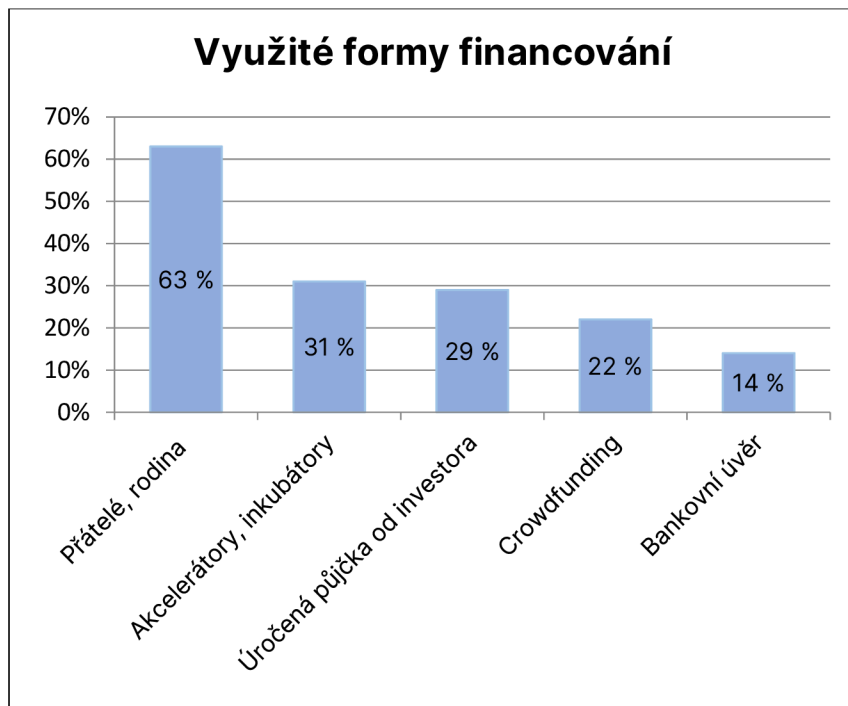
1.4 Start-upy v České republice

Oficiální statistiky, které by udávaly počet start-upů v České republice zatím nebyly vytvořeny. Důvodem je i nejednoznačná definice toho, co je a není start-upem. Zároveň úspěšné start-upy se časem stávají stabilními a životaschopnými společnostmi, které pojmem start-up již nejsou označovány. Počet fungujících podnikání start-upového typu lze odhadnout z databáze internetového portálu Jobs.cz, který pomáhá firmám s hledáním zaměstnanců. Z něj lze vyvodit, že počet těchto podniků v České republice je zhruba 1 800 až 2 100. Některé typy, jako například bio-nanotechnické start-upy, však nejsou zahrnuty. (Hrtúsová, Novák 2019; Štverková 2021)



Obrázek 1: Zaměření start-upů v České republice
Zdroj: vlastní zpracování podle (Hrtúsová, Novák 2019)

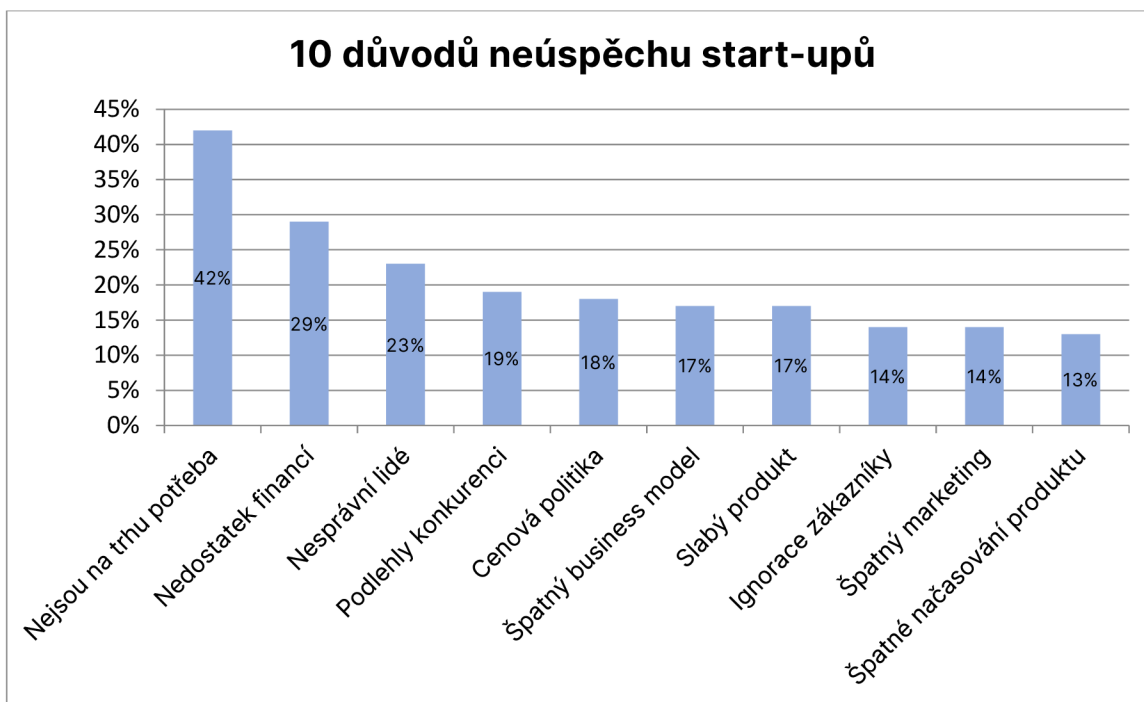
Téměř polovina všech start-upů v České republice působí v oblasti technologií, dále se nejčastěji jedná o oblasti e-commerce a služby (viz Obrázek 1). Z analýzy, provedené v roce 2016 od organizace Aspen Institute, vyplývá, že převážná většina zakladatelů a výkonných ředitelů českých start-upů je ve věku 20 až 39 let a celkem 73 % z nich dosáhlo vysokoškolského vzdělání. Průměrný počet zakladatelů a investorů jsou dva lidé. 73 % start-upů je zakládáno jako společnost s ručením omezeným (zkratka s.r.o.). Na rozjezd svého podnikání si nejčastěji zakladatel (případně zakladatelé) půjčí peníze od své rodiny či přátel. Pouze 14 % startupistů si potřebné finance zajistí pomocí bankovního úvěru (viz Obrázek 2). Podporu však lze získat i od státu, a to zejména přes agenturu CzechInvest či Evropský investiční fond (zkráceně EIF). Zároveň existuje i spousta dalších platform, které mohou s rozvojem podnikání pomoci. Nejedná se pouze o finanční pomoc, ale i různé rozvíjející aktivity od mentoringu po networking. Díky tomu mohou začínající podnikatelé objevit potenciální obchodní partnery, investory a další zajímavé kontakty. V České republice v současné době působí přibližně 60 podnikatelských inkubátorů a akceleratorů. Tyto podpory spočívají v pomoci s ucelením podnikatelského plánu, zajištěním prostor či zázemím, částečnou finanční podporou, snížením provozních nákladů, spoluprací a mnohým dalším. Zahrnují mentoring, vzdělávání i networking, vše za účelem všestranného rozvoje začínajícího podniku. V České republice akcelerační program zatím využilo pouze cca 30 % českých start-upů. (Hrtúsová, Novák 2019; Hýbl 2019; Štverková 2021)



Obrázek 2: Využité formy financování start-upu

Zdroj: vlastní zpracování podle (Hrtúsová, Novák 2019)

Ne každý start-up je úspěšný, a to jak ve světě, tak i v České republice. V Česku většina start-upů existuje méně než tři roky. Nejčastějším důvodem zániku je to, že jejich produkt není na trhu potřeba (viz Obrázek 3). Dalšími častějšími důvody jsou nedostatek financí na další rozvoj a neúspěch zakladatelů ve výběru lidí a vedení jich. Autoři Croll a Yoskovitz (2013) uvádí stejné důvody neúspěchu start-upových firem i ve světovém měřítku. Největší plýtvání start-upistů je v nevhodně investovaném čase a energii start-upového týmu. To vzniká ve chvíli, kdy začínající podnikatelé pracují na produktu, který nikdo nepotřebuje a nebude o něj po zveřejnění zájem. (Croll, Yoskovitz 2013; Hrtúsová, Novák 2019)



Obrázek 3: Důvody neúspěchu start-upů
Zdroj: vlastní zpracování podle (Hrtúsová, Novák 2019)

České ekonomické a právní prostředí je také klíčové pro úspěšný rozvoj start-upů. Ačkoli Česká republika nemá tak zvýhodněné legislativní prostředí pro ekosystém start-upů jako například americký stát Kalifornie, mohou české start-upové společnosti konkurovat těm zahraničním, čehož je důkazem i firma Avast Software, jež dosáhla obratu jedné miliardy amerických dolarů za čtyři roky od svého založení (Štverková 2021). Podnikatelské prostředí pro start-upové podnikání v Česku je z hlediska ekonomického zdraví, nákladů na zahájení podnikání a kvality pracovní síly hodnoceno kladně. Dle studie Visegrad Startup Report 2016/2017 jsou silnými stránkami českého podnikatelského prostředí vysoká úroveň kvality života, vysoká exportní aktivita, vysoká úroveň odborné aktivity, silná urbanizace, vysoká úroveň investičních aktivit, silná pozice e-commerce a další. Jako slabé stránky označila malý počet konaných podnikatelských vzdělávacích soutěžních akcí s názvem Startup Weekends, nízké investice rizikového kapitálu a nízké financování plynoucí z veřejného sektoru. Dle provedených výzkumů mezi samotnými českými start-upovými podniky vyplynulo, že největší problém vidí v oblasti exportu a vstupu na zahraniční trhy. České firmy postrádají spolehlivé kontakty na zahraničních trzích a na zaměstnávání osob mimo české prostředí jsou vysoké náklady. Zároveň mají potíže s nedostatkem lidí a s byrokracií. Světová banka zároveň upozorňuje na problematiku investování do start-upových firem. V Česku do nich totiž investuje

převážně malá skupina vysoce bohatých lidí. Problém je i v nedostatečné spolupráci s výzkumnými organizacemi či univerzitami. Za jednu ze zásadních bariér rozvoje začínajícího podniku je považován nedostatek zkušeností. Na řešení tohoto problému by bylo vhodné využívat tzv. Giving back. Jedná se o myšlenku, kdy zakladatel úspěšného start-upu i po odprodeji svého podniku má morální povinnost věnovat se danému odvětví, a to formou mentoringu, investování či propagací. V České republice však možnosti nefinanční pomoci využilo pouze 30 % podniků. Myšlenka Giving back by však mohla přispět k zefektivnění start-upového ekosystému a jeho úspěchu. Rozvoji podnikatelského ekosystému taktéž napomáhá vznik již zmíněných akceleratorů. Z uvedených důvodů by i regionální a národní politika měla být z hlediska start-upů zaměřena především na šíření a rozvoj dovedností v oblasti podnikání a předávání znalostí a vědomostí od zkušených podnikatelů těm začínajícím. (Beauchamp, Skala 2017; Štverková 2021)

Tvář celé ekonomiky i současné společnosti mění moderní technologie, které ovlivňují i ekosystém start-upů v České republice. Díky nim se zvyšuje efektivita práce a usnadňuje život. Je nemožné vyhnout se jejich vlivu. Za těmito změnami stojí rozmach v oblasti informačních a komunikačních technologií. Trend technologického vývoje v současné době udávají společnosti Google, Apple či Amazon. V České republice téměř 50 % všech start-upů působí právě v oblasti technologií. (Štverková 2021)

Mezi nejúspěšnější české start-upy se řadí například společnost Avast Software (v současnosti Gen Digital), která přináší špičková technologická řešení v oblasti kyberbezpečnosti, ochrany soukromí a identity. Dále tu vznikla například firma Twisto, jež nabízí chytré řešení pro placení a nakupování, společnost Liftago s myšlenkami o autonomním řízení a budoucnosti městské mobility či společnost Zásilkovna, která se zabývá komplexními logistickými službami pro internetové obchody. V roce 2021 překonala hodnotu jedné miliardy amerických dolarů také firma Rohlík Group, která usnadňuje a mění způsob nakupování potravin a zasloužila si tak status jednorožce. (Czechstartups.org 2022; Generaliceskaprofi.cz 2022)

Na vzniku některých českých start-upů mají svůj podíl i různé české investiční skupiny jako je například společnost Miton založená v roce 2000. Tato společnost

investovala do řady start-upů jako je například Bonami, Glami, Bianco, Heureka, Slevomat, Rohlík, Foodora, Qerko a mnoho dalších. (Miton.cz 2022)

1.5 Start-upové podnikání ve službách

Podnikání ve službách je třetím nejčastějším zaměřením podnikání start-upů v České republice. Na prvním místě jsou technologie, přesto však mnoho firem v tomto odvětví zaniká do tří let od svého založení. Důvod zániku lze přisuzovat vysoké konkurenci v IT oblasti. Naopak start-upové podnikání ve službách se dle světových statistik drží na trhu i čtvrtý rok od svého vzniku. Nejvíce těchto start-upů funguje v oblasti financí, pojišťovnictví, vzdělávání a zdravotnictví. Odvětví financí a pojišťovnictví je jednou z nejdynamičtějších kategorií start-upového podnikání i v České republice. (Hrtúsová, Novák 2019)

1.5.1 Definice služby a její vlastnosti

Během posledních několika let je růst služeb po celém světě. Díky zvyšující se úrovni života mají lidé více peněz a volného času a na trh vstupují stále složitější výrobky, ke kterým jsou služby potřebné a žádané. Počátkem 80. let 20. století se tempo růstu sféry služeb zrychlilo oproti tempu růstu průmyslové výroby. Zároveň roste i podíl služeb na HDP a zaměstnanosti. Práce ve službách se také netýká už jen lidí zaměstnaných v sektoru služeb, ale i těch, co pracují ve výrobních oborech. Výrobní podniky neposkytují už jen pouhý hmotný produkt, ale i doplňkové služby jako jsou opravy, údržby, záruku, předváděcí prostory a další aktivity. Služby také nejsou nabízeny jen jako spotřebitelské služby jednotlivcům a domácnostem, ale i jako průmyslové služby pro podniky a další organizace. (Vašítková 2014)

Samotný pojem služba má mnoho definic. V současné době její podstatu nejlépe vysvětlují američtí autoři Philip Kotler a kolektiv (2007, s. 720), a to tak, že *„Služba je jakákoliv aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“* Důležitý je také základní rozdíl mezi marketingem hmotného produktu a služby, který tkví v tom, že zboží se vyrábí, zatímco služby se provádějí. (Vašítková 2014)

Služby mají oproti hmotným výrobkům odlišné vlastnosti, jež jsou pro ně specifické. Jedná se o nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a absenci vlastnictví. (Vašítková 2014)

Nejtypičtější vlastností, zmiňovanou v mnoha definicích, je **nehmotnost**. Čistá služba nemá žádnou hmotnou podstatu, nelze ji zhodnotit žádným fyzickým smyslem, nelze si ji před zakoupením prohlédnout a většinou ani vyzkoušet. Mnohé vlastnosti určité služby si může spotřebitel ověřit až při nákupu a spotřebě. Důsledkem toho je vyšší míra nejistoty zákazníka při přijímání dané služby, obtížné hodnocení konkurujících si služeb a větší míra rizika pro spotřebitele. Na tyto negativa se snaží zaměřit marketing služeb. (Vašítková 2014)

Další vlastností je **neoddělitelnost** služby od poskytovatele služeb. Zatímco u hmotného produktu lze oddělit jeho produkci a spotřebu, u služby nikoli. Služba je produkována v přítomnosti spotřebitele, který se jí zároveň účastní. Zákazník a poskytovatel se musí setkat na určitém místě a v určitém čase, aby k realizaci služby mohlo dojít. Často zákazník nemusí být přítomen po celou dobu. Kvůli vztahu mezi producentem a spotřebitelem je v marketingu služeb důraz na lidi, kteří ke službám patří. V současné době je trend nahrazování lidského producenta služby strojem, příkladem je prodejní automat na jízdenky. (Vašítková 2014)

Třetí vlastností služeb je **proměnlivost** neboli heterogenita či variabilita. Při procesu poskytnutí služby jsou vždy přítomni lidé, jejichž chování nelze vždy předvídat. Služby jsou závislé na tom, kdo, kdy, a kde službu poskytuje, a komu. Poskytnutí stejné služby se tedy vždy může lišit, a to i v jedné společnosti. Tato vlastnost vede též k tomu, že služby lze velice obtížně patentovat. Zároveň to způsobuje nižší bariéry při vstupu na trh a větší konkurenci. (Vašítková 2014)

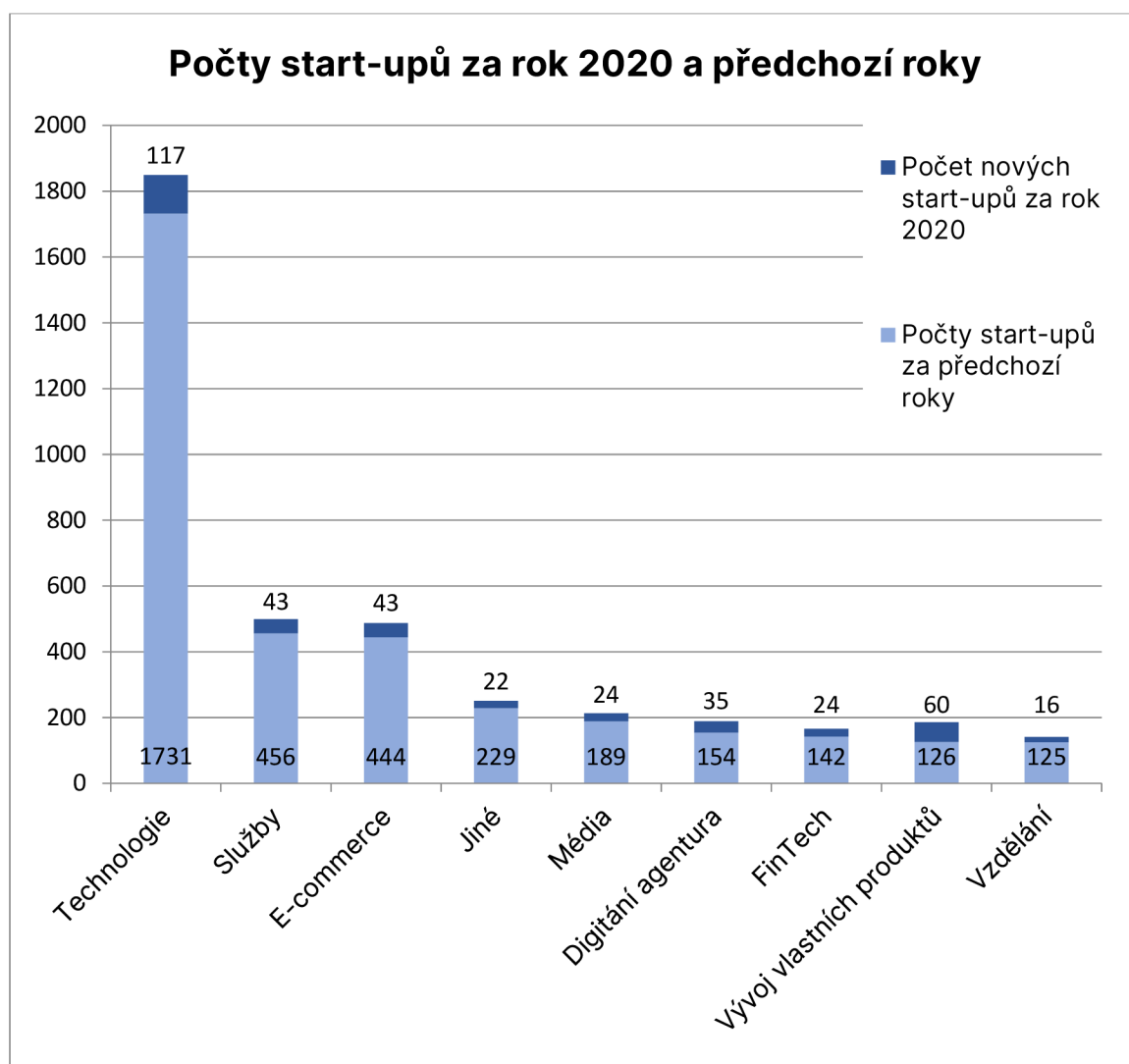
Pomíjivost neboli zničitelnost je další charakteristickou vlastností služby. Již zmiňovaná nehmotnost služby vede k tomu, že služby nelze uchovávat, skladovat, opětovně prodávat, vrátit či vyrábět do zásoby. Služba, která není využita, je pro daný okamžik ztracená a zničená. Pomíjivost má za důsledek náročnější reklamaci služby. S touto problematikou musí být počítáno v managementu dané společnosti. (Vašítková 2014)

Poslední vlastností je **absence vlastnictví** neboli nemožnost službu vlastnit, která souvisí s její nehmotností a pomíjivostí. Zákazník vlastní pouze právo na poskytnutí služby, nikoliv právo vlastnit jako u zboží. Absence vlastnictví služby má také vliv na distribuční kanály, které jsou většinou přímé nebo velice krátké. Ani na zprostředkovatele nemohou přecházet vlastnická práva k službě. Management společnosti, která služby poskytuje, musí zdůrazňovat výhody nevlastnění a možnosti substituce služeb za zboží. (Vašítková 2014)

1.5.2 Start-upy a služby

Podnikání ve službách patří mezi jedno z častých zaměření start-upových firem. Objevují se start-upy se zaměřením na finanční služby, média, transportní služby, cestovní ruch, vzdělávací služby, obchod, informační služby a mnoho dalšího. V roce 2020 byl v České republice dle evidencí StartupJobs počet nových start-upů 422 subjektů, z nichž 43 bylo zaměřených čistě na pouhé služby (viz Obrázek 4). Nejčastějším zaměřením firem jsou technologie a e-commerce. Dále se objevuje zaměření i na média, digitální agentury, FinTech, vývoj vlastních produktů a vzdělání. Oproti předchozímu roku ubylo nově založených start-upů se zaměřením na gastronomii či cestování, pravděpodobně v důsledku pandemie Covid-19. Důvodem oblíbenosti vzniku podniků v oblasti služeb mohou být nižší bariéry vstupu, které tu oproti zavedení hmotného produktu jsou, a nižší počáteční náklady. (StartupJobs.cz 2021)

Mnoho start-upů z ostatních zmíněných oborů než jsou služby, však nevytváří pouze hmotné produkty, ale zaměřuje se na IT služby neboli služby, které jsou poskytovány uživatelům informačních technologií. Častým zaměřením je e-commerce, která zahrnuje nejenom obchodování se zbožím, ale i se službami pomocí elektronických prostředků. Služby se ve start-upovém podnikání neprojevují pouze klasickými činnostmi, které si člověk pod službami představí, ale přesouvají se do internetového prostředí. Velmi častý je zde trh B2B neboli Business to Business, který se zabývá poskytováním služeb (a produktů) od firmy pro jinou firmu. (ManagementMania 2016; StartupJobs.cz 2021)



Obrázek 4: Počty start-upů za rok 2020 a předchozí roky

Zdroj: vlastní zpracování podle (StartupJobs.cz 2021)

2 Pozice start-upů na trhu

Každý podnik je živý ekonomický mechanismus, který nemůže existovat osamoceně. Je obklopen prostředím, které na něj působí a ovlivňuje jej. Firma by měla své okolí znát, protože právě v něm na ni čekají hrozby i příležitosti. Hrozby mohou být v podobě jejích konkurentů, a proto je důležité tyto konkurenty poznat a stanovit si vhodnou konkurenční strategii. Pochopení konkurence, konkurenceschopnosti a konkurenční výhody je jedním z nejdůležitějších kroků všech začínajících podnikatelů. Přesto na to mnoho podniků, i start-upů, zapomíná. Dle Startup Report 2017/2018 si 66 % (ze 105 zkoumaných) start-upistů samo udělalo analýzu konkurence. Desetina si nechala zpracovat analýzu konkurence externě. A téměř čtvrtina neudělala analýzu konkurence vůbec. Přitom schopnost konkurence je jádrem úspěchu či neúspěchu mnohých podniků. (Keiretsu Forum Prague 2018; Porter 1993; Veber a kol. 2012)

2.1 Konkurence

Konkurence je pojem označující obecně soutěživost neboli soupeření. Jedná se o hlavní pojem celé problematiky – nebýt konkurence, nebylo by třeba ani strategie. Konkurence je však jedním z předpokladů fungujícího tržního hospodářství. V nejužívanějším ekonomickém smyslu se jedná o proces střetu různých ekonomických zájmů více tržních subjektů na různých typech trhů. Každý subjekt, jenž vstupuje na trh či na něm již působí, chce realizovat své ekonomické zájmy, a to i na úkor jiných ekonomických hráčů. Téměř každý podnik má své konkurenty a musí se snažit o prosazení se na trhu. Proto je pro něj důležité své konkurenty zkoumat a poznat jejich slabé a silné stránky. (ManagementMania.com 2016; Veber a kol. 2012)

2.2 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je velmi těžko definovatelným pojmem, protože je užíván různými způsoby v mnoha různých konceptech a souvislostech. Michael E. Porter (1998) definuje konkurenceschopnost v mezinárodním měřítku jako schopnost

podniku umět se prosadit a umět konkurovat místním firmám na světových trzích. O téměř deset později však autoři Fischer a Schornberg (2007) uvádí konkurenceschopnost jako umění firmy získat a dlouhodobě si udržet podíl na trhu. Michal Beneš (2006) uvádí pod pojmem konkurenceschopnost schopnost úspěšně soutěžit na trzích. Dle Feurera a Chaharbaghiho (1994) je tento pojem zcela univerzální a pro každou organizaci znamená něco jiného – pro některé spočívá v přesvědčování zákazníků o kvalitě jejich produktu, zatímco pro jiné je nejdůležitější zlepšování jednotlivých procesů výroby uvnitř společnosti. (Potužáková a kol. 2016)

I atributy ovlivňující konkurenceschopnost se dle autorů mění. Dle Mikoláše (2005) je posuzována podle čtyř atributů, kterými jsou lidské a finanční zdroje, technologický a obchodní potenciál firmy. Jiný pohled má Porter (1998), který uvádí tzv. Porterův diamant konkurenčních výhod jednotlivých států, ve kterém tvrdí, že existují dané vnitřní příčiny, proč jsou některé národy více soutěživé než jiné, a proč jsou některé oblasti průmyslu uvnitř samotných národů více soutěživé než oblasti ostatní. Black (2002) se zaměřuje na konkurenceschopnost podniku vzhledem k požadavkům trhu a konstatuje, že je určena kombinací ceny a kvality. (Porter 1998; Potužáková a kol. 2016)

Důležitý je ale i fakt neustále a rychle se měnícího trhu. Podniky musí na tyto změny adekvátně, rychle, flexibilně reagovat a neustále přizpůsobovat své chování. Z toho vyplývá, že i pojem konkurenceschopnost se v průběhu času mění, a že to, co dříve podniku stačilo k udržení své pozice na trhu, se postupně stává samozřejmým i pro ostatní firmy. (Potužáková a kol. 2016)

2.3 Konkurenční výhoda

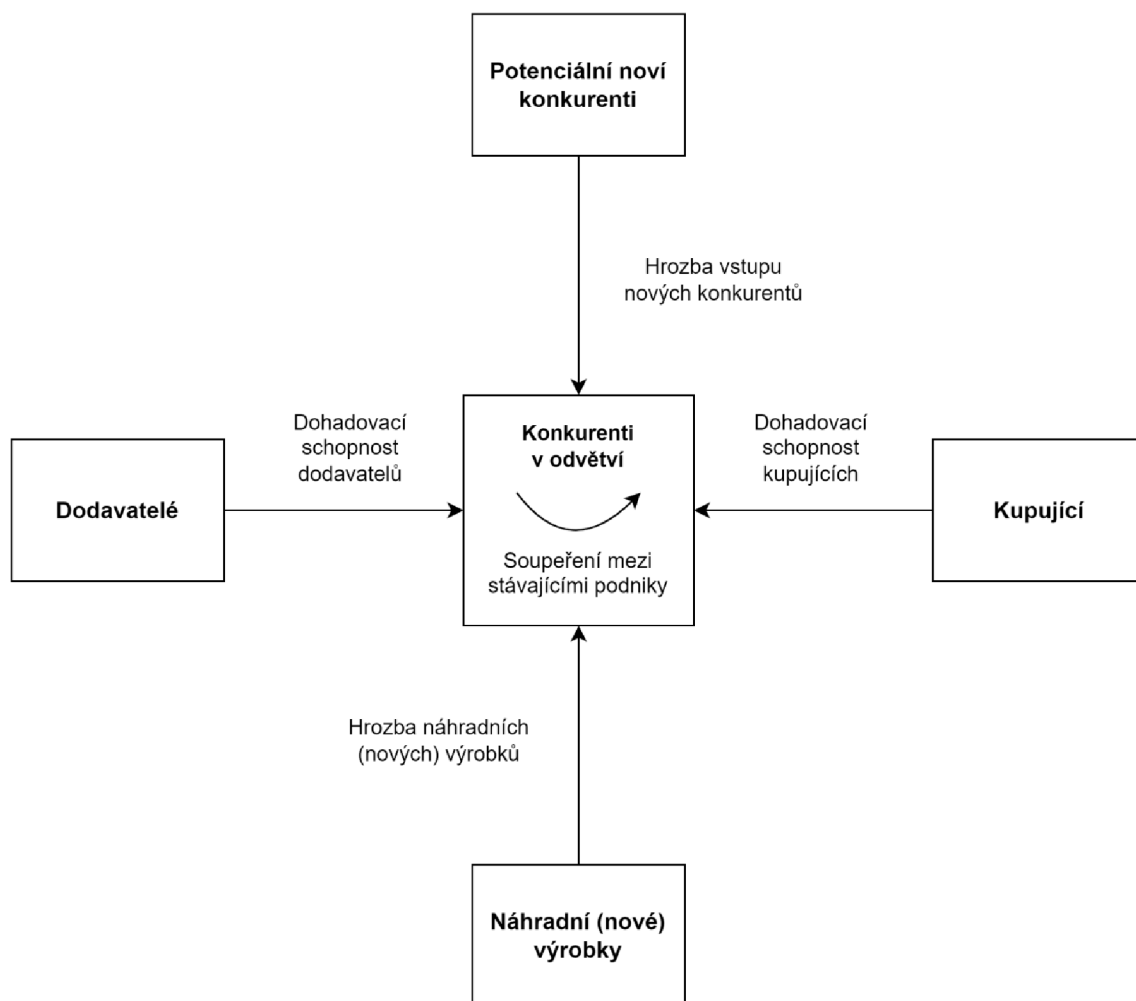
Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda jsou pojmy, které spolu úzce souvisí. Ani konkurenceschopnost, ani konkurenční výhoda nejsou majetkem individuálního podniku. Konkurenceschopnost je odrazem konkurenčních výhod. Konkurenční výhoda, přesněji výhoda vyšší schopnosti konkurence z anglického sousloví competitive advantage, je vnímána jako vše, co dává podniku výhodu neboli náskok před konkurencí. Je považována za faktor, který napomáhá a umožňuje podniku dosáhnout úspěchu, ačkoli nemusí být nutně jeho zárukou. Dle Portera (1993, s. 15)

je konkurenční výhoda „*jádro výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence*“. Pramení z obchodní a marketingové politiky, dovednosti internacionalizace a využívání zdrojových potenciálů firmy. Porter (1993) rozlišuje dva základní typy konkurenční výhody, kterými jsou vůdčí postavení v nákladech a diferenciaci (viz kapitola 2.5 Konkurenční strategie). (Porter 1993; Potužáková a kol. 2016)

2.4 Analýza konkurenčního prostředí

Schopnost konkurovat ostatním podnikům je dílčí součástí úspěchu či neúspěchu dané firmy. Je důležité vybrat si vhodnou konkurenční strategii, ke které nám může pomoci analýza konkurence. V současném podnikání přísluší nezastupitelná úloha faktoru času. Čím dříve podnik rozpozná určité symptomy změn, a čím dříve na ně zareaguje, tím menší mu hrozí riziko pozdního vstoupení na trh s novými produkty, doprovodnými službami a podobně. Pro každý podnik může být analýza konkurence velmi důležitý zdroj pro inovace, zjištění konkurenční výhody a odlišení se od svých konkurentů. Prvním úkolem při analyzování je zjistit, kdo prodává srovnatelné produkty či kdo to má v úmyslu. Podnik by se měl zaměřit na všechny své konkurenty, a poté blíže zkoumat ty, kteří vůči němu stojí ve skutečně konkurenčním vztahu. Zároveň samotné poznatky o konkurenci jsou významným zdrojem informací, protože od konkurence se lze i mnohemu přiučit. (Veber a kol. 2012)

Michael E. Porter příkládá významnou důležitost přitažlivosti odvětví, ze kterého poté čerpá informace pro výběr konkurenčních strategií. Konkurenční strategie musí vzniknout z vysoce náročného pochopení pravidel konkurence, která o přitažlivosti daného odvětví rozhoduje. Dle jeho strukturální analýzy konkurenčního prostředí neboli Porterovy analýzy (viz Obr. 5) jsou pravidla konkurence vtělena do pěti dynamických konkurenčních faktorů, kterými jsou vstup nových konkurentů, hrozba nových produktů, dohadovací schopnost kupujících, dohadovací schopnost dodavatelů a soupeření mezi existujícími konkurenty. Společné působení těchto faktorů rozhoduje o schopnosti podniku v daném odvětví vytěžit takový zisk, který převyšuje vložený kapitál. (Porter 1993)



Obrázek 5: Porterova analýza konkurenčního prostředí

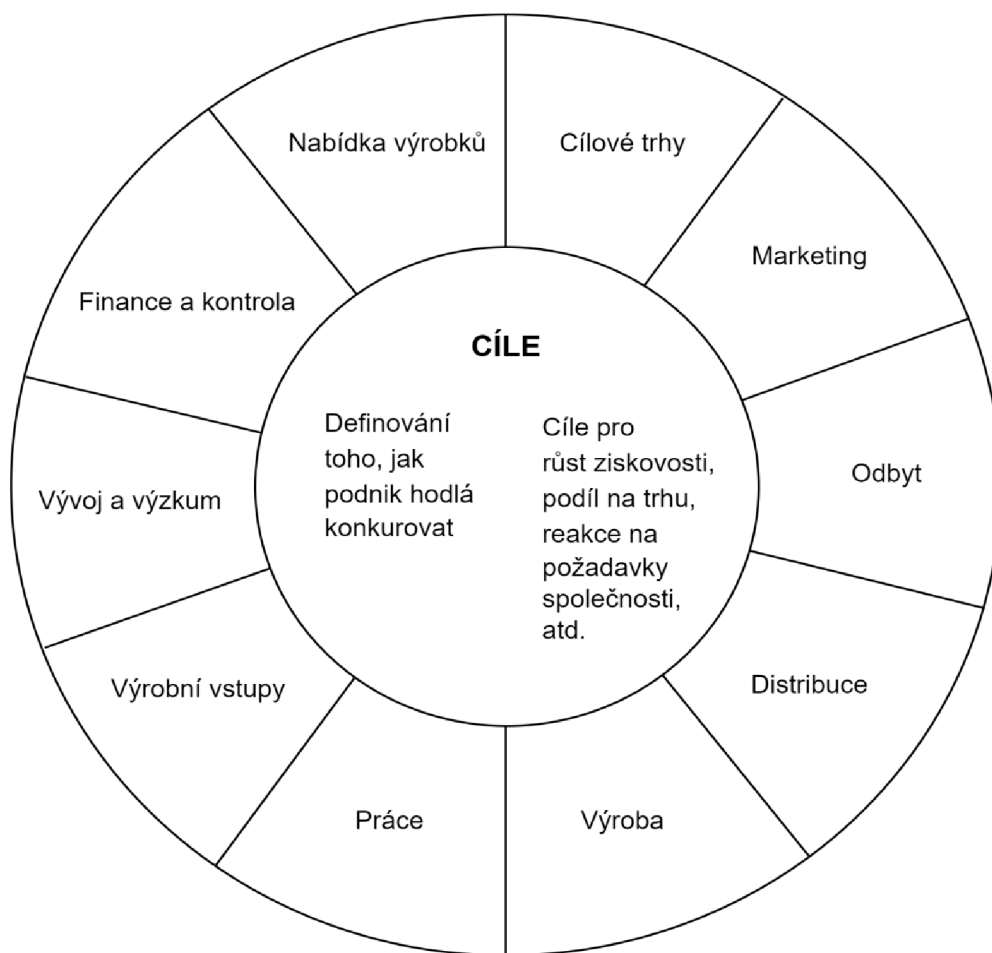
Zdroj: vlastní zpracování podle (Porter 1993)

Těchto pět faktorů rozhoduje o výnosnosti odvětví z důvodu ovlivnění ceny, nákladů a investic firem. To jsou základní složky pro návratnost investic. Dohadovací schopnost kupujících ovlivňuje ceny, které si podniky mohou stanovit, náklady a investice, protože významní kupci potřebují nákladný servis. Hrozba vstupu nových konkurentů dává limit pro tvorbu cen a zároveň ovlivňuje náklady na soupeření v oblastech jako je vývoj výrobních zařízení, vývoj výrobků, množství personálu prodeje a propagace. Hrozba zavedení nových výrobků působí na ceny stejně tak jako kupující. Dohadovací schopnost dodavatelů má zásadní vliv na náklady na suroviny a další vstupy. Hrozba vstupu nových konkurentů vytváří limity cen a vyvolává nové investice k odrazení nových konkurentů. Síla působení každého z těchto faktorů je funkcí struktury odvětví. (Porter 1993)

2.5 Konkurenční strategie

Dle Portera (1993) je konkurenční strategie objevování příznivé konkurenční pozice v určitém odvětví, ve kterém se konkurence projevuje. Jejím cílem je vybudování udržitelného a výnosného prostředí vůči působícím silám, které jsou rozhodující pro schopnost konkurence v daném odvětví. Základem pro zvolení vhodné konkurenční strategie jsou dvě hlavní otázky, a to přitažlivost odvětví v hlediska dlouhodobé výnosnosti včetně faktorů, které ji určují, a rozhodující činitelé, kteří určují vzájemné konkurenční postavení uvnitř daného odvětví. Ani jedna z těchto otázek však zcela nestačí. Obě tyto otázky jsou dynamické z důvodu měnícího se konkurenčního postavení i přitažlivosti odvětví. Konkurenční strategie má schopnost učinit dané odvětví více či méně atraktivním. Podnik zároveň může pomocí strategie zlepšit či zhoršit své postavení uvnitř daného odvětví. Konkurenční strategie tedy neodpovídá pouze danému prostředí, ale také se snaží toto prostředí utvářet ve prospěch podniku. (Porter 1993)

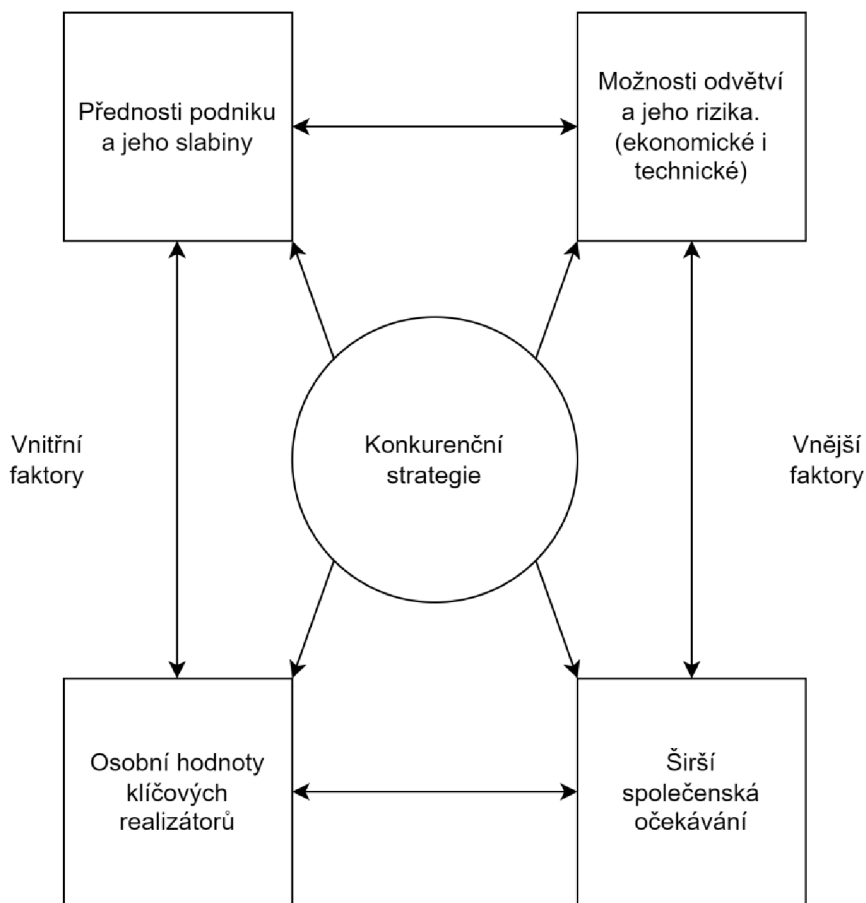
Konkurenční strategie je kombinací cílů, které chce podnik naplnit, a prostředků, které vedou k jejich dosažení. Porter (1998) uvádí tzv. Kolo konkurenční strategie, kde ve středu kola znázorňuje cíle a v ramenou kola klíčová operační opatření, pomocí kterých podnik o dosažení svých cílů usiluje (viz Obr. 6). Jakmile dojde k výslovnému uvedení opatření, může tato koncepce ovlivňovat celkové chování podniku. (Porter 1998)



Obrázek 6: Kolo konkurenční strategie

Zdroj: vlastní zpracování podle (Porter 1998)

Z širšího hlediska zahrnuje konkurenční strategie čtyři klíčové faktory určující limity toho, čeho může firma s úspěchem dosáhnout (viz Obr. 7). Přednosti a slabiny podniku vyjadřují jeho schopnosti a dovednosti ve vztahu ke konkurenci. Osobní hodnoty organizace představují motivaci a potřeby důležitých řídicích pracovníků, kteří musí danou zvolenou strategii realizovat. Možnosti odvětví a rizika definují konkurenční prostředí vzhledem k nebezpečí a zisku pro danou firmu. Společenská očekávání zahrnují vliv, který mají na daný podnik činitelé jako politika vlády, vývoj obecné morálky, sociální zájmy a další. Předtím, než bude vypracován realistický a uskutečnitelný souhrn cílů a opatření je nutné tyto čtyři faktory posoudit. (Porter 1998)



Obrázek 7: Kontext, v němž je definována konkurenční strategie
 Zdroj: vlastní zpracování podle (Porter 1998)

2.5.1 Obecné konkurenční strategie

Při překonání pěti konkurenčních sil zmíněných v kapitole 2.4 Analýza konkurenčního prostředí, existují tři obecné konkurenční strategie pro vytvoření vhodného postavení na trhu a předstížení konkurence. Jedná se o vůdčí postavení v nízkých nákladech, diferenciaci a soustředění pozornosti (viz Obr. 8). Strategie soustředění pozornosti má dvě varianty – soustředění pozornosti na nízké náklady a soustředění pozornosti na diferenciaci. Všechny tyto čtyři strategie mohou být použity jednotlivě i kombinovaně, ale k dosažení úspěchu je lepší zvolit pouze jednu z nich a důsledně ji následovat. (Porter 1993)

KONKURENČNÍ VÝHODA

		Nižší náklady	Diferenciace
KONKURENČNÍ ROZSAH	Široký cíl	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diferenciace
	Úzký cíl	3A. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3B. Soustředění pozornosti na diferenciaci

Obrázek 8: Konkurenční strategie

Zdroj: vlastní zpracování podle (Porter 1993)

Strategie **vůdčího postavení v nízkých nákladech** spočívá v tom, že si podnik stanoví, že se stane známým výrobcem s nízkými náklady ve svém odvětví. Tento daný podnik má široký rozsah činnosti a působí v mnoha segmentech. Zdroje výhody nízkých nákladů jsou různé a souvisí se strukturou daného odvětví (jedná se např. o patentovanou technologii, výhodnější přístup k surovinám a jiné). V případě, že bude firma dosahovat cen, které jsou v daném odvětví průměrem či blízko k průměru, pak bude podnikem s nadprůměrnými výkony. Přesto však podnik musí brát ohled na diferenciaci. Pokud zákazníci nebudou vnímat jeho produkt jako srovnatelný či přijatelný, bude podnik nucen snížit ceny pod úroveň cen konkurentů, aby vůbec získal odbyt, čímž své výhody z nízkých nákladů vymaže. (Porter 1993)

Při výběru strategie **diferenciace** usiluje podnik ve svém odvětví o jedinečnost v některých dimenzích, kterou zákazníci ocení a odliší se tím od konkurence. Pečlivě si vybere jednu či více vlastností produktu, kterou kupující vnímají jako důležitou, a konkurenti ji nemají. Za svou jedinečnost je poté odměněn možností stanovení vyšší ceny. (Porter 1993)

Strategie **soustředění pozornosti** je odlišná od předchozích dvou, a to výběrem úzkého rozsahu konkurence uvnitř daného odvětví. To znamená, že si podnik zvolí jeden segment či skupinu segmentů v daném odvětví a přesně přizpůsobí svoji strategii tomu, aby sloužila jen těmto segmentům. Tím se firma snaží o získání konkurenční výhody ve svých cílových segmentech, ačkoli nebude mít konkurenční výhodu celkovou. Tato strategie má dvě varianty. Při pozornosti na nízké náklady usiluje daný podnik o výhodu nejnižších nákladů ve svém cílovém segmentu. U soustředění pozornosti na diferenciaci firma usiluje o výhodu v diferenciaci vycházející ze speciálních a konkrétních potřeb kupujících v daném cílovém segmentu. (Porter 1993)

Důležitá je udržitelnost dané vybrané strategie. Pokud konkurenční strategie není trvale udržitelná vůči konkurentům, nevede k nadprůměrnému výkonu. Udržitelnost strategií vyžaduje, aby byl podnik schopný udržet si konkurenční výhodu i přes rušivé chování konkurence či vývoj odvětví. Každá ze strategií má zároveň svá rizika. (Porter 1993)

3 Společnost Bianco s.r.o.

Společnost Bianco je start-up působící v oblasti e-commerce. Podnik byl založen jako společnost s ručením omezeným, a to dne 8. června 2015 pod názvem LONAK Management s.r.o. O přibližně dva měsíce později byl přejmenován na současný název Bianco s.r.o. Jednatelé společnosti jsou Michal Tvrzník (od 6. srpna 2015) a Michal Zelinka (od 6. března 2018). Společníci jsou MITON Orchestra s.r.o. s obchodním podílem 86,79 % a OnlineStory Holding s.r.o. s obchodním podílem 13,21 %. Základní kapitál společnosti byl 12 968,- Kč. Jedná se o firmu s méně než 100 zaměstnanci. (Český statistický úřad 2023; Kurzycz 2023)

Společnost sídlí na adrese Křižíkova 148/34, Karlín, 186 00 Praha. Kanceláře společnosti se nachází v Praze a v Liberci. Bianco s.r.o. nepůsobí pouze v České republice, již v roce 2016 začalo s expanzí na zahraniční trhy. V současné době působí v osmi zemích, kterými jsou Česko, Slovensko, Holandsko, Rumunsko, Brazílie, Maďarsko, Portugalsko a Řecko. Do budoucna počítá s expanzí na další zahraniční trhy. (Biano.cz 2023)

Hlavní ekonomickou činností dle CZ NACE je 631 – Činnosti související se zpracováním dat a hostingem; činnosti související s webovými portály. Ostatní ekonomické činnosti této společnosti jsou 620 – Činnosti v oblasti informačních technologií a 731 – Reklamní činnosti. (Český statistický úřad 2023)



Obrázek 9: Logo společnosti Bianco s.r.o.
Zdroj: Biano.cz (2023)

3.1 Charakteristika poskytovaných služeb

Start-up Bianco je součástí investiční skupiny MITON, která se zaměřuje na digitální inovativní firmy. Společnost Bianco takovou firmou je a spadá do odvětví e-commerce, kde začala působit jako vyhledávač nábytku neboli marketplace v sektoru Home&Decor. Jedná se tedy o web, který sdružuje stovky e-shopů

a značek s nábytkem a dekoracemi. Od doby založení společnosti uběhlo již několik let a doba se neustále technologicky posouvá. Z tohoto důvodu již mít pouze katalog se stovkami tisíc produktů různých obchodů není dostatečné. Tým společnosti se proto snaží neustále pracovat na technologiích, díky kterým představuje zcela nový způsob zařizování a zútulňování domova, který je pohodlný a chytrý. Na to cílí i sloganem: „Chytrý nákup nábytku a dekorací.“ (Biano 2023)

Uživatel může využít mnoha funkcí, které Biano nabízí. Jejich funkcionality využívají technologii strojového učení a umělé inteligence. Snaží se o kontinuální implementaci prvků, které odpovídají nejnovějším trendům a vývoji technologií. (Startupjobs.cz 2023) Jako první firma na českém trhu v sektoru Home&Decor poskytuje Biano možnost obrazového vyhledávání (Visual Search). Uživatel nahraje obrázek produktu, který se mu líbí, a který shání a platforma mu nalezne stejné nebo podobné produkty za různé ceny nebo skladem. Jedná se první prvek ze série produktových vylepšení prostřednictvím AI. Další funkcí je personalizace obsahu. Díky tomu platforma doporučí a připomene uživateli produkty, které se mu zalíbily na tomto webu i na webech jiných e-shopů. Ke každému produktu také automaticky doporučí podobné předměty, které si uživatel může zakoupit v případě, že vybraný produkt je například vyprodáný. Díky specializovaným filtrům si zákazník může v každé kategorii zvolit, co jeho budoucí produkt má splňovat. Zároveň je web nastaven na chytré řazení, díky kterému se aktuálně nejoblíbenější produkty v kategoriích objeví vždy na prvních stránkách. Biano se také zaměřuje na pokročilou analytiku, díky které se snaží z velkého množství dat uzpůsobit nákup uživatele tak, aby byl co nejpohodlnější. Na webu také pravidelně vychází inspirativní články o zařizování domova či vybírání nábytku a dekorací. (Biano 2023)

Dalším, v Česku unikátním, prvkem je nástroj s názvem Biano Studio. Tato funkce slouží k vyzkoušení a nalezení nábytku a dekorací, které k sobě co nejlépe ladí. Produkty, které uživatel vkládá do svého návrhu, jsou z právě od e-shopů propagujících se na Bianu a zákazník vidí jejich cenu i cenu svého celkového návrhu. Ten může i zakoupit. Sloganem pro tenhle prvek je: „Biano Studio – Domov sladěný do posledního polštářku.“ Zároveň tato digitální služba umožňuje své návrhy sdílet s přáteli a blízkými či s komunitou milovníků designu, kteří na Bianu taktéž tvoří. (Studio.biano.cz 2023; Euro.cz 2022)

Koncovým zákazníkem start-upu Bianco však nejsou pouze spotřebitelé nakupující nábytek a dekorace. Marketplace má dvě skupiny zákazníků – uživatele, kteří přes něj nakupují a uživatele, kteří přes něj prodávají. Ani jedna z těchto složek nemůže fungovat bez té druhé. A proto zákazníkem společnosti Bianco jsou i firmy podnikající v sektoru Home&Decor. Pro tyto zákazníky má platforma také své výhody a dostupné funkce. Jedná se například o Bianco Button, což je prvek, který si e-shopy umístí na své vlastní webové stránky a zobrazí tak uživatelům podobné produkty dle těch, které si vybrali. Tím zvýší celkový výkon a důvěryhodnost e-shopu. Dalším nástrojem pro obchody je funkce Bianco Star, která shromažďuje recenze a fotografie zakoupených produktů, čímž cílí na zvýšení prodeje. Zajímavý může být pro firmy také prvek Bianco Pixel, který napomáhá produktům dosáhnout lepší pozice na Bianu, a tím získat pozornost uživatele, který najde to, co hledal. Společnost také pomáhá k optimalizaci výsledků a s marketingem daných firem. Zároveň nabízí pomoc s expanzí na zahraniční trhy, CSS partnerství, technickou a marketingovou podporu. Pro e-shopy kromě již zmíněných výhod a funkcí nabízí prostředí, kde uživatelé dělají tři objednávky za jednu minutu, má desítky milionů návštěvníků měsíčně, působí v osmi zemích, nabízí přes šest milionů zalistovaných produktů, přes tisíc partnerských e-shopů a na sociálních sítích má základnu o velikosti jednoho a půl milionu fanoušků. Spolupráce funguje na základě platebního modelu CPC neboli ceny za proklik. (Biano.cz 2023; e15.cz 2021)

Do vývoje vlastní umělé inteligence investuje společnost Bianco nemalé prostředky. Generální ředitel společnosti, Michal Zelinka (2022), to vysvětluje následovně: *„Díky zavedení umělé inteligence dokážeme řešit problémy, které sice vypadají na první pohled banálně, ale dělají velký rozdíl v celkovém zážitku z nakupování nábytku a dekorací online. Zvláštní důraz přitom klademe na práci s vizuální stránkou produktů, protože i koncový zákazník si vybírá produkt na základě vzhledu, na rozdíl například od elektroniky.“* (Kancelare.cz 2022) Společnost se také, kromě neustálého technologického vývoje v rámci AI, snaží na svých stránkách o budování komunity lidí, kteří mají zálibu v oblasti Home&Decor. Její funkce jsou malými prvotními kroky pro posunutí společnosti z kategorie marketplace do kategorie social commerce platform neboli platformy, která se nezabývá pouze prodejem produktů, ale obsahuje i sociální prvky. Nebude se tedy

již jednat pouze o klasické internetové tržiště, ale místo, které bude zaměřeno na uživatele a jejich potřeby.

3.2 Vize a cíl společnosti

Start-up Bianco s.r.o. vznikl s vizí, že krásné bydlení může mít každý. Na základě této vize byla také vytvořena platforma, která je jednoduchým nástrojem při vyhledávání velkého množství produktů na jednom místě z různých obchodů a různých značek. Vize se nezměnila, ale doba ano, a proto se společnost rozhodla svoji službu vylepšit. Důležité je pro ně nyní budovat zážitek z nakupování v tomto sektoru. Chtějí být pro zákazníka přítelem, který jej provede celým procesem nákupu nábytku a dekorací, a to od čerpání inspirace přes tvorbu návrhu vlastního interiéru či exteriéru, sdílení jej s komunitou až po recenzování koupeného produktu. Cílem firmy Bianco je ukázat lidem díky technologiím zcela nový způsob, jak nakupovat nábytek a dekorace. A to pohodlně a chytře. Nakupování chtějí také zjednodušit a pomocí technologií přinést zcela novou nákupní zkušenost. (Biano 2023; Kanceláře.cz 2022)

4 Analýza konkurenčního prostředí firmy Bianco s.r.o.

K posouzení konkurenčního prostředí a konkurenceschopnosti společnosti Bianco s.r.o. bude provedena Porterova analýza, jež byla vymezena v kapitole 2.4 Analýza konkurenčního prostředí. Zároveň pro celkové posouzení konkurenceschopnosti tohoto start-upu je třeba se zaměřit i na průzkum samotného odvětví e-commerce v České republice, ve kterém společnost podniká.

4.1 Odvětví e-commerce v České republice

E-commerce neboli elektronické obchodování je obecný pojem pro nakupování a prodej využívající jakékoli elektronické prostředky. Tímto způsobem lze prodávat fyzické předměty, digitální služby i informace. Nejčastější jsou dvě formy podnikání v tomto odvětví, a to internetový obchod (e-shop) a vyhledávač zboží (marketplace). (MarketingMind.cz 2017)

Podíl e-commerce na celkovém maloobchodním obratu v České republice je 13,5 %. Obrat české e-commerce je téměř 57 000 milionů korun českých. Nakupování na internetu je zde velice oblíbené. V Česku se vyskytuje veliké množství internetových obchodů a dokonce je označováno za e-shopovou velmoc. Na počet obyvatel má nejvyšší počet e-shopů v Evropě. Jedná se o téměř 51 000 e-shopů. Každoročně roste i obrat české e-commerce, pouze rok 2022 byl výjimkou, kdy se obrat českých e-shopů meziročně snížil o 12 % a pokles byl i ve zmíněném počtu internetových obchodů. Důvodem pro tento historicky první pokles bylo náročné období, kdy skončila pandemie Covidu-19, avšak započala energetická krize a došlo k rapidnímu růstu inflace. Spotřebitelé tak začali šetřit a byli více opatrní. Klesl podíl nejsilnějšímu sortimentu, jenž je zde kupován, a to elektronice. Naopak podíl jiných segmentů, jako je například nábytek a vybavení pro dům a zahradu, roste. V současném roce se obrat online nakupování opět zvyšuje a Češi si přes internet objednávají již veškerý sortiment, od jídla přes oblečení, elektroniku, nábytek až po stavební materiál. (Česká e-commerce 2023; Mediaguru.cz 2023)

Podnikání v oblasti e-commerce je ovlivněno řadou faktorů. Pro nově vznikající e-shopy či marketplacy existují bariéry v nedostatku důvěry uživatelů, ve vysoké

konkurenci, v malých zkušenostech a odborných znalostech, spolupráci s dodavateli, přepravními společnostmi či v legislativě. Nové i stávající společnosti v tomto odvětví podléhají různým zákonům a předpisům. Mezi základní právní předpisy týkající se e-commerce v ČR patří:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník – Tento zákon obsahuje obecná ustanovení týkající se uzavírání smluv, jejich platnosti a splnění. Platí pro všechny druhy smluv, tedy včetně těch, které jsou uzavírány v rámci elektronického obchodování.
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele – Tento zákon obsahuje ustanovení, která se týkají práv a povinností spotřebitelů a obchodníků. Ty se nemění ani pro oblast e-commerce. Mezi ně patří například právo spotřebitele na odstoupení od smlouvy, povinnost obchodníka poskytnout spotřebiteli informace o zboží a ceně, povinnost obchodníka zajistit řádné plnění smlouvy a další.
- Zákon č. 480/2004 Sb., o některých službách informační společnosti – V tomto zákonu jsou uvedeny právní podmínky pro poskytování služeb informační společnosti, tedy i pro e-commerce. Mezi jeho ustanovení patří například povinnost poskytnout určité informace o poskytovateli služby, povinnost zajistit ochranu osobních údajů a práva duševního vlastnictví.
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty – Tento zákon stanovuje podmínky pro výběr daně z přidané hodnoty v rámci e-commerce. Mezi jeho ustanovení patří například povinnost registrovat se k DPH v případě, že dosáhnete určité výše obrátu.
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů – V tomto zákonu jsou podmínky pro zpracování osobních údajů, které platí i v rámci elektronického obchodování. Mezi jeho ustanovení patří například povinnost obchodníka zajistit řádnou ochranu osobních údajů svých zákazníků. (Zakonyprolidi.cz 2023)

V tomto odvětví se také objevuje mnoho zajímavých trendů, které jsou pro internetové obchody i vyhledávače zboží důležité. Díky nim získávají šanci se prosadit či si upevnit svoji pozici na trhu. Aktuálním trendem je podrobnější personalizace, která se zaměřuje na individualitu každého jednoho zákazníka a pomáhá mu nalézt přesně to, co je pro něj zajímavé či důležité. K tomu je často využíváno AI a strojového učení. Dále se každoročně zlepšuje kvalita webových

stránek a nákupního procesu. Také je zde snaha o zrychlení a zjednodušení transakcí a doručení zásilek, a to nejen v rámci České republiky, ale i Evropské unie či celého světa. (Česká e-commerce 2023)

4.2 Porterova analýza konkurenčního prostředí

Pro posouzení konkurenčního prostředí start-upu Bianco s.r.o. byla zvolena Porterova analýza. Ta bude tvořena na základě informací získaných vlastním průzkumem společnosti a rozhovoru s produktovým manažerem této firmy (viz Příloha A). Tato analýza bude nápomocna k identifikování významných konkurenčních sil, jež na podnik působí a ovlivňují jej, a k posouzení jeho konkurenceschopnosti.

4.2.1 Soupeření mezi stávajícími podniky

Na první pohled by se mohlo zdát, že konkurencí vyhledávače zboží v sektoru Home&Decor jsou internetové obchody a kamenné prodejny s nábytkem jako je například Ikea, Sconto, Möbelix, XXXLutz, Jysk, ASKO – NÁBYTEK, Bonami a další. Společnost Bianco však tyto prodejce vnímá spíše jako spolupracovníky, kterým poskytuje zázemí, přes které mohou prodávat. Na platformě Bianco uživatel nalezne přes 1 000 obchodů, mezi nimiž je i zmíněné Bonami a ASKO – NÁBYTEK. I přesto má však společnost mnoho přímých i nepřímých konkurentů v ČR i v zahraničí.

Mezi přímé konkurenty start-upu Bianco patří další vyhledávače nábytku. Na českém trhu je pro ně nejvýznamnějším konkurentem společnost Favi. Tato společnost vznikla v roce 2015 v České republice a je také marketplacem v sektoru Home&Decor. Posláním této společnosti je učinit online nakupování nábytku a dekorací více inspirativním a pohodlným zážitkem. Stejně jako firma Bianco spolupracuje s více než tisíci obchody, mezi které patří například Bonami, Bauhaus, ASKO – NÁBYTEK, 4Home a OKAY.cz, které spolupracují také s Bianem. Těmto e-shopům nabízí prostředí, které má více než 13 milionů návštěv měsíčně, 4,7 milionů produktů, působí v 9 zemích a má více než 1 600 spokojených partnerů. Spolupráce funguje na základě modelu CPC a minimální cena za proklik je 1,10 Kč/kliknutí. Pro spotřebitele poskytuje webová stránka Favi textové vyhledávání, založení účtu, kam si lze ukládat oblíbené produkty, vyhledávání

dle zvolených parametrů, kategorii slevy a přehledně řešenou webovou stránku. Neposkytuje však vyhledávání dle obrázku, inspirativní články či jakékoli nástroje pro designování nebo budování komunity. Ze sociálních sítí používá firma platformy Facebook, Instagram a Youtube. Poskytuje také mobilní aplikaci pro iOS a Android. Ta bohužel v současné době není kompatibilní s novějším systémem. (Favi.cz 2023)

Tabulka 1: Srovnání firem Bianco.cz a Favi.cz

Zkoumaný prvek/Společnost	Biano.cz	Favi.cz
Země	8	9
Partnerské e-shopy	1000 +	1000 +
Měsíční počet návštěvníků	10 000 000	13 000 000
Počet produktů	6 000 000	4 700 000
Mobilní aplikace	Ne	Ano
Sociální sítě	Facebook – 224 tis. sledujících Instagram – 19 tis. sledujících Youtube – 2,48 tis. odběratelů	Facebook – 240,8 tis. sledujících Instagram – 53,4 tis. sledujících Youtube – 4,77 tis. odběratelů
Přehledné webové stránky	Ano	Ano
Možnost založení účtu	Ano	Ano
Textové vyhledávání	Ano	Ano
Obrazové vyhledávání	Ano	Ne
Specializované filtry	Ano	Ano
Recenze uživatelů	Ano	Málo
Kategorie Slevy	Ne	Ano
Články	Ano	Ne
Nástroj pro designování	Ano	Ne
Propojení uživatelů, budování komunity	Ano	Ne
Funkce pro partnerské e-shopy	Ano	Ne
Internetová reklama	Ano	Ano
Televizní reklama	Ano (krátkodobě)	Ano (dlouhodobě)

Zdroj: vlastní zpracování dle informací z (Biano 2023; Favi 2023)

Tabulka 1 uvádí srovnání společností Bianco a Favi z hlediska množství poboček, obchodů, produktů a návštěvníků. Přihlíží i k sociálním sítím a reklamám, přes které se obě firmy propagují. Dále se také zaměřuje na jednotlivé funkce, které platformy nabízejí svým zákazníkům i partnerským obchodům. Společnost Favi má vyšší průměrný počet měsíčních návštěvníků než firma Bianco, i přesto, že má nižší počet produktů. Zároveň má i vyšší počet fanoušků na sociálních sítích. Na základě těchto údajů lze hodnotit, že se může jednat o známější vyhledávač nábytku. Bianco se však více soustředí na technologický rozvoj společnosti a přizpůsobení se pokroku. To by mu do budoucna mohlo dát značnou konkurenční výhodu. Je možné, že rozdíly v návštěvnosti a v množství fanoušků se budou zmírňovat, a pokud se společnost Favi nezaměří na tvorbu nových funkcí a vyšší zapojení moderních technologií, stane se pro Bianco mnohem méně významným konkurentem než je nyní.

Favi s.r.o. však není jediným přímým konkurentem a jediným vyhledávačem nábytku na českém trhu pro start-up Bianco. Působí zde také portál FUF.cz, který taktéž vznikl v roce 2015. Ten nabízí srovnání zboží od několika stovek prodejců v odvětví nábytku a dekorací. Jeho specialitou jsou kolekce zboží vybrané designérkou. V současné době jej navštíví měsíčně okolo 90 000 uživatelů a zprostředkuje okolo 3 000 objednávek pro své partnerské e-shopy. Dále zde působí vyhledávač produktů do domácnosti a pro zahradu se jménem Bevedo.cz. Ten spolupracuje s více než 400 obchody a značkami a poskytuje více než 395 000 produktů. Tento marketplace zároveň vydává internetový magazín, ve kterém jsou publikovány odborné články a rady k nákupu. Posledním významnějším vyhledávačem zboží v oblasti Home&Decor je firma Nabytker.cz. Ta má menší množství produktů i partnerských e-shopů, avšak na rozdíl od ostatních zmíněných společností poskytuje vyhledávač interiérových studií a truhlářů podle krajů. Návštěvnost, počet produktů, obchodů i značek těchto tří firem je nižší než u společnosti Bianco, a proto pro ni nejsou významnými konkurenty. Mnohem významnějšími jsou známé vyhledávače zboží, které se sice nespécializují na sektor nábytku a dekorací, ale také tyto produkty poskytují. Jedná se například o firmu Heureka. Heureka je největším srovnávačem cen a vyhledávačem produktů v Evropě. Působí v devíti zemích, na platformě má 55 tisíc e-shopů a měsíčně ji využije přes 23 milionů uživatelů. Jejimi největšími výhodami jsou ověřené recenze u produktů a e-shopů, garance nákupu, která chrání před podvodem, poradna, inspirativní články a vysoké

množství produktů všeho druhu. Ačkoli Heureka není specialistou na sektor Home&Decor, má na trhu velice silnou pozici a známé jméno. Pro společnost Bianco je z těchto důvodů výrazným a silným konkurentem. Vzhledem k tomuto konkurentovi je pro společnost důležité, aby se i nadále zaměřovala na svoji specializaci, kterou je Home&Decor a stala se opravdovým specialistou v tomto oboru. (Bevedo.cz 2017; FUF.cz 2023; Heureka.group 2022; Nabytker.cz 2017)

V současné době není neobvyklé, naopak již spíše běžné, nakupovat přes internet, a to i ze zahraničních e-shopů. Pro vyhledávač zboží jako Bianco je proto potřeba zaměřit se i na přímé konkurenty ve světovém měřítku. Konkurenčními firmami jsou platformy jako Amazon, eBay, Houzz, Wayfair a další. Amazon a eBay jsou vyhledávače zboží bez specializace a s vysokou šíří sortimentu včetně nábytku. Ačkoli nejsou specialisty na nábytek, mají silné známé jméno a dobrou pověst. Wayfair a Houzz jsou marketplacy zaměřené na nábytek a dekorace. Obě tyto společnosti se zaměřují i na budování uživatelského zážitku z nákupu. Například Wayfair poskytuje funkci podobnou Bianco Studiu, ve které si uživatel může ve 3D modelu vytvořit místnost a umístit do ní produkty z jejich webu. Pomocí tohoto nástroje zjistí, jak k sobě jednotlivé předměty ladí, a zda mu vyhovují jejich rozměry. Své nápady může sdílet s ostatními na stránce Wayfairu. (Wayfair.com 2023) Funkce podobného charakteru pozvedávají celou platformu a podílejí se na budování lepšího pocitu z nakupování. Díky tomu se daný marketplace odlišuje od ostatních a posouvá se do roviny social commerce platform. To je cílem i start-upu Bianco. Zatím je stále prvním vyhledávačem nábytku, který zavádí podobné prvky zde v České republice, čímž se postupně snaží vyrovnat své zahraniční konkurenci.

Při zkoumání konkurenčních firem z hlediska dlouhodobých cílů je třeba připustit i konkurenci mezi social commerce platformami. To lze řadit do nepřímé konkurence. Zatímco start-up Bianco se snaží přetransformovat z marketplacu neboli místa, kam lidé chodili pouze za účelem hledání produktu a nákupu, social commerce platformy vznikly obráceně. Nejdříve propojily uživatele stejných zájmů či jiných společných charakteristik, vybudovaly komunitu a teprve poté začaly s prodejem produktů. Takovou platformou je například Facebook či Instagram, které v současné době fungují jako významný komerční nástroj. Podobnou cestou se vydává i portál Pinterest. I na těchto stránkách vznikají komunity lidí zajímající se

o bytový design, nabízející své produkty, nápady, tipy a inspiraci v této oblasti. Od té doby, co se společnost Bianco rozhodla zaměřit se na budování a propojení komunity lidí, co se zajímají o interiérový design či si zařizují své bydlení, stávají se její nepřímou konkurencí i tyto weby.

4.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Začít podnikání v odvětví e-commerce je snazší než bývalo, a to především z důvodu vyšší vzdělanosti v oblasti technologií. Pro vznik nového vyhledávacího zboží jsou velmi důležité dobré schopnosti v oblasti marketingu a technické dovednosti. Souběžně s tím i znalosti moderního marketingu, IT technologií a nejnovějších trendů. Technologie jsou však již nedílnou součástí každodenního života, a tak jsou lidé v tomhle směru mnohem zdatnější, než tomu bývalo dříve. Zároveň existuje mnoho funkcí a programů, které dokáží usnadnit práci informatika, například automatizace vytvoření feedu či hotová API.

Bariérami pro vznik nové společnosti jsou nedostatek důvěry uživatelů a náročnost vytvoření si jména. V současné době je na trhu vysoké množství subjektů působících jako vyhledávací nábytku a je pro ně již teď náročné se prosadit a získat své zákazníky. Pro vyhledávací produktů je také důležité zvládat marketing na dvě strany – cílit na e-shopy, které by poskytly webu své produkty a zároveň cílit na spotřebitele, kteří chtějí nábytek nakupovat. Druhá skupina zákazníků si s velkou pravděpodobností vždy vybere raději firmu, jejíž jméno dobře zná než společnost, která je na trhu nově, a o které doposud neslyšela. Také stejně jako jiné druhy podnikání podléhá tento sektor různým zákonům a předpisům, které musí nově vznikající subjekt znát a dodržovat.

Pro nové konkurenty není náročný vstup na trh, ale získání svého podílu na trhu a vytvoření si jména. Zároveň se jedná o velice rychle se měnící a stále se technologicky posouvající sektor, a co stačilo na úspěch dnes, nemusí být úspěšné v budoucnu. I přesto bude vznikat pro společnost Bianco mnoho nové konkurence. Firma si to uvědomuje, a i to je důvodem pro její snahu o neustálé posouvání se v technologiích a transformaci své platformy.

4.2.3 Dohadovací schopnost dodavatelů

Dodavatelé společnosti Bianco lze rozdělit do tří skupin. První skupinou jsou dodavatelé do kanceláří, které se nachází v Praze a v Liberci. Jedná se o poskytovatele kanceláří, dodavatele občerstvení, elektřiny a další dodavatele, kteří jsou typičtí pro téměř veškeré společnosti. Druhou skupinou jsou platformy, přes které společnost tvoří svůj marketing. Jedná se nejčastěji o reklamu na sociálních sítích jako Facebook, Pinterest, Instagram a přes službu Google. Pro tyto poskytovatele už je firma Bianco větším zákazníkem, a proto má vlastního Account managera. S tím kooperuje, optimalizuje a nastavuje svoji reklamní činnost přes tyto platformy. Za určité období společně vyhodnocují výsledky reklamy a přizpůsobují je budoucím cílům. Tyto obchodní vztahy jsou dlouhodobé, od počátku fungování společnosti Bianco. Třetí skupinou jsou techničtí dodavatelé, kteří napomáhají fungování webu a technologiím, jež firma využívá. Jedná se například o MailChimp, který pomáhá tvorbě a rozesílání emailů, Stable, přes který spravují servery, Mergado, který se zaměřuje na e-shopy a poskytuje jim pomocné služby v mnoha ohledech, a AVS, které poskytuje hostingové služby.

Dohadovací vliv dodavatelů není významnou působící silou v tomto odvětví, služby mohou poskytovat různým konkurenčním firmám, ceny zvyšují rovnoměrně a pro všechny. Se společností Bianco mají dlouhodobé a dobré vztahy. V případě nevyhovujících služeb může společnost své dodavatele změnit, ale v budoucích letech nic takového neplánuje.

4.2.4 Dohadovací schopnost kupujících

Start-up Bianco, jako jiné vyhledávače zboží, má dvě skupiny zákazníků. Jedná se o e-shopy, které přes Bianco prodávají a spotřebitele, kteří shání a kupují nábytek a dekorace. Na každou z těchto dvou skupin je cílen jiný marketing, a tyto dva druhy marketingu probíhají současně. Marketingovým cílem společnosti je oslovit dostatečné množství lidí, kteří navštíví webové stránky za účelem hledání produktů a zároveň dostatečné množství lidí, kteří v partnerském obchodě nakoupí. Rovinu koncového zákazníka lze ještě rozdělit na dva typy lidí, které jsou cílovým segmentem této firmy. První jsou lidé, kteří si zařizují či renovují domov a jejich cílem

je nakoupit nábytek či dekorace, které potřebují či vyměňují. Druzí jsou lidé, kteří hledají inspiraci, jejich zálibou je dekorování a rádi si designují své bydlení. Ti doposud pro tento svůj zájem využívají Facebookových skupin, Pinterestu či Instagramu.

Společnost Bianco se snaží pokrýt obě tyto skupiny různou nabídkou služeb. Pro své partnerské e-shopy nabízí mnoho doplňkových služeb a funkcí, které jsou popsány v kapitole 3.1 Charakteristika poskytovaných služeb. U koncových zákazníků se snaží o tvorbu funkcí, které mu nakupování zpříjemní a budování sociálního prostředí pro lidi se zálibou v oblasti Home&Decor (popis konkrétních funkcí opět v kapitole 3.1 Charakteristika poskytovaných služeb). Těmito službami a funkcemi má firma Bianco výhodu nad konkurencí, která tyto benefity svým zákazníkům ani e-shopům neposkytuje či jen v malé míře. Je velice pravděpodobné, že tyto funkce budou v budoucnu více žádané, než jsou nyní, a množství zákazníků této společnosti díky nim vzroste.

Dohadovací schopnost kupujících je pro firmu velice významná. Pokud spolupráce se společností Bianco nebude přinášet partnerským firmám výhody a vyšší tržby, pravděpodobně s ní svoji spolupráci ukončí. Sama společnost žádné vlastní bytové produkty a dekorace nevlastní a nevytváří. Z tohoto důvodu je pro ni kooperace s partnerskými e-shopy velice zásadní. Zároveň tyto spolupráce nebudou vznikat bez aktivních uživatelů na platformě Bianco, pro které portál musí vytvářet, co nejpříjemnější podmínky pro nakupování, inspiraci a tvorbu obsahu.

4.2.5 Hrozba náhradních výrobků

U hrozby substitučních výrobků je opět třeba se zaměřit na oba typy zákazníků, které tvoří vyhledávač zboží. Internetové obchody, které na Bianu propagují své produkty, zde mají možnost nejen té pouhé propagace, ale i využití dalších funkcí, jako je Bianco Button, Bianco Star a Bianco Pixel. Zároveň se jedná i o menší e-shopy, které nemají kapacitu pro tvorbu vlastního marketingu a společnost Bianco za ně tuto činnost zcela přebírá. Svoji pomoc jim poskytuje i v dalších oblastech. Při porovnání firmy Bianco a současných konkurentů na českém trhu poskytuje tato firma nejvíce dostupných funkcí pro své partnerské obchody.

Pro své uživatele firma nabízí jako jediná na českém trhu v sektoru nábytku a dekorací funkci vizuálního vyhledávání nebo tvorby vlastního návrhu místnosti v Bianco Studiu. To jsou její jedinečné funkce.

Pro zákazníka však není náročné najít si jiný vyhledávač nábytku či vyhledávač zboží, který má ve své nabídce i nábytek a dekorace. Uživatel také nalezne spoustu jiných platforem, kde se může věnovat designování a tvorbě své vlastní místnosti či sbírat inspiraci a sdílet ji s ostatními uživateli. Například na Pinterestu člověk nalezne produkt, který se mu opravdu líbí, ale je pro něj náročné si jej zakoupit ve své zemi či zcela nalézt k nákupu. A to je problém, na který se Bianco zaměřuje a snaží se jej řešit. Jejich cílem je vytvořit platformu, která bude obsahovat všechny tyto funkce - od sbírání inspirace, tvorby designu přes sdílení s ostatními po nalezení a zakoupení produktu. To je cíl, díky kterému se stává Bianco jedinečné a v České republice má konkurenční výhodu nad ostatními působícími subjekty. Substituty zde jsou pouze na jednotlivé dílčí činnosti, ale zatím zde neexistuje další portál, který by všechny tyto prvky obsahoval.

V zahraničí je množství substitučních produktů vyšší. Zde již existují jednotky webů, které obsahují více prvků než pouhý prodej předmětů či tvorbu komunity. Start-up Bianco v současné době působí v osmi zemích a v budoucnu plánuje expandovat do dalších. Před vstupem na zahraniční trh si společnost vždy dělá průzkum, při kterém zkoumá aktuální ekonomickou situaci, úroveň odvětví e-commerce a konkurenční podniky. Teprve poté, co pro ně hodnoty vychází příznivě, tak začne s tvorbou nové pobočky. Na zahraničních trzích, na kterých působí nyní je zatím stále svými službami speciální.

V budoucích letech je možná transformace vyhledávačů zboží stejným směrem jako se vydává společnost Bianco. Substituční produkty by se tak mohly stát významnějším faktorem, než jsou nyní. Proto je pro tuto firmu důležité být stále o krok napřed před konkurencí a pracovat na zlepšování a tvorbě nových funkcí.

4.2.6 Zhodnocení Porterovy analýzy konkurenčního prostředí

Následující tabulka znázorňuje zhodnocení Porterovy analýzy konkurenčního prostředí na základě zjištěných výsledků z provedené analýzy jednotlivých

konkurenčních faktorů. Síly působící na konkurenční prostředí jsou hodnoceny mezi pět stupňů významnosti od nejnižší (nevýznamný) po nejvyšší (velmi významný).

Tabulka 2: Zhodnocení Porterovy analýzy konkurenčního prostředí

Konkurenční faktory/ Míra významnosti		Míra významnosti				
		Nevýznamný	Méně významný	Průměrný	Významný	Velmi významný
Konkurenční faktory	Soupeření mezi stávajícími podniky					X
	Hrozba vstupu nových konkurentů			X		
	Dohadovací schopnost dodavatelů	X				
	Dohadovací schopnost kupujících					X
	Hrozba náhradních výrobků				X	

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost Bianco s.r.o. má velice významné konkurenty na českém i zahraničním trhu, počet konkurenčních subjektů je zároveň vysoký. Z tohoto důvodu zde existuje i velké množství substitučních výrobků pro jednotlivé prvky, co Bianco nabízí. V současné době se firma snaží o získání konkurenční výhody v technologickém pokroku, čímž se od své současné konkurence odlišuje. Jedná se o transformaci z tradičního vyhledávače zboží do platformy budující komunitu uživatelů stejného zájmu, prostředí, kde lidé mohou nejenom nakupovat, ale sbírat inspiraci, tvořit, hodnotit, komentovat a sdílet své nápady s ostatními. Touto cestou se prozatím vydávají pouze zahraniční konkurenti a (současná) nepřímá konkurence. Do budoucna by se však tento počet konkurujících subjektů mohl zvyšovat vzhledem k neustálému technologickému pokroku celosvětové společnosti.

Firma Bianco zároveň nemůže fungovat bez svých zákazníků – uživatelů i internetových e-shopů s nábytkem a dekoracemi. Dohadovací schopnost kupujících je velmi významným konkurenčním faktorem. Pro oba tyto zákazníky musí společnost nabízet lepší služby než konkurence, aby nedošlo k jejich odlivu, ale naopak k jejich postupnému zvýšení.

4.3 Shrnutí konkurenceschopnosti start-upu

Start-up Bianco s.r.o. podniká v odvětví české e-commerce, kde se zaměřuje na sektor Home&Decor. Obrat tohoto odvětví se každoročně zvyšuje, zvláště v segmentu bydlení a bytových dekorací. Jedna z příčin tohoto růstu je zvyšující se technická zdatnost lidí pohybovat se na internetu. Nové generace stále více nakupují přes internet veškerý sortiment. Urychlení přinesla i pandemie Covidu-19, která lidi přiměla k odklonění se od osobního nakupování v obchodech. Pro mnoho spotřebitelů se najednou stalo běžné nejit do restaurace, ale objednat si jídlo přes donáškovou službu, nejet na nákup do supermarketu, ale využít nákupu přes mobilní či internetovou aplikaci a nechat si svůj nákup dovést až domů, neprocházet obchody a nezkoušet si oblečení a boty, ale vybírat a zakoupit si je přes internet a poté případně využít stále se zlepšujících možností vrácení zboží. Z důvodu zvýšeného pobytu ve svých domovech si lidé uvědomili, co jim doma schází, a jak si svůj byt či dům chtějí zútulnit. A stalo se pro ně běžné namísto celodenní návštěvy Ikea či jiné prodejny, vyhledat si svůj vysněný kousek nábytku na internetu a použít právě vyhledávače zboží a srovnávače cen, aby pro sebe našli tu nejlukrativnější nabídku. Do té doby bylo běžnější shánět nábytek po kamenných prodejnách a obchodech. I z tohoto důvodu je sektor Home&Decor velice poddimenzovanou částí trhu, která až nyní dostala svoji příležitost. To přináší společnosti Bianco velké množství možností vylepšení jejích služeb, na čemž firma usilovně pracuje. Její konkurenční výhodou jsou drobné moderní funkce, které má zatím jako jediná na českém trhu, i nabídka služeb pro své partnerské internetové obchody, kterou opět konkurenti nenabízí. Zároveň díky její orientaci na úzký sektor, kterým je nábytek a dekorace, má možnost konkurovat i velkým společnostem, jako je například Heureka či Amazon, které se zaměřují na veškerý sortiment. Díky těmto všem zmíněným složkám má šanci i na trhu s velkým počtem konkurenčních subjektů a substitučních služeb být z dlouhodobého hlediska velice konkurenceschopnou firmou.

4.4 Navrhovaná doporučení pro společnost Bianco s.r.o.

Na základě provedené analýzy, polostrukturovaného rozhovoru s produktovým manažerem vybrané společnosti a vlastních poznatků byla jako nejvhodnější

zvolena konkurenční strategie **soustředění pozornosti na diferenciaci** (definována v podkapitole 2.5.1. Obecné konkurenční strategie).

Firma Bianco s.r.o. působí v odvětví, ve kterém má již v současné době vysokou konkurenci a z důvodu nepříliš vysokých bariér vstupu je vysoce pravděpodobné, že množství přímých i nepřímých konkurentů poroste. Pro zachování a zvýšení své možnosti být silnou firmou v sektoru Home&Decor musí zůstat u svého zaměření na úzký sektor, kterým jsou e-shopy poskytující nábytek a dekorace, a lidé, kteří tento sortiment nakupují či v něm mají zálibu. Zároveň by měl podnik usilovat o jedinečnost v některých dimenzích ve svém odvětví, kterou tito zákazníci ocení, a firma se tím odliší od svých konkurentů. Jedná se například o již zmíněné zapojení AI, do budoucna i virtuální a rozšířené reality. Díky tomu může tato společnost zcela změnit způsob nakupování nábytku a dekorací a vybudovat u svých uživatelů velice silný zážitek z nákupu, který nezapomenou, budou o něm vyprávět a budou se k němu chtít vracet.

Během analyzování společnosti Bianco a komparace s jejím nejvýznamnějším konkurentem Favi bylo také zkoumáno povědomí lidí na českém trhu o těchto dvou firmách. Na základě těchto zjištění je dalším doporučením **zvýšení propagace** společnosti Bianco. V současné době firma využívá převážně internetových reklam, krátkodobě reklam televizních. Při nákupu nábytku a bytových dekorací spotřebitel obvykle nenakupuje ihned na základě reklamy, ale až v období zařizování, rekonstrukce či zkrášlování svého domova. Pro společnost je proto důležité dostat se lidem do podvědomí, aby byla jednou z prvních společností, na kterou si vzpomenou v případě zájmu o nákup. Cílem její propagace by mělo být primárně budování povědomí o firmě. Reklamy by měly být frekventovanější napříč různými komunikačními médii s vysokým dosahem, např. televizní, venkovní či internetovou reklamou. Sekundárním cílem propagace je zaměření se na užší komunitu lidí se zájmem o sektor Home&Decor a na ně cílit konkrétně např. přes sociální sítě, využitím influencerů, tištěnými či elektronickými časopisy o bydlení a designu.

Třetím doporučením pro start-up Bianco je **zpřehlednění a vizuální úprava webových stránek**. Všechny funkce, které platforma nabízí, se vážou na její webovou stránku. Například pro nového uživatele může být obtížné použití nástroje Bianco Studio, který se opírá právě o kategorie z webu, ve kterých je poměrně

náročné se zpočátku zorientovat. Webové stránky by se proto měly upravit do více vizuálně lákavé, modernější podoby s intuitivním ovládáním pro nového uživatele.

Poslední doporučení pro firmu Bianco spočívá v **zaměření se na detaily**. Právě díky doladění detailů jednotlivých funkcí, oprav drobných nedostatků či vylepšení, se úroveň každého prvku, který platforma nabízí, posune o úroveň výše. Například při práci v Bianco Studiu se bílé produkty stávají často průhlednými, čímž se omezuje možnost tvorby vlastního návrhu interiéru. Odstranění drobných nedostatků zvýší pozitivní zážitek z nákupu u spotřebitele a celkový pohled na tuto platformu.

Technická zdatnost lidí každoročně roste, což tomuto start-upu přináší své výhody i nevýhody. Mezi výhody patří vyšší množství uživatelů, které tato platforma může oslovit a jejich zapojení do tvorby komunity na této platformě. Nevýhodou je další snížení bariér pro vstup na tento trh a osvojené dovednosti zaměstnanců těchto nových subjektů ve tvorbě stejných funkcí, kterými v současné době společnost Bianco na českém trhu vyniká, a tím zvýšení množství substitutů. O to více je pro ni důležité být vždy o krok napřed před konkurencí, usilovat o neustálý pokrok, zvýšení svého dosahu a jedinečnost služeb, které nabízí.

Závěr

Start-upové podnikání je rizikové inovativní podnikání s rychlým růstem a rozvojem díky využití vyspělých technologií. Přes polovinu vzniklých start-upů se nedožije pěti let. V této bakalářské práci bylo zmíněno mnoho známých společností z České republiky i ze zahraničí, které uspěly a změnily svět. Start-upy jsou firmy, které zpochybňují zaběhlé pořádky, hledají kreativní řešení, mění se a inovují. Díky těmto rysům v nich lze vidět budoucnost. Ve chvíli, kdy společnost přestane zpochybňovat zaseté normy, hledat nová řešení, nové nápady a inovovat, začne upadat. Technologický pokrok je pro lidstvo velice důležitý. Díky němu lze zlepšit medicínu a zachraňovat životy, žít ekologicky a obnovit přírodu této planety, získat více času pro záliby, které člověka rozvíjí, věnovat se více svým rodinám a blízkým. A k tomuto pokroku nás vedou právě start-upové firmy. Jejich vznik a rozvoj je třeba podpořit a ty nejúspěšnější z nich mohou svět ovlivnit či změnit. Jejich úspěch je také ovlivněn schopností konkurence, tato bakalářská práce je proto zkoumala z pohledu konkurenceschopnosti.

Práce představuje problematiku a specifika start-upů a konkurenceschopnosti. Poté se zaměřuje na konkrétní podnik v České republice, kterým byl zvolen český start-up Bianco s.r.o. podnikající v odvětví e-commerce. E-commerce se během posledních let stala velice oblíbeným odvětvím. Její obliba se zvyšuje s každou další novou generací. V současné době je kladen důraz na omezenost času, který se nedá vrátit, zpomalit ani koupit. Čas je nenahraditelným bohatstvím. E-commerce sektor nabízí řešení v ušetření času, který by člověk strávil tradičním nakupováním. Dále může řešit i otázku ekologie, a to například ve snížení potřeby dopravy či obalů. Důležitost těchto dvou hodnot je řešena v posledních letech, stejně jako pojem start-up. Zkoumaná společnost a její odvětví koresponduje s celým tématem této práce.

Pro společnost Bianco s.r.o. byla sestavena analýza konkurenčního prostředí, její zhodnocení, navržení konkurenční strategie a další doporučení. Tím bylo dosaženo stanoveného cíle ve zhodnocení konkurenceschopnosti této firmy a jejího postavení na českém i zahraničním trhu. Společnost Bianco s.r.o. je konkurenceschopnou firmou díky jedinečnosti služeb a zaměření se na vybraný sektor. Toto vyhodnocení konkrétní firmy a příklady úspěšných podniků v teoretické

části odpovídají na otázku, zda pro start-upové podnikání je možné být konkurenceschopné, a to i pro nevelký podnik z České republiky. Odpověď je ano.

Dále bylo dosaženo stanoveného cíle ve zmínění návrhu pro budoucí rozvoj společnosti. Jako nejvhodnější byla doporučena konkurenční strategie soustředění pozornosti na diferenciaci. Také byla navržena vyšší propagace společnosti, zpřehlednění a úprava webových stránek a soustředění se na detaily v oblasti funkčnosti, oprav a vylepšení.

Tato bakalářská práce se zabývá velice moderním a aktuálním tématem, o kterém v České republice doposud nebylo vydáno mnoho publikací. Jedná se jak o samotné start-upové podnikání, tak i samotnou oblast e-commerce, ve které působí zvolený podnik. Přínos práce spočívá v řešení aktuální a dynamické problematiky, jejíž význam v následujících letech nadále poroste, v analýze konkurenceschopnosti vybraného podniku a v doporučeních pro další rozvoj této firmy.

Seznam použité literatury

- BEAUCHAMP, Magdalena, Agnieszka SKALA, 2017. *Visegrad Startup Report 2016/2017* [online]. [cit. 2022-09-21] Dostupné z: <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/uploads.mangoweb.org/shared-prod/aspeninstitutece.org/uploads/2017/06/Visegrad-Startup-Report-5.pdf>
- BEVEDO.CZ, 2017. *Co je Bevedo* [online]. [cit. 2023-04-13] Dostupné z: <https://www.bevedo.cz/info/co-je-bevedo/>
- BIANO.CZ, 2023. *O Bianu* [online]. [cit. 2023-03-02] Dostupné z: <https://www.biano.cz/o-bianu/o-bianu>
- CASHBOT.COM, 2020. *Životní cyklus firmy – znáte jeho fáze a víte, co v které fázi firma potřebuje* [online]. [cit. 2022-09-20] Dostupné z: <https://cashbot.cz/blog/zivotni-cyklus-firmy/>
- CROLL, Alistair and Benjamin YOSKOVITZ, 2013. *Lean analytics: use data to build a better startup faster*. Beijing: O'Reilly. The United States of America: O'Reilly Media. ISBN 978-1-449-33567-0.
- CZECHSTARTUPS.ORG, 2022. *Startupy* [online]. [cit. 2022-09-21] Dostupné z: <https://www.czechstartups.org/startup-ekosystem/startupy/>
- ČESKÁ E-COMMERCE, 2023. *Stav e-commerce v ČR v roce 2023* [online]. [cit. 2023-03-18] Dostupné z: <https://www.ceska-ecommerce.cz/>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2023. *Biano s.r.o.* [online]. [cit. 2023-03-02] Dostupné z: <https://apl.czso.cz/res/detail?ico=04146905>
- E15.CZ, 2021. *Ženy ve start-upech: Bianco, CleverFarm, Roletik* [online]. [cit. 2023-03-02] Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/startupy/zeny-ve-start-upech-biano-cleverfarm-roletik-1379310>
- EURO.CZ, 2022. *Zážitek z nakupování posouváme do 21. století, říká šéf online katalogu Bianco* [online]. [cit. 2023-03-02] Dostupné z: <https://www.euro.cz/clanky/zazitek-z-nakupovani-posouvame-do-21-stoleti-rika-sef-online-katalogu-biano/>

- FASTERCAPITAL.COM, 2022. *The history of startups: From early days to today* [online]. [cit. 2022-09-20]. Dostupné z: <https://www.zippia.com/advice/start-up-profitability-statistics/>
- FAVI.CZ, 2023. Favi [online]. [cit. 2023-04-13] Dostupné z: <https://favi.cz/>
- FORBES.COM, 2019. *Startup Financing: 5 Key Funding Options For Your Company* [online]. [cit. 2022-09-20] Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2019/12/22/startup-financing-key-options/>
- FUF.CZ, 2023. *Informace a kontakty* [online]. [cit. 2023-04-13] Dostupné z: <https://fuf.cz/kontakt>
- GENERALICESKAPROFI.CZ, 2022. *10 nejhodnotnějších stratus světa roku 2021* [online]. [cit. 2022-09-21] Dostupné z: <https://www.generaliceskaprofi.cz/ze-zivota/10-nejhodnotnejsich-startupu-sveta-roku-2021>
- HEUREKA.GROUP, 2022. *O nás* [online]. [cit. 2023-04-13] Dostupné z: <https://heureka.group/cz-cs/o-nas/>
- HRTÚSOVÁ, Tereza, Radek NOVÁK, 2019. *Ekonomické a strategické analýzy. Česká spořitelna. Start-upy v ČR: State of Play* [online]. [cit. 2022-09-21] Dostupné z: https://www.csas.cz/content/dam/cz/csas/www_csas_cz/Dokumenty-korporat/Dokumenty/Analytici/analyza_start_upy_v_CR_2019_07.pdf
- HÝBL, Jakub, 2019. *Podnikatelské inkubátory vs. akcelerátory: k čemu slouží a čím se liší?* [online]. [cit. 2022-09-21] Dostupné z: <https://www.profipodnikatelskyplan.cz/blog/uzitecne-tipy-a-triky/podnikatelske-inkubatory-vs-akcelatory-k-cemu-slouzi-a-cim-se-lisi>
- KANCELÁŘE.CZ, 2022. *Michal Zelinka | Chceme přibližovat zážitek nakupování nábytku online tomu v reálném světě* [online]. [cit. 2023-03-02] Dostupné z: <https://www.kancelare.cz/michal-zelinka-chceme-priblizovat-zazitek-nakupovani-nabytku-online-tomu-v-realnem-svete>
- KEIRETSU FORUM PRAGUE, 2018. *Startup Report 2017/2018* [online]. [cit. 2023-01-21] Dostupné z: <https://www.ceskenovinky1.eu/wp-content/uploads/2018/06/Starup-Report-2017%EF%80%A22018.pdf>

- KOLMAR, Chris, 2022. *20+ must-know startup statistics [2022]: Average time to reach profitability at a startup* [online]. [cit. 2022-09-20]. Dostupné z: <https://www.zippia.com/advice/start-up-profitability-statistics/>
- KURZYCZ, 2023. *Obchodní rejstřík firem – Bianco s.r.o., Praha IČO 04146905* [online]. [cit. 2023-03-02] Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/04146905/biano-sro/>
- MANAGEMENTMANIA.COM, 2016. *e-Commerce* [online]. [cit. 2022-09-21] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/e-commerce>
- MANAGEMENTMANIA.COM, 2016. *Konkurence (Competititon)* [online]. [cit. 2023-01-21] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/konkurence>
- MANAGEMENTMANIA.COM, 2016. *Startup* [online]. [cit. 2022-09-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/startup>
- MARKETINGMIND.CZ, 2017. *E-commerce* [online]. [cit. 2023-03-18] Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/e-commerce/>
- MEDIAGURU.CZ, 2023. *Obrat e-commerce loni poprvé klesl, snížil se o 12 %* [online]. [cit. 2023-03-18] Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2023/01/obrat-e-commerce-loni-poprve-klesl-snizil-se-o-12/>
- MITON.CZ, 2022. *Portfolio* [online]. [cit. 2022-09-21] Dostupné z: <https://www.miton.cz/en/portfolio>
- NABYTKER.CZ, 2017. *Vyhledávač nábytku a dekorací* [online]. [cit. 2023-04-13] Dostupné z: <https://www.nabytker.cz/>
- PORTER, Michael E., 1993. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0512-0.
- PORTER, Michael E., 1998. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. New York: Free Press. ISBN 06-848-4148-7.
- POTUŽÁKOVÁ, Zuzana, Jaroslav DEMEL, Jaroslava DĚDKOVÁ, Šárka HYBLEROVÁ, Jan MAČÍ a Renata ČUHLOVÁ. *Podnik v mezinárodním prostředí*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2016. Strategické řízení výkonnosti podniku, svazek: třetí. ISBN 978-80-7494-311-9.

- PROQUEST, 2022. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2022-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>
- RIES, Eric, 2017. *The Startup Way: How Modern Companies Use Entrepreneurial Management to Transform Culture and Drive Long-Term Growth*. The United States of America: Currency New York. ISBN 978-1101903209.
- STARTUPSJOBS.CZ, 2021. *2020 Startup Report* [online]. [cit. 2022-09-21] Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/upload/press/startupjobs-startup-report-2020.pdf>
- STARTUPJOBS.CZ, 2023. *Biano s.r.o.* [online]. [cit. 2023-03-02] Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/startup/biano-s-r-o>
- STUDIO.BIANO.CZ, 2023. *Biano Studio* [online]. [cit. 2023-03-02] Dostupné z: <https://studio.biano.cz/>
- ŠTVERKOVÁ, Hana, 2021. *Konkurenceschopný malý a střední podnik*. Uherské Hradiště: Vědecké nakladatelství Fakulty veřejnosprávních a ekonomických studií v Uherském Hradišti, Vysoká škola Jagielloňská v Toruni. ISBN 978-80-88328-12-4.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5037-8
- VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ, Zdeňka CARDOVÁ, Zuzana DVOŘÁKOVÁ, Blanka HABRMANOVÁ, Ladislav HARTMAN, Jindřich HRABAL, Filip KREJČÍ, Miroslav KŘIŽEK, Markéta KUBÁLKOVÁ, Vilém KUNZ, Zdeněk MIKOLÁŠ, Jana MÜLLEROVÁ, Ondřej PEŠEK, Jan SEKANINA, Ivana SVOBODOVÁ, Josef ŠIMAN, Jaromír VEBER (ml.) a Vladimír VOJÍK, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6.
- WAYFAIR.COM, 2023. *Create a Room & Make It Yours* [online]. [cit. 2023-04-13] Dostupné z: <https://www.wayfair.com/RoomPlanner3D>
- ZAKONYPROLIDI.CZ, 2023. *Sbírka zákonů* [online]. [cit. 2023-03-19] Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

Seznam příloh

Příloha A – Polostrukturovaný rozhovor s produktovým manažerem společnosti Bianco s.r.o.....	65
---	-----------

Příloha A – Polostrukturovaný rozhovor s produktovým manažerem společnosti Bianco s.r.o.

Jak byste představila společnost Bianco s.r.o.?

Biano začalo jako marketplace, což je prakticky tržiště. Pointa marketplacu ve světě je taková, že zobrazují produkty různých e-shopů anebo značek na jednom místě. Takže třeba pozor na to, že ve světovém kontextu už je jako marketplace vnímané i Zalando. Byť vlastně funguje jinak, protože funguje jako e-shop. My se poslední dva roky snažíme tohle transformovat, abychom už nebyli jenom tento proklikávač, a začali jsme se označovat jako e-commerce platform. Social commerce platformy jsou platformy, přes které uživatel může nakoupit a současně jsou tam už i nějaké sociální prvky. Lidé na nich tráví čas, propojují se, mohou se sledovat. A to je něco, o co se v Bianu snažíme – o obohacení té uživatelské experience. Tím, jak lidé začali trávit na Bianu čas jsme zjistili, že jim tam vlastně chybí nějaké to sociální prolnutí s lidmi, co se zajímají o stejný sektor. A tak jsme začali dodávat funkce, co nikdo jiný nemá, jako moderní technologie, AI technologie a snažili jsme se pozvednout uživatelskou experience při nakupování nábytku, dekorací a produktů do domácnosti. My v Bianu věříme v to, že je potřeba tu uživatelskou experience při zařizování domovů pozvednout na úroveň 21. století, protože aktuálně, když se nad tím člověk kriticky zamyslí, tak se všechny sektory ve světě strašně posunuly. Lidé už necestují na koni, už ani nemusí vlastnit auto, mohou si jej půjčit, taxíky jsou úplně všude, doručování potravin je o mnoho jinde, než bylo kdysi. Ale lidé posledních 50 let, možná více, nakupují nábytek stále stejně. No, a tohle bychom v Bianu rádi změnili. Chceme nabídnout celou tu vertikálu zařizování domova, aby to měl vše uživatel na jednom místě, našel si vše přesně podle svého vkusu, našel to rychle, zvládl si to sám nadesignovat... Sky is the limit a jednoho dne možná budeme mít i ty 3D modely či virtuální realitu. Myslíme si totiž, že Home&Decor sektor je zatím velmi poddimenzovaná část trhu, která si zaslouží, co se týče nějakého toho progresu, mnohem víc lásky, než se jí dostává.

Koho v současné době považujete za své konkurenty?

Je potřeba rozlišit přímou a nepřímou konkurenci. Lidé si často myslí, že konkurenti Bianco jsou e-shopy s nábytkem jako je Sconto, Ikea a tak. Ale pozor na to, vůbec to není pravda, a to z toho důvodu, že my jim poskytujeme zázemí, přes které prodávají, což znamená, že my se stáváme, jako kdyby dodavatelem e-shopů. Takže ano, e-shop, pokud je to opravdu velký brand, který na Bianco není, tak se svým způsobem může stát takovou nepřímou konkurencí, ale spíše jsme spolupracovníci. Co se týče přímé konkurenci na českém trhu, tak jsou to rozhodně další marketplacy. Máme jednoho velmi, velmi přímého konkurenta, a to je Favi. To je marketplace s úplně stejnou myšlenkou – nabídnout webovou stránku s nábytkem, dekoracemi, kde mohou e-shopy promovat své produkty. Mezi další přímou konkurenci, která ale není úplně striktně v oblasti nábytku, je určitě Heuréka. Kdybychom se o přímé konkurenci bavili ve světovém měřítku, tak jsou to platformy jako Amazon, House, Wayfair a další. House a Wayfair jsou také něco mezi marketplacem a e-shopem, ale budují uživatelskou experience a není to jenom „Klikni a vypadni“. To je přímá konkurence.

Tím, že se ale snažíme posunout Bianco o ten level výš, aby to nebyl pouze marketplace, tak nám vzniká mnoho nepřímé konkurence. Social commerce platformy vznikly v podstatě obráceně než Bianco. Jedná se například o Facebook, Instagram, Pinterest. Tyto platformy začaly nejprve propojovat lidi na základě nějakých příznaků typu propojit lidi jako přátele, propojit lidi, co rádi fotí, propojit lidi, co rádi hledají nápady a inspiraci... A až potom, když měly velmi silnou uživatelskou základnu, tak se přes ty platformy začalo prodávat. Facebook už je vyloženě komerční nástroj, dělají to stejné z Instagramu, a Pinterest vlastně svým způsobem už funguje taky jako tržiště, marketplace. A ve chvíli, kdy Bianco rozehrало tuhle ligu, tak najednou jsou naši konkurenti i tyhle weby.

Jak jste mluvila o těch zahraničních konkurentech, jako například Amazon, je to pro Vás výrazný konkurent, když se nesoustředí na stejný trh?

Nesoustředí se sice na nábytek, ale mají nábytek a mají stejnou vertikálu, jako máme my. Tím, že je Amazon velká značka, velké jméno, mají spoustu procesů výborným způsobem zmáknutých, a i když nejsou specificky pro sektor Home&Decor, tak jsou

samozřejmě nebezpečnou konkurencí, protože lidé ho znají, mají s ním spojené nějaké konotace, často pozitivního charakteru, byť přes něj třeba ani nikdy nenakoupili. Lidé si obvykle moc nepamatují značky a brandy, a když se to stane, tak je velice těžké je z nich dostat anebo do nich dostat něco nového. Takže, na jednu stranu ano, určitě je to nebezpečná konkurence, na druhou stranu, my stále kvitujeme nebo sázíme na to, že jsme tailor made řešení. To znamená, že opravdu jsme zaměřeni specificky pro trh Home&Decor. A ve chvíli, kdy se někdo stane specialistou v něčem, tak díky tomu může být nejlepší. Amazon nebude nejlepší na prodej nábytku a dekorací, ale stále budou nebezpeční jako konkurence. Na druhou stranu my je zase můžeme překonat technologicky, a tím, že to budeme specializovat čistě pro potřeby Home&Decoru. Je velmi důležité si stanovit cílového zákazníka, protože spousta webů je zaměřená na to samé a nedokážou si cílového zákazníka definovat a dostat k němu tu message, co chtějí.

Myslíte si, že je náročné začít podnikat v tomto odvětví? Je tedy dle Vás šance, že konkurence stále poroste?

Kdysi dávno to bylo velmi náročné, protože lidé museli být hodně technologicky zdatní. Rozjet online business bylo velmi komplexní a ve chvíli, kdy se jedná o marketplace, tak je tu ještě jedna challenge navíc. Základní challenge online bussinesu je, že se musí pochopit online prostředí a musí se umět dělat výborně marketing. Ta druhá challenge byla technického charakteru, kdy zaprvé jsou potřeba technical skills, tedy vyloženě schopní lidé v oblasti IT technologií, ale současně je třeba mít prostředky na to dokázat zmanagovat obrovské množství dat. Je jedna věc postavit si e-shop s pár tisíci produkty, to zvládne každý a není to technologicky moc náročné, ale druhá věc je postavit platformu s miliony produkty. A my jsme opravdu už v desítkách milionů produktů. V ten moment to neutáhne jen tak nějaký server a je třeba mnohem silnějšího technického zázemí. Takže, kdysi dávno bych řekla, že je to velice komplikované a není pro každého snadné, vzhledem ke komplexitě tohoto businessu, s tím začít. Aktuálně se ale technologicky svět posouvá mílovými kroky, neuvěřitelnou rychlostí, a rozjet si marketplace už není těžké. Existuje spousta udělátek od automatizace vytvoření feedu až po vyloženě hotová APIčka, takže dneska už je to jednoduché a ano, ta konkurence bude růst. To je důvod, proč my jako Bianco razíme tu cestu, že musíme posouvat tu experience. Sami si uvědomujeme, že koncept marketplacu,

tak jak vznikl kdysi na Bianu, je vlastně trošku přežitkem. A z toho důvodu už včera bylo pozdě začít pracovat na lepším produktu. Takže, myslím si, že marketplacy musí přemýšlet nad tím, co bude jejich další přidaná hodnota, protože taková ta „fabrika na prokliky“ není koncept, který by byl dlouhodobě udržitelný a myslím si, že vlastně stále rychleji a rychleji koroduje.

Ted' bych se ráda posunula k zákazníkům, které jsme už trošku nakousli. Kdo jsou zákazníci firmy Bianco? Jsou to lidé, kteří nábytek nakupují, nebo firmy, které nábytek poskytují?

V tomhle směru je ten byznys marketplacu extrémně zajímavá a komplexní věc. Protože my fakticky máme dvě skupiny zákazníků, a to přesně uživatele, kteří přes Bianco nakupují a e-shopy, které přes Bianco prodávají. Což znamená, že ani jedna část nemůže fungovat bez té druhé. Díky tomu právě kdysi dávno bylo rozjeté marketplace tak složité, protože je potřeba umět dělat marketing na koncové uživatele a současně umět dělat marketing na e-shopy. Aktuálně je to tedy tak, že Bianco funguje na základě CPC modelu, což znamená, že uživatel u nás, když najde produkt, proklikne do e-shopu, a ten e-shop nám zaplatí za ten proklik. Bianco aktuálně nemá podíl z nákupu. Což znamená, že opravdu veškeré zisky, co se generují přes Bianco, jsou z těch uživatelů, kteří proklikávají. Bohužel se nám negenerují zisky tím, že si jenom sami proklikáváme, proklikáváme, proklikáváme, jak si mnozí myslí. Nefunguje to tak z toho důvodu, že e-shopy, co u nás promují svoje produkty, tak očekávají nějaké PNO, to je podíl nákladů na obratu. V rukách Biana je to, aby se nám dařilo najít dostatečné množství lidí, kteří projdou přes Bianco, budou si tam vyloženě vybírat, abychom my vydělali, ale současně, abychom dokázali najít dostatečné množství lidí, kteří v tom obchodě reálně nakoupí. Když ti lidé reálně nakoupí, tak e-shop bude spokojený, my budeme také spokojení a jemu se to vyplatí. Ty e-shopy se pohybují od takových 15 až 20 % PNO, což svým způsobem znamená, že oni z té částky, co vydělají, jsou ochotni nám zaplatit 15 až 20 %, na základě těch prokliků.

Takže my máme dva cílové zákazníky – první je ten koncový uživatel, druhý je ten e-shop. Samozřejmě je to ještě mnohem složitější, protože na té rovině uživatele necílíme na všechny lidi, postihujeme jen dvě skupiny uživatelů. První jsou lidé, co chtějí nakoupit, co aktuálně opravdu zařizují domov, něco potřebují, chtějí

vyměnit sedačku, a druzí jsou lidé, co je Home&Decor baví, co si rádi designují věci, baví je trávit čas dekorováním nebo hledáním inspirace produktů, často jsou to uživatelé Pinterestu nebo lidé, co si rozjíždí Instagramy na toto téma a podobně.

Je pro vaše zákazníky možné (příp. snadné/těžké) zajistit si stejnou službu, co poskytujete vy?

Na jednu stranu pro každou jednu funkci to pro ně není těžké. Dokáží si najít jiný marketplace s nábytkem, dokážou najít jiné studio, jinou aplikaci, kde si něco budou dekorovat, dokáží najít jiný web, kde nahrají fotku a vyhledá se jim něco... Ale aktuálně jsou opravdu jenom jednotky webů, které zastřešují tohle všechno. Třeba na Pinterestu člověk lehce dokáže najít něco, co se mu líbí, ale už je pro něj velmi těžké nalézt, kde si to může koupit. A pokud to nalezne, tak je to třeba ve Švédsku nebo v Americe, kde už bude muset zaplatit velkou částku za dopravu. Takže to je něco, čím je Bianco specifické, a co zatím máme jenom my. Tím, jak se snažíme propojovat celou tu vertikálu, tak nejenom, že si to uživatel najde, ale ještě si to může na jedno kliknutí koupit, a to ve své zemi. A to je něco, co je pro uživatele zatím těžké někde jinde nalézt. Na Facebooku třeba existují skupiny lidí, co je baví Home&Decor, a sdílí, jak si zařizují domov. A to vlastně znamená, že lidé mají zájem o tu službu, co nabízí Bianco, ale protože neměli žádnou jinou platformu, tak na to využili Facebook, který byl původně cílený na něco jiného. A to je něco, na čem Bianco staví. Víme, že lidé mají tyhle potřeby, akorát je aktuálně nedokáží naplňovat na jednom místě. Naplňují je na různých jiných místech – něco na Pinterestu, něco na Instagramu, něco přes Heureka, něco v e-shopu, něco na Facebooku. V tomhle si myslím, že je Bianco hodně speciální.

Čím se od konkurence odlišujete?

První odlišností jsou funkce a celá ta uživatelská experience. Druhou je velká technologická zdatnost. Aktuálně pracujeme na tom, že spoustu naší interní technologie nabízíme e-shopům, což je také hodně speciální. To první, co jsem jmenovala, bylo pro koncového zákazníka, ale my se od konkurence odlišujeme i v rámci spolupráce s e-shopy, a to především tím, že jim poskytujeme naše interní technologie například vyhledávání podobných produktů. E-shopy si mohou vzít tuhle technologii a implementovat si ji na svůj vlastní e-shop. A takovýchto věcí nabízíme

víc. Současně pro ně máme obrovský benefit v tom, že jim velmi často poskytujeme konzultace a pomáháme jim optimalizovat, s marketingem a podobně. Malým e-shopům se nevyplatí dělat si marketing a je pro ně obrovskou přidanou hodnotou to, že my jim dokážeme pokrýt prakticky celou tu marketingovou vertikálu v onlinu a jediné, co oni pro to musí udělat je zaregistrovat se na Bianco a bidovat tam. Takže věřím, že i ta experience pro ten e-shop je trošku jinde než u konkurence. Některé ty části samozřejmě konkurence také zastřešuje, ale minimálně to, že poskytujeme ty naše interní funkce a technologie je něco v čem jsme velice speciální a nikdo další to zde zatím nedělá.

Jak byste popsala dodavatele společnosti Bianco?

Ty bych asi rozdělila na dvě skupiny. Jedna skupina jsou techničtí provideři typu AVSko a Stable. A pak jsou tam nějaké minoritnější funkce, kdy kooperujeme s Mailchimpem, což je služba, přes kterou se posílají emaily. Dále kooperujeme s Mergadem, což je vlastně služba, která se zaměřuje vyloženě na e-shopy a pomáhá jim v mnoha věcech. A v druhé skupině máme providery, kteří nám pomáhají dál dělat marketing, a to je Google, Facebook, Instagram, Pinterest, Seznam... A ve chvíli, kdy už je firma zákazník určité velikosti, tak má vlastního Account manažera. S tímto člověkem pak samozřejmě kooperujeme, optimalizujeme, nastavujeme, jednou za čas vyhodnocujeme výsledky, řešíme naše potřeby, jak zoptimalizovat dál a podobně. A samozřejmě firma jako firma má další poskytovatele typu poskytovatele officů, jídla, elektřiny a tak.

Jak vnímáte budoucnost společnosti Bianco?

Cílem Biana je expandovat po světě. Vysvětlovala jsem i to, co se musí stát, aby se to dařilo, že ne tímto konceptem. Myslím si, že naopak Bianu a platformám jako je Bianco velmi nahrává to, že lidé jsou technicky zdatnější. V poslední době jsou lidé zvyklí zařizovat si životní potřeby online a přes internet, tak se stírá taková ta obava objednat si třeba sedačku nebo postel online. Má generace a mladší generace se už tohoto kompletně nebojí, vlastně tomu i důvěřují a kvitují s povděkem, že si to dokáží zařídit online s minimem časového vynaložení. A to i proto, že lidé si uvědomují víc a víc, že mají dvě nejdůležitější hodnoty. První je čas a druhá je ekologická podstata věci. A to je zase požadavek, kterého ne každý e-shop nebo

obchod dokáže dostát. Pak jenom platformy, které jsou komplexní a umožní člověku si vše pořádně prostudovat a vyfiltrovat jsou pro něj řešením. Takže já si myslím, že weby jako Bianco mají velkou budoucnost, ale musí se měnit s tou dobou. Naším cílem je expandovat všude po světě, ale musíme se transformovat s dobou a pokrývat potřeby, který ten aktuální zákazník má, a ty se mění, a mění se velmi rychle.

Velice děkuji za odpovědi.