



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH ROZVOJE BUSINESS MODELU ZAČÍNÁJÍCÍ FIRMY

PROPOSAL FOR BUSINESS MODEL OF NEW COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Pavel Štěpánek

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D

BRNO 2022

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Bc. Pavel Štěpánek
Vedoucí práce:	doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
Akademický rok:	2021/2022
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh rozvoje business modelu začínající firmy

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem práce je na základě odpovídajících teoretických východisek a provedené analýzy definovat přístup k rozvoji business modelu pro začínající firmu, která bude působit v online prostředí.

Základní literární prameny:

COURTENAY-SMITH, N. *Blog za milion*. Praha: Euromedia, 2018. ISBN 978-80-7549-764-2.

GRANT, R. M. *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition*. 9th ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2016, xvi, 776 s. ISBN 978-1-119-12084-1.

KAPFERER, J. N. *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking (New Strategic Brand Management: Creating & Sustaining Brand Equity)*. 5th ed. Kogan Page, 2012. 512 p. ISBN 0749465158.

OSTERWALDER, A. a Y. PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vydání. Brno: BizBooks. 2015. ISBN 978-802-6504-252.

SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.

V Brně, dne 23.05.2022

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

ředitel ústavu

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

garant oboru

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku návrhu rozvoje business modelu začínající firmy, s plánem vytvořit online literární službu. V rámci diplomové práce budou vymezena teoretická východiska nezbytných oblastí pro úspěšné zpracování tématu. V analytické části je věnována pozornost jednotlivým oblastem business modelu a souvisejících oblastí, včetně vymezení a ověření ideji služby. Na základě provedených analýz a výzkumů je v návrhové části zpracován návrh rozvoje business modelu začínající firmy, včetně hodnocení silných a slabých stránek návrhu rozvoje modelu a doporučené kroky pro další zpracování.

Abstract

The diploma thesis focuses on the issue of a proposal for the development of the business model of the start-up company with the aim to create an online literary service. In the diploma thesis, theoretical starting points of necessary areas for the successful elaboration of the theme will be defined. In the analytical part, attention will be paid to the individual areas of the business model and related areas including delimitation and verification of the idea of the service. Based on the carried out analyses and research, the proposal part will elaborate the proposal for the development of the business model of the start-up company including an evaluation of strengths and weaknesses of the proposal for the development of the model and recommended steps for the subsequent elaboration.

Klíčová slova

Business model, Canvas, blog, zákazník, konkurence, monetizace

Keywords

Business model, Canvas, blog, customer, competition, monetization

Bibliografická citace:

ŠTĚPÁNEK, Pavel. *Návrh rozvoje business modelu začínající firmy* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/143322>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Robert Zich.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 23.05.2022

Bc. Pavel Štěpánek

Poděkování

Rád bych touto formou poděkoval vedoucímu mé diplomové práce doc. Ing. Robertu Zichovi, Ph.D., za jeho vedení, přínosné rady a čas, který mi věnoval.

Obsah

ÚVOD.....	11
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	13
Vymezení problému a stanovení cíle práce	13
Metody a postupy zpracování	14
TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	16
Definice dotčených oblastí	16
Vymezení pojmu firma	16
Vymezení pojmu blog.....	16
Vymezení pojmu Internet.....	17
Mise a vize	18
Cíl.....	18
Vymezení pojetí trhu	20
Vymezení konkurence	24
Vymezení osoby zákazníka	29
Designové myšlení ve vztahu k zákazníkovi	30
Lean Startup	34
Lean Canvas	34
Minimum Viable Product (MVP)	36
Hodnotový canvas (Value Added Canvas).....	37
Business model.....	38
COP analýza	41
SLEPT analýza	42
SWOT.....	42
Závěr oddílu teoretická východiska práce.....	44
ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE.....	46
Nástroj Lean Canvas	46
Hodnotová nabídka online služby	50
Ověření Lean Canvas a hodnotové nabídky	51
SLEPT analýza	54
Sociální faktory	54
Legislativní faktory.....	59
Ekonomické faktory.....	63

Vymezení trhu	66
Konkurence.....	67
Současní konkurenti s podobnou službou.....	67
Současní konkurenti z pohledu uspokojování potřeb zákazníka.....	70
Současní konkurenti v rámci odvětví.....	73
Hodnocení konkurentů.....	76
Business model pro webovou stránku Legie.info.....	77
Business model pro webovou stránku Čítárny.cz	78
Specifikace zákazníků	80
Minimum Viable Product – Minimální životaschopný produkt	82
Zdroje příjmů.....	86
COP analýza	89
Závěr oddílu analýzy současného stavu	92
VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ	94
Představení služby.....	94
Mise	95
Vize	95
Cíle.....	95
Hodnotová nabídka vyjádřená hodnotovým canvas.....	97
Business model.....	102
Zákaznické segmenty.....	102
Poskytovaná hodnota.....	106
Distribuční kanály	107
Vztahy se zákazníky	108
Zdroje příjmů.....	109
Klíčové zdroje	110
Klíčové činnosti.....	111
Klíčová partnerství.....	111
Struktura nákladů.....	112
Doporučení pro implementaci	114
Silné a slabé stránky navrhovaného řešení	116
Zhodnocení nabízeného řešení	117
ZÁVĚR	118
Seznam použité literatury	120

Seznam obrázků	129
Seznam tabulek	130

ÚVOD

„Kdykoli vidíte úspěšné podnikání, kdosi jednou udělal odvážné rozhodnutí.“

Peter Drucker

„Poznal jsem malířku, která pomocí štětců a plátna dokázala vytvořit obrazy, z nichž se tajil dech. Potkal jsem nenápadného úředníka, který po pracovní době obchází náměstí a žongluje s čímkoliv si jen lze představit. Měl jsem tu čest znát jazzového virtuosa. Tóny a akordy jeho kytary dávaly zapomenout na všechny problémy. Všichni tihle inspirativní lidé měli společnou jednu zásadní věc, obrovskou chuť a touhu tvořit. Touhu, kterou má každý z nás v sobě.“

I ve mně se skrývá chuť tvořit, hledat slova a spojovat je ve věty. S jejich pomocí zachytit na papír myšlenku, emoci, a především dobrý příběh. Přitahuje mě představa, že po náročném dni v práci si dotýčný otevře můj blog, začte se do řádků, aby za okamžik byl unesen fantazií do jiného světa.“

Pavel Štěpánek

V diplomové práci chci spojit touhu tvořit se zájmem o aplikování nově nabytých vědomostí. Pokusil jsem se nalézt odpověď na otázku, jak zachytit myšlenky a přenést je kýženému publiku. Odpověď byla nasnadě, v dnešním dynamickém světě, s technologiemi, které se staly běžnou a nedílnou součástí našich životů nabízí online prostor vše, po čem začínající autor dychtí.

Diplomovou práci „Návrh rozvoje business modelu začínající firmy“ využiji pro zamýšlený online literární projekt, pomocí kterého budu moci přinášet čtenářům literární požitky, novinky ze světa literatury a nabídnout jim prostor pro vlastní seberealizaci. Uvědomuji si, že nastavit a spustit službu tohoto typu v prostoru, který nabízí téměř neomezené množství rozmanité zábavy, není lehký úkol. Je proto, mimo jiné, nesmírně důležité vystihnout cílovou skupinu uživatelů, pochopit trh, vymezit produkt a učinit spoustu dalších kroků. Přeneseně vyjádřeno, dům potřebuje pevné základy k tomu, aby mohl plnit svoji funkci. Já spatřuji tyto základy pro projekt v definování přístupu k rozvoji business modelu pro začínající firmu.

Vybudovat vlastní firmu a spustit úspěšný projekt je ohromnou výzvou. Domnívám se však, že přijetí této výzvy stojí za veškerou vynaloženou energii. Digitální trh je enormně se rozvíjícím odvětvím, a to jak ve smyslu množství nabízeného obsahu, tak co do rozmanitosti nabízených možností. Pro zběžnou představu digitálního trhu typově identické služby, jakou zamýšlím spustit, se lze inspirovat pohledem do Spojených států amerických. Zde se počet vlastníků online služeb přinášejících čtenáři obsah, zpravidla prostřednictvím blogu, odhaduje na více než 31 milionů. Za povšimnutí stojí odhady celkového počtu těchto služeb. Konzultací dat z nejvýznamnějšího redakčního systému a sociální sítě zaměřené na blogování vyplývá, že počet existujících blogů je více než 600 milionů (Oberlo 2021).

V našem jazykovém prostředí zažily blogovací služby obrovský boom na počátku nového milénia. Po roce 2000 vznikaly služby nabízející uživatelům možnost snadného vytvoření vlastního blogu, například Bloguje.cz nebo Blog.cz, a daly možnost uživatelům objevit v té době senzační novinku světa blogů (Forbes 2020). Po letech útlumu nyní znovu objevují firmy i freelanceři blogovací služby a s vidinou osobnější komunikace, získávání nových uživatelů, prezentování svých portfolií i nabízení samotných služeb vstupují na tento trh (Novinky 2019). Proto není vhodnější doba, kdy spustit službu tohoto typu než nyní.

Aby bylo možné v této příznivě se nabízející situaci uspět, budu se v následujících kapitolách věnovat problematice tvorby služby z pohledu definování přístupu k rozvoji business modelu pro začínající firmu, jejímž záměrem je působit v online prostředí. Nadefinování přístupu k rozvoji business modelu mi poskytne kvalitní podporu při spuštění i dalším rozvoji zamýšlené online služby.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

V následující části představuji základní problematiku a cíle práce, včetně dílčích cílů, kterými se budu zabývat.

Vymezení problému a stanovení cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě odpovídajících teoretických východisek a provedené analýzy definovat přístup k rozvoji business modelu pro začínající firmu, která bude působit v online prostředí. Konkrétním zaměřením začínající firmy je provoz zábavně-informačního interaktivního literárního blogu s centrálním zaměřením na fantasy a sci-fi žánr. Online literární služba je vystavěna na třech doplňujících se částech. Konkrétně se jedná o část s prvky osobního blogu, ve které vlastník služby píše knihy v reálném čase. Druhou částí je zájmově-informativní činnost ohledně sdílených novinek ze světa literatury fantasy a sci-fi. Třetí částí je platforma uživatelské interaktivity umožňující uživateli či skupině uživatelů tvořit vlastní literární obsah a interaktivně komunikovat prostřednictvím fóra.

Hlavní cíl diplomové práce naplním za pomoci jednotlivých dílčích cílů, které nyní vymezím. Abych mohl definovat přístup k rozvoji business modelu pro začínající firmu, potřebuji vymezit současný stav dostupných informací s ohledem k danému tématu. Dílčím cílem stanoveným pro teoretickou část diplomové práce je definovat návrh rozvoje business modelu, dle jeho jednotlivých částí.

Dílčí cíle v rámci analytické části slouží k získání dostatečných dat určených pro rozhodování při definování přístupu k rozvoji business modelu pro začínající firmu a stanovují je následovně. Dílčím cílem je definování ideji služby. Zmíněný cíl je potřeba naplnit pro následné potvrzení platnosti původní myšlenky nastavení služby. V případě zjištění nesouladu nastavení služby s přáním zákazníků je možno na tento cíl nahlížet jako na záchytný bod pro revaluaci základního nastavení služby.

Dalším z řady dílčích cílů analytické části je identifikace a analýza business modelu konkurentů. Schopnost rozeznat konkurenci a chápat její business modely, odhalit její konkurenční výhody nebo se poučit z jejích nedostatků umožní odlišit online službu od nabídek konkurence. Neméně důležitým dílčím cílem analytické části je identifikace zákazníků a odhalení jejich potřeb. Pouze prostřednictvím dokonalé znalosti zákaznických potřeb je možné vytvořit nabízenou službu na míru tak, aby jejím prostřednictvím zákazníci své potřeby uspokojovali. Dílčím cílem analytické části je, s využitím konceptu minimálního

životaschopného produktu, ověřit prostřednictvím výzkumu atraktivitu a škálu nabízených možností služby. Zpětná vazba od stanovené cílové skupiny zajistí zachycení nedostatků nejen před samotným spuštěním služby, ale již ve fázi vývoje. Posledním z kladených dílčích cílů v rámci analytické části je zmapování možností monetizace. Tento cíl je stanoven s ohledem na potřeby ziskovosti spouštěné služby.

Pro návrhovou část definuji dílčí cíl v podobě ověření platnosti úvodní myšlenky na službu a její celkové zhodnocení. Pro ověřenou myšlenku na službu definuji jako následný dílčí cíl tvorbu hodnotové nabídky služby. Splnění dílčích cílů využiji jako informační vstupy při vlastním definování přístupu k rozvoji business modelu pro začínající firmu, která bude působit v online prostředí, což je hlavní cíl předkládané diplomové práce.

Metody a postupy zpracování

S ohledem na strukturu diplomové práce, rozdělenou standardně na část teoretických východisek práce, analýzu současného stavu a část vlastních návrhových řešení, vymezím využití metody a postupy zpracování jednotlivě dle dříve zmíněných částí.

V rámci části teoretických východisek budu řešit problematiku vymezení přístupu k rozvoji business modelu pro začínající firmu v současném oborovém chápání. Aby bylo možné navrhnout přístup k rozvoji business modelu v návrhové části, potřebuji prokoumat každou jednotlivou oblast, s níž je potřeba při návrhu rozvoje business modelu pracovat. V části teoretických východisek práce budu hledat odpověď na otázky, jak definovat přístup a vymezit cíle pro začínající firmu. Dále jak vymezit pojetí trhu, na který firma se svojí službou vstupuje. Další otázkou, na kterou budu hledat odpovědi je, jak vymezit a pochopit činnost konkurence, se kterou se bude začínající firma potýkat. Otázkou je i jak vymezit zákazníka užívajícího nabízenou službu. Poslední, avšak neméně důležitou otázkou pro část teoretických východisek zůstává, jakými způsoby lze ověřit myšlenku tvořené služby a její následné zpracování do rozvoje business modelu pro začínající firmu. Odpovědi na tyto stanovené otázky budu řešit prostřednictvím metody literární rešerše.

V rámci části analýzy současného stavu se budu zabývat problematikou zisku dostatečně relevantních dat, umožňujících učinit jednotlivá rozhodnutí při definování přístupu k rozvoji business modelu pro začínající firmu. Oblastí, kterou se budu zabývat je analýza konkurence. Nejdříve identifikuji nejvýznamnější konkurenty na trhu zdrojů a produktů a následně analyzuji jimi aplikované business modely. Otázkou je, jak přistupuje současná

konkurence k rozvoji business modelu pro jí poskytované služby. Řešit tuto otázku budu za pomoci metody desk research. Další oblastí, na kterou zaměřím svoji pozornost, je identifikace zákazníků a odhalení jejich potřeb. Otázkou je, jaké mají zákazníci potřeby, a jak tyto potřeby aplikovat při tvorbě služby tak, aby byla pro zákazníky atraktivní a tyto potřeby uspokojovala. Řešit tuto otázku budu prostřednictvím vlastního výzkumu, založeném na principu polostrukturovaných rozhovorů s účastníky ze zamýšlené cílové skupiny. Polostrukturované rozhovory s účastníky ze zamýšlené cílové skupiny vytěžu a aplikuji také pro oblast hodnocení konceptu minimálního životaschopného produktu, který vytvořím a budu diskutovat s účastníky výzkumu. Prostřednictvím hodnocení budu odpovídat na otázky, jak atraktivní navržený model služby je, a jaké spatřují účastníci nedostatky či oblasti pro rozvoj. Poslední oblastí, kterou se budu v této části diplomové práce zabývat, je mapování možností monetizace služby. Definovaným problémem je, jak zajistit dostatečný výnos služby pro její životaschopnost. Otázkou je, jaké jsou možnosti monetizace ve smyslu dostupnosti a vhodnosti pro službu v online prostředí s ohledem na zamýšlenou cílovou skupinu. Tuto problematiku budu řešit prostřednictvím metody desk research.

V části vlastních návrhů a řešení nejdříve přistoupím k vyřešení problematiky ověření platnosti úvodní myšlenky služby. Je nutné odpovědět na otázku, zda-li je myšlenka vhodně definovaná a její přínos je vnímám zamýšlenou cílovou skupinou. Odpověď na tuto otázku mi i v tomto případě poskytne realizovaný výzkum polostrukturovaných rozhovorů s účastníky zamýšlené cílové skupiny. Následně syntetickým přístupem spojím řešení dílčích otázek i řešení dílčích cílů, abych mohl přistoupit k samotné problematice návrhu přístupu k rozvoji business modelu pro začínající firmu, která bude působit v online prostředí.

Na závěr diplomové práce provedu zhodnocení navrženého řešení a zaměřím se na identifikaci silných a slabých stránek řešení. Zároveň vymezím oblasti možného dalšího rozvoje zamýšlené online služby.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Definice dotčených oblastí

Napříč diplomovou prací operuji s mnoha pojmy, aby bylo zřejmé, jak jsou dané pojmy chápány, budou v rámci následující kapitoly jednoznačně nadefinovány a vysvětleny.

Vymezení pojmu firma

Pojem firma, obsažený již v názvu diplomové práce, je ukázkou, proč věnovat čas jednoznačnému pochopení základních pojmů. Na pojem lze nahlížet z hlediska legislativního. Pro tento pohled využiji Nový Občanský zákoník, Předpis č. 89/2012 Sb. Firma, v rámci občanského zákoníku nazývaná jako „Obchodní firma“, je chápána jako jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku (Podnikatel 2021a).

Martina Skalická Dušátková ve svém odborném článku poskytuje alternativní pohled na pojem firma, zpracovaný na základě průniku definic světových autorů. Uvádí definici firmy z pohledu autorů Samuelson a Nordhaus v díle Ekonomie. Firma je „základní výrobní jednotkou v hospodářství, který najímá práci, kapitál a půdu a nakupuje další vstupy za účelem výrobení a prodeje zboží a služeb“ (Skalická Dušátková 2015) a porovnává ji k výkladu Žáka ve Velké ekonomické encyklopedii, kde je chápána jako „tržní subjekt (...), jehož úlohou je transformace najímaných výrobních faktorů do nabídky zboží a služeb“ (Skalická Dušátková 2015). V rámci diplomové práce bude s pojmem firma pracováno právě s později uvedeným uchopením.

Vymezení pojmu blog

S ohledem na zájem firmy zabývat se online službou s charakterem blogu nadefinuji pojem blog. Samotné slovo vzniklo spojením dvou slov; web a log. Z prostého překladu lze odvodit význam nově vzniklého slova blog. Jedná se o záznam na webu (Janouch 2010).

Pod pojmem blog můžeme nalézt širokou škálu forem, od osobního online deníku (forma nejčastější v prvopočátcích blogování), přes blogy sdružující zájmové skupiny až po plně profesionální blogy sloužící firmám k marketingu či podpoře prodeje, avšak spojujícím znakem je vytváření komunity lidí se společným zájmem (Janouch 2010).

V podobném duchu rozdělují blogy autoři knihy Blogosphere and Its Exploration. Konkrétně vymezují čtyři oblasti, do nichž blogy spadají.

- Docu-Blogs (zkráceně dokumentační blogy), jedná se o blogy popisující či dokumentující aktivitu či zájem. Příkladem může být blog o vaření, cestování nebo posilování. Autoři typicky popisují, co prožili, jak se při tom cítili nebo mohou poskytovat tipy na aktivity.
- Edu-Blogs (zkráceně edukační blogy), blogy mohou nabírat forem od populárních „Jak na to tutoriálů“ až po zcela seriózní online kurzy.
- Ego-Blogs, osobní blogy vyjadřující názor autora na zvolené téma.
- Corporate Blogs, blogy sloužící firmám pro jejich potřeby (Meinel et al. 2015).

Vymezení pojmu Internet

Internet, médium s potenciálem spojit všechny uživatele z celého světa, médium obsahující nezměrné množství dat, informací, zábavy a téměř nepředstavitelné množství různorodého obsahu. Jeho počátky sahají do 50. let dvacátého století, kdy se vývojem této technologie začalo zabývat Ministerstvo obrany USA, v čele s agenturou ARPA, jako reakce na sovětský pokrok v kosmickém programu (Jak na Internet 2022a).

V 60. letech vzniká ARPANET, koncept založený na principu paketových sítí, což je technologie, na níž stojí i dnešní Internet. Do projektu se zapojují čtyři univerzitní pracoviště – Stanford, Utah, Santa Barbara a Los Angeles, které konceptová síť ARPANET propojuje. S ohledem na původní armádní potřeby univerzity pracují na síti, která funguje decentralizovaně, tedy v okamžiku zničení kteréhokoliv přístupového bodu či počítače, bude síť nadále stejně funkční. Prvním úspěšným testem bylo odeslání zprávy prostřednictvím ARPANETu v roce 1969 mezi univerzitou v Los Angeles a Standfordem (Jak na Internet 2022a).

V 70. letech síť ARPANET nabývá v akademickém prostředí na významu a připojují se do ní instituce mimo Spojené státy americké, síť tak dostává skutečný mezinárodní charakter. S rozšiřováním v akademickém prostředí dochází k akceleraci vývoje technologie. V okamžiku vývoje protokolů TCP/IP, které umožnily geograficky propojit vzdálené a technologicky různorodé sítě se poprvé hovoří o takzvané síti sítí, tedy Internetu (Jak na Internet 2022a).

Stále však nešlo o internet dnešní podoby, kdy je obecně chápán skrze zprostředkované služby, které jsou v této síti využívány, typicky webové stránky, emailové klienty, aplikace nebo právě blogovací služby (Jak na Internet 2022b). Zmiňované služby, zejména webové stránky (přesně služby World Wide Web), vznikaly v 90. letech, kdy došlo i k přesunu Internetu z akademického prostředí do oblasti komerčního využití (Jak na Internet 2022a). Právě

v prostoru komerčního využití Internetu se bude firma se svoji online službou pohybovat a pro ni vytvořím návrh rozvoje business modelu.

Mise a vize

Mise a vize jsou pojmy, určující směr firmy. Misi lze definovat skrze odpověď na otázku „Jak se chce firma na cestě k cíli chovat?“ a vizi jako pojem vymezující odpověď na otázku „Kam/kterým směrem firma kráčí?“ (Zich 2012).

Logika takto vystižených pojmů je v souladu s definicí Havlíčka, který misi chápe jako poslání firmy, jejímž obsahem mohou být například etické nebo společenské hodnoty. O vizi mluví shodně jako o směru, kam firma kráčí. Upřesňuje, že jde srozumitelné vyjádření budoucí pozice firmy (Havlíček citovaný Srpová 2011).

Naproti tomu Dedouchová nahlíží na pojem mise jako na sdělení, proč firma existuje a na pojem vize jako vyjádření, čím chce firma být (Dedouchová citovaná Srpová 2011).

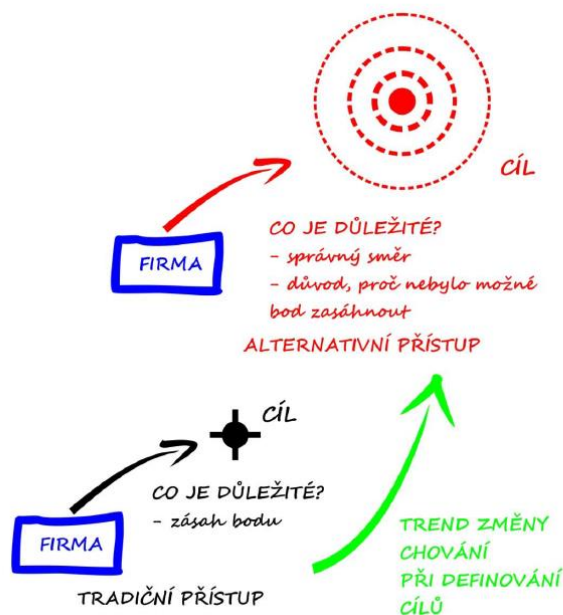
Cíl

Firmy se prostřednictvím svého chování snaží dosáhnou vytyčeného cíle. Samotný cíl může mít různé podoby dle účelu a záměru firmy, od maximalizace zisku po zvýšení tržního podílu po oslabení konkurence (Nováková 2019).

Pro definování cílů své firmy využívám principu SMART. SMART reprezentuje pět anglických pojmů, jejichž první písmena tvoří uváděný akronym.

- S jako „Specific“ vyjadřuje potřebu cíle být specifický, tedy jasně a konkrétně formulovaný.
- M jako „Measurable“ indikuje měřitelnost cíle, na jehož základě je možné hodnotit a řídit dosažení cíle.
- A jako „Attainable but challenging“ značí dosažitelnost cíle s důrazem na adekvátní výzvu.
- R jako „Relevant and recorded“ vystihuje potřebu relevance a zaznamenatelnosti.
- T jako „Time framed“ určuje časovou vymezenost cíle (Zich 2012).

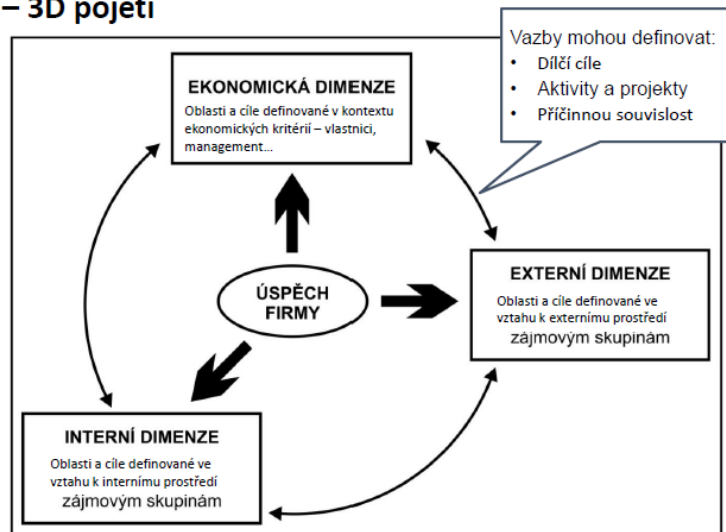
Koncept principu SMART definuji prostřednictvím publikace Konkurence úspěšuschopnosti, V ní lze nalézt alternativní pohled na princip SMART, ve kterém je cíl chápán jako bod, kterého chce firma dosáhnout. Připouští možnost, že ačkoliv firma přímo nenaplnila 100 % svůj cíl, může být úspěšná. Navrhuje cíle chápat více jako směr či trend, jimiž se firma ubírá než konkrétní bod, kterého je potřeba dosáhnout (Zich 2012).



Obrázek 1: Posun od cíle jako bodu k cíli jako směru (Zdroj: Zich 2012)

Cíle, kterých firma chce dosáhnout, lze promítnout do tří dimenzí. Tento model je označován jako tři dimenzionální nebo zkráceně 3D pohled. Jednotlivé dimenze, určující cíl, jsou ekonomická, externí a interní dimenze. Ekonomická dimenze vyjadřuje faktory typu výše zisku, růst cen akcií či tržního podílu. Externí dimenze vymezuje cíle v rámci konkurenčního prostředí. Třetí dimenze, interní, řeší zajištění odpovídajících zdrojů uvnitř firmy pro naplnění vytyčených cílů (Zich 2012).

CÍLE – 3D pojetí



Obrázek 2: Cíle - 3D pojetí (Zdroj: Zich 2012)

Vymezení pojetí trhu

V nejobecnějším pojetí lze trh definovat jako celkovou hodnotu nebo objem zboží či služeb, které uspokojují potřeby zákazníka. Při bližším vymezení trhu je třeba mít na paměti, že příliš úzké nebo naopak příliš široké vymezení bude mít negativní impakt na firmu. Příliš úzké vymezení má za následek opomíjení potenciálních konkurentů, naproti tomu příliš široké vymezení bude mít za následek odchod zákazníků ke konkurenci s přesnějším zaměřením, schopnějším lépe uspokojovat zákaznické potřeby (Blažková 2007).

Trhy je možné vymežovat mnoha způsoby. Příkladem může být časové vymezení trhu:

- Charakter současného trhu má trh, na kterém jsou potřeby zákazníků již uspokojovány dodavateli. Vstup na trh je obtížný z důvodů zavedené konkurence.
- Skrytý trh je trh, na kterém firmy znají potenciální zákazníky, avšak ještě nevytvořily vhodnou službu či produkt, který by uspokojoval jejich potřeby. Vstup na trh je z hlediska konkurence snazší, neboť konkurující služby či produkt neexistuje.
- Vznikající trhy jsou trhy, které v budoucnu vzniknou (Blažková 2007).

Trh definovaný prostřednictvím odvětví je chápán jako skupina firem zásobující určitý trh. Jeho analýzu můžeme provést Porterovým modelem pěti sil.

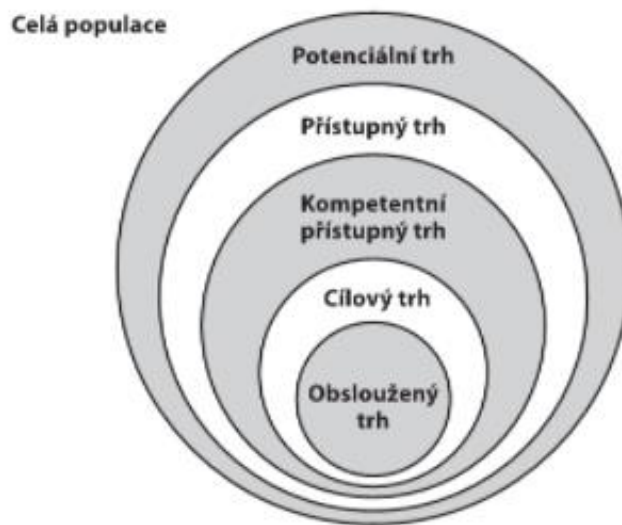


Obrázek 3: Model pěti sil dle Portera (Zdroj: Blažková 2007)

Model zachycuje faktory ovlivňující odvětví. Hrozbou je silná konkurence omezující zvyšování cen, velká síla kupujících tlačící ceny směrem dolů či kupující požadující vyšší kvalitu a servis. Hrozbou je síla dodavatelů tlačící na ceny vstupů, dále existence substitučních výrobků a také noví konkurenci vstupující do odvětví. Při analýze jednotlivých bodů nás zajímají následující body:

- Noví konkurenti – predikuje se obtížnost vstupu nových konkurentů na trh, jaké jsou bariéry vstupu na trh, jak vysoké jsou náklady spojené se vstupem. Rizikem vstupu nových konkurentů na trh je převis nabídky nad poptávkou a snižování zisků firem. Nápravnými opatřeními jsou zefektivnění nákladů výroby, zvyšování kvality zboží a služeb, řízení distribučních kanálů, lepší porozumění přání a požadavků zákazníků.
- Substituční výrobky – představují alternativu pro současné služby a výrobky. Riziko spočívá v možnosti zákazníka uspokojovat svoji potřebu prostřednictvím zcela jiné služby či výrobku. Hrozba se eliminuje cenovou politikou současného výrobku či služby, nabídkou doplňkových služeb, lepší predikce přání zákazníků a vývojem nových služeb a zboží.
- Vyjednávací síla kupujících – firma řeší strukturu a koncentraci kupujících na trhu.
- Vyjednávací síla dodavatelů – firma řeší velikost dodavatelů a jejich potenciál diktovat podmínky dodávek. Hrozba nastává v okamžiku nedostatku potřebných vstupů, monopolizací na straně vstupů. Omezené množství dodavatelů zvyšuje jejich vyjednávací sílu. Potřebnými opatřeními jsou zejména informovanost o dodavatelích, jejich cenách, zvyklostech a podmínkách. Důležitá je kalkulace pro výpočty nákladů spojených se změnou dodavatele.
- Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu – rivalita je nejintenzivnější za předpokladu velkého množství malých nebo podobně velkých konkurentů, případně za předpokladu naprosto identického produktu či služby. Opatřením je disponovat správným výrobkem na správném místě za správnou cenu. Identifikovat mezery na trzích a fungující marketingový informační systém (Blažková 2007).

Cílem firmy je nalézt trh, který bude mít zájem o její služby či produkty. Nelze předpokládat, že všichni potenciální zákazníci na všech trzích budou mít zájem o její službu či produkt. Je proto potřebné vymezit a zaměřit se na cílový tržní segment, na kterém bude službu či produkt nabízet. Segmentaci trhu můžeme provést prostřednictvím vymezeného produktu, potřebami zákazníka nebo právě prostřednictvím odvětví. (Srpková 2011) Pro představu segmentace trhu přikládám následující grafickou podporu.



Obrázek 4: Typy trhů (Zdroj: Blažková 2007)

Potenciální trh představuje celou populaci, která by mohla mít přínos ze služby či produktu nabízeného firmou. Přístupný trh vymezuje tu část populace, která vlastní dostatek prostředků pro koupi služby či produktu. Kompetentní přístupový trh limituje část populace s ohledem na právní hledisko (např. šestnáctiletý adolescent si nemůže zakoupit alkohol, přestože na něj objektivně může mít finanční prostředky). Cílový trh je vyjádřený trh, na který se firma rozhodla cílit a obsluhovat. Obsloužený trh značí ty, kteří si již výrobek či službu zakoupili (Blažková 2007).

Segmentace trhu umožňuje rozdělit trh na segmenty, v rámci kterých mají zákazníci shodné nebo podobné potřeby. Pro příklady segmentace trhu můžeme konzultovat Blažkovou v knize Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy:

- „geografická kritéria – ohraničení nabízení služby v rámci České republiky (jazyková bariéra), prostor Evropské unie, anglofonní prostředí, Euroasie, svět;
- demografické charakteristiky – služby designované pro určité pohlaví, věk, etnickou příslušnost, náboženskou skupinu;
- socioekonomické charakteristiky – služba či produkt spjatý s výkonem určitého povolání, pro definovanou příjmovou skupinu, pro jednotlivce nebo rodinu;
- psychografické faktory – služby pro zákazníky se specifickými zájmy, hodnotami nebo životním stylem;

- chování spotřebitele – služby či produkty navržené pro zákazníky loajální ke značce, hledající specifické výhody (Blažková 2007).

Vhodnost výběru segmentu lze určit prostřednictvím souřadnicové sítě. Tím se docílí zvolení segmentu nejvíce odpovídajícího příležitosti. Následující obrázek znázorňuje souřadnicovou síť.

	V_1	V_2	V_3	V_4
S_1	1	2	3	4
S_2	5	6	7	8
S_3	9	10	11	12
S_4	13	14	15	16

Obrázek 5: Souřadnicová síť (Zdroj: Blažková 2007)

Vysvětlení souřadnicové sítě je následující. Řádky S_x symbolizují zákazníky a jejich potřeby. Sloupce V_x představují výrobky nebo služby, sloužící k uspokojení zákaznických potřeb. Prostřednictvím souřadnicové sítě definujeme pět strategií pro výběr cílového trhu:

- strategie jednoho segmentu – koncentrovaná strategie; zaměření na jeden vybraný segment. Častá volba pro firmy s omezenými zdroji. Trh obsluhován zpravidla jedním výrobkem nebo službou.
- výběrová specializace – zaměření na několik segmentů. Výrobky a služby se mohou, ale nemusí lišit. Často se liší komunikační aktivity a distribuční cesty.
- výrobová specializace – specializace firmy na jeden produkt či službu nabízenou v různých segmentech.
- tržní specializace – zaměření firmy na segmenty jednoho dílčího trhu. Firma nabízí různé výrobky a služby.
- pokrytí celého trhu – firma má zájem obsluhovat celý trh. Masová strategie. Možná obsluha celého trhu buď jedním výrobkem nebo různými výrobky ve všech segmentech (Blažková 2007).

Vymezení konkurence

Konkurenci lze definovat jako ekonomickou soutěž mezi firmami nebo zbožím, též jako soutěž mezi výrobcí či poskytovateli služeb (Přednáška s Robertem Zichem 2020a). Za konkurování lze též označit aktivity vedoucí k dosahování stanovených cílů na úkor ostatních účastníků ekonomické soutěže, neboť dosažení cíle zpravidla naruší plány ostatních subjektů. Při analýze konkurenčního prostředí je třeba vycházet z ekonomických, marketingových i právních hledisek, tradičních i netradičních přístupů s ohledem na důležitý jev, že pro pochopení konkurence je jakýkoliv přístup potenciálně užitečný. Důležitá je syntéza všech možných úhlů pohledu (Zich 2012).

Z těchto důvodů při vymezení konkurence ve smyslu soutěže firem vyjdu z širokého chápání pojmu dle Zicha, který u konkurence vychází z následujících bodů:

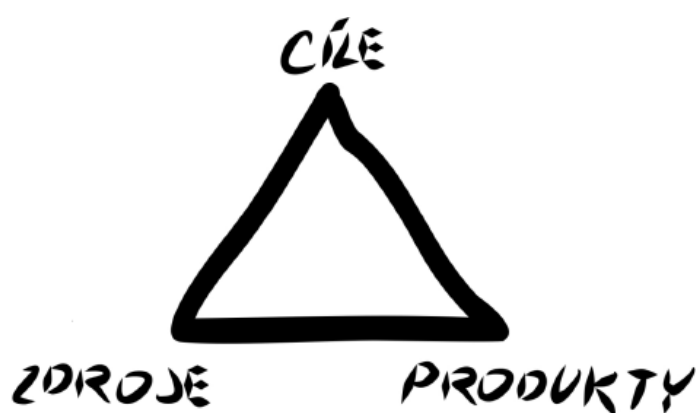
- Cílová orientace; účelem je dosažení cíle. Ke konkurenčnímu střetu dochází v okamžiku, kdy dosažení cílů různých organizací je neslučitelné v rámci jednoho trhu. Vznikne-li konkurence na straně zdrojů, dochází ke střetu firem, které mohou působit i na jiných trzích, cílicích na odlišné zákazníky nebo dokonce působících v jiném odvětví (Zich 2012).
- Soutěž probíhá na straně vstupů a na straně výstupů. Předpokladem je, že trh se zdroji je stejně dynamický jako trh s finálními produkty. Dopady konkurence v oblasti trhu zdrojů jsou nebezpečné tím, že je obtížné je jasně identifikovat a následně se s nimi vyrovnat. Pro identifikaci konkurenta a určení, zdali střet probíhá na straně vstupů nebo výstupů, případně na obou stranách, může být využita následující síť „Členění konkurence“ (Zich 2012).

	<i>Shodný</i>	1	2	3
Trh zdrojů	<i>Marginální průnik</i>	4	5	6
	<i>Odlišný</i>	7	8	9
		<i>Odlišný</i>	<i>Marginální průnik</i>	<i>Shodný</i>
		Trh produktů		

Obrázek 6: Členění konkurentů dle oblasti střetu (Zdroj: Zich 2012)

Největší soupeření spadá do kategorie 3. Silný význam konkurence nalezneme u firem spadajících též do kategorií 2 a 6. Naproti tomu kategorie 1 představuje sektor, kde se setkávají firmy vyžadující stejné vstupní materiály, avšak neznající se z trhu hotových produktů. Oblast 7 zahrnuje firmy, u kterých se nepředpokládá konkurenční konflikt, pakliže nedojde ke změně chování zákazníka (Zich 2012).

- Konkurenti jsou konzistentní i nekonzistentní. Též označování jako dobří a špatní konkurenti. Při identifikaci konkurentů vychází firma ze svých cílů, potřebných zdrojů a produktů, kterými se chce prosadit. Tyto tři faktory tvoří trojimperativ pro identifikaci konkurence (Zich 2012).



Obrázek 7: Trojimperativ pro identifikaci konkurentů (Zdroj: Zich 2012)

Pro pochopení dobrého a špatného konkurenta je třeba vědět, s kým chceme, můžeme a musíme soutěžit, a také kdo chce, může a musí soutěžit s námi. Dobrým konkurentem je zpravidla leader trhu, špatným konkurentem může být nově vznikající firma. V konkurenčním boji s leaderem trhu čili, dobrým konkurentem, bývá přínosná i očekávaná prohra. V případě prohry se špatným konkurentem však firma doznává značné úhony (Zich 2012).

Tabulka 1: Charakteristiky dobrého a špatného konkurenta (Zdroj: Zich 2012)

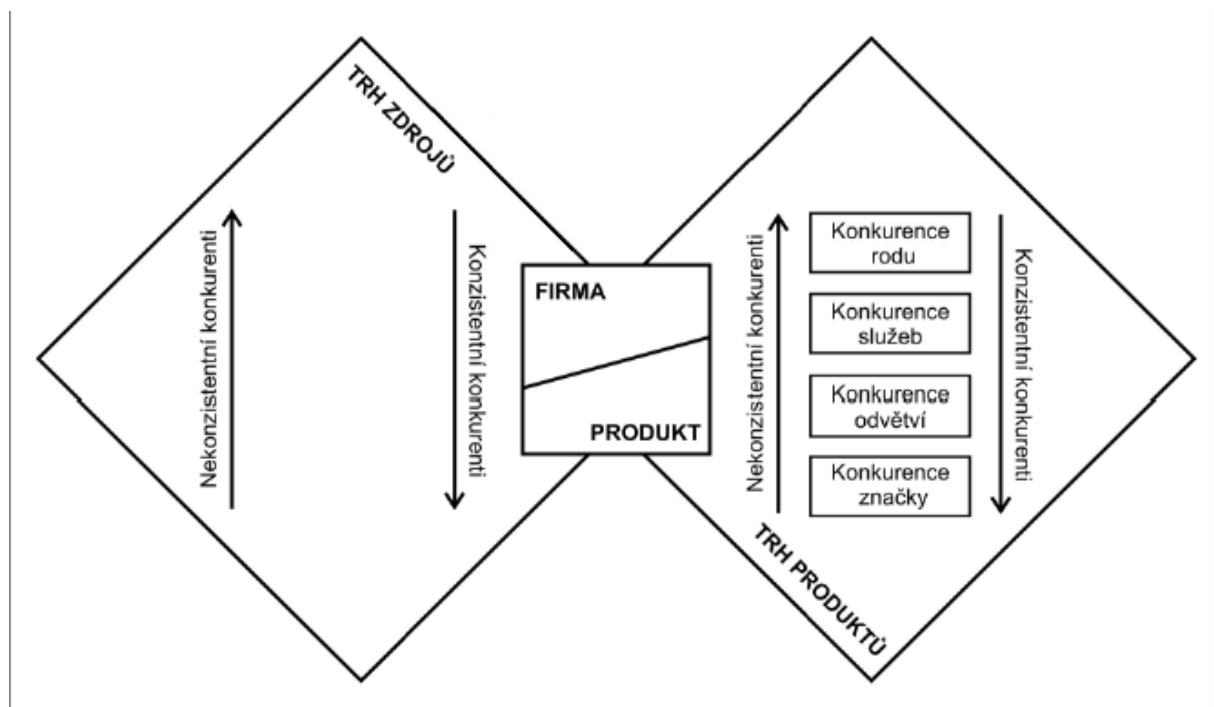
Charakteristiky dobrého konkurenta
- vítězství i prohra mají svou zásadní hodnotu
- vítězství firmu výrazným způsobem posouvá směrem k definovaným cílům
- jde o úspěšnou a stabilní firmu
- přispívá k rozvoji odvětví, ve kterých působí
- má jasně definovanou strategii
- je zřejmé, jaká pravidla firma respektuje
Charakteristiky špatného konkurenta
- zatímco vítězství nad touto firmou má v podstatě minimální efekt, tak případná pořážka je katastrofou
- vítězství sice možná firmu mírně posune k definovaným cílům, ale spíše bude odvádět její pozornost a bude ji zdržovat
- může jít jak o úspěšnou, tak neúspěšnou firmu, přičemž často jsou to firmy nové a neznámé
- jde o firmy, které jsou prakticky na stejné úrovni v případě, že dané firmy patří spíše k průměrným až podprůměrným
- často nerespektuje pravidla
- svou aktivitou může likvidovat trh

- Odlišná je konkurence mezi firmami a konkurence mezi produkty (Zich 2012).

Kromě základní identifikace konkurentů na konkurent vs substitut případně přímý a nepřímý konkurent, lze na konkurenti nahlížet pomocí Kotlerových 4 úrovní konkurence:

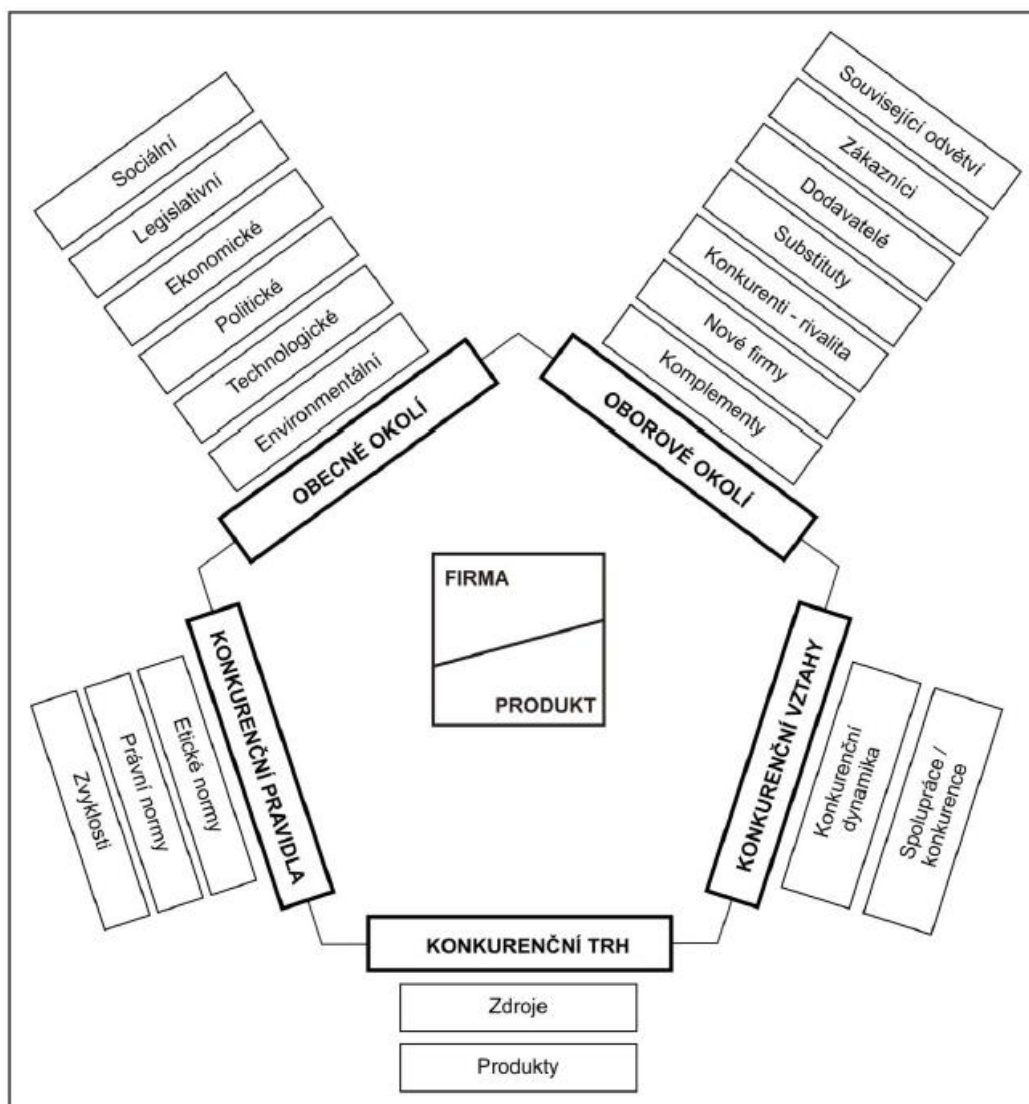
- 1) Konkurence značky (firmy nabízí podobné produkty za podobné ceny).
- 2) Konkurence odvětví (firmy nabízí produkty v rámci jedné třídy – jednoho typu produktů).
- 3) Konkurence služby (firmy nabízejí stejnou službu, respektive uspokojují stejnou zákaznickou potřebu).
- 4) Konkurence rodu (firmy usilují o peníze zákazníků) (Kotler citovaný Zich 2012).

Graficky znázorněno na následujícím obrázku.



Obrázek 8: Rozlišení typů konkurentů (Zdroj: Zich 2012)

- Systémový a procesní charakter konkurence. Zásadním prvkem systémového přístupu ke konkurenci je vymezení systému jakožto prostředí, jehož je organizace součástí, hranic systému i okolí, které jej ovlivňuje. Procesní prvek určuje, ve kterém rozměru úspěchu se dosažený výstup projeví a v jaké míře (Zich 2012).
- Vlivy externího prostředí firmy v rámci konkurenčního prostoru. Složitost a množství vlivů na firmu v rámci konkurenčního prostředí vyjadřuje následující obrázek konkurenčního prostoru v rámci koncepce úspěchuschopnosti (Zich 2012).



Obrázek 9: Konkurenční prostor v rámci koncepce úspěšuschopnosti (Zdroj: Zich 2012)

Konkurence představuje dynamickou složku, která je výsledkem nastavení parametrů prvků konkurenčního prostoru při zohlednění cílů firmy, jichž chce dosáhnout. Podstatou uváděného přístupu je zmapovat v co nejširší míře faktory potenciálně ovlivňující konkurenci na trhu. Faktory jsou děleny do 5+1 oblastí, a to obecné okolí, oborové okolí, konkurenční vztahy, konkurenční pravidla, konkurenční trh a spojující faktor konkurenčních vazeb:

- Obecné okolí – vymezeno standardním přístupem zahrnující sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a enviromentální faktory.
- Oborové okolí – vystavěno pomocí prvků Porterova modelu pěti konkurenčních sil; zákazníci, konkurence, dodavatelé, substituty a nově vstupující firmy.
- Konkurenční vztahy – představují pohled na otázky související s chováním konkurentů.

- Konkurenční pravidla – hodnotí trh z pohledu formálně definovaných norem, jako jsou zákony, předpisy, etické normy či zvyklosti.
- Konkurenční trh – vymezení trhu z pohledu trhu produktů a zdrojů.
- Konkurenční vazby – prvek provázanosti, navazující na potřebu nalezení souvislostí mezi jednotlivými složkami konkurenčního prostoru (Zich 2012).

Vymezení osoby zákazníka

Zákazník je klíčový bod podnikatelského snažení firmy, bez kterého by existence firmy nebyla možná. Firma se snaží poznat osobu potenciálního zákazníka, predikovat jeho chování, definovat jeho přání a očekávání a hodnotit přínos pro firmu. Zákazníka, v nejširším slova smyslu, lze definovat jako toho, kdo projevuje zájem o nabídku produktů či služeb (Zamazalová 2009).

Osobu zákazníka je možné chápat z více úhlů pohledu:

- Zákazník iniciátor – navrhuje jako první možnou koupi produktu nebo služby.
- Ovlivňovatel – názory a rady obmyšlené osoby ovlivňují rozhodování o koupi.
- Rozhodovatel – osoba určující, zdali se zbožím nebo služba zakoupí.
- Kupující – osoba fyzicky provádějící nákup.
- Uživatel – osoba využívající zakoupenou službu či výrobek (Zamazalová 2009).

Velice důležité je uvědomit si, že kupující a uživatel nemusí být stejná osoba. Zákazník jde dále charakterizovat podle jeho síly, se kterou vstupuje na trh. Současný zákazník silné postavení z následujících důvodů:

- je informovaný a díky moderním technologiím má možnost instantního srovnávání;
- nabízí se mu velká možnost výběru; firmy nabízejí větší množství služeb a výrobků než kdy v minulosti;
- spěchá, má málo času;
- zákazníka je z důvodů široké palety zboží a služeb těžké skutečně zaujmout;
- zavedené firmy získávají obrovské množství dat o zákaznících a zrychleně je aplikují;
- interakce mezi firmami a zákazníky je interaktivní (Zamazalová 2009).

Osterwalder uvádí, že zájmem firmy je nejen zákazníkovi uspokojovat jeho potřeby prostřednictvím prodeje zboží či služeb, ale je žádoucí budovat se zákazníkem vztah. Budování vztahů se děje za účelem:

- rozšíření zákaznické základny;

- udržení stávajících zákazníků;
- navýšení zisků (Osterwalder a Pigneur 2015).

Osterwalder dále uvádí možné typy vztahů, které firma navazuje se svými zákazníky:

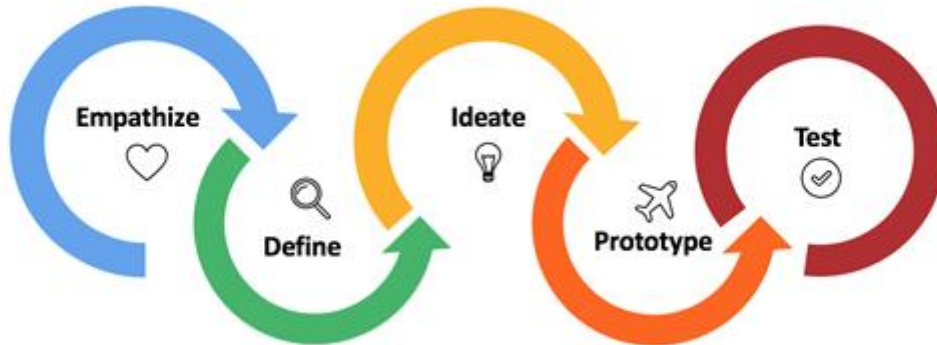
- osobní přístup – vztah je budován na lidské interakci, typicky mezi zástupcem dané firmy a zákazníkem. Interakce nabývá podob osobního setkání, e-mailové komunikace, telefonní komunikace či v současné době jinými elektronickými kanály, například přes sociální sítě;
- specializovaný osobní přístup – jedná se o vylepšený osobní přístup, má zejména dlouhodobý charakter. Se zákazníkem typicky komunikuje specializovaný odborník. Příkladem může být privátní bankéř pro movitou klientelu;
- samoobslužný přístup – firma zajišťuje veškeré pohodlí a prostředky a zároveň dává zákazníkovi možnost, aby se obsloužil sám ve zvoleném čase;
- automatizovaný přístup – sofistikovaný přístup zahrnující typicky formu softwarové podpory, pomocí níž mohou být zákazníci obslouženi bez lidského faktoru ze strany firmy;
- přístup uživatelských komunit – firma vytváří prostor pro vznik uživatelských komunit a podporuje jejich růst, stejně jako vzájemnou zákaznickou interakci;
- přístup spoluprorby – firma zahrnuje zákazníky do procesu tvorby služby či produktu. Ve světě Internetu může jít o spolupráci na naplňování sociální sítě obsahem k určitému tématu (Osterwalder a Pigneur 2015).

Designové myšlení ve vztahu k zákazníkovi

Designové myšlení lze vymezit jako souhrn přístupů a metod, které využívají designéři pro navrhování služeb, zlepšování služeb, řešení uživatelských problémů nebo obecně pro inovativní přístup k řešení požadavků ze strany zákazníků. Přístup designového myšlení lze využít v mnoha oborech a pro potřeby diplomové práce je důležité, že je využíváno i v prostředí oblasti digitálních produktů a služeb. Přístup designového řešení se opírá o logiku, představivost, systematické zdůvodňování, ale i intuici. Přístup neustále zdůvodňuje prvotní cíl, řešit zákaznické problémy a potřeby (Scribd 2017).

Proces návrhu řešení pomocí přístupu designového myšlení vychází z pěti kroků, empatie, definování problémů, generování nápadů, tvorby prototypu a následného testování. Proces není lineární, v případě odhalení nových poznatků v kterémkoliv kroku počítá metoda s možností vrátit se do požadovaného bodu a redefinovat oblast s ohledem na nové skutečnosti

(Scribd 2017). Níže uvádím pro představu standardizované grafické znázornění pěti krokového procesu designového myšlení.



Obrázek 10: Znázornění designového myšlení (Zdroj: VCG Digital 2022)

Překlad: Empathize – Empatie; Define – Definování problémů; Ideate – Generování nápadů; Prototype – Tvorba prototypu; Test – Testování

Oblast empatie vyjadřuje souhrn metod, prostřednictvím kterých se designér snaží co nejvíce přiblížit, vcítit do zákazníka a jeho potřeb. Uchopení této oblasti spočívá v potřebě porozumění problémům, kterým čelí zákazník nebo zákazníkovu touhu po uspokojení potřeb. Využívaným nástrojem v této oblasti je empatická mapa. Prostřednictvím mapy analyzuje designér zákazníka z pohledu jeho vyjádřených i nevyjádřených přání, prostřednictvím zkoumání oblastí:

- Co zákazník říká?
- Co zákazník ve skutečnosti dělá?
- Co si zákazník myslí?
- Jak se zákazník u činnosti cítí? (Scribd 2017).

Níže přikládám základní empatickou mapu, vymežující zmíněné čtyři oblasti zkoumání v rámci definovaného přístupu.



Obrázek 11: Empatická mapa (Vlastní zpracování dle NNgroup 2018)

Oblast definování problémů vychází z identifikovaných prvků v oblasti empatie. Cílem je vytvořit shrnující pohled na problematiku a představit koherentní výrok definovaného problému. Klíčovou myšlenkou této oblasti je odpovědět na definovaný problém prostřednictvím otázky: „Jak bychom mohli ... ?“. Pro konkrétní představu lze v otázce pokračovat, jak bychom mohli:

- Řešit daný problém?
- Řešit zákaznickou potřebu?
- Jak bychom mohli pro zákazníka snížit náklady na využívání služby?

Celkovým záměrem je pro definovaný problém vymežit a posílit pozitivní přístupy řešení, eliminovat možné negativní dopady, evaluovat možná řešení ze všech možných úhlů pohledu a snažit se odhalit neočekávané vedlejší jevy (Scribd 2017).

Oblast generování nápadů spočívá ve využití metod pro získání maximálního množství potenciálních nápadů řešících vymezený problém nebo potřebu. Obecně využívanými metodami jsou například brainstorming nebo myšlenkové mapy. Designér, nebo skupina pracovníků, využívá grafické pomůcky pro naprosté vytěžení nápadů z dané oblasti. Nový pohled může vnést do fáze generování nápadů hledání již existující analogické služby nebo

produktu. Cílem této fáze není vymezit nejlepší nápad nebo řešení, ale zajistit dostatečnou databázi funkčních nápadů, které následně mohou být testovány (Scribd 2017).

Oblast tvorby prototypu slouží k ověření proveditelnosti nápadů vymezených v předchozím kroku. Smyslem je vytvořit návrh, jenž může být za pomoci potenciálních uživatelů ověřen, potvrzen, případně vyvrácen. Přístup designového myšlení validuje i vyvrácení nápadu jako vhodný výsledek prototypování, neboť se odhalilo neplatné řešení před samotným finálním spuštěním služby, což šetří finanční prostředky i vývojový čas při práci na nefunkčním řešení. Při odhalení nefunkčního řešení se designér vrací k souhrnu nápadů a vybírá alternativní možnost, kterou následně testuje. Pro tvorbu prototypu se doporučuje tvořit model low-fidelity prototypu neboli model nízké přesnosti, aby se předešlo navyšování nákladů (Scribd 2017). Přesnější vymezení prototypu uvádím v kapitole Koncept minimálního životaschopného produktu.

Oblast testování je fází spadající do finální tvorby nabízeného řešení. Oproti předchozímu kroku se zde počítá s high-fidelity modelem, již s detailně zpracovaným. Závěrečná fáze definitivně potvrzuje platnost nabízeného řešení a udává, zda-li nabízené řešení splňuje identifikované očekávání a potřeby. V případě potvrzení platnosti je oblast testování posledním krokem designového myšlení, v opačném případě se proces posouvá o patřičné kroky zpět s nutností proběhnout znovu, avšak s jiným návrhem řešení (Scribd 2017).

Designové myšlení pracuje s rozmanitým množstvím nástrojů. Pro potřeby diplomové práce vymezím techniku zákaznických person a scénáře činností. Zákaznické persony je technika vytvoření fiktivního profilu typického zákazníka, reprezentující cílovou skupinu. V odborné literatuře je doporučováno omezit množství zákaznických person, se kterými je pracováno, na nejmenší možné množství. Cílem je zamezit přístupu návrhu ultimátního řešení pro všechny myslitelné zákazníky, které by vedlo k příliš povrchnímu výsledku, bez skutečného poznání cílové skupiny (Scribd 2019).

V rámci metody zákaznických person musí designér vymezit typické ukazatele cílového uživatele ve smyslu vymezení demografických ukazatelů, typických aktivit a činností a celkovým popisem osobnosti. Využití modelu je vhodné jako podklad pro další zkoumání zákazníka, o němž se prostřednictvím metody zákaznické persony získává konkrétnější představa. Cílem modelu je poznání typického zákazníka, pro něhož je hledáno vhodné řešení (Scribd 2019).

Nástroj scénář činností nabývá deskriptivní nebo názorně obrazové podoby. Je tvořen pro vymezené osoby, tedy se zpravidla využívá společně s metodou zákaznických person. Scénáře mapují zákaznicko chování a činnosti v průběhu dosahování cílů, denních aktivit nebo jiných akcí. Význam scénáře činností spočívá v usnadnění odhalení zákaznických potřeb, nebo vymezení výzev či problémů, se kterými se potýká. Nástroj je designován pro potřebu řešit problémy efektivně, přesně a do hloubky (Think 2022).

Scénář činností může nabývat množství alternativních podob. V diplomové práci využiji podobu scénáře sestávajícího z oblastí kroků, činností, myšlenkových postupů a zákaznických pocitů. Tento scénář je zaměřen specificky na odhalení zákaznickova problému a prožité pocity, jež zažívá v případě střetu s problémem (Seminář s Janem Loudou 2021).

Lean Startup

Podle Svobodové Ivany jde o inovativní metodu pro začínající firmy, vycházející z principů lean manufacturing, kterou však aplikuje do nevýrobního prostředí. Metoda je využívána v technologických firmách a zejména v softwarových startupech. Jedná se o sadu postupů a principů sloužících pro navrhování nových služeb a výrobků, minimalizaci rizika neúspěchu a ověření poptávky po vytvářeném produktu (Svobodová a Andera 2017).

Myšlenkou lean startupu je zapojení zákazníka do tvorby služby či produktu, principem je zjistit zákaznickovy potřeby a odpovědět na otázku, jak může služba či produkt zákazníkovi být užitečná. Klíčové je neustálé ověřování hodnoty pro zákazníka, vyjádřené metodou „vytvoř, změř a pouč se“ (Svobodová a Andera 2017).

Lean Canvas

Lean Canvas je model derivovaný z rozsáhlejšího modelu Business Model Canvas. Důvodem pro vytvoření Lean Canvasu byla potřeba po efektivnějším a rychlejším nástroji, aplikovatelným zejména na počátku jakéhokoliv projektu. Tento upravený model, který je zamýšlen pro zpracování původní myšlenky i počátečního business plánu, je zamýšlen pro rozsah pouze jediné A4. Tento rozsah umožňuje zaměřit pozornost na důležité aspekty projektu, bez odvádění pozornosti k jednotlivým detailům, což má za výsledek cílenější záběr na potřeby zákazníků (Blog.leanstack 2012).

Lean Canvas model se skládá z devíti částí, jmenovitě problém, zákaznické segmenty, řešení, klíčové metriky, neférová výhoda, hodnotová nabídka, kanály, struktura nákladů a

zdroje příjmů. Oproti rozsáhlejšímu modelu došlo k záměně sekce problémů za původní klíčová partnerství, dále řešení za původní klíčové činnosti, klíčové metriky za původní klíčové zdroje a neférové výhody za původní vztahy se zákazníky (Blog.leanstack 2012). Kompletní model Business Model Canvas vymezují chronologicky dále v tomto oddíle diplomové práce. Zde se soustředím na vymezení rozdílných prvků v modelu Lean Canvas.

Sekce problém v modelu Lean Canvas je jednou z kritických sekcí. Dle autora návrhu většina začínajících firem neuspěje, protože nesprávně definuje problém, následně plytvá finančními a časovými prostředky a také snahou na budování nesprávného produktu nebo služby. Správně definovaný a pochopený problém je poloviční cestou k úspěchu. Sekce řešení slouží k nalezení způsobu řešení definovaného problému. Úkolem tvůrce modelu je vymezit, jak přesně služba definovaný zákazníkův problém řeší. Sekce klíčových metrik je důležitou částí, neboť specifikuje měřitelnost úspěchu. Pro schopnost měřit úspěch je potřeba vymezit klíčové ukazatele, které mohou následně být evaluovány. Sekce neférová výhoda charakterizuje výhodu, jíž disponuje tvůrce modelu, která bude pro konkurenty nesnadná k napodobě. Konkrétně může jít o znalost, vlastní zkušenost, kontakty nebo přístup k informacím, případně neomezený počet dalších možností. Autor modelu podotýká, že firma může svoji nefér výhodu odhalit až v průběhu své činnosti (Blog.leanstack 2012).

Lean Canvas

Problém	Řešení	Hodnotová nabídka	Neférová výhoda	Zákaznické segmenty
	Klíčové metriky		Kanály	
Struktura nákladů		Zdroje příjmů		

Obrázek 12: Lean Canvas (Vlastní zpracování dle Heflo 2017)

Minimum Viable Product (MVP)

Koncept minimálního životaschopného produktu je součástí metody Lean Startupu. Prostřednictvím MVP lze odpovědět na otázku „jakou nejmenší verzi produktu můžeme vytvořit, aby byla uspokojena nejdůležitější potřeba zákazníka?“ (Svobodová a Andera 2017)

Primárním účelem je otestovat nápad služby nebo produktu přímo cílovým zákazníkem, při co nejnižších nákladech. Minimální životaschopný produkt bývá též označován jako koncept služby či produktu (Forbes 2021).

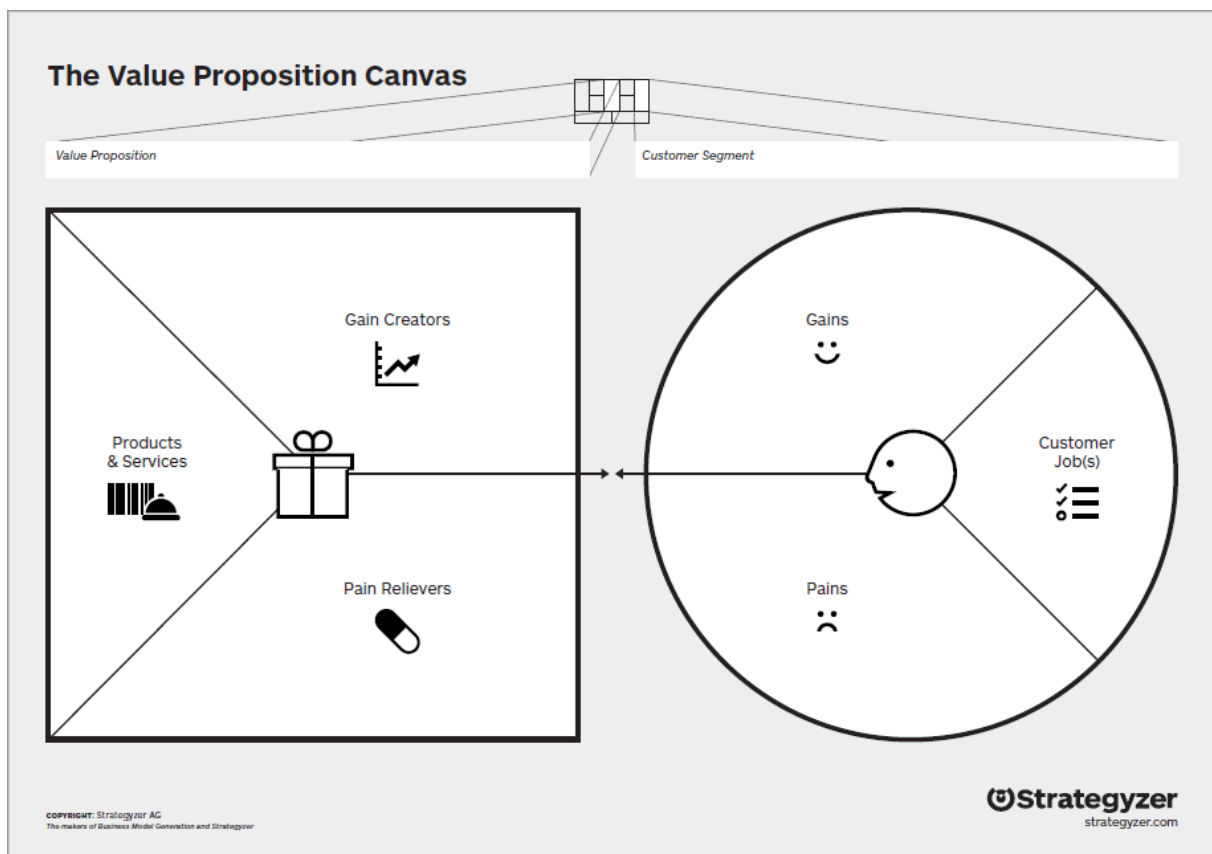
Pro vytvoření minimálního životaschopného produktu využijí v rámci této diplomové práce prototypování, pomocí něž zrealizují model nabízené služby. Prototypování může nabývat charakteru low-fidelity nebo high-fidelity, překládané jako model nízké přesnosti nebo model vysoké přesnosti (Medium 2021).

Low-fidelity model se vyznačuje nízkými náklady a cenově nejdostupnějším řešením. Nabízí rychlý přehled o službě, iniciuje diskusi a tvorba tohoto typu modelu je realizovatelná svépomocí. Nevýhodami je nižší realističnost, složitější na představivost pro respondenty nabízející zpětnou vazbu a v mnoha případech až přílišná jednoduchost. High-fidelity model se vyznačuje blízkostí finálnímu produktu, nabízí přesnější testování i konkrétnější výstupy. Model je však o poznání dražší, časově nákladnější, pro jeho vytvoření je třeba aktivizovat externí síly designerů nebo v případě mé služby IT. Uživatelé mají tendenci řešit jednotlivé detaily a opomíjejí základní nastavení a funkčnost služby (Seminář s Janem Loudou 2021).

Na základě potřeby zaměřit se na základní funkční nastavení a design služby volím low-fidelity model. Přidanou hodnotu spatřuji i v možnosti vytvořit prototyp svépomocí a vyladit požadované nastavení před kontaktováním externích odborníků. Výhodou je i časový a finančně nenáročný rámec tvorby.

Hodnotový canvas (Value Added Canvas)

Hodnotový canvas reprezentuje vizuální nástroj, který je využíván k zachycení vědomostí o budoucím zákazníkovi a zároveň umožňuje strukturovat poznatky o budoucí službě či produktu. Vizuálně se skládá ze dvou částí – segmentu zákazníka, reprezentujícím informace o cílovém spotřebiteli, a segmentu produktu, zachycujícím hodnotu, přinášenu zákazníkovi (Svobodová a Andera 2017). Zmíněné části tvoří celek, který Osterwalder nazývá jako FIT či soulad (Osterwalder et al. 2014).



Obrázek 13: Hodnotový canvas (Zdroj: Strategyzer 2020a)

Překlad: The Value Proposition Canvas – Hodnotový canvas; Value Proposition – Hodnotová nabídka; Customer Segment – Zákazník; Products & Services – Produkty a služby; Gain Creators – Zdroje přínosů; Pain Relievers – Úlevy od útrap; Gains – Přínosy; Pains – Obavy; Customer Job – Potřeby zákazníků.

Sektor vyčleněný pro analýzu zákazníka je rozdělen do tří částí – „Pains, Gains, Customer jobs“. Oddíl „Pains“ symbolizuje zákazníkovo trápení. Vyjadřuje, jakou změnu požaduje. Oddíl „Gains“ představuje zájem zákazníka, vyjadřující jeho přání. Oddíl

„Customers jobs“ zachycuje činnost vykonávanou zákazníkem, která souvisí s námi navrhovanou službou (Svobodová a Andera 2017).

Sektor vyčleněný pro analýzu služby či výrobku je shodně rozdělen do tří částí – „Products & Services, Gain Creators, Pain Relievers“. Oddíl „Products & Services“ vyjadřuje podstatu našeho řešení, naší služby. Oddíl „Pain Relievers“ vystihuje jakým způsobem naše služby či produkt pomáhají zákazníkovi při plnění jeho potřeby. Oddíl „Gain Creators“ shrnuje pozitivní dopady při využívání navrhované služby či produktu. A při vyplnění canvasu řešíme, zdali jsou zjevné souvislosti mezi očekáváním a přáním zákazníka a tím, co je nabízeno (Svobodová a Andera 2017). Jinými slovy, FIT či soulad je utvořen v případě, že mapa hodnot je v souladu s profilem zákazníka a produkty a služby řeší zákaznickou potřebu (Osterwalder et al. 2014).

Business model

Osterwalder ve své knize Tvorba business modelů definuje business model jako základní princip, pomocí kterého firma vytváří, předává a získává hodnotu. Principu dal podobu plátna rozděleného do devíti sektorů, které jsou následující: zákaznické segmenty, hodnotové nabídky, kanály, vztahy se zákazníky, zdroje příjmů, klíčové zdroje, klíčové činnosti, klíčová partnerství a struktura nákladů (Osterwalder et al. 2015).

Sektor 1 „Zákaznické segmenty“ – první zmíněný sektor definuje skupiny osob či subjektů, na které se firma orientuje, kteří budou firemními zákazníky. Jedná se prioritní sektor, předpokladem je, že bez zákazníků firma negeneruje zisk, tudíž není životaschopná. Business model umožňuje definovat jeden či více zákaznických segmentů, následně učiní rozhodnutí, na které segmenty se zaměří, a které bude naopak ignorovat.

Sektor 2 „Hodnotová nabídka“ – definuje výrobek či službu, vytvářející hodnotu pro vybraný zákaznický segment. Hodnotová nabídka vystihuje důvod, proč zákazníci dají přednost firmě, před konkurencí. Nabídka řeší problém nebo uspokojuje potřebu zákazníka.

Sektor 3 „Kanály“ – sektor popisuje jakým způsobem firma komunikuje se zákaznickými segmenty a jakým způsobem k nim přistupuje, aby jim předala hodnotovou nabídku. Pojem „kanály“ zahrnuje jak komunikaci se zákazníkem, distribuci služby či produktu, tak samotné prodejní kanály. Nabývají funkci jako zvyšování povědomí o službách firmy mezi zákazníky, nabízí možnost zakoupení služby, předávají hodnotovou nabídku zákazníkům nebo poskytují poprodejní podporu.

Sektor 4 „Vztahy se zákazníky“ – sektor popisuje možné typy vztahů, které firma buduje s jednotlivými zákaznickými segmenty. Firma stanovuje, jaké typy vztahů má zájem budovat, od osobních po plně automatizované. Vztahy se zákazníky vychází z rozdílných motivací, záležití, zdali je firemním cílem získat nové zákazníky, udržet stávající zákazníky nebo navýšit prodeje.

Sektor 5 „Zdroje příjmů“ – sektor představuje finance získané z jednotlivých zákaznických segmentů. Firma si musí vyjasnit, za jakou hodnotu je zákaznický sektor ochoten platit. Business model specifikuje dva typy příjmů – transakční neboli jednorázový příjem a opakující se příjem.

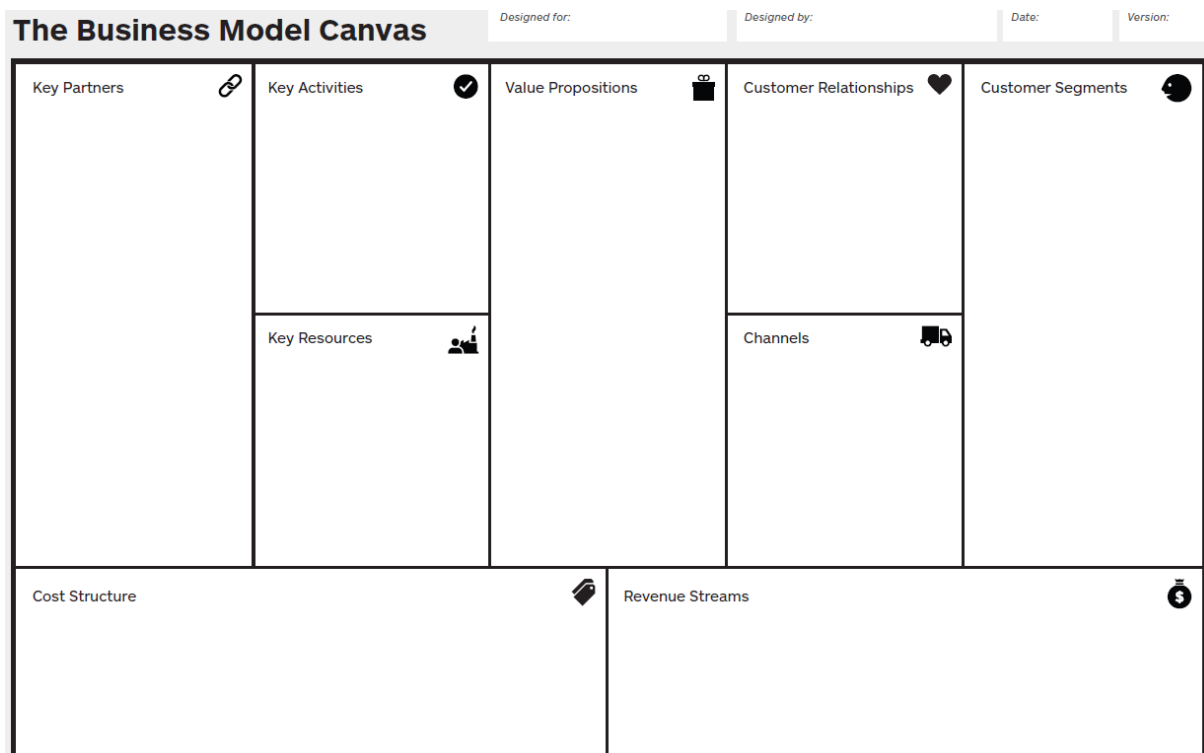
Sektor 6 „Klíčové zdroje“ – popisuje nejdůležitější aktiva, nutná k fungování business modelu. Klíčové zdroje umožňují firmě prezentovat hodnotovou nabídku, pronikat na trhy, udržovat vztahy se zákazníky a generovat příjmy. Klíčové zdroje mají kromě finanční podoby též podobu fyzickou, duševní či lidskou.

Sektor 7 „Klíčové činnosti“ – definuje nejdůležitější aktivity, které firma vykonává, aby business model fungoval. Klíčové činnosti jsou závislé na typu business modelu.

Sektor 8 „Klíčová partnerství“ – popisuje síť dodavatelů a partnerů, která je nutná k zajištění funkčnosti business modelu. Motivace pro klíčová partnerství je různá, od optimalizace nákladů přes snížení rizika či zisku dalších zdrojů. Osterwalder definuje čtyři typy partnerství:

- strategická spojení mezi subjekty, které si nekonkurují;
- spolupráce neboli strategické partnerství mezi konkurenčními subjekty;
- společné podniky s cílem vytvářet nové podnikatelské projekty;
- vztahy mezi kupujícím a dodavatelem s cílem zajistit si spolehlivé dodávky.

Sektor 9 „Struktura nákladů“ – představuje veškeré náklady související s fungováním business modelu (Osterwalder et al. 2015).



Obrázek 14: Business Model Canvas (Zdroj: Strategyzer 2020b)

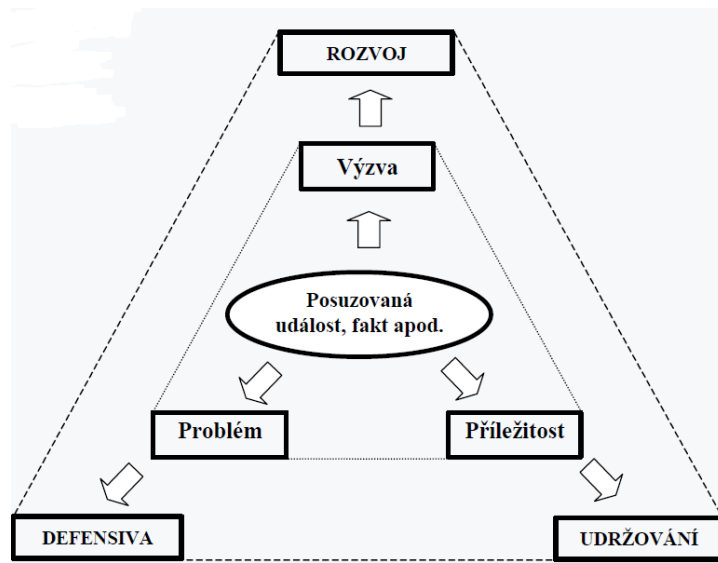
Překlad: The Business Model Canvas – Plátno business modelu; Key Partners – Klíčová spolupráce; Key Activities – Klíčové aktivity; Key Resources – Klíčové zdroje; Value Proposition – Hodnotová nabídka; Channels – Kanály; Customers Segments – Zákazníci; Cost struktura – Struktura nákladů; Revenue Streams – Zdroje příjmů.

Srpová vidí přidanou hodnotu Business Modelu Canvas ve třech oblastech. První oblastí je model jako nástroj pro strukturování myšlenek při návrhu podnikatelské příležitosti, který iniciuje další varianty a cesty rozvoje. Druhou oblastí je chápání modelu jako komunikačního nástroje, a to na různých úrovních, mezi zakladateli, investory, mentory či konzultanty. Třetí oblastí je model jako nástroj odhalování rizik, kdy nejjednodušším ukazatelem slabých míst projektu jsou pole, s jejichž vyplněním nejvíce váháme (Srpová 2020).

COP analýza

COP analýza je nástroj, který v rámci konkurenčního prostoru umožňuje pohlížet a hodnotit situaci na trhu třemi způsoby. Pohledy odlišují potenciální dopady na firmy v závislosti na to, zda k situaci přistupuje jako k:

- Výzvě (**C**hallenge)
- Příležitosti (**O**pportunity)
- Problému (**P**roblem)



Obrázek 15: COP analýza – scénář vývoje (Zdroj: Přednáška s Robertem Zichem 2020b)

Vnímání situace jako problém odkazuje firmu na hledání negativních dopadů situace. Pohled následně směřuje k hledání přístupů, jak řešit potenciální ohrožení firmy. Výsledná dlouhodobá strategie je defenzivní. Příležitost značí vyhodnocení situace jako možnost realizace obchodu. V tomto případě jednorázového obchodu, nemusí jít o dlouhodobé zaměření firmy. Přístup je využíván firmami prosperujícími z čehokoliv, co aktuálně přináší zisk. Vnímání situace jako výzvy má klíčový strategický význam. Výzva bude určovat směřování firmy do dané oblasti. Souhrnně řečeno, COP analýza řeší, co se stane, když danou situace vyhodnotí firma jako výzvu, příležitost či problém. A následně, jak bychom měli v jednotlivých případech reagovat (Zich 2012).

SLEPT analýza

Analýza SLEPT je nástroj pro zkoumání externích faktorů firmy. Pomocí SLEPT lze analyzovat změny okolí, hodnotit dopady změn na projekt a stanovit, jak bude firma na vlivy těchto změn reagovat. Konkrétní externí oblasti, které analýza postihuje, jsou sociální prostředí, legislativní prostředí, ekonomické prostředí, politické prostředí a technické prostředí.

- Sociální prostředí – v rámci této oblasti se analyzují témata spjatá s demografickými charakteristikami (velikosti populace, věkové složení, etnické složení, pracovní preference), makroekonomické charakteristiky trhu práce (rozdělení příjmů, míra zaměstnanosti), sociálně-kulturní aspekty (životní úroveň, gender) nebo dostupnost pracovní síly (vzdělání, pracovní mobilita).
- Legislativní prostředí – oblast postihuje existenci a funkčnost zákonných norem (obchodní právo, daňové zákony, regulace, legislativní omezení, právní úprava pracovních podmínek), ale též funkčnost soudů, vymahatelnost práva, dodržování autorského práva.
- Ekonomické prostředí – oblast řeší ekonomické vlivy od míry inflace, úrokových měr, HDP, měnové stability, směnné kurzy přes fiskální politiku, bankovní systém, dostupnost úvěrů až po výši daňové zátěže nebo clo.
- Politické faktory – oblast zahrnující hodnocení politické stability (forma a stabilita vlády, klíčové orgány a úřady, vliv politických osobností, profil politické strany, která je právě u moci), na pomezí politicko-ekonomické oblasti lze identifikovat postoj regulačních orgánů k privátním/zahraničním investicím, státní podporu dílčích odvětví, ve vztahu k zahraničnímu obchodu pak regionální stabilitu, konflikty či vlivy zájmových skupin.
- Technologické prostředí – oblast zahrnuje témata podpory vlády v oblasti vědy a výzkumu, vynálezů a objevů, patentů, rozvoje informačních technologií, digitalizace, obecné technologické úrovně státu a populace (Blažková 2007).

SWOT

Analýza SWOT je přímočarý a efektivní nástroj, pomocí kterého lze důsledně vystihnout vnitřní a vnější podmínky firmy. Zmíněné podmínky se dělí do čtyř oblastí. Jedná se o:

- silné stránky (reprezentovány S – strengths); do této oblasti spadají kategorie ohledně zkušeného vedení, kvalifikované pracovní síly, konkurenční výhody, kvalitního servisu a nespočet dalších.

- Slabé stránky (reprezentovány W – weaknesses); do této oblasti lze zařadit nedostatek zkušeností, neefektivní cenovou politiku, nedostatek zdrojů, fluktuaci aj.
- Příležitosti a hrozby (reprezentovány O – opportunities vs T – threats); příležitosti by měly být posuzovány z hlediska atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu, zatímco na hrozby je třeba pohlížet z hlediska jejich pravděpodobného výskytu a následné závažnosti.

Platí, že silné stránky firmy je žádoucí podporovat oproti slabým stránkám, které je vhodné potlačit. Příležitosti je třeba využívat a hrozby eliminovat (Srpová 2011).

Aby SWOT matice nezaznamenávala pouhý výčet hesel, je žádoucí uvedená hesla hodnotit. Využít lze hodnotící škály např. na stupnici od jedné do deseti, čímž dosáhneme strukturovaného hodnocení s možností srovnávat jednotlivé vlivy (Slavík 2014). Fotr navíc zmiňuje vhodnost vyváženosti matice. Tedy pro každých pět silných stránek je třeba identifikovat právě pět stránek slabých. Dále je možné s maticí pracovat nejen pomocí bodové stupnice, ale jednotlivým heslům přiřadit stupeň váhy. Pro úplnost, celkový součet jednotlivých vah je roven jedné (Fotr et al. 2012).



Obrázek 16: Znárodnění SWOT matice (Zdroj: Peakd 2021)

Překlad: Strengths – Silné stránky; Weakness – Slabé stránky; Opportunities – Příležitosti; Threats – Hrozby.

Závěr oddílu teoretická východiska práce

V rámci předešlého oddílu jsem s využitím metody literární rešerše vymežil současný stav dostupných informací relevantních k danému tématu diplomové práce, definování přístupu k rozvoji business modelu pro začínající firmu. Lze konstatovat, že problematika rozvoje business modelu je rozsáhlá. S ohledem na specifika začínající firmy a též s odkazem na charakter služby budu v dalších oddílech diplomové práce v řešení problematiky pokračovat následovně.

Ze sesbíraných dat vyplývá, že problematika rozvoje business modelu začínající firmy je oblastí velice dynamickou, přinášející náhlé změny, na které musí firma reagovat. Problematika je úzce spojena s cíli, misí a vizí firmy a počáteční ideou služby. Z tohoto důvodu vytvořím na základě teoretických dat model Lean Canvasu, prostřednictvím kterého vymezím počáteční ideu služby. Spolu s modelem Lean Canvasu definuji hodnotovou nabídku, kterou má služba přinášet zákazníkovi. Tyto dva modely následovně prostřednictvím výzkumu potvrdím. Po potvrzení ideji a hodnotové nabídky skrze realizovaný výzkum nadefinuji minimální životaschopný produkt, který též podrobím analýze identické skupiny respondentů.

Dále budu za pomoci definovaného nástroje SLEPT analýzy vymezovat obecné okolí, ve kterém firma bude poskytovat svoji službu. Znalost prostředí je nutná jako odrazový bod porozumění situace, ve které bude firma provádět svoji činnost. S ohledem na potřeby pro diplomové práce budu analyzovat oblasti sociální, legislativní a ekonomické.

V oddílu teoretických východisek jsem vymežil přístup ke konkurenci. Pouze důkladná znalost konkurence umožní začínající firmě přinést na trh dostatečně atraktivní službu, kterou lze nabízet zákazníkovi. Znalost konkurence navíc umožňuje identifikovat její vlastní business model. Využití poznatky částí již existujících funkčních řešení konkurence a implementovat je do vlastního business modelu přináší znalosti a řešení problémů, se kterými se již potýkaly ostatní subjekty. Pro neopakování chyb, kterých se již dopustili ostatní, je možné v tomto bodě čerpat zkušenosti. Proto tyto analýzy v následujícím oddíle realizuji.

Na základě potřeb životaschopnosti a udržitelnosti firmy vymezím přístup ke zdrojům příjmů. Nabídku možností, které firma má k dispozici, analyzuji a vyhodnotím nejvhodnější možná řešení pro zamýšlenou online službu.

Veškeré výše uvedené výzkumy a analýzy vymezím a zhodnotím prostřednictvím COP analýzy, abych získal ucelený pohled na situaci firmy a odhalil tak oblasti, které může firma

okamžitě využít, oblasti dlouhodobého možného rozvoje a oblasti možných problémů, které je nutno dále řešit.

Takto získaná data, analýzy a výstupy z výzkumů propojím a prostřednictvím nich budu navrhovat samotný přístup k rozvoji business modelu pro začínající firmu s online službou. Veškerá nabízená řešení budou realizována s ohledem na cíle firmy, poskytovanou hodnotovou nabídku a osobou potenciálního uživatele – zákazníka. Pouze prostřednictvím důkladné přípravy a relevantních dat mohu v závěru práce přistoupit k samotnému rozvoji business modelu pro začínající firmu s online službou. Pro co největší eliminaci rizik v samotném závěru práce vymezím silné a slabé stránky řešení s nabízenými možnostmi využití a preventivních zásahů a provedu zhodnocení celkového nabízeného řešení.

ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Nástroj Lean Canvas

V rámci následujícího oddílu se budu zabývat plněním dílčích cílů definovaných v oddíle „Vymezení problému a stanovení cíle práce“, za pomoci metod a postupů vymezených v kapitole „Metody a postupy zpracování“. S ohledem na identifikovanou potřebu začínající firmy s novou službou jasně definovat ideu přistoupím nejdříve k jejímu vymezení prostřednictvím vhodného nástroje Lean Canvas. Níže příkládám grafické znázornění Lean Canvasu, detailní popis jednotlivých částí je umístěn pod obrázkem.

Lean Canvas

Problém Nedostatek alternativní literární tvorby. Zákaznická neznalost aktuální nabídky. Nesnadná prezentovatelnost vlastní tvorby. Chybějící bezpečný prostor pro diskuzi nad specifickým tématem.	Řešení Vytvoření online služby nabízející: - alternativní žánrově zaměřenou tvorbu - recenze a doporučení současné literatury - prostor pro začínající autory - diskuzní fórum na literární témata	Hodnotová nabídka Uživatelé získávají: - přístup k alternativní tvorbě, vznikající v reálném čase. - tipy na zajímavou, recenzovanou, žánrově zaměřenou literaturu. - vlastní online prostor pro svoji tvorbu, doslova na pár kliknutí. - možnost získávat informace a zkušenosti ostatních uživatelů	Neférová výhoda Studium archeologie a literatury Vlastní hardwarové zabezpečení služby.	Zákaznické segmenty Mladší čtenáři literatury s přístupem k internetu. Začínající autoři. Čtenáři se zájmem o žánr Fantasy a Sci-fi.
	Klíčové metriky Počet jedinečných uživatelů za časový úsek (týden - měsíc). Počet prokliků na online službu.		Kanály Webové rozhraní online služby. Skupiny na sociálních sítích. Email.	
Struktura nákladů Náklady na údržbu a pořízování hardware a software. Náklady na vývoj služby. Náklady na lidské zdroje.			Zdroje příjmů Online monetizační nástroje: - reklama, affiliate marketing, merchandise, e-produkty, donate	

Obrázek 17: Lean Canvas (Vlastní zpracování dle Heflo 2017)

Základní idea online služby spočívá v předpokladu, že na trhu existují potenciální uživatelé, kteří by měli zájem o čtení alternativní, ne-mainstreamové tvorby, avšak tuto možnost v současné chvíli nemají. Druhým z předpokladů je, že na trhu existuje skupina potenciálních uživatelů, kteří by si rádi přečetli, ať už známější či méně známé autory, avšak

v rozsahu literatury z oblasti fantasy a sci-fi se neorientují. Třetím předpokladem je, že někteří z čtenářů literatury by se rádi sami věnovali vlastní tvorbě, o které by následně mohli diskutovat s podobně smýšlejícími uživateli, avšak kombinaci těchto možností nemají k dispozici. Cílem je za pomoci výzkumu ověřit, zda-li tyto problémy pocítuje i cílová skupina uživatelů.

Přestože službu mohou bez omezení využívat všichni čtenáři a zájemci o fantasy a sci-fi literaturu, zaměří se firma s ohledem na žánr, na mladší zájemce a začínající autory, konkrétněji specifikovanými rozhraním teenagerského věku. Z tohoto předpokladu plyne potřeba výzkumu ověřit, zda-li je tento žánr jsou pro takto definovanou skupinu dostatečně atraktivní.

Nabízené řešení spočívá ve vytvoření online služby s cíleným obsahem fantasy a sci-fi literatury. Služba je charakterizována třemi částmi, s každou řešící jeden z předpokládaných problémů. Řešením je vytvoření blogovací části, která poskytuje uživatelům alternativní literární tvorbu, vycházející na pravidelné bázi dvakrát do týdne. Čtenář tak má možnost sledovat vznik samostatné knihy, krok po kroku. Druhou částí služby je webové rozhraní poskytující tipy na nová, klasická i méně známá žánrová díla. Přidanou hodnotou pro čtenáře je jejich recenze i stručný obsah, samozřejmě neprozrazující hlavní zápletky děl. Uživatel získává usnadněnou volbu a eliminuje tak čas strávený hledáním, ten může věnovat samotné četbě. Třetí částí je nabídnutí vlastního prostoru pro tvorbu uživatelům. Tvorba je spojena s přístupem na online fórum, kde v předdefinovaných nebo vlastních kategoriích může konzultovat své dílo, hledat tipy na psaní, jak pracovat s prostředím a postavami nebo se začít do tvorby podobně naladěných uživatelů. Dílčím cílem výzkumu je ověřit atraktivitu nabízeného rozhraní.

Zvolenými metrikami pro měření úspěchu online služby jsou standardní ukazatel návštěvnosti služby z pohledu unikátních uživatelů za daný časový úsek (na začátku možno měřit v kratších, avšak relevantních úsecích, např. po týdně, později možno měřit na měsíční bázi) a z pohledu prokliku na jednotlivé články. Těmito pohledy získám přehled o celkovém počtu uživatelů a zároveň mohu měřit atraktivitu jednotlivých příspěvků na základě počtu jejich zobrazení. Pro měření úspěšnosti jsem zvolil ukazatele z oblasti tzv. tvrdých dat z důvodu přesné interpretace. Uvědomuji si, že je možné pracovat i s dalšími ukazateli, jako například ohlasy zpětné vazby prostřednictvím sociálních sítí.

Neférová výhoda služby spočívá ve znalostech vlastníka služby. Při tvorbě obsahu služby mohou čerpat ze znalostí anglofonní literatury a vzhledu do problematiky získanou

prostřednictvím studia anglické literatury. Dalším z oborů, které jsem studoval je archeologie. Ze znalosti historie, mýtů, legend i starodávných kultur lze čerpat inspiraci pro sub-žánry jako je temná středověká fantasy. Toto unikátní spojení mi poskytuje předpoklady pro samostatnou literární tvorbu i orientaci v dostupné světové literatuře.

V poli hodnotové nabídky jsem vymezil, co uživatel získá při využití online služby. Jedná se o stálý a neustále aktualizovaný přístup k alternativní literární tvorbě, prvotinám, fan-fikcím a dalšímu unikátnímu obsahu. Uživatel prostřednictvím přístupu k vydávaných článků založených na předdefinovaných časových intervalech může za pomoci zpětné vazby na fóru nebo sociálních sítích ovlivnit směřování obsahu i dějové linky. Uživatel čerpá z přehledu vlastníka služby a získává přístup ke stále budované a rozšiřované komentované a recenzované databázi žánrově zaměřené literatury z oblasti jak populární, tak méně známé tvorby světových autorů. Uživatel nemusí být pouze pasivním konzumentem textu, dostane se mu snadného nástroje pro vlastní tvorbu. Bez nutnosti vytvářet vlastní webové stránky, řešit hosting a doménu, může jednoduše začít se samotnou produkcí článků. Výhodou tohoto řešení je možnost vznesení dotazu na fórum, ohledně jakéhokoliv problému, na který při tvorbě narazí. Kromě diskuse nad tvorbou bude fórum nabízet tipy na psaní, rozvoj děje, vlastních postav, standardizované přístupy, ale i kolektivní sdílení znalostí a tipů ohledně světové i domácí fantasy a sci-fi literatury.

Pole „Kanály“ definuje způsob interakce mezi službou a uživatelem. S ohledem na charakter služby je hlavním kanálem webové rozhraní online služby ve všech jejích zmiňovaných částech. Doplnujícími kanály jsou sociální sítě, sloužící pro získání nových uživatelů i udržování stávající komunity za pomoci příspěvků se zajímavým obsahem, informující o novém příspěvku ve službě nebo udržení uživatelské pozornosti prostřednictvím online kvízu nebo jinou herní formou. Doplnkovým kanálem je pro registrované uživatele možnost zasílání emailů. Emaily rozesílané v týdenním intervalu shrnují změny a novinky na službě a přeneseně ve světě fantasy a sci-fi literatury.

Struktura nákladů definuje známé výdajové položky. Nákladem na udržování a pořizování hardwaru je míněna údržba a provoz aktuálně dostupného zařízení – vlastní server a zařízení pro aktualizaci obsahu, náklady na spotřebu energií a náklady na budoucí pořízení výkonnějšího hardwarového zařízení. Náklady na služby jsou zejména prostředky vynaložené na grafickou stránku služby, při prvotním spuštění zejména WordPressová šablona a poplatky za pronájem vlastní domény. Náklady na lidské zdroje zahrnují náklady na IT vývojáře řešícího

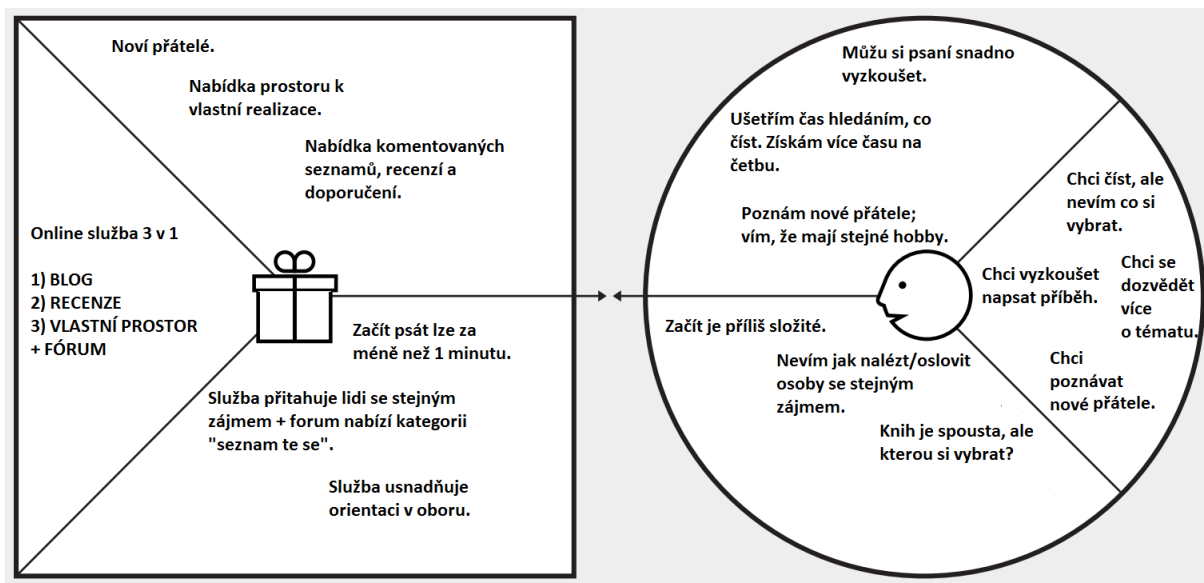
nové či existující moduly, náklady na budoucí správce sociálních sítí a moderátorů fóra a v neposlední řadě zahrnují odměnu vlastníkovu služby, spotřebovávající čas na rozvoj služby i tvorbu samotného obsahu.

V poli „Zdroje příjmů“ jsou vymezeny nejpoužívanější monetizační nástroje pro podobný typ služeb. Jejich silné a slabé stránky, efektivitu a vhodnost je potřeba samostatně posoudit prostřednictvím analýzy těchto řešení, dále v diplomové práci.

Z vymezeného modelu Lean Canvas plyne potřeba ověřit výzkumem zejména tyto oblasti. Ověřit, zda-li vymezený problém pociťuje zamýšlená cílová skupina uživatelů. Ověřit, zda-li je cílová skupina uživatelů vhodně zvolena a služba je pro tuto skupinu dostatečně atraktivní, nabízející přínosná řešení, tak aby měli zájem službu využívat. Zjistit zda-li definované kanály využívá cílová skupina, a v případě sociálních sítí vymežit, které sociální sítě jsou využívány, aby mohly být využity pro potřeby služby. Výzkumem nebudu ověřovat monetizační nástroje, ty podrobím analýze v dalších částech diplomové práce. Cílem výzkumu je ověřit platnost navrhované ideji prostřednictvím Lean Canvasu.

Hodnotová nabídka online služby

Prostřednictvím hodnotové nabídky vyjadřují oblasti přínosů a řešení zákaznickových problémů pomocí nové online literární služby. Prostřednictvím takto definované hodnotové nabídky mohou konzultovat v rámci výzkumu její platnost a atraktivitu pro respondenty cílové skupiny. Nejdříve zobrazím pomocí diagramu, který níže okomentuji.



Obrázek 18: Hodnotová nabídka (Vlastní zpracování dle Statgyzer 2020a)

Ověřovat budu vazby mezi zákaznickými trápeními vyjádřenými nejistotou či nelehkostí výběru kvalitní literatury z veškerých dostupných titulů a možností. Dále trápení v touze vyzkoušet si vlastní kreativitu a sdělit ji světu a konečně nalézt skupinu lidí s podobným zájmem, aby tyto nové zkušenosti mohl sdílet a kteří by mu pomohli se dále rozvíjet. Služby nabízí zákazníkovi úlevu od útrap skrze jednoduché schéma pro téměř instantní možnost vlastní tvorby. Další z řešených úlev je zaměření služby pro usnadnění výběru kvalitní a zajímavé literatury. Služba poskytuje úlevu i v bodě nejistoty oslovování osob se stejným hobby, nabízí tak částečně anonymizovaný a bezpečný prostor pro komunikaci a seznámení.

Ověření nastane i ve vazbě zákaznických zájmů. Zde v hodnotové nabídce vyjádřené jako potřeby vlastní seberealizace skrze autentickou tvorbu oproti službě poskytující vlastní prostor bez nutnosti technických znalostí. Dále pak v potřebě po úspoře času a energie při vlastním hledání dostupných literárních možností oproti seznamům, top 10 listům, případně již pozapomenutým literárním klenotům. V posledním bodě podpora služby v navazování

kontaktů skrze předdefinované kategorie na fóru, případně ve skupinách na sociálních sítích, až k možnosti pořádání srazu „Čtenářů fantasy a sci-fi literatury“.

Oproti vymezeným zákaznickým činnostem „chci číst, avšak nevím, co si vybrat, chci se dozvědět více o tématu žánru fantasy a sci-fi, chci vyzkoušet napsat příběh až po chci poznávat nové přátele“, pak služba nabízí kompletní řešení v podobě online služby s prvky blogu (cílicí na kvalitní inovátorskou literární tvorbu), oddílu recenzí (šetřící čas při výběru a zpřesňující čtenářovu volbu) po vlastní kreativní prostor provázaný s fórem, nabízející vlastní kreativní prostor a možnost diskuze s benefitem seznámení s dalšími osobami se stejným zájmem.

Ověření Lean Canvas a hodnotové nabídky

Z důvodu ověření Lean Canvas a hodnotové nabídky jsem inicioval výzkum. Výzkum jsem provedl s 10 respondenty ze stanovené cílové skupiny teenagerů 14 – 19 let formou polostrukturovaných rozhovorů v délce 30 minut jeden. Cílem bylo ověřit vymezené oblasti v rámci Lean Canvasu a hodnotové nabídky. Pro Lean Canvas jsem ověřoval validitu stanovené cílové skupiny a atraktivitu služby pro respondenty. Dále jsem ověřoval zájem takto specifikovanou službu využívat. Dalším bodem diskuse bylo zjistit jakých kanálů respondenti využívají a z jakých důvodů. Pro hodnotovou nabídku jsem zjišťoval, jestli skutečné potřeby cílové skupiny jsou v souladu v očekávanými, a zda-li nabídnutá řešení poskytují adekvátní odpověď na přání respondentů. S ohledem na věk účastníků doplním, že jsem v těchto případech žádal o možnost poskytnutí pohovoru též zákonné zástupce respondentů.

V rámci rozhovorů došlo k zjištění, že všichni účastníci jsou aktivními čtenáři, tři z respondentů uvedli, že čtou pouze pro potřeby školní docházky, konkrétně povinnou literaturu, kterou neshledávají příliš zajímavou. Pokud by si měli vybrat nejatraktivnější žánr k četbě, všichni shodně uvedli na prvním místě fantasy literaturu, dále uváděli detektivní příběhy a romány. Sci-fi literatura zazněla pouze ve dvou případech. Pro oblast fantasy literatury byli respondenti schopni vyjmenovat mainstreamová díla světového významu, typicky Harry Potter, Pán prstenů a Zaklínač. Respondenti uváděli, že by si rádi přečetli další tituly, typově spadající pod uvedená díla, avšak nemají přehled o další nabídce, konkrétně pak nevědí, co by si z široké nabídky vybrali, a zakoupení nové knihy předchází zpravidla doporučení od známého. Ohledně alternativní tvorby shodně sdělili, že v této oblasti nejsou dostatečně fundovaní na odpověď nebo neví, co konkrétně si pod alternativní tvorbou

představit. V oblasti sci-fi literatury uvedli některé z děl pouze dva respondenti, a to shodně dílo Duna, avšak s dodatkem, že viděli filmové zpracování aktuálně běžící v kině.

Při diskusi na téma „Komunikační kanály“ bylo potvrzeno, že všichni účastníci výzkumu využívají více než jednu sociální síť a pravidelně surfují po internetu. E-mailového klienta však využívají pouze při komunikaci se školním zařízením nebo v případě, že se potřebují registrovat do nějaké online služby vyžadující tento přístup. Emailový klient však shodně nepovažují za svůj komunikační nástroj, který by pravidelně využívali, kontrolovali nebo prostřednictvím kterého by udržovali kontakt s přáteli. Nejčastěji zmiňovanou a dle respondentů nejvyužívanější sociální sítí je Instagram, atraktivní zejména svým foto vizuální obsahem a nově video obsahem, krátkými příspěvky zvanými Reels. Dle respondentů není v jejich sociální skupině nikdo, kdo by nebyl na Instagramu. Další zmiňovanou sociální sítí byl TikTok, který respondenti označovali za síť, určenou k prokrastinaci. Síť funguje na principu neomezené zdi, na které se načítají další krátká videa s rozličným obsahem. Okrajově byl zmíněn Pinterest, Discord a také stále největší sociální síť Facebook. Pouze dva uživatelé využívají pravidelně sociální síť Facebook, přesněji dle nového přejmenování Meta, ve smyslu návštěvy sdílených veřejných skupin. Při pátrání po důvodu zdánlivého opomíjení Facebooku respondenti zdráhavě odpovídali, že je pro jinou věkovou skupinu.

Při dotazu na vlastní tvorbu sedm respondentů uvedlo, že se již někdy pokusili sepsat vlastní text, ať už ve formě básně nebo krátkého příběhu. Shodně uvedli, že nepřemýšleli nad tím umístit svoji tvorbu do webového prostředí, zejména z důvodů nutnosti řešit technickou stránku věci, například založením blogu, což byla jediná možnost, která respondenty dle rozhovorů napadla při představě tvorby ve webovém prostředí.

Při konzultaci hodnotové nabídky zamýšlené online služby účastníci hodnotili její aktuální nastavení následovně. Respondenti by ocenili službu pomáhající s výběrem kvalitní literatury ve smyslu ne prostého vytvoření knižního katalogu s oficiálními recenzemi, ale detailnějšího hodnocení knihy na základě zkušeností reálného čtenáře. Bonusem by bylo uvést nějaké zajímavosti z knihy, z autorova života, možnost odkazů na další díla oblíbeného autora nebo možnost přesměrování na stránky, kde se dá kniha okamžitě číst. Kromě knižních recenzí byl zmíněn návrh, aby služba poskytovala informace i o aktuálním dění nejen vydaných knih, ale třeba o veletrzích, autorské čtení, srazech fanoušků literatury nebo tipy na soutěže o literární ceny.

Respondenti pozitivně reagovali na nabídku vlastního prostoru k publikování svých děl bez nutnosti řešit technickou stránku věci např. prostřednictvím založení vlastního blogu. Při rychlé možnosti by nabídku využili, i když třeba jen na vyzkoušení a pro novou zkušenost, bez dalších cílů.

Největší zájem vzbudila ve skupině respondentů možnost seznamování se s ostatními uživateli služby, neboť očekávají osoby se stejnými preferencemi a zájmy. O komunikaci by jevíli zájem spíše prostřednictvím skupin na sociálních sítích, avšak fórum vidí jako možný zdroj sdílených informací přímo od ostatních uživatelů. Několikrát padla zmínka, že by uvítali sekci „Škola“, ve které by mohli řešit pomoc při seminárních pracích a domácích literárních úkolech, případně povinnou četbu. Respondenti dále řešili službu ve smyslu převést ji na mobilní aplikaci, která by sama byla mini sociální sítí pro zájemce o literaturu.

Souhrnné poznatky vyplynulé z výzkumu jsou následující. Domnívám se, že online služba může být úspěšná, pokud dojde k implementaci určitých změn. Pravděpodobně nejdůležitějším zjištěním výzkumu je potvrzení ideji pro sekci fantasy literatury, avšak zamítnutí pro sekci sci-fi, o kterou účastníci výzkumu nejevili zájem. Nabízí se možnosti rozšířit skupinu respondentů pro potvrzení tohoto tvrzení, vytvořit online službu zaměřující se pouze na fantasy literaturu, nebo ponechat původní návrh kombinující fantasy a sci-fi literaturu, ovšem přistupovat k sekci sci-fi pouze jako k doplňujícímu elementu nebo v případě, že literatura bude svým určením na pomezí těchto sekcí a bude mít tendence získat úspěch u uživatelů služby.

Dalším zjištěním byl poznatek, že přestože respondenti by věděli, jak technicky naložit se získáním vlastního prostoru, je to pro ně spíše časová překážka, případně nezáživná činnost. Přestože je motivace jiná oproti původnímu odhadu, výsledná úvaha je ta, že by respondenti uvítali možnost vyzkoušet si vlastní tvorbu v online prostoru.

Z výzkumu vyplynul důležitý poznatek vztažený ke komunikačním kanálům. V cílové skupině respondentů se zjistilo využívání jiných sociálních sítí než co do počtu uživatelů největší sociální síť Facebook, jmenovitě pak dominující Instagram a TikTok. Logicky je nutné zaměřit se na sítě, které cílová skupina využívá, aby služba měla patřičný uživatelský dosah. Cílová skupina nevyužívá aktivně na denní bázi email, s ohledem na charakter využívání této služby u respondentů by e-mailové kampaně pravděpodobně nedosahovaly kýženého dosahu.

Z výzkumu vyplynul dále poznatek, že respondenti tápou v pojmu alternativní autorská tvorba, která je jedním z navrhovaných prvků online služby. Tento bod prostřednictvím

minimálního životaschopného produktu otestuji na stejné skupině respondentů, abych odhalil, zda-li opravdu není o tuto tvorbu zájem nebo jde pouze o tápání v terminologii.

Přestože v rámci evaluace hodnotové nabídky oceňovali respondenti nabídku vlastního prostoru pro tvorbu bez zbytečného zdržování s technickými záležitostmi, stejně jako přehledný systém přívětivě psaných recenzí, strhávala největší pozornost sekce online fóra, diskuse a možnost komunikace s ostatními uživateli a navazování přátelství s osobami se stejným zájmem. Zájemem firmy by mělo být posílení své nabídky pro tuto vymezenou sekci. V průběhu výzkumu zaznělo několik dalších zajímavých tipů, které budou dále vyhodnoceny. Jmenovitě jde o možnost vytvořit pro online službu mobilní aplikaci a přizpůsobit službu charakteru sociálních sítí, což podtrhuje myšlenku na důraz v sekci komunikace a hledání nových přátel.

SLEPT analýza

V následující části se zabývám faktory vnějšího okolí, které působí na firmu. Jelikož na každou firmu působí vnější okolí, rozhodl jsem se zařadit toto vymezení na začátek analyzační části z důvodu precizního porozumění situaci, do které firma proniká. S ohledem na charakter služby budu analyzovat první tři okruhy, jmenovitě sociální faktory, legislativní faktory a ekonomické faktory, vymezené prostřednictvím analýzy SLEPT.

Sociální faktory

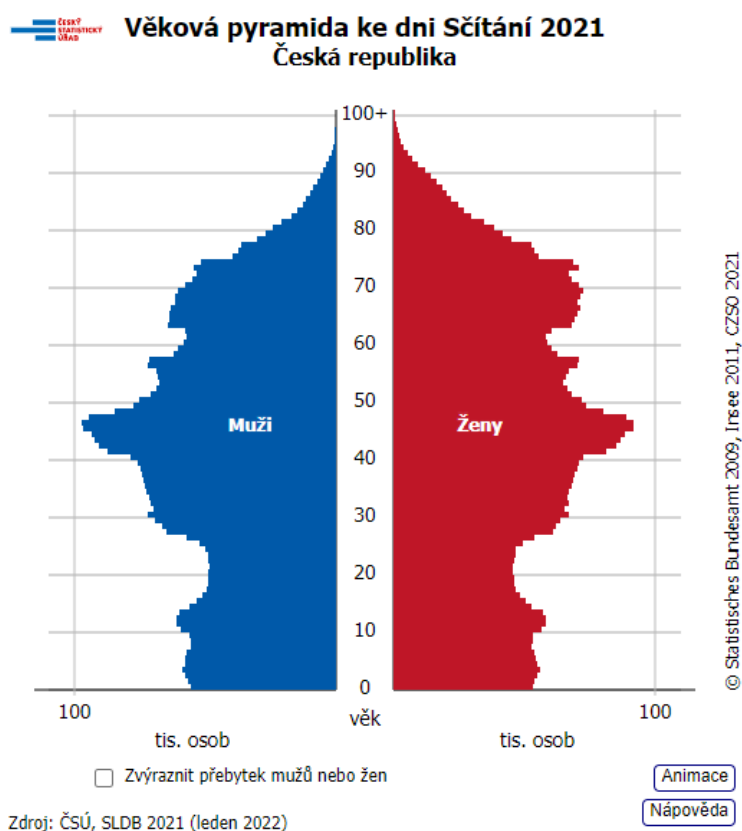
Prostřednictvím sociálních faktorů můžeme zjistit přibližný počet potenciálních uživatelů online literární služby. Za předpokladu, že služba bude vytvořena, rozvíjena a lokalizována v českém jazyce, podíváme se na statistické údaje ohledně obyvatel České republiky. Nebudu řešit vývojový trend populace, zdali je rostoucí nebo stagnující, ale využiji údaje z nejaktuálnějšího sčítání obyvatel z roku 2021. Využitá data jsou platná a přesná pro naše aktuální potřeby spuštění služby v roce 2022.

Dle Českého statistického úřadu je přesně 10 524 167 obyvatel České republiky. Jinými slovy toto číslo vyjadřuje počet lidí, jejichž mateřský jazyk je čeština. Vzhledem k logice sčítání toto číslo zahrnuje i česky mluvící občany žijící v zahraničí (Český statistický úřad 2021a). Výjimkou z tohoto souhrnného čísla je 4,7 % obyvatel s cizím státním občanstvím, což představuje 494 636 lidí, jejichž znalost českého jazyka může, avšak nemusí být na dostatečné úrovni k tomu, aby jejich pozornost získala služba stavící na českém literárním prostředí. Souhrnně může naše služby oslovit něco málo přes 10 milionů lidí (Český statistický úřad

2021b) a to i s přehlédnutím k určitému počtu negramotných lidí. Těch je v České republice odhadováno pod 1 % a naše země se tak řadí v této oblasti k těm nejúspěšnějším rozvinutým státům (Kerles 2022).

Online literární služba je ve své podstatě určena všem lidem, bez ohledu na pohlaví, rodinný stav, víru či dosažené vzdělání. Z tohoto důvodu nepovažuji za důležité analyzovat tato demografická data jistě spadající do kategorie sociálních faktorů.

Největší atraktivitu by však měla přinášet věkovým kategoriím mezi 14 a 19 lety, neboť pro tuto věkovou skupinu bude primárně tvořen a cílen obsah online literární služby. Uvádím dvě tabulky týkající se věkové struktury a počtu obyvatel. První tabulka je shrnující pohled na věkové složení obyvatel České republiky. Druhá tabulka reprezentuje výňatek pro věkovou strukturu 14 – 19 let.



Obrázek 19: Věková pyramida ke dni Sčítání 2021 (Zdroj: Český statistický úřad 2022c)

Tabulka 2: Počet obyvatel v cílové kategorii 14 - 19 let (Vlastní zpracování dle Český statistický úřad 2022c)

Počet obyvatel v cílové kategorii 14 -19 let	
14 let	109 110
15 let	103 710
16 let	99 432
17 let	96 149
18 let	95 363
19 let	95 182
Celkem	598 946

Ze souhrnné tabulky Věkové pyramidy ke dni Sčítání 2021 Česká republika lze vyčíst, že v České republice je stále nejsilněji zastoupena věková kategorie od cca 40 do 48 let s ročníky narození v 70. letech 20. století, obecně též označovanými jako Husákovy děti. Přestože by bylo zajímavé dosáhnout této skupiny, zaměřuje se firma na věkovou strukturu 14 – 19 let, ve které lze oslovit téměř 600 000 potenciálních uživatelů. Důvody pro toto rozhodnutí plynou z dalších demografických údajů.

S ohledem na charakter služby je třeba analyzovat dostupnost potřebného zařízení pro její zobrazení. Konkrétně se jedná o počítač případně chytrý telefon a připojení na internet (nebudu rozlišovat technologické parametry – 4G, wifi, kabelové připojení; z mého pohledu záleží na dostupnosti služby a možnosti připojení). Vyjádřeno čísly, v České republice je dostupný internet v 3 212 000 domácnostech, zaokrouhlo na tisíce, což představuje dostupnost pro 77,9 % domácností k roku 2019 (Český statistický úřad 2021f).

Pokud budeme analyzovat jednotlivé uživatele ve zvolené cílové skupině využívá internet 98,3 % uživatelů (s ohledem na charakter statistických údajů konzultuji data s nejbližším věkovým intervalem).

Tabulka 3: Osoby v Česku používající internet (Zdroj: Český statistický úřad 2020g)

Tab. C2 Osoby v Česku používající internet

	%		
	2015	2018	2019
Celkem (starší 16 let)	75,7	80,7	80,9
Celkem (16–74 let)	81,3	86,5	87,0
Pohlaví (starší 16 let)			
muži	77,9	82,8	83,6
ženy	73,5	78,7	78,3
Věk			
16–24	97,0	99,1	98,3
25–34	95,4	98,9	97,3
35–44	93,9	97,6	97,1
45–54	86,7	93,4	94,3
55–64	68,0	77,3	81,2
65+	28,4	38,4	39,2
Vzdělání (25–64 let)			
základní	49,2	66,6	67,8
střední bez maturity	78,1	87,2	87,6
střední s maturitou	95,0	97,2	97,8
vysokoškolské	99,4	99,7	99,7

podíl z celkového počtu osob v dané skupině

Ve stejné věkové skupině využívá pro připojení k Internetu nejvíce uživatelů chytrý mobilní telefon, a to celých 96,8 %. Online literární služba tak musí klást velký důraz na responzivitu na různých, zejména mobilních zařízeních.

Tabulka 4: Osoby v Česku používající internet na mobilním telefonu (Zdroj: Český statistický úřad 2020h)

Tab. C3 Osoby v Česku používající internet na mobilním telefonu
%

	2015	2018	2019
Celkem (starší 16 let)	37,0	58,4	64,5
Celkem (16–74 let)	40,1	63,7	70,5
Pohlaví (starší 16 let)			
muži	41,7	60,7	66,8
ženy	32,5	56,3	62,3
Věk			
16–24	77,1	93,7	96,8
25–34	68,0	90,0	92,7
35–44	48,6	81,6	87,1
45–54	28,1	66,6	73,9
55–64	14,2	35,9	52,6
65+	3,1	9,9	13,9
Vzdělání (25–64 let)			
základní	15,5	43,2	49,9
střední bez maturity	27,9	56,3	65,0
střední s maturitou	43,4	76,8	83,7
vysokoškolské	68,3	87,5	93,6

podíl z celkového počtu osob v dané skupině

Pro zvolenou cílovou skupinu je zajímavý i údaj ohledně využívání sociálních sítí. Udává, že přesně 96,2 % uživatelů, připojujících se k Internetu vyhledává formy virtuální zábavy a interakce, vyjádřené prostřednictvím sociálních sítí.

Tab. C5 Osoby v Česku používající sociální sítě

	%		
	2015	2018	2019
Celkem (starší 16 let)	37,4	51,0	54,0
Celkem (16–74 let)	40,7	55,6	58,9
Pohlaví (starší 16 let)			
muži	37,6	49,4	53,1
ženy	37,3	52,6	54,8
Věk			
16–24	88,7	97,0	96,2
25–34	72,3	89,8	89,9
35–44	46,9	69,3	73,5
45–54	23,9	45,5	55,9
55–64	10,1	27,2	31,3
65+	3,3	7,8	9,0
Vzdělání (25–64 let)			
základní	15,8	40,6	44,3
střední bez maturity	30,2	48,2	54,3
střední s maturitou	43,9	63,5	68,0
vysokoškolské	55,3	74,3	75,3

podíl z celkového počtu osob v dané skupině

Z uvedených dat vyplývá, že ve věkové skupině 14 – 19 let je nejvyšší míra uživatelů chytrých telefonů i uživatelů Internetových služeb, jako například sociálních sítí. Což nepřímo potvrzuje souhrnné označení uvedené věkové struktury jako Generace Z. Gen Z je typická svým vyrůstáním v technologickém i digitálním prostředí. Je to první generace, která již nezažila dobu „před Internetem“. Preferovaným způsobem komunikace je chytrý telefon a na způsob trávení času je důraz v interaktivitě. Vyhledávaný mediální obsah obsahuje dostatek audiovizuálního materiálu, ale zároveň umožňuje obrovskou míru spolupráce i seberealizace (Vorlíček 2018). Tato digitálně náročná generace představuje z tohoto pohledu ideální skupinu pro tvorbu digitální služby.

Legislativní faktory

Legislativní prostředí vymezuje chování občanů dané země v každé činnosti. Občan, který se rozhodne podnikat, založit firmu nebo nabízet služby, musí mít navíc přehled o široké škále zákonů upravující chování v tržním prostředí. Analyzovat celkový právní rámec pro podnikání by vydalo na celou další diplomovou práci. Z tohoto důvodu uvádím, že jsem si tohoto faktu vědom, a zcela jistě je potřeba důsledně prostudovat například zákon o účetnictví, zákon o dani z příjmu, zákoník práce, zákon o DPH, Nový Občanský zákoník a mnohé další.

Pro potřeby této diplomové práce jsem se rozhodl vyzdvihnout a analyzovat s online literárním projektem nejvíce spjaté regulativy, konkrétně Autorský zákon (předpis č.121/2000 Sb.) (Podnikatel 2021b) a GDPR (Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2019 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (Obecné nařízení o ochraně osobních údajů). (Ministerstvo vnitra České republiky 2022).

Autorský zákon a GDPR jsem vybral na základě charakteru spouštěné služby. Online literární služba se skládá ze tří doplňujících se částí – vlastní autorské tvorby, informačně-edukativní zpravodajské části a sdíleného obsahu a interakce uživatelů. Konzultací a chápáním autorského zákona firma dosáhne ochrany jak vlastní autorské tvorby, tak následné sdílené tvorby v souladu s právy uživatelů. GDPR je nutný vzhledem k zamýšlené funkci přihlášených uživatelů, a tedy správě osobních údajů (e-mailové adresy, uživatelského jména a hesla).

Autorský zákon

Autorský zákon upravuje jak práva autora k jeho autorskému dílu, tak práva s právem autorským související. Předmětem autorského práva je literární, umělecké nebo vědecké dílo, které je výsledkem tvůrčí činnosti autora, bez ohledu na jeho formu (Podnikatel 2021b). V případě online literárního projektu půjde zejména o literární činnost vyjádřenou textem a doplňujícím grafickým obsahem. S ohledem na tuto formu je třeba brát v potaz, že autorská práva se vztahují jak na dílo dokončené, tak na dílo nedokončené, a to včetně názvu, jmen postav nebo jakýchkoliv jiných částí díla. Výjimkou z ochrany podle autorského práva má pouze úřední listina nebo výtvar tradiční lidové kultury, u nichž není znám autor (Podnikatel 2021b).

Autor je fyzická osoba, která dílo vytvořila (Podnikatel 2021b). Pro projekt je zajímavá část, kdy autor tvořící pod pseudonymem nebo uměleckou značkou má právo na ochranu anonymity (uživatelé tedy mohou tvořit pod svým zvoleným pseudonymem, vlastník online literární služby musí zajistit toto utajení) (Podnikatel 2021b). Autor má dále právo na nedotknutelnost svého díla, zejména právo udělit svolení k jakékoli změně nebo jinému zásahu do svého díla (Podnikatel 2021b). Autor může poskytnout oprávnění jiné osobně ohledně svého díla, avšak autorovo právo na dílo tímto nezaniká, pouze souhlasí, že strpí zásahy do práva dílo užívat jinou osobou (Podnikatel 2021b).

Online literárního projektu se též týká ustanovení „Sdělování veřejnosti“, čímž se rozumí zpřístupňování díla v nehmotné podobě, živě nebo ze záznamu, po drátě nebo bezdrátově. Zpřístupněním se také rozumí sdělováním díla prostřednictvím počítačové či podobné sítě za předpokladu, že k němu kdokoli může mít přístup. (Podnikatel 2021b).

Majetková práva jsou předmětem i dědického řízení a pokud není stanoveno jinak platí po dobu autorova života a 70 let po jeho smrti. (Podnikatel 2021b).

S ohledem na charakter online literární služby má provozovatel zvláštní právo nakládání se souborem nezávislých děl, vycházející z části autorského zákon – zvláštní právo pořizovatele databáze. Zvláštní práva přísluší pořizovateli databáze, pokud pořízení, ověření nebo převedení obsahu databáze představuje kvalitativně nebo kvantitativně podstatný vklad (...). (Podnikatel 2021b). Pořizovatel databáze má právo na vytěžování nebo zužitkování celého obsahu databáze nebo její kvalitativně nebo kvantitativně podstatné části a právo udělit jinému oprávnění k výkonu tohoto práva (Podnikatel 2021b). Vytěžování a zužitkování znamená, že pořizovatel databáze má právo přepsat díla na jiný podklad či zpřístupnit veřejnosti obsah.

Autoři děl mají právo na odměnu, pokud jejich využitím dochází jak k přímému, tak nepřímému hospodářskému nebo obchodnímu prospěchu (Podnikatel 2021b). Volné využití děl je možné za určitých podmínek. Automaticky lze dílo využít v případech osobní potřeby, při kterém nedochází k hospodářskému ani obchodnímu zisku, výjimku má též využití pro školní dílo, úřední a zpravodajské potřeby či archivní potřeby (Podnikatel 2021b).

Z uvedených informací je patrné, že autor děl je ze zákona značně chráněn proti zneužití a vytěžení svého díla. V případě osobně blogovací části online literárního blogu se autor může spolehnout na tuto ochranu.

Náročnější úkol je ošetřit ochranu autorských práv v kreativní kooperující části online literární služby, kde všichni registrovaní uživatelé mohou přispívat svými díly. Možné řešení nabízí inspirace u světových online služeb operující s autorským obsahem. Největší sociální síť Facebook uzavírá s uživateli licenční smlouvu, při které uživatel poskytuje bezplatnou, trvalou a přenositelnou licenci, která umožňuje vlastníkovu služby nakládat s vloženým obsahem bez nároku na kompenzaci i v případě komerčního využití (Podnikatel 2021b).

Celkové nastavení služby s ohledem na autorský zákon bude vypsáno v návrhové části této diplomové práce.

GDPR

S ohledem na vlastnost online literární služby umožňující uživatelům registraci je nezbytně nutné konzultovat příslušný předpis Evropské unie k naplnění práva každého na ochranu soukromí při zpracování osobních údajů Nařízením Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 obecně známé pod zkratkou GDPR (Zákony pro lidi 2019).

Principem GDPR je, že pro získávání osobních informací musí být oprávněný důvod. Pokud potřebujeme o uživatelích shromažďovat informace, je nutné získat jejich souhlas a informovat je o způsobu využití jejich dat. Souhlas musí být dobrovolný a uživatel jej může kdykoliv odvolat. Osoba, která získá citlivé údaje, se stává správcem těchto údajů. (Úřad pro ochranu osobních údajů 2017) Pro účely registrace do online literárního blogu budeme citlivé údaje chápat jako přihlašovací jméno, heslo a e-mailovou adresu.

Z důvodu předejití nedorozumění nařízení je správními orgány doporučováno dostatečně vysvětlit, proč a za jakým účelem uživatel svá data předává, a jak s nimi bude nakládáno. Uchovávání dat bude s ohledem na charakter služby probíhat na serveru a je potřeba zajistit dostatečnou ochranu, aby přístup k datům měl pouze správce dat a pro jejich ověřování využíval přihlašovací algoritmus (Úřad pro ochranu osobních údajů 2017).

Vzhledem k možnosti, že uživatel služby bude nezletilý je potřeba zmínit, že souhlas se zpracováním osobních údajů může vydat pouze osoba starší 15 let (Zákony pro lidi 2019).

Registrační část online literárního projektu je s přihlédnutím k zákonné povinnosti ochrany osobních údajů vhodné stanovit na dolní hranici 15 let, zajistit technické zabezpečení údajů v rámci elektronického datového uložení a připravit vysvětlující podklady určené k odsouhlasení při registraci.

Ekonomické faktory

V rámci ekonomických faktorů analyzují situaci z pohledu finančních prostředků cílové skupiny, statistiky utrácení finančních prostředků v online prostředí a celkového společenského prostředí ve vztahu k finančním prostředkům.

Pokud má literární online služba pro věkovou skupinu 14 – 19 let ambice uvažovat o monetizaci, je třeba zvolit vhodné nástroje s ohledem na finanční prostředky cílové skupiny a dostupné monetizační nástroje.

V rámci zvolené cílové skupiny se potkávají dvě odlišné věkové kategorie. Kategorie 12 – 15 let navštěvující druhý stupeň základní školy. Bez možnosti oficiálního výdělků, závislé na finančních darech či kapesném. A skupina 15 – 19 let, navštěvující střední školy, mající možnost ke kapesnému navštěvovat brigády, zejména v letních měsících.

S ohledem na výzkum agentury Kantar vyžádaným Equa bank se průměrné kapesné v nižším věkovém intervalu pohybuje v průměru kolem 350 Kč měsíčně. Ve vyšší věkové kategorii je to pak 850 Kč měsíčně. Z výzkumu vyplynulo, že pouze polovina rodičů má zájem o informaci, jak peníze teenageři využijí, a i ti jim nechávají ve většině případů zcela volnou ruku (Finanční a ekonomické informace 2019) Z dalších výzkumů vyplynulo, že finanční obnos dostávají shodně zpravidla v hotovosti. Přestože stále více bank nabízí produkt bankovního účtu i pro neplnoleté (iDnes 2021).

Online literární služba je přinášena uživatelům prostřednictvím Internetu. Níže v tabulce jsou zobrazeny údaje ohledně nakupování na Internetu. Z dat vyplývá, že v roce 2020, dle výzkumu Českého statistického úřadu, uskutečnilo koupi zboží nebo služby v nejbližší věkové kategorii 16 – 24 let celých 627 700 osob, což představuje 73,1% z celkové populace, uskutečňující nákup v rámci dotazovaných tří předchozích měsíců (Český statistický úřad 2020d) Z dat vyplývá, že i v rámci této skupiny, která je závislá na příjmech někoho jiného nebo se teprve začíná vyskytovat na pracovním trhu, je nakupování zboží a služeb na Internetu běžné a hojně zastoupené. I přes omezené prostředky jde o zajímavou skupinu, o jejíž pozornost na trhu služeb bude online literární služba usilovat.

Tabulka 6: Osoby v ČR nakupující na internetu (Zdroj: Český statistický úřad 2020d)

Česká republika

Tabulka 14.1: Osoby v ČR nakupující na internetu, 2020

	Nakoupily v posledních 3 měsících			Nakoupily v posledních 12 měsících			Nakoupily alespoň jednou v životě		
	v tis.	% ¹⁾	% ²⁾	v tis.	% ¹⁾	% ³⁾	v tis.	% ¹⁾	% ⁴⁾
Celkem 16+	4 728,0	53,8	65,0	5 770,7	65,7	79,4	6 386,7	72,7	87,9
Pohlaví									
Muži 16+	2 271,6	53,1	62,7	2 811,5	65,7	77,6	3 135,3	73,3	86,5
Ženy 16+	2 456,4	54,4	67,4	2 959,1	65,6	81,2	3 251,4	72,1	89,2
Věková skupina									
16–24 let	627,7	73,1	74,1	734,1	85,5	86,6	763,5	88,9	90,1
25–34 let	1 105,6	82,0	83,6	1 230,0	91,2	93,0	1 284,2	95,2	97,1
35–44 let	1 184,4	71,3	72,3	1 430,4	86,1	87,3	1 547,9	93,2	94,4
45–54 let	942,3	61,3	64,2	1 193,5	77,7	81,3	1 336,6	87,0	91,0
55–64 let	557,5	42,9	51,2	739,8	57,0	67,9	869,7	67,0	79,8
65–74 let	269,4	21,1	36,7	387,4	30,4	52,8	495,3	38,9	67,5
75+	41,0	5,1	24,3	55,5	6,8	32,9	89,5	11,0	53,1
Vzdělání (25-64 let)									
Základní	115,0	35,1	49,7	141,4	43,1	61,1	179,1	54,6	77,3
Střední bez maturity	1 034,0	50,8	55,7	1 384,4	68,0	74,6	1 595,3	78,3	86,0
Střední s maturitou + VOŠ	1 537,3	71,7	73,0	1 837,8	85,7	87,3	1 974,6	92,1	93,8
Vysokoškolské	1 103,5	82,7	83,1	1 230,0	92,1	92,7	1 289,3	96,6	97,1
Ekonomická aktivita (16+)									
Zaměstnaní	3 384,5	67,8	69,9	4 104,4	82,2	84,7	4 482,3	89,8	92,5
Nezaměstnaní	88,8	50,4		105,8	60,1	73,1	116,5	66,2	80,5
Ženy v domácnosti*	312,0	79,5	81,2	350,5	89,4	91,3	372,8	95,0	97,1
Studenti	516,0	74,3	74,3	603,2	86,9	86,9	628,9	90,6	90,6
Starobní důchodci	354,0	15,3	33,7	510,0	22,1	48,5	678,1	29,3	64,5
Invalidní důchodci	72,7	33,0	48,7	96,7	43,9	64,8	108,2	49,1	72,4

Další prezentovanou tabulkou je stejný pohled na osoby v ČR nakupující na Internetu, avšak z pohledu rozložení celkové výše útrat. Z tabulky vyplývá, že největší část nákupu proběhla za cenu nižší než 2 500 Kč ve věkové skupině 16 – 24 let (Český statistický úřad 2020e).

Tabulka 7: Útrata osob v ČR za nákupy přes Internet uskutečněné během 3 měsíců, 2020 (Zdroj: Český statistický úřad 2020j)

Tabulka 14.10: Útrata osob v ČR za nákupy přes internet uskutečněné během 3 měsíců, 2020

	do 2 500 Kč			2 500 až 10 000 Kč			10 000 Kč a více		
	v tis.	% ¹⁾	% ²⁾	v tis.	% ¹⁾	% ²⁾	v tis.	% ¹⁾	% ²⁾
Celkem 16+	1 671,8	19,0	35,4	2 185,9	24,9	46,2	870,2	9,9	18,4
Pohlaví									
Muži 16+	794,3	18,6	35,0	964,3	22,6	42,5	513,0	12,0	22,6
Ženy 16+	877,6	19,4	35,7	1 221,6	27,1	49,7	357,3	7,9	14,5
Věková skupina									
16–24 let	306,3	35,6	48,8	270,9	31,5	43,2	50,5	5,9	8,1
25–34 let	309,6	23,0	28,0	538,0	39,9	48,7	258,0	19,1	23,3
35–44 let	346,0	20,8	29,2	578,6	34,8	48,9	259,7	15,6	21,9
45–54 let	354,0	23,0	37,6	417,0	27,1	44,3	171,3	11,2	18,2
55–64 let	209,6	16,1	37,6	258,8	19,9	46,4	89,2	6,9	16,0
65–74 let	127,1	10,0	47,2	109,6	8,6	40,7	32,7	2,6	12,1
75+	19,2	2,4		13,0	1,6		8,8	1,1	
Vzdělání (25-64 let)									
Základní	53,7	16,4		57,4	17,5		4,0	1,2	
Střední bez maturity	406,1	19,9	39,3	477,4	23,4	46,2	150,6	7,4	14,6
Střední s maturitou + VOŠ	500,9	23,4	32,6	725,9	33,9	47,2	310,5	14,5	20,2
Vysokoškolské	258,5	19,4	23,4	531,8	39,8	48,2	313,1	23,5	28,4
Ekonomická aktivita (16+)									
Zaměstnaní	1 105,7	22,1	32,7	1 579,3	31,6	46,7	699,5	14,0	20,7
Nezaměstnaní	31,4	17,8		32,8	18,6		24,6	14,0	
Ženy v domácnosti*	65,9	16,8	21,1	177,2	45,2	56,8	68,9	17,6	22,1
Studenti	270,2	38,9	52,4	216,0	31,1	41,9	29,8	4,3	5,8
Starobní důchodci	161,9	7,0	45,7	147,8	6,4	41,7	44,3	1,9	12,5
Invalidní důchodci	36,8	16,7		32,9	14,9		3,1	1,4	

Pro doplnění uvedu trend, který nastal v letech 2019 – 2020 v důsledku coronavirové pandemie. Podle dostupných zdrojů ohlásily banky nárůst vkladů na bankovních účtech na 2,968 bilionů korun z důvodů uzavření kamenných prodejen, služeb i tendencím šetřit (Aktuálně 2021). Zároveň skokově narostly počty uskutečněných online transakcí. Podíl transakcí na Internetu ku prostředí mimo něj posílil skokově v letech 2019 – 2020 z 39% na 54% (Český statistický úřad 2020j). Trendově mají lidé nejvíce finančních prostředků v historii a zároveň stále větší ochotu utrácet za zboží a služby online.

Vymezení trhu

Nejdříve vymezení trhu prostřednictvím služby. Služba, kterou se začínající firma zabývá, je službou nehmotnou, existující v rámci prostředí Internetu a je dostupná připojeným online uživatelům. Služba je zákazníkem využívána bez nutnosti fyzického kontaktu. Dále může být charakterizována svojí česko-jazyčnou lokalizací, je tedy dostupná všem uživatelům disponujícím znalostí českého jazyka. Přestože služba svým charakterem umožňuje využití po celém světě, nejkoncentrovanější počet uživatelů je očekáván v oblasti České a Slovenské republiky.

Trh je možné definovat skrze zákazníka a jeho potřeby. Z výzkumu vyplynulo, že služba je atraktivní pro uživatele ve věku od 14 – 19 let, což je pro službu cílová skupina uživatelů. V kapitole analýzy sociálního okolí byl stanoven celkový počet potenciálních uživatelů v této věkové kategorii na téměř 600 000 pro oblast České republiky. Spojovacími prvky zákazníků je s ohledem na jejich věk docházka do školského zařízení (druhý stupeň základní školy nebo střední škola), nutnost četby povinné literatury a zpracování seminárních prací. Mezi identifikované potřeby lze zařadit touhu po pomoci se zpracováváním úkolů zadaných školním zařízením, ve smyslu, jak psát seminární práce, jak správně rozebrat literární dílo a další. Další potvrzenou potřebou byla potřeba po doporučení kvalitní literatury v návaznosti na preferovaného autora. Nejvýznamnější potřebou byla potřeba po socializaci a komunikaci s ostatními členy stejné zájmové skupiny. Potřeby doplňuje touha po vyzkoušení si vlastní tvorby. Pro doplnění uvedu, že cíloví zákazníci tráví v online prostoru značné množství času, nejčastěji využívanou online službou jsou sociální sítě, na vedoucím místě pak sítě Instagram a TikTok.

Trh je možné definovat prostřednictvím odvětví. Online služba spadá do kategorie literatury, konkrétněji vymezeno do žánrů fantasy a sci-fi literatury. S žánrem fantasy bude služba pracovat v jejím plném rozsahu co do hrdinské fantasy, historické fantasy, fantasy meče a magie či temné středověké fantasy. Přístup k žánru sci-fi bude na základě výsledků výzkumu redefinován v dalších částech diplomové práce.

Firma se na trhu bude střetávat se zavedenou konkurencí, kterou detailně vymezení a analyzuji v následující kapitole, taktéž v souladu s vymezením služby, vymezením prostřednictvím uspokojování potřeb a prostřednictvím konkurence odvětví.

Konkurence

Na existující konkurenty lze pohlížet nejméně třemi různými způsoby. Prvním způsobem je pohled prostřednictvím podobné služby. Druhou možností je identifikovat konkurenci na základě uspokojování potřeb zákazníka, tj. zákazník hledá na Internetu službu uspokojující jeho potřeby. Poslední využitou možností je pohled na konkurenty prostřednictvím podobnosti služby v rámci odvětví.

Současní konkurenti s podobnou službou

S ohledem na českou lokalizaci služby je nejbližším konkurentem blog či webová stránka nabízející informace ohledně literatury, nabízející vlastní tvorbu nebo umožňující uživatelskou tvorbu a budování komunity, psaná v českém případně slovenském jazyce. Uvedu příklady nejbližších českých konkurentů s vědomím, že pokud zákazník disponuje dostatečnou cizojazyčnou výbavou otevírá se mu nesmírné množství dalších jinojazyčných podobných služeb.

Legie.info

Legie je webová stránka zabývající se knihami z oblasti fantasy a sci-fi. Svým deklarovaným zaměřením přesně spadá do oblasti zájmů mnou navrhovaného online literárního blogu. Při bližším zkoumání webové stránky vyčteme, že hlavním cílem služby je tvorba přehledné databáze knih, povídek či autorů literatury fantasy a sci-fi. Konkurentem pro moji službu se stávají v té části projektu, ve které bude tvořen zájmově-informativní obsah ohledně novinek, knih a událostí ze světa literatury. Webová stránka též nabízí možnost registrace a využívání diskusního fóra.

Poslední aktivita na webové stránce, konkrétně přidání záznamu do knižní databáze, proběhla v aktuálním měsíci. Služba je tedy stále aktivní. Na screenshotu níže vidíme, že webová stránka využívá poměrně jednoduchý design. Počet přihlášených uživatelů v sobotu ve 20:00 je pouhý jeden uživatel. Celková odhadovaná měsíční návštěvnost činí 1 568 uživatelů, za pozornost stojí, že téměř všichni tyto uživatele tvoří organickou návštěvnost, tedy neplacenou návštěvnost získanou po kliknutí na odkaz z vyhledávače za pomoci klíčových slov. Nejlépe fungující klíčové slovo je „legie“ a „databáze knih“ (MarketingMiner 2022a).



LEGIE - databáze knih Fantasy a Sci-Fi

Přihlášení

tvujNick

tveHeslo

přihlásit
registrace

Vyhledávání:

zvol kartotéku: [autor](#) [kniha](#) [povídka](#) [serie](#) [svět](#) [antikvariát](#) [ocenění](#)

Novinka / aktualita

LEGIE, místo, kde najdete fantasy a sci-fi knihy v kostce

Vítám vás na serveru www.legie.info. Nevím, jak byla vaše cesta k nám složitá, ale pokud jste **fanoušky a čtenáři fantasy či sci-fi žánru**, jste na správném místě.

Obsah **LEGIE – databáze knih fantasy a sci-fi** – je již z jejího názvu myslím jasný. Sdružujeme zde informace o **sci-fi a fantasy literatuře**. Knihy, série, povídky či časopisy, které vyšly v České republice, Slovensku, Československu nebo i díla z dob dřívějších. K nim jsou vázání **autorů fantastického žánru** jak známi, tak i neznámi – všem stačilo jen jedno dílo (fantasy / sci-fi kniha či povídka) vydaná „tiskem“ v naší zemi. [Číst celou novinku >](#)

publikoval [knedle](#) dne 21.02.2008 v 03:15 | [komentáře \[#0\]](#)

Právě vyšlo - 20 posledních vydaných knih a časopisů fantasy a sci-fi



Obrázek 20: Legie.info (Zdroj: Legie 2022)

LEGIE

[diskuze](#)

[komentáře](#)

[o serveru](#)

[návod a pravidla](#)

[FAQ, FAQ 2](#) - časté otázky

[statistika](#)

[podpora](#)

[novinky](#)

[seznamy](#)

[podrobné vyhledávání](#)

[problém? stížnost?](#)

[RSS zdroje](#)

[Kalendář vydání](#)

[MalazPedie](#)

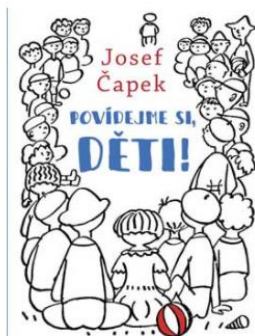
[bratr: PITAVAL.CZ](#)

přihlášených online: 1

Citarny.cz

Čítárna je webová stránka, která se také s projektem střetává na zájmovém poli literatury. Stránka jako taková má též sekci fantasy literatury. Kromě této sekce však značně vyčerpává současné žánry – od dětské literatury, přes beletrii, po knihy o vaření, duchovnu či poezii. Stránka nabízí zákazníkům nezměrné množství informací o autorech, ale i překladatelích, aktuálních dílech, ilustrátorech, výročích, čtenářských kroužcích a literárních akcích, literárních cenách. Informace poskytuje i o elektronických zdrojích, a navíc je k dispozici i meziplatformová forma sdílení obsahu prostřednictvím služby Youtube.

Vyjádřeno čísly, pro webovou stránku je odhadovaná návštěvnost pro aktuální měsíc 9 046 uživatelů. I v tomto případě webová stránka spoléhá na získávání uživatelů organickým způsobem proklikem z vyhledávačů. Klíčová slova jsou zcela odlišná od předchozích webových stránek Legie.info; nejpravděpodobnější proklik na webovou stránku Čítárny je skrze knižního autora. Pro měsíc březen 2022 je nejčastější klíčové slovo „Jaroslav Seifert“ se 190 odkazy, dále „Jan Skácel“ se 140 odkazy. Dále pak klíčové slovo „básně“ se 131 odkazy a „haiku“ se 130 odkazy (MarketingMiner 2022b).



Povídejte si, děti. Jedna z nejpříjemnějších knih pro děti od Josefa Čapka



Skruté dějiny. Proč Otokar Březina vynikající dílo nikdy nedokončil

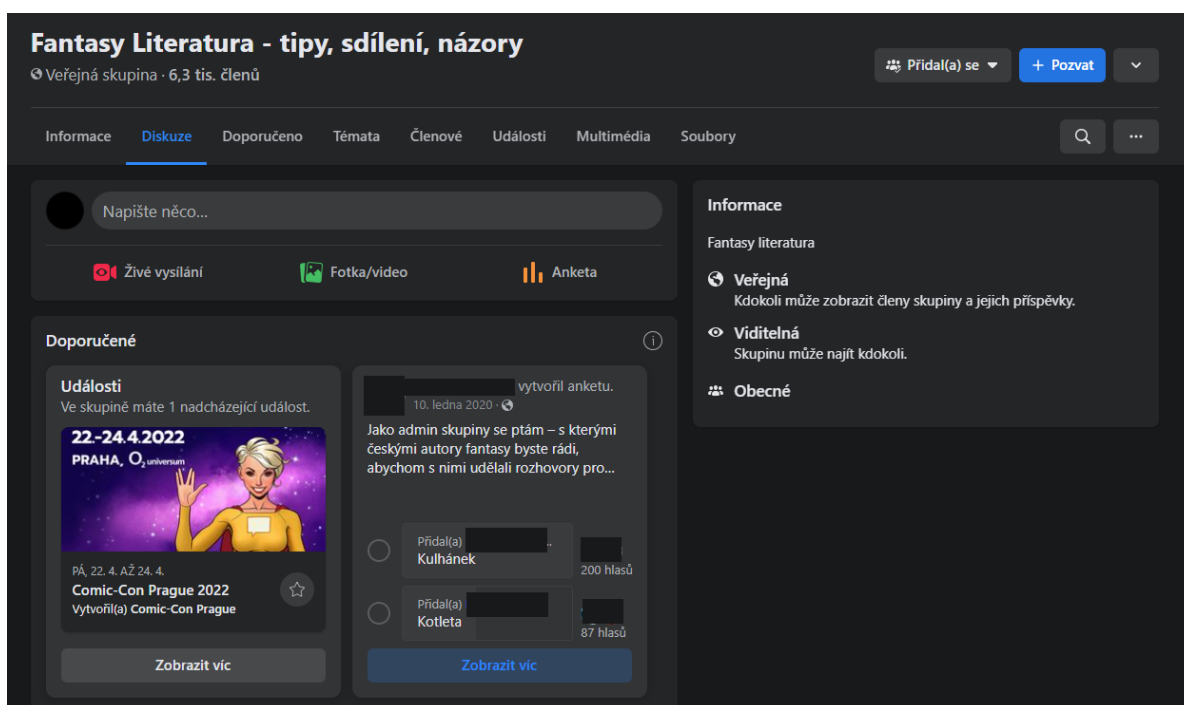
Obrázek 21: Čítárny - Úvodní strana (Zdroj: Čítárny 2022)

Fantasy Literatura – tipy, sdílení, názory

Fantasy literatura je zájmová veřejná skupina vytvořená na sociální síti Facebook. Sdružuje zájemce o fantasy literaturu a v aktuálním měsíci je do ní přihlášeno 6,3 tisíce členů. Přestože tato služba nemá charakter webových stránek, je velice zajímavá z pohledu existujícího konkurenta.

Facebooková skupina se zaměřuje na novinky ze světa fantasy literatury a vzhledem ke svému charakteru nabízí širokou možnost uživatelské tvorby obsahu. Vlastník služby může fungovat pouze jako moderátor nevhodného obsahu. Uživatelé prostřednictvím skupiny sdílí nadcházející události a v reálném čase o těchto událostech mohou komunikovat.

Vlastník skupiny disponuje celou škálou nástrojů, jak udržovat uživatelskou pozornost, a z těchto nástrojů využívá zejména anketové dotazování a tematické kvízy. Celkový obsah příspěvků je graficky přehledný, strhující pozornost. Uživatelský užitek doplňuje sdílení tematických odkazů na další platformy, zejména službu Youtube.



Obrázek 22: Fantasy Literatura - tipy, sdílení, názory (Zdroj: Facebook 2022)

Současní konkurenti z pohledu uspokojování potřeb zákazníka

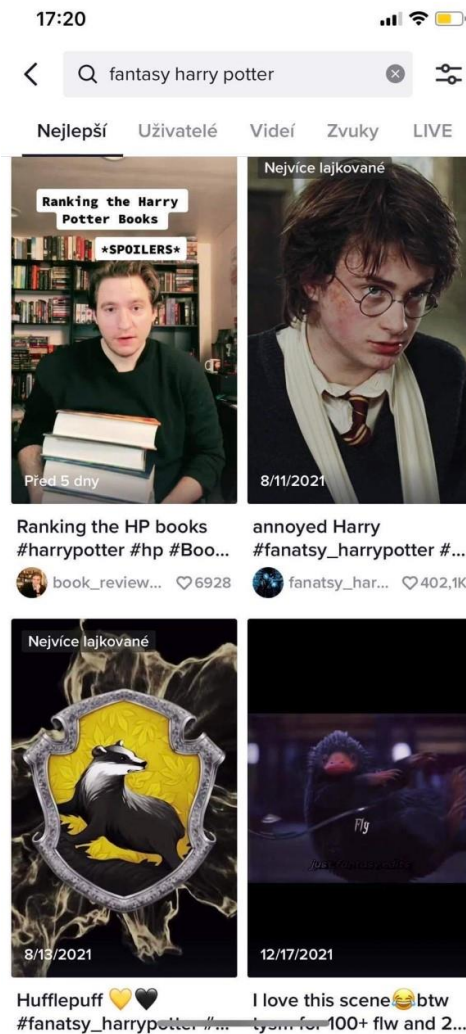
Na základě dat z výzkumu si představme uživatele naší služby jako osobu, která ve volném čase tráví čas na Internetu, zejména na sociálních sítích. Identifikovanými potřeby jsou touha po sdílení shodného literárního zájmu s ostatními členy komunity, získání informací ohledně plnění úkolů ze školského zařízení a možnost vyzkoušet si vlastní tvorbu. A také potřeba po přehledných informacích ohledně dalších dostupných či podobných knih dle vlastních preferencí. Tyto potřeby, zejména nejvíce deklarovanou potřebu po komunitě na Internetu uspokojují zejména sociální sítě, litorové hry případně kanály na sociální síti Youtube.

Sociální síť – TikTok

TikTok je aktuálně nejdynamičtěji rostoucí síť v České republice, mezi roky 2020 až 2021 zaznamenala 50% nárůst uživatelů zejména v mladší věkové kategorii 15 – 29 let (Mediaguru 2021).

TikTok je kromě sociální sítě charakteristický svojí mobilní aplikací a je zaměřený na sdílení obsahu interaktivních krátkých videí na jakémkoliv téma. Tvorba obsahu je intuitivní s možností organického až virálního dosahu. Vídeje jsou řazena na hlavní stránce aplikace jedno za druhým a pro načtení dalšího stačí srolovat prstem dolů (Google Play 2022). Pokud je člověk

pouze konzument obsahu, nabídne mu aplikace, bez téměř jakékoliv snahy, neomezené množství obsahu a tím zachytí uživatelskou pozornost i produktivitu. Samozřejmostí je možnost vyhledávání zájmového obsahu, v tomto případě fantasy a sci-fi tematiky.



Obrázek 23: Fanouškovský obsah na TikToku (TikTok 2022)

Hry

Další možností, jak konzumovat fantasy nebo sci-fi lore, nabízí herní prostředí. Analýza herního prostředí od flashových, mobilních až po platformové hry na PlayStationu nebo počítači je rozsahem nad možný rámec této diplomové práce. Proto zde pouze zmiňuji, že jsem si vědom tohoto konkurenčního prostředí, které vychází z filozofie „proč o fantasy nebo sci-fi číst, když mohu být jeho součástí“. Neméně přitažlivou funkci může splňovat i hráčská komunita.

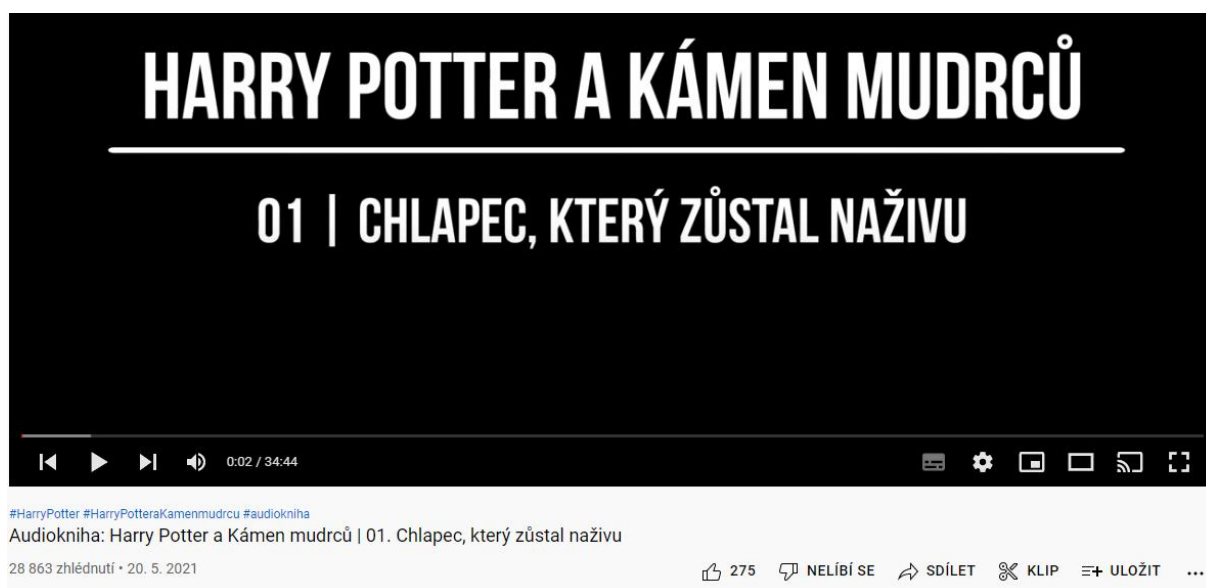
Jako ukázkou, o jak atraktivní však jde konkurenci použiji screenshot z herní platformy pro osobní počítače Steam a v roce 2022 vycházející hru „Hogwarts Legacy“ zaměřenou na prostředí knižních děl Harryho Pottera.



Obrázek 24: *Hogwarts Legacy* (Steam 2022)

Youtube - audioknihy

Jednou z možností online prostředí, které je nabízeno fanouškům fantasy a sci-fi představují kanály na Youtube. Na této sociální síti lze najít bezplatný obsah od audioknih, přes kanály hodnotící literární díla až po kanály poskytující rady začínajícím autorům. Nebo kanály s radami ohledně seminárních prací, včetně například diplomových prací. Konkurenční výhodou je propojení audiovizuálního obsahu. Další výhodou této formy spočívá v možnosti poslechu při přesunu v dopravě nebo třeba jako světlého šumu na pozadí při jiných činnostech. Vzhledem k předchozímu výběru světa Harryho Pottera předkládám screenshot z Youtube s audioknihou prvního dílu Harryho Pottera nadabovaného Jiřím Lábusem.



Obrázek 25: Audiokniha Harry Potter (Youtube 2022)

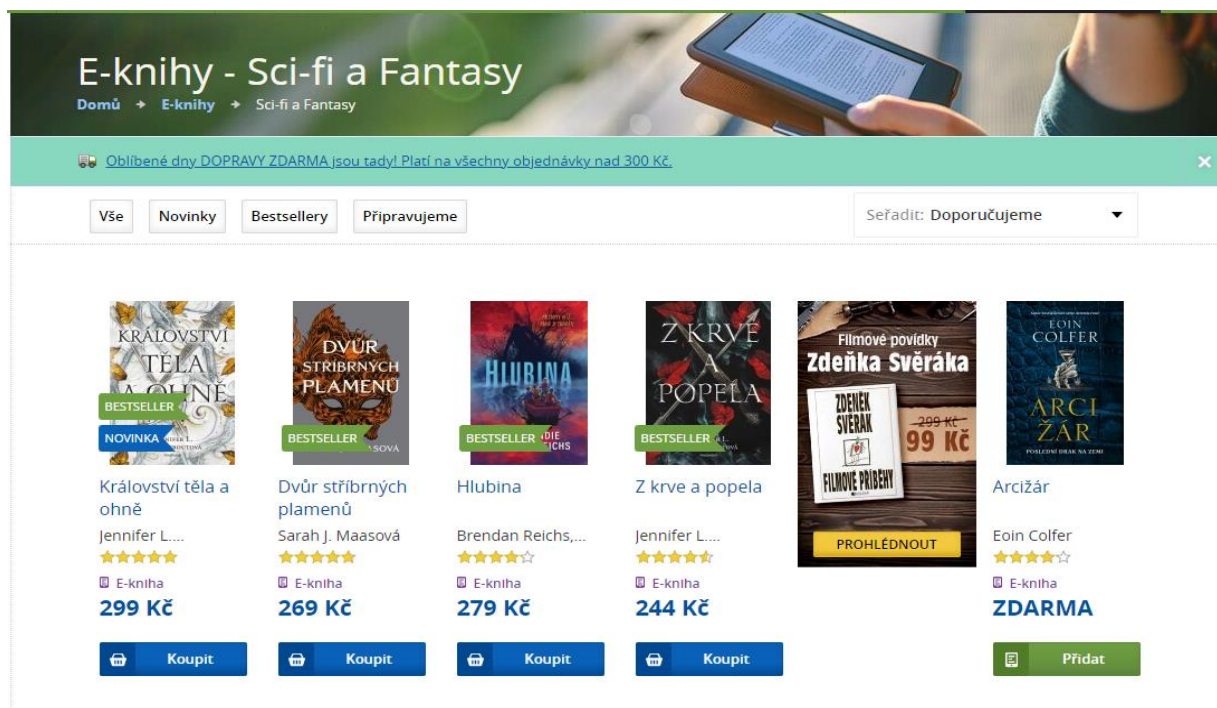
Současní konkurenti v rámci odvětví

V rámci odvětví zanalyzují ostatní služby a produkty týkající se fantasy a sci-fi literatury, kterým by uživatelé mohli dávat přednost. Nejviditelnější konkurence jsou samotná knihkupectví, antikvariáty nebo přímo společnosti zaměřující se na digitální prodej jak fyzických fantasy a sci-fi knih, tak samotných digitálních děl, tzv. e-knih.

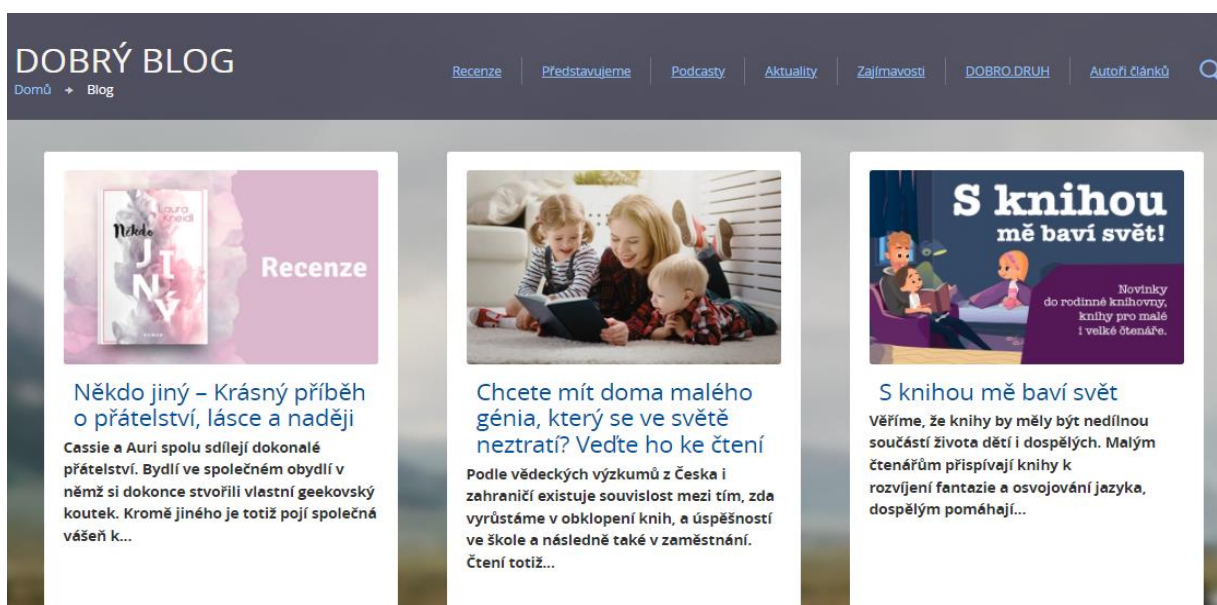
Knihy Dobrovský

Knihy Dobrovský je knihkupectví, které kromě tradičních vázaných knih dedikuje část svého portfolia směrem do digitálních aktivit. Budu jej hodnotit z hlediska aktivit v oblasti e-knih. Knihkupectví představuje konkurenta se zavedeným jménem i značkou. Ve svém portfoliu nabízí celou sekci e-knih s žánry sci-fi a fantasy. Přehledné webové stránky, marketingové kampaně, slevové akce, ale i podpůrná blogovací sekce a facebooková fanouškovská skupina zajišťují měsíční návštěvnost téměř 1,1 milionu prokliků (MarketingMiner 2022c).

Na následujících dvou screenshotech můžeme vidět sekci e-knih z oblasti fantasy a sci-fi literatury. Na screenshotu níže pak výstřižek z blogu. Knihy Dobrovský znamenají konkurenci zejména v oblasti zábavně-informační. Nepřímo nabízejí v rámci odvětví téměř neomezené množství zaměřené zábavy na poli e-četby.



Obrázek 26: Knihy Dobrovský - sekce Sci-fi a Fantasy e-knihy (Zdroj: Knihy Dobrovský 2022a)

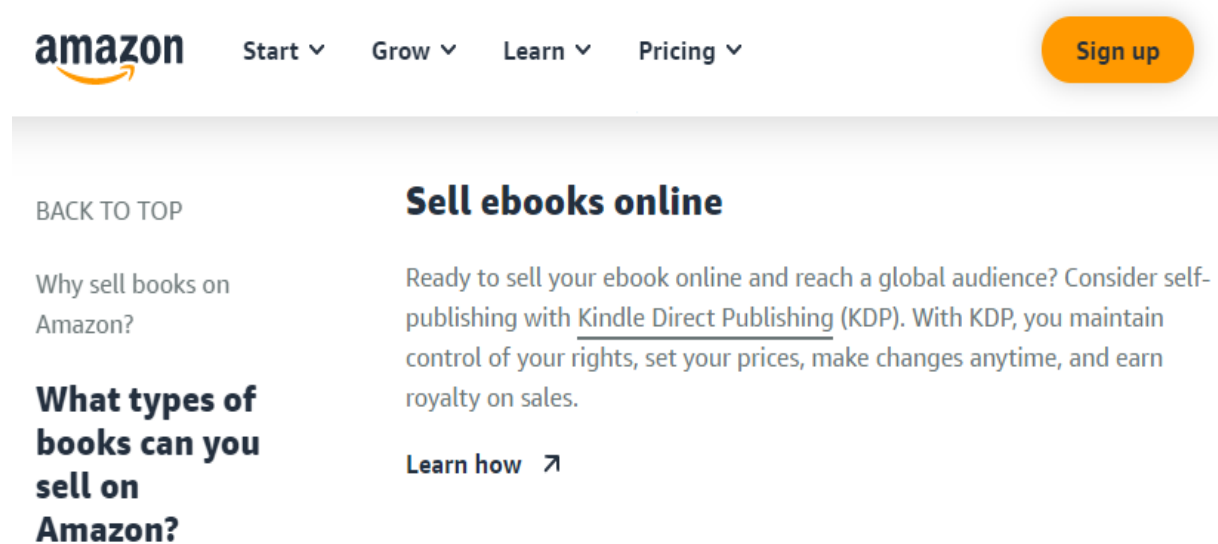


Obrázek 27: Blog Knihy Dobrovský (Zdroj: Knihy Dobrovský 2022b)

Amazon

Internetový obchod Amazon je jedním z největších obchodních řetězců světa, a přestože v současné době nabízí nepřeberné množství zboží z oblasti zejména zahraničních e-knih, zařazují jej do konkurentů v rámci odvětví zejména na základě nabízené služby autorské tvorby. Amazon, kromě zakoupení produktů nabízí program pro autory knih a také e-knih. Tento program tak konkuruje části online literární služby v sekci blogovací části, ve které autor píše krátké příběhy, které po vydání posledního příspěvku spojí do ucelené e-knihy. Možnost, kterou Amazon nabízí, je, že za určité procento z prodeje vaší e-knihy zařadí vaší e-knihy mezi své portfolio produktů a bude se zobrazovat v Amazon vyhledávači potenciálním zákazníkům (Amazon 2022).

Na druhou stranu nabízí se možnost využít tento distributorský kanál pro vlastní prodej e-knih.



The screenshot shows the Amazon website's navigation bar with the logo and links for 'Start', 'Grow', 'Learn', and 'Pricing'. A 'Sign up' button is visible on the right. Below the navigation bar, the page content is divided into two columns. The left column contains a 'BACK TO TOP' link, the text 'Why sell books on Amazon?', and a bold heading 'What types of books can you sell on Amazon?'. The right column features a bold heading 'Sell ebooks online', a paragraph of text explaining the Kindle Direct Publishing (KDP) program, and a 'Learn how' link with an external icon.

Obrázek 28: Amazon - Prodej e-knih online (Zdroj: Amazon 2022)

Vzhledem k ohromnému množství možností a produktů nabízených na digitálním trhu je koncentrace současné konkurence značná. Velký důraz je potřeba klást na odlišení nové online literární služby a získávání a budování uživatelské základny.

Hodnocení konkurentů

V následující kapitole provádím hodnocení konkurentů prostřednictvím „Konkurenční sítě“. Pro lepší pochopení konkurentů vyjádřím graficky, kde na trhu zdrojů a produktů se firma s konkurenty setkává. Grafické zpracování je následující:

Tabulka 8: Konkurenční síť (Vlastní zpracování dle Zich 2012)

Konkurenční síť				
Trh zdrojů	Shodný	Herní studia	Sociální sítě (TikTok, Facebook, Youtube)	Webové stránky/zájmové skupiny (Legie.info, Citarny.cz, Fantasy Literatura)
	Průnik		Knihkupectví (Dobrovský), Amazon	
	Odlišný			
		Odlišný	Průnik	Shodný
	Trh produktů			

Z tabulky lze vyčíst, že nejbližšími konkurenty jsou webové stránky, blogy a zájmové skupiny na sociálních sítích se stejným nebo podobným zaměřením. Firma soupeří s konkurenty jak na trhu produktů, tak na trhu zdrojů. Velmi silnou konkurenci lze spatřit v oblasti sociálních sítí, především z pohledu možnosti vytvoření zájmové skupiny či uživatelského kanálu s obsahem zaměřeným na fantasy a sci-fi literaturu. Firma musí vzít též v úvahu konkurenci v oblasti tradičních i digitálních knižních distributorů, které se produkty, zejména pokud využívají blogů, střetávají se zájmy firmy. Herní studia spadají do kategorie, u které se nepředpokládá jasný konkurenční konflikt, s firmou však soupeří v oblasti trhu zdrojů, zejména v oblasti získávání uživatelů.

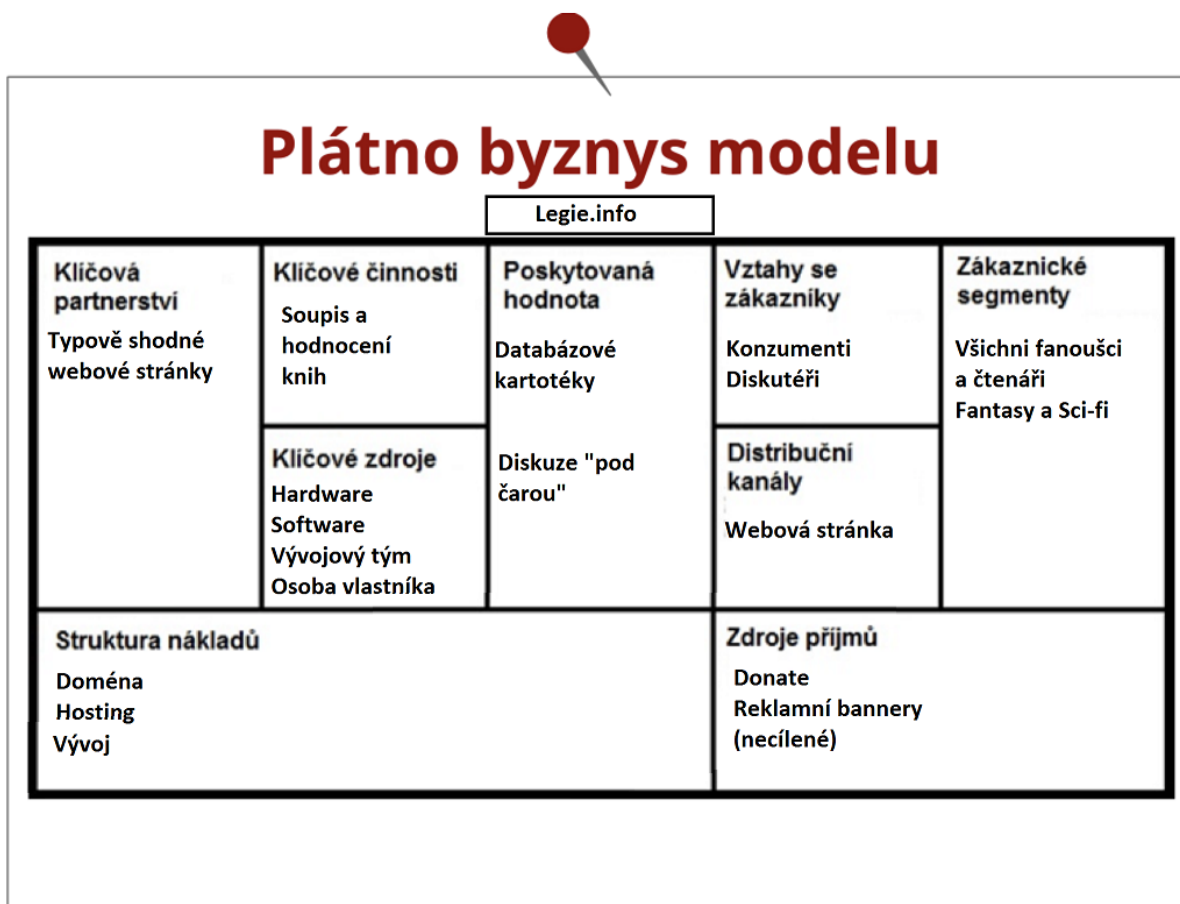
S ohledem na uvedená zjištění nyní pro přesnější pochopení úspěchu konkurence rekonstruuji business model u dvou nejbližších konkurentů z pravé horní sekce. Vymezím jejich silné i slabé stránky a vytěžím inspiraci pro vlastní návrh rozvoje business modelu.

Business model pro webovou stránku Legie.info

Níže uvádím grafické zpracování business modelu webové stránky Legie.info. Bylo možné identifikovat následující nastavení business modelu. Zákaznickým segmentem, jak uvádí majitel služby, jsou všichni fanoušci a čtenáři fantasy a sci-fi. Majitel služby se nezaměřuje na žádnou blíže vymezenou cílovou skupinu, ale snaží se oslovit všechny osoby s tímto hobby. Poskytovanou hodnotou je nabídka kartoték z oblasti fantasy, sci-fi, detektivní, hororové a špionážní literatury, které vyšly v České, Slovenské nebo ještě v Československé republice. Kartotéky jsou zajímavé z pohledu možnosti volit různé filtry, z pohledu autora, abecedně knih, na základě ocenění, dle sérií, povídek nebo staršího data. Distribučním kanálem je pouze webová stránka v prohlížeči. U služby jsem neidentifikoval žádnou provázanost na sociální síť nebo jinou platformu. Jediným možným alternativním distribučním kanálem je možnost nastavení zaslání informací prostřednictvím RSS. Vztahy se zákazníky jsou zaměřeny na konzumaci obsahu zákazníky. Zákazníci si vybírají zajímavý obsah, ve kterém hledají požadované informace. Webová stránka jako taková nedisponuje fórem, avšak zákazníci mohou být v roli diskutérů v nabízených vláknech pod knižním či jiným titulem. Tato jednoduchá forma může nabývat podoby jisté omezenější diskuse. Hlavním zdrojem příjmu je reklama v podobě reklamního banneru, přidavného vyskakujícího reklamního okna a žádost o příspěvek na chod služby neboli donate. Klíčové zdroje spatřuji v hardwarovém a softwarovém vybavení, osobě vlastníka služby jako aktivního moderátora a pracovníka s databázemi. Dalším klíčovým zdrojem je vývojový tým, sestávající se i z členů a vlastníků podobných služeb, kteří umožňují či přímo pomáhají aktualizovat dostupné kartotékové databáze. Klíčovou činností je soupis a hodnocení knih na základě dostupných údajů. Dále s těmito položkami služba nepracuje. Klíčovým partnerstvím jsou majitelé a vývojové týmy spřátelených webových služeb, se kterými navzájem sdílí zkušenosti, informace i části kartoték. Struktura nákladů jsou náklady na hosting, pronájem domény a vývoj služby. Sám majitel služby uvádí, že do struktury nákladů nepočítá svůj investovaný čas.

Z business modelu stránky Legie.info si lze vzít nutnost sdělování cílového záměru. Webová stránka propaguje fantasy a sci-fi literaturu, ale okamžitě lidem sděluje, že

v kartotékách naleznou hororovou, detektivní a špionážní literaturu, což může být matoucí. Inspiraci lze hledat v nastavení reklamních bannerů. Vyskakovací reklamní sdělení je velice rušivým elementem a necílené nastavení reklam nekoresponduje se zaměřením služby. Necílené nastavení nevede k požadovaným výsledkům a monetizaci. Pozitivně hodnotím spolupráci s de facto konkurenčními službami a jejich vzájemnou podporu a propagaci, ústící v zajímavou spolupráci a vzájemné ušetření nákladů na obsahové plnění služby.



Obrázek 29: Plátno byznys modelu Legie.info (Vlastní zpracování dle Strategyzer 2020b)

Business model pro webovou stránku Čítárny.cz

I pro tento případ přikládám pod text grafické zpracování identifikovaného business modelu webové stránky Čítárny.cz. V rámci zákaznických segmentů se služba soustředí na široký okruh všech potenciálních zájemců o literaturu jako takovou, včetně oblastí překladů, literárních eventů, edukativní literatury nebo zajímavostí ze světa literatury. Poskytovanou hodnotou je velice komplexní nabídka informací a přehledů o knihách, autorech, překladatelích,

aktuálním dění a spousta dalších oblastí. Proklamovanou nejvyšší hodnotou služby je uchování, rozvíjení a předávání vědomostí veřejnosti a dalším generacím. Z distribučních kanálů lze identifikovat, kromě samotné webové stránky, také youtubový kanál rozšiřující službu o audiovizuální kontent. S ohledem na indicie je služba přizpůsobena mezi-platformově, a je responzivní pro mobilní telefony. Vztahy se zákazníky lze vyjádřit analogií zákazník = konzument obsahu. Na webových stránkách nelze nalézt zapojení zákazníků, například prostřednictvím fóra nebo obecně jakékoliv možnosti příspěvku či reakce. Zdroje příjmů nelze identifikovat, autoři služby uvádí pouze vágní formulaci, že projekt je financován z privátních zdrojů. Nelze identifikovat viditelnou reklamu, affiliate marketing, ani žádnou pobídku k podpoře služby skrze donate systém. Klíčovými zdroji jsou samozřejmě hardwarové a softwarové vybavení, administrátorský tým v čele s hlavním redaktorem, a s ohledem na precizní zpracování a celkový pozitivní dojem služby, vývojový tým. Klíčovou činností je konání pozitivní informačně edukační činností směřující k rozvoji lidského potenciálu, uchování a rozvíjení informací směřující ke kolektivní inteligenci. Klíčovými partnery jsou z pohledu služby zajímavé alternativní projekty, online dostupné veřejné portály s literaturou, zájmové blogy a menší zajímaví nakladatelé. Forma spolupráce není explicitně vyjádřena, s jistotou lze pouze potvrdit propagaci těchto partnerů prostřednictvím služby. Struktura nákladů se zdá být obdobná jako v přechozím případě, tj. doména, hosting, vývoj skrze vývojový tým, neboť samotní vlastníci služby uvádí pravidelné aktualizace služby.

Na webové stránce Čítárny.cz lze nalézt inspiraci na možné zpracování prvku recenzí a aktuálního dění pro nově tvořenou firmu. Graficky přehledná, široká nabídka poskytuje dostatek informací nejen katalogového charakteru, ale vymezuje hlavní myšlenku děl, případně citaci či zajímavou pasáž. Dále propracovaně odkazuje na podobná díla i autory. Široká je i nabídka ostatních segmentů literárního odvětví. Celkový dojem z nabídky služby je velice pozitivní. Webová stránka pracuje i s audiovizuálním obsahem a má umístěná zájmová videa z platformy Youtube přímo na hlavní stránce, což ztraktivňuje obsahovou nabídku. Jako nedostatek v business modelu webové stránky vidím nevyužití potenciálu většího zapojení uživatelů, kteří jsou nuceni být pasivními příjemci, byť kvalitního obsahu.

Plátno byznys modelu

Čítárny.cz				
Klíčová partnerství Zajímavé literární projekty Zajímavý nakladatelé	Klíčové činnosti Informačně edukační činnost	Poskytovaná hodnota Nabídka informací o knihách, autorech, překladatelích, aktuálním dění. Předávání informací dalším generacím.	Vztahy se zákazníky Konzumenti	Zákaznické segmenty Všichni zájemci o literaturu a daní v tomto oboru
	Klíčové zdroje Hardware Software Vývojový tým Osoba redaktora		Distribuční kanály Webová stránka Youtube kanál	
Struktura nákladů Doména Hosting Vývoj + Vývojový tým			Zdroje příjmů Privátní zdroje	

Obrázek 30: Plátno byznys modelu Čítárny (Vlastní zpracování dle Strategyzer 2020b)

Specifikace zákazníků

V následující kapitole detailně vymezím osobu zákazníka reprezentujícího cílovou skupinu potenciálních uživatelů prostřednictvím spojení vlastního výzkumu a analýzy sekundárních zdrojů. Provedený výzkum potvrdil atraktivitu zvoleného centrálního tématu služby fantasy u osob charakterizovaných jako teenageři, zde věkově ohraničeno 14 – 19 let. Výzkum však též odhalil značný rozdíl v zájmu mezi fantasy a sci-fi literaturou, v tomto spojení je dominantní zájem zaměřený na fantasy literaturu. Pro dvojité ověření cílové skupiny jsem konzultoval zjištění s výzkumem iniciovaným Národní knihovnou České republiky. Z tiskové zprávy vyplývá, že ve věkové kategorii mládeže (pro výzkum stanovena hranice 15 – 19 let; což značí velkou shodu s definovaným věkem pro novou online službu) je nejvíce preferovaný žánr fantasy literatury (Informace pro knihovny 2017) což potvrzuje validitu cílové skupiny uživatelů. Pro doplnění uvedu, že na základě výzkumu Národní knihovny České republiky jsou dalšími preferovanými žánry dobrodružná literatura a komiksy, zbývající preference jsou značně různorodé a silně se proměňují každým rokem i s ohledem na pohlaví čtenářů

(Informace pro knihovny 2017) Tento výzkum potvrzuje zjištění, že sci-fi literatura není zdaleka tak preferovaná, jako při prvotních odhadech nastínění služby a je proto nutné s touto informací dále pracovat při stanovení finální podoby služby.

Výzkum Národní knihovny České republiky vytěží ještě jednou pro upřesnění kalkulace potenciálních uživatelů. V kapitole analýzy sociálního okolí jsem stanovil celkový počet potenciálních uživatelů v této věkové kategorii, dle statistických měření, na téměř 600 000 jedinců v České republice. Data ze zmiňovaného výzkumu vymezují počet aktivních čtenářů ve věkové skupině mládeže na 46%, což znamená 276 000 aktivních čtenářů z cílové skupiny v rámci České republiky. Tito čtenáři přečtou za rok v průměru osm knih (Informace pro knihovny 2017).

Spojujícím znakem cílové skupiny je docházka do školního zařízení, jedná se o žáky druhého stupně základních škol nebo studenty středních škol. S literaturou se tedy setkávají již v roli žáků a studentů, což vysvětluje identifikované potřeby v oblasti informací a pomoci se seminárními pracemi, návody, jak psát, možnost zeptat se na radu někoho, kdo již daný úkol řešil nebo hledání pomoci při analýze četby povinné literatury. Osoby z cílové skupiny mají povinnosti i mimo školní prostředí, typicky plní domácí úkoly stanovené vzdělávacím zařízením, přesto disponují určitým volným časem, který dle vlastního výzkumu tráví nejen četbou, ale aktivitami v online prostředí, zejména na sociálních sítích.

Cíloví zákazníci uvádějí, že služba odhalila jejich potřebu v bodě touhy po seznamování, oslovování a budování vztahů s lidmi se stejným zájmem, neboť nepovažují za snadné navazovat kontakt s vrstevníky prostřednictvím dotazů na literaturu. Jejich zájmem je sdílet zkušenosti, doporučovat si zajímavé knižní tituly nebo diskutovat ohledně knižních novinek či se potkávat na literárních srazech. Když pro tuto chvíli opomenu téma literatury, je možné, že tato potřeba po seznamování a komunikaci, je velice dobře naplňována sociálními sítěmi. Pro potřeby nové služby je třeba klást důraz na prvky interaktivity mezi uživateli a jejich komunikaci.

Souhrnně vymezeno, cílová skupina potenciálních uživatelů má potřeby plynoucí z jejich role žáků a studentů a ocenila by informace z literárního prostředí. Přestože je cílová skupina uživatelů vytižena i nad rámec docházky do vzdělávacích zařízení, stále disponuje volným časem, který může věnovat službě. Zásadním prvkem je důraz na seznamování, komunikaci, sdílení zájmu a zkušeností a zprostředkování setkání.

Minimum Viable Product – Minimální životaschopný produkt

V následující kapitole představuji prototyp služby, vytvořený na základě výstupů z výzkumu. Prototyp jsem vyhotovil na principech low-fidelity prototypování z důvodu rychlého a levného řešení pro další evaluaci služby prostřednictvím doplňkového výzkumu. Low-fidelity prototypování, jak bylo zjištěno v předchozích kapitolách diplomové práce, je vhodné k základní představě o službě, rozvinutí diskuze s cílovou skupinou uživatelů a připravenosti k následným adjustacím. Pro ověření výzkumem využiji stejnou skupinu respondentů jako při ověřování Lean Canvas a hodnotové nabídky.

Na screenshotu níže můžete vidět prototyp, který jasně zobrazuje název služby tak, aby se uživatelům vryl do paměti, spolu s mottem služby, které odkazuje na zájmové prostředí literatury „Džungle písmen, slov a vět, pěkně přehledně na jednom místě“. Služba aktuálně obsahuje pět kategorií. Kategorie „O autorovi“ představuje osobu vlastníka služby a vymezuje motivaci k založení služby. Kategorie „Fantasy“ je vyhrazena pro samotná díla autora služby, aktuálně je testově naplněna čtyřmi kapitolami mini série „Kroniky Dionu“. Na screenshotu můžete vidět úryvek textu v délce cca 0,5 NS. Jednotlivé kapitoly jsou proloženy grafickým obsahem ústředního motivu kapitoly. Kategorie „Fórum“ odkazuje na část služby, do které je možné dostat se prostřednictvím rychlé registrace, pomocí e-mailu a hesla. Po ověření e-mailové adresy se uživatel dostane k obsahu, kategoriím a může začít diskutovat, ptát se, nebo založit vlastní téma pro svoji tvorbu. Následuje kategorie „Recenze“, ve které se nachází předpřipravené oddíly recenzí literárních děl, oddíl aktuálního literárního dění a sekce zajímavostí z literárního světa. Poslední kategorií je „Support Us“, což je pracovní název pro sekci, ve které autor zamýšlí vepsat poděkování uživatelům a implementovat odlehčeným způsobem žádost o donate.

V pravé části online služby je vidět označení přehledných rychlých nabídek, aktuálně vymezuje nejnovější příspěvky, archiv a základní administrační informace. Na tomto místě budou umístěny odkazy na sociální síť, nejnovější témata z fóra a nejnovější příspěvek ze sekce Recenzí/Aktuálního dění.

Cílem provedeného výzkumu je potvrzení atraktivity služby pro cílovou skupinu. Při předchozím výzkumu došlo ke zjištění, že respondenti tápou v pojmu alternativní autorská tvorba, proto bych se za pomoci tohoto prototypu, jakožto názorné ukázky, chtěl vrátit k tomuto tématu. Dalším cílem je získání tipů na úpravy, zatraktivnění služby nebo odhalení chybějících možností.

Blábolím

Džungle písmen, slov a vět, pěkně přehledně na jednom místě.

[O AUTOROVI](#) [FANTASY](#) [FÓRUM](#) [RECENZE](#) [SUPPORT US](#)

Kroniky Dionu – Potopený chrám, Večer před bitvou – 04

Zveřejněno v 17. 4. 2022 od Migi



Když mě čtrnáctý den časné ráno vysadil Bruggo na pláži, upřímně a dlouze jsem se štěstím rozplakal. Plavba na lodi byla peklo, očistec, nekonečná agonie, během které mi IQ spadlo asi o polovinu. Očekával jsem, že se třeba od ostatních námořníků dozvím nějakou napínavou historku z plaveb, kterou bych mohl ve vzdálené budoucnosti strašit svá vnoučata. Doufal jsem, že okoukám něco z válečného umění přítomných zbrojnošů. Snil jsem, zda se mi podaří vyzpovídat trpaslíka a dozvědět se něco o bájných pokladech jeho lidu.

Hledat...

NEJNOVĚJŠÍ PŘÍSPĚVKY

Kroniky Dionu – Potopený chrám, Večer před bitvou – 04

Kroniky Dionu – Plavba – 03

Kroniky Dionu – Setkání – 02

Kroniky Dionu – Prolog – 01

ARCHIVY

Duben 2022

Březen 2020

ZÁKLADNÍ INFORMACE

Administrace webu

Odhlásit se

Zdroj kanálů (příspěvky)

Kanál komentářů

Česká lokalizace

Obrázek 31: Webová stránka "Blábolím.cz" (Blábolím 2022)

Z výzkumu vyplynulo několik tipů a připomínek ze strany cílové skupiny respondentů. Aktuálně zvolený design služby, i s přihlédnutím, že jde pouze o prototyp, působí dle respondentů příliš chladně, dospěle nebo též nudně. Respondenti by volili hlavní stránku s okny, která by zobrazovala po například třech nejnovějších příspěvcích z každé kategorie, čímž by online služba vypadala plně, zajímavě a moderně. Dle respondentů by bylo vhodné zvolit pro službu nějakou dominantní barvu a té podříditi design služby. Za příklad byl dán Facebook – modrá, nebo KFC – červená. Zazněl též názor, že kromě zvolení reprezentujícího barevného rozlišení by služba měla mít možnost přepnutí do „tmavého módu“ pro večerní čtení šetřící zrak. Dalším diskutovaným tématem, vyplývajícím z reprezentativnosti online služby bylo chybějící výstižné logo, které by činilo celý projekt zapamatovatelnějším.

Respondenti věnovali značnou část vyhraněného času pro diskusi ohledně propojení služby se sociálními sítěmi. Služba by dle respondentů měla být propojena minimálně s Instragramem a TikTokem, případně i Youtubem pro oživení obsahu. Důvody pro propojení služby s těmito sociálními sítěmi je, že uživatelé se k Internetu připojí, když něco potřebují nebo disponují volným časem, zatímco sociální sítě kontrolují mnohokrát za den a díky tomu si povšimnou aktualizace služby, což jim připomene, aby online službu zkontrolovali. Ohledně sociálních sítí zazněl návrh na vytvoření komunikační mobilní aplikace, nebo v ideálním případě přenesení webového obsahu do mobilní aplikace, aby mohli s online službou pracovat stejně, jako jsou zvyklí u využívaných sociálních sítí.

Komentáře k obsahu jsou následující. V rámci kategorie „O autorovi“ navrhovali respondenti kromě motivace přidat životní příběh autora včetně fotky, což by podle nich dávalo službě větší důvěryhodnost, služba by pro ně nebyla anonymní, ale viděli by za ní konkrétního člověka. Zazněly i názory na přidání informací ohledně samotné služby, zajímavosti ze zákulisí, průběh tvorby služby, na čem se aktuálně pracuje. Což by ztraktivnilo službu, protože to takhle dělají influenceři a youtuberi, které sledují a baví je to. Ohledně samotné kategorie „Fantasy“ zazněla velice zajímavá myšlenka z úst jednoho respondenta. Podle zmiňovaného respondenta je pro fantasy typické, že mají vlastní svět, pravidla, spoustu postav i bytostí a monster. Avšak pokud jsou příběhové příspěvky vydávány jednou, dvakrát týdně a zároveň čtenář sleduje více příběhových linek, je poměrně obtížné udržet zákonitost a monstra všech světů v paměti. Řešením by mohly být interaktivní odkazy přímo v příběhových příspěvcích, kdy po zmínění konkrétního hesla by se dalo prokliknout na vyskakovací podokno s doprovodným grafickým a textovým obsahem. Jednalo by se vlastně o možnost vyvolat „příběhovou encyklopedii“ přímo z textu. V rámci kategorie „Fórum“ strhávalo nejvíc pozornost, jaká témata by měla být připravena a naplňována obsahem, aby přitáhla pozornost a rozvíjela diskusi. Respondenti se shodovali v kategoriích ohledně sub-žánrů fantasy literatury, protože někteří uživatelé preferují klasiku jako Pána prstenů, jiní například ságu Stmívání, což by mělo za následek nepřehledná vlákna nesourodé konverzace. Dále by fórum mělo obsahovat kategorii „Škola“, ve které by diskutovali nad problémy se seminárními pracemi, čtenářským deníkem nebo úkoly do českého jazyka. Obsahově zajímavou kategorií by bylo i „Tipy pro začínající autory“, „Aktuální dění“, ale třeba „Seznamte se“ nebo „Vyrazme spolu do knihovny“. Zajímavou myšlenkou je i kategorie „Vyměň knihu“, případně „Jakou knihu pod stromeček“. V kategorii „Recenze“ respondenti souhlasili s navrhovaným rozdělením. Připomínkovali možnost přidání kalendáře

akcí, pro lepší přehlednost o aktuálním dění, případně možnost komentovat vložený příspěvek, případně i možnost hodnocení recenzí. Ohledně kategorie „Support us“ převažoval návrh, že milé, nevnučující se požádání o podporu respondentům nevadí. Nelibost by ve využívání služby vyvolala například vyskakovací okna vyzývající k platbě, přestože by šla odkliknout a pokračovat v četbě zadarmo.

Jeden z respondentů přispěl do diskuze zajímavým nápadem rozšířit službu o hlasovou část ve smyslu rozhovorů s autory knih, vydavateli nebo radami pro začínající autory. Hlasová část by mohla mít formu podcastů a přidanou hodnotou by byla možnost poslechu před spaním, při dojíždění nebo v případech, kdy má člověk po celodenní práci za počítačem unavené oči.

S respondenty jsem v rámci výzkumu otevřel téma alternativní autorské tvorby, po ujištění, že se jedná v podstatě o vytváření nových děl v reálném čase v rámci specifických subžánrů, respondenti uváděli, že by si taková díla rádi přečetli, jejich nejčastější motivací byla inspirace pro jejich vlastní tvorbu, případně jako kratší odpočinkové čtení po náročném dni, případně před spaním. V rámci autorské tvorby vlastníka služby by uvítali maximálně dvě, až tři rozpracovaná díla a raději častější příspěvky než kvantitativně rozpracovanou knihovnu. Průměrný ideální počet aktualizací pro jednotlivé dílo vymezili mezi dvěma až třemi příspěvky týdně.

Souhrnně řečeno, z rozhovorů je možné načerpat velké množství inspirace a nápadů vhodných k implementaci před samotným spuštěním služby. Potenciál mají informace získané prostřednictvím výzkumu i s ohledem na budoucí rozvoj služby. Pro aktuální využití v rámci návrhu rozvoje business modelu začínající firmy pro online službu je potvrzení validity a atraktivnosti nabídky zprostředkovávané službou, přestože její grafická a částečně obsahová stránka musí být s ohledem na data doplněna.

Zdroje příjmů

V následující kapitole nastíním typově možnosti zdrojů příjmů z pohledu vlastníka služby. Strategií a možností, jak prostřednictvím definované služby vydělávat je značné množství. Pro rámec diplomové práce uvedu nejčastěji zmiňované a proklamované nástroje:

- Affiliate marketing: principem tohoto modelu je doporučit určitý produkt (v mém případě typicky recenzovanou knihu), a prostřednictvím odkazu na nákup ve smluveném knihkupectví získat podílovou odměnu. Affiliate marketing může být značným zdrojem příjmů zejména sezónově, např. před vánočními svátky, kdy dochází k největšímu prodeji knih (Courtenay-Smith 2018). Výhody affiliate marketing spočívají v relativně velké míře ochoty smluvních partnerů realizovat spolupráci. Na straně smluvních partnerů dochází k motivaci tím, že de facto získávají zdarma reklamu, platí jen za uskutečněný prodej, nemají s touto formou propagace přílišné časové ani organizační starosti, neboť se o prodej a dosah k zákazníkům stará firma se svojí službou. Výhodou pro nově vzniklou firmu je, že na českém trhu není affiliate marketing zatím masově rozšířen, je tedy menší konkurence při využívání těchto programů a hledání spolupráce. Výhodou jsou dostupná snadná řešení zapsání se do affiliate programů prostřednictvím zprostředkovatelů, začít monetizovat službu jde téměř instantně (BizBox 2019). Z logiky uvedeného, hlavní nevýhodou tohoto řešení je nutnost realizovaných prodejů, navíc do určitého data. Výhody tohoto řešení, navíc vhodného pro službu zamýšleného typu převažují nad nevýhodami řešení.
- Reklama/reklamní bannery: možností pro monetizaci služby je umístění reklamy na webovou stránku. Uživatelům budou zobrazena reklamní sdělení. Za toto umístění je možné získat peněžní odměnu. Další možností je reklama typu PPC, při které vlastník reklamy zaplatí smluvenou částku v okamžiku, kdy na vaší webové stránce uživatel kliknul na reklamu. Reklama má tím větší sílu a návratnost, čím je větší uživatelská základna čtenářů služby (Courtenay-Smith 2018). V principu jsou tedy dvě základní možnosti získávání odměn prostřednictvím reklam a reklamních bannerů. Zisk odměny za zobrazení, typicky pevně stanovená částka za každých 1 000 unikátních zobrazení stránky a zisk odměn za každý proklik na webovou stránku partnera prostřednictvím umístěné reklamy. Technické řešení je poměrně jednoduché, neboť existuje široká síť dodavatelů reklam, například nejznámější Google AdSense. Nevýhodou je, že pro zisk významné částky musí služba být opravdu masivně navštěvovaná. Největší nevýhodou je pak citlivost zákazníků vůči reklamě. Aktuálně je reklama stále častěji považována za rušivý element, který se lidé prostřednictvím technických

prostředků snaží eliminovat (program Adblocker pro prohlížeče) nebo alespoň přeskokovat (po shlédnutí povinných 5 vteřin, klikají na přeskočit). (BizBox 2019) Příliš častá nebo agresivní reklama by mohla způsobovat spíše odliv uživatelů než monetizaci služby. K tomuto nástroji bude třeba přistupovat obezřetně a spíše okrajově.

- Sponzorovaný obsah: další možností, typově blíží se reklamě nebo reklamním bannerům, je umístění sponzorovaného obsahu. Může jít o recenzi na nově vyšlou knihu, jejíž prodej má zájem smluvní partner propagovat, nebo recenze s vyzdvižením kvality prodávaného produktu. Sponzorovaný příspěvek je tvořen na míru, dle zadání externího partnera, od kterého následně přichází domluvená platba za umístěný příspěvek. Příspěvek kromě informačně propagačního sdělení vyzývá zákazníky ke koupi nebo návštěvě webových stránek partnera. (Courtenay-Smith 2018) Na tento typ reklamy, pokud je využívána v rozumné míře a jasně označena jako sponzorovaný obsah, reagují uživatelé lépe než na přímočarou reklamu či reklamní bannery (BizBox 2019) Výhodou může být obdržení recenzovaného předmětu zdarma (Courtenay-Smith 2018). Nevýhodou tohoto řešení je zejména v počátcích obtížné navázání spolupráce s partnery. Ti, z důvodu návratnosti investice, potřebují spolupráci s influencery, blogery nebo vlastníky služeb, kteří již disponují základnou uživatelů. Tento nástroj může být pro online službu zajímavý v pozdějších fázích svého rozvoje.
- Digitální produkty: zejména pro část autorského psaní se nabízí možnost budoucí kompilace příběhů do digitálního produktu e-knihy případně audioknihy. Možností je i tvorba digitálních kurzů psaní, případně kreativního psaní nebo marketingového psaní s prvky SEO. Tyto digitální služby slouží k přímému prodeji uživatelům a mohly by nabízet širokou škálu informací od čistě zájmových až po specializované kurzy využitelné v profesích týkajících se práce s textem (Courtenay-Smith 2018). Digitální produkty lze využít i pro účely propagace, vydaná e-publikace může být uživatelům dostupná bezplatně oproti například registraci nebo zapsání do bonusového programu. Je potřeba počítat s velkým časovým nákladem na tvorbu tohoto typu produktů, neboť by měly nabízet oproti volně dostupným informacím přidanou hodnotu pro zákazníka, aby projevily zájem a produkt zakoupil (BizBox 2019). Na základě těchto důvodů jde o možné rozšíření monetizace při následném budoucím rozvoji firmy, v okamžiku, kdy již disponuje s dostatečným zdrojovým rozsahem případně dostatkem zkušeností, které mají být předány.
- Merchandise: neboli značkové produkty. Influenceri, streameri, youtubeři a další osobnosti virtuálního světa vytváří vlastní produkty, typicky kšiltovky, trička, mikiny, klíčenky a další

doplňky, které opatřují svým logem. Prodejem těchto produktů navyšují své zisky a zároveň poskytují uživatelům pocit identifikace s ostatními fanoušky. Vytvoření vlastní produktové značky je další možnou cestou monetizace služby (Courtenay-Smith 2018). U merchandise vidím hlavní nevýhodu v nutnosti řešení vlastního nebo externího skladu pro fyzické produkty a operace spojené s jejich distribucí. Očekávat lze i nutnost řešit případné reklamace, například z důvodu objednání špatné velikosti. Způsob monetizace cílí na skalní fanoušky služby. Tuto fanouškovskou základnu si však služba musí nejdříve vybudovat. Nástroj spadá do oblasti budoucích možností monetizace.

- Donate: neboli dárcovství je způsob přímého získávání finančních prostředků skrze finanční podporu uživatelů. Myšlenkou je při poskytování volně dostupného obsahu vyzvat uživatele k možnosti zpravidla volitelného, menšího finančního obnosu na podporu začínající služby (Webnode 2019). Tento způsob podpory má výhodu ve zcela otevřeném jednání k zákazníkovi a je snadná jeho implementace do služby, což lze provést prostým sdělením a vložením předdefinovaného QR kódu do sekce „Podpořte projekt“. Způsob by vzhledem k časové nenáročnosti a nerušícímu elementu mohl být vhodným prvkem pro začínající službu.

Výše uváděné nástroje jsou v literatuře nejčastěji zmiňované nástroje monetizace ve spojení s charakterem online služby. Z analýzy vyplývá, že některé nástroje jsou vhodné pro službu od okamžiku jejího spuštění, donate, reklamní bannery nebo affiliate program. Přesto jednotlivé nástroje vyžadují další precizní výzkum. V opačném případě by mohly mít naopak negativní dopady na kvalitu poskytované služby, specifický příklad s reklamními sděleními, kdy při jejich nadměrném množství by došlo ke snížení uživatelského prožitku.

Dále je k dispozici značné množství nástrojů, disponujících obrovským potenciálem v pozdějších fázích rozvoje služby, kdy mohou přinést značné finanční prostředky s využitím dostatečně velké uživatelské základny, sponzorovaného obsahu, merchandize nebo digitálních produktů. Platí, že ke každému z nástrojů je potřeba přistupovat individuálně, neboť přináší určité výzvy pro svůj provoz. Služba jako taková může implementovat libovolnou kombinaci výše uvedených nástrojů, musí však neustále konzultovat jejich vhodnost a vzájemné doplňování se.

COP analýza

V následující tabulce jsou zachyceny nejvýznamnější body, kterými se firma musí zabývat, řešit, rozvíjet nebo instantně využít.

Tabulka 9: COP Analýza (Vlastní zpracování dle Přednášky s Robertem Zichem 2020b)

COP Analýza
Příležitost
Uživatelé využívají denně vhodná zařízení
Uživatelé jsou aktivní čtenáři
Dostupný hardware

Výzva
Uživatelé mají zájem poznávat nové lidi se stejnými zájmy
Uživatelé jsou aktivní na sociálních sítích
Technické řešení služby

Problém
Dynamická se měnící regulace digitálního prostředí
Monetizace služby při nízkém počtu uživatelů
Nízký věk uživatelů
Silná zavedená konkurence

Z provedené COP analýzy lze vyčíst, jakým směrem musí firma vynakládat svoji energii, aby mohla v krátkodobém horizontu využít nabízejících se příležitostí. Směřovat na dlouhodobý rozvoj a úspěch využitím předkládaných výzev a řešením aktuálních problémů.

Nejdříve se zaměřím na sekci identifikovaných problémů. Nejzásadnějším problémem, kterému firma čelí je měnící se legislativa o provozu služby v digitálním prostředí. Obecně

směřování společnosti je co největší míra ochrany uživatele na Internetu. Z toho důvodu bylo v roce 2016 zavedeno obecné nařízení o ochraně osobních údajů, tím však regulace v digitálním prostředí neskončila. Aktuálně musí firma analyzovat jak řešit, zpracovat a nastavit práci s cookies soubory, které ukládají data o uživateli. Neřešení nebo podcenění této oblasti by firmu mohlo přivést do značných problémů ústící v pokutu či zákaz činnosti.

Dalším z identifikovaných problémů je otázka monetizace služby. Přestože byly odhaleny metody vhodné pro implementaci při spuštění, největšího potenciálu dosahují tyto způsoby při masivní návštěvnosti služby. Je proto důležité, aby firma vypracovala plán, jak ufinancovat počáteční fázi spuštění služby, a zároveň našla nástroje zvyšující návštěvnost a udržující současné uživatele služby aktivní.

Jistá problematika přichází s věkem uživatelů, zejména v kategorii pod 15 let. Tato skupina uživatelů nemůže dát například souhlas s registrací do online fóra. Pro firmu bude nutné vypořádat se s tímto omezením, například zavedením věkové kontroly při registraci.

Problematická může být silná a zavedená konkurence jak v oblasti zdrojů, tak v oblasti produktů, zejména v jejich průsečíku. S těmito službami a produkty soupeří nově vzniklá firma se svým produktem o uživatelskou pozornost. Precizní analýzou konkurence, eliminací chyb dopouštějících se konkurence a převzetí fungujících modelů je jedním krokem k úspěšnému řešení problému. Dalším z kroků je vytvoření natolik jedinečné služby, která by přitáhla pozornost uživatelů z konkurenčního prostředí.

V oblasti příležitostí může být okamžitě využita technologická vyspělost potenciální cílové skupiny. Uvážíme-li, že 92% uživatelů v této skupině disponuje a pracuje s vhodným zobrazovacím zařízením, je možné tohoto faktu využít. Vzhledem k tomu, že se jedná zpravidla o chytrý telefon, musí firma reagovat vytvořením responzivních stránek pro toto zařízení. Souvisejícím bodem, který pravděpodobně spadá již do kategorie výzev, je vytvoření jedinečné aplikace přímo určené pro chytré telefony, čímž by firma ještě více vyléčila dostupnost těchto zobrazovacích zařízení v cílové skupině.

Velkou příležitostí k okamžitému využití je zjištění, že cíloví uživatelé jsou aktivními čtenáři. Firma si nemusí klást za cíle vychovat si své uživatele, aby byli schopni službu využít, ale může využít tohoto zjištění a soustředit se na přitážení uživatelské pozornosti na nabízený obsah.

Další výhodou, kterou firma disponuje, je vhodný zajištěný hardware, ať už se jedná o server pro vlastní provoz služby nebo pro zobrazovací zařízení, nutné k tvorbě cílového obsahu pro uživatele cílové skupiny.

Výzvami do budoucnosti je zajistit uživatelům řešení jejich potřeb. Zejména nejsilnější identifikovanou potřebu po sociálním kontaktu, možnosti komunikace a sdílení zájmu o literaturu. Nabízejícím se řešením je vytvoření online fóra, které by plnilo tuto funkci, než dojde k vývoji progresivnějšího řešení skrze mobilní aplikaci naplňující svým charakterem funkci sociální sítě. Takové řešení je však v souladu se zjištěními v rámci provedeného výzkumu. Navíc sami respondenti uvádí, že jsou velice aktivní na sociálních sítích, zejména Instagramu a TikToku. Na tuto výzvu se dá pohlédnout nejméně ze dvou úhlů. Jedním pohledem je právě vytvoření alternativní, takřka nové, sociální sítě zaměřující se na literaturu. Druhým pohledem je využití koncentrace cílové skupiny na existujících sociálních sítích a oslovování je se vznikající službou přímo na tomto místě.

Výzvou do budoucna je stále složitější technické řešení služby. Webovou stránku, případně blog, může zkušený uživatel vytvořit v rámci hodin i svépomocí. Pokud ambice začínající firmy směřují až k vlastnímu technickému vývoji mobilní aplikace, bude potřeba navázat spolupráci s vývojovým týmem programátorů, což bude mít na následek jak časové, tak zejména finanční náklady. Přesto však je tato oblast nezbytně nutná k rozvoji, protože zastaráváním by služba ztratila na atraktivitě.

Závěr oddílu analýzy současného stavu

V rámci oddílu analýzy současného stavu jsem nejdříve vymezil, na základě získaných teoretických znalostí, ideu služby prostřednictvím modelu Lean Canvas a hodnotové nabídky. Oba modely jsem ověřil prostřednictvím výzkumu v cílové skupině uživatelů. Tento krok jsem učinil, abych potvrdil životaschopnost zamýšleného nápadu na novou online službu. Z výzkumu vyplynulo, že idea je správná v bodě fantasy literatury, avšak mezi respondenty není zájem o oblast sci-fi. Z tohoto důvodu přistoupím v návrhové části diplomové práce k rozvoji pouze atraktivní oblasti fantasy. Hodnotovou nabídku respondenti spatřují jako správně vymezenou, nejatraktivnější částí hodnotové nabídky je komunikace, budování přátelství a komunity osobami se shodným zájmem v oblasti literatury. Výsledky těchto poznání zapracuji do finálního modelu hodnotové nabídky a návrhu na rozvoj business modelu začínající firmy s online službou.

Dále jsem v oddílu prostřednictvím SLEPT analýzy vymezil sociální, legislativní a ekonomické faktory, neboť jsem cítil jejich prioritu při stanovování návrhu rozvoje business modelu. Z analýz vyplynula široká skupina potenciálních uživatelů, neexistující technické restriktory pro využití služby a nutnost precizního uchopení legislativního rámce.

Velkou pozornost jsem věnoval analýze současné konkurence, protože pouze prostřednictvím precizního porozumění konkurence, využití jejich funkčních modelů a eliminace nefunkčních řešení může firma vymezit odlišnou, atraktivní a životaschopnou online službu. V rámci analýzy konkurence jsem identifikoval nejbližší konkurenty a pro ně jsem stanovil jejich business model. Z těchto dat v tomto smyslu budu čerpat při vlastním návrhu rozvoje business modelu pro začínající firmu.

Následně jsem upnul svoji pozornost na specifikaci zákazníků. Z vlastního výzkumu vyplynulo, že cílová skupina uživatelů může být ve věkové skupině teenagerů, tj. 14 – 19 let. Zmíněné zjištění jsem ověřil pomocí desk research metody a analyzoval jsem dostupné výzkumy. Zajištěná data potvrzují výsledky výzkumu a validují atraktivitu fantasy literatury v definované věkové skupině.

Po ověření cílové skupiny a implementaci návrhů z výzkumu při validaci modelu Lean Canvas a hodnotové nabídky jsem vytvořil prototyp služby s prvky low-fidelity modelování. Následně jsem revidoval atraktivitu nabízeného řešení v identické cílové skupině jako při prvním výzkumu. Ze získaných dat budu čerpat v návrhové části pro vlastní návrh tvorby business modelu pro začínající firmu.

V rámci předchozího oddílu jsem vyhledával, analyzoval a hodnotil možné nástroje monetizace služby. Prostřednictvím této analýzy jsem identifikoval jak nástroje vhodné pro implementaci při spuštění firmy, tak nástroje vhodné pro implementaci v pozdějších fázích nové služby, po získání dostatečné uživatelské základny.

Na závěr kapitoly jsem zjištěné údaje analyzoval prostřednictvím COP analýzy, abych zjistil firemní možnosti okamžitého rozvoje, budoucích výzev a aktuálních problémů určených k řešení.

Veškeré kroky, získaná data a jejich ověřování využiji pro vlastní návrhové řešení v následující kapitole diplomové práce, ve které se budu zabývat návrhem rozvoje business modelu začínající firmy, avšak neopomenou provést hodnocení silných a slabých stránek nabízeného řešení a možnosti dalšího rozvoje firmy a její online služby.

VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Představení služby

Návrh rozvoje business modelu začínající firmy je určen pro souhrn služeb, které jsou nabízeny prostřednictvím webových stránek www.blabolim.cz. Vlastník webových stránek si klade za cíl vytvořit online prostředí zprostředkovávající téma fantasy literatury. Služba je vymezena třemi navzájem se doplňujícími sekcemi. Každá sekce nabízí jedinečný literární zážitek svým uživatelům.

Primární část nese charakteristiky autorského blogu. Vlastník webových stránek je zároveň přispěvatelem článků obsahově spadajícím do oblasti fantasy literatury. Smyslem prezentované části je poskytnout uživatelům relaxační čtení stimulující fantazii a představitost a motivovat je příkladem k vlastní tvorbě na webových stránkách služby. Pravidelně vydávané články nabízí uživatelům možnost zábavy, zcela odpoutávající čtenáře od všedních problémů díky přenesení pozornosti do fiktivního světa neomezených možností.

Sekundární část je sekcí dedikovanou pro recenze současné i historií prověřené tematické literatury z oblasti fantasy. Sekcí, ve které čtenář nalezne informace o probíhajících eventech, autorských čteních, srazech zájmových skupin nebo festivalech. Klíčovým prvkem je ušetřit uživatelům čas při náhodném výběru z širokého množství titulů a událostí dostupných na trhu a informovat je o dostupných možnostech. Čtenář dostane k dispozici funkční filtr, prostřednictvím kterého může zvolit požadované atributy, jenž má titul obsahovat. Má čtenář zájem o temné středověké fantasy s precizním zpracováním boje? Stačí dva kliky myši a enter. Navíc kromě prostého seznamu dostane k dílu detailní popis titulu i děje, hlavní myšlenku či zajímavý citát, vše psané poutavě avšak s ohledem na neprozrazení klíčové či šokující části děje. Uživatel získává okamžitě užitečné informace usnadňující rozhodování a může se tak věnovat hlavní čtenářsky-relaxační činnosti.

Terciární část je interaktivním fórem pro registrované uživatele. Samotná služba fóra přináší dva koncepty. Prvním konceptem je standardní diskusní platforma, která vytváří bezpečné prostředí sdružující zájmově podobné uživatele. Diskutovat lze širokou škálu témat od prvotin a začínajících autorů po méně známé subžánry literatury až po tipy na obtížně dostupné či vyprodané tituly, pomoci při psaní vlastní tvorby nebo úkolů v rámci školských institucí. Druhým konceptem je možnost vlastní uživatelské autorské tvorby a následná diskuse nad sdíleným dílem. Tipy a podporou ostatních uživatelů získávají začínající autoři zkušenosti

s vlastními příspěvky. Cílem je snadná možnost vyzkoušet si psaní vlastních příspěvků a jejich komunitní podpora. Uživatel prostřednictvím snadné a rychlé registrace získá přístup k možnosti „Psát vlastní příběh“ bez nutnosti řešit doménu, hosting a jiné technické záležitosti, které by vyžadovaly alternativní řešení.

Mise

Firma je začínajícím literárním start-upem a přináší službu zprostředkovávající literární zážitky z oblasti fantasy literatury za pomoci autorské tvorby, prostřednictvím recenzí a dává prostor uživatelům k vlastní tvorbě a objevování komunity. Firma chce vytvořit online prostor pro zájemce o obor a zábavnou i poučnou formou rozvíjet jejich znalosti a přehled. Firma nabízí svoji službu všem, avšak hlavní pozornost směřuje na rozvoj a budování komunity mladých talentů a nadšenců pro fantasy literaturu.

Vize

Vizí začínající firmy je vytvořit a rozvíjet online prostor pro zájemce o témata z oblasti fantasy literatury. Prostor, nabízející bezpečí, relaxaci, cenné informace a podporu, zvědavost i snahu začínajících autorů. Prostor, ve kterém uživatelé mohou otevřeně sdělovat své názory na zájmová témata, sdílet zkušenosti a poznávat zájmově stejně orientované osoby. Ideálním budoucím stavem je vejít do povědomí veřejnosti jako přínosná, obsahově bohatá platforma podporující vlastní začínající autorskou tvorbu a sbližující osoby se zájmem o fantasy literaturu.

Cíle

Prostřednictvím principu SMART definuji pět stěžejních cílů, kterými se začínající firma bude zabývat. V závěru kapitoly přiložím grafické znázornění časové osy pro dosažení vymezených cílů jednotlivých kategorií.

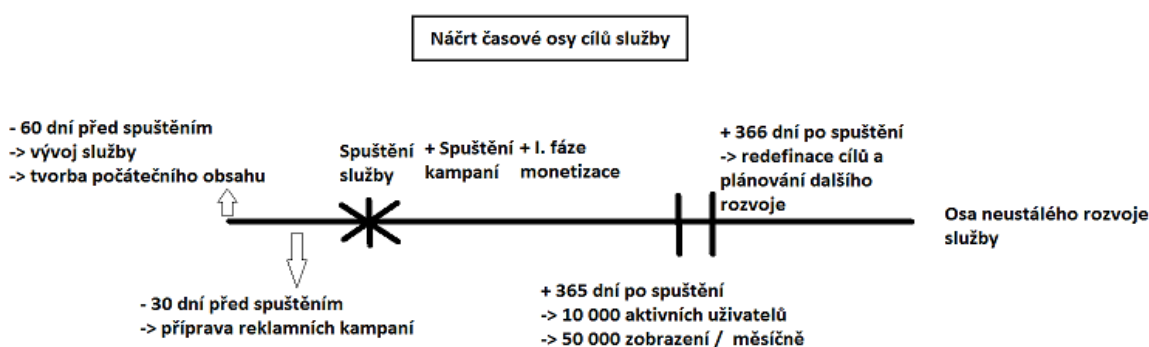
- 1) Technický cíl: Technickým cílem je vyvinout, zprovoznit, nastavit a implementovat jednotlivé sekce všech tří sekcí služby a otestovat funkčnost těchto nastavení. Měřítkem úspěchu je funkčnost všech tří sekcí, hodnoceno pomocí ukazatelů jako rychlost odezvy, fungující odkazy, responzivní webové stránky pro různé prohlížeče i prohlížečící zařízení a stabilita služby bez výpadků. Pro splnění tohoto cíle bude využito externí technické podpory. Na začátku spuštění firmy budou webové stránky služby řešeny za pomoci úprav předpřipravených šablon pro

snížení nákladů na vývojový programovací tým. Termín pro realizaci je 60 dní před spuštěním samotného ostrého provozu služby.

- 2) **Obsahový cíl:** Obsahovým cílem je naplnit každou ze tří sekcí počátečním obsahem. Počet příspěvků stanovuji na 10 autorských článků z každé ze dvou rozepsaných knih. Počet celkových recenzí při ostrém spuštění projektu stanovuji na 5 knih z aktuálních knižních vydání a 5 nejúspěšnějších knih z oblasti fantasy literatury. Pro diskusní fórum stanovuji založení 30 kategorií s předdefinovanými tématy. Měřítkem úspěchu je realizace příspěvků a nahrání definovaných článků a recenzí na webové stránky služby. Časový rámec stanovuji shodně na rámec 60dní před samotným spuštěním, neboť obsah může být tvořen souběžně s technickým zpracováním služby. A je důležité, aby při spuštění služba nabízela počáteční obsah, kterým bude oslovovat zájemce z cílové skupiny.
- 3) **Cíl dosahu:** Cílem dosahu je nastavení reklamní kampaně ve vyhledávačích Seznam.cz a Google.com po spuštění služby. Nastavení automatického vytváření reklamních příspěvků na sociálních sítích, zejména Instagramu a TikToku. Datum realizace je den spuštění služby, příprava na reklamní kampaně proběhne ve fázi vývoje s počátkem 30 dní před spuštěním ostrého provozu služby. Časový rámec pro reklamy ve vyhledávačích je do dosažení požadované návštěvnosti. Časový rámec pro příspěvky na sociálních sítích je neomezen. Důvodem je finanční nákladnost na reklamní kampaně ve vyhledávačích, zatímco sociální sítě lze využít bezplatně, proto není jejich využití časově omezeno. Důvodem pro využití reklamních kampaní ve vyhledávačích je zajistit dostatečný příliv uživatelů pro rozšiřování návštěvnosti organickými prokliky. Měřítkem úspěchu je celkový počet zobrazení jednotlivých příspěvků služby, kontrolováno prostřednictvím analytických nástrojů pro kontrolu úspěchu reklamních kampaní. Cílený dosah po 12 měsících ostrého provozu služby je 50 000 celkových zobrazení příspěvků služby.
- 4) **Cíl návštěvnosti:** Cílem návštěvnosti je získat 10 000 unikátních uživatelů služby do 12 měsíců od jejího ostrého spuštění. Realizace získání návštěvnosti je prostřednictvím cíle dosahu bodu, než bude povědomí o službě rozšířeno do té míry, kdy bude růst návštěvnosti realizován organickými prokliky samotnými uživateli. Měřítkem úspěchu je potvrzení návštěvnosti služby v cíleném počtu uživatelů prostřednictvím analytických nástrojů na kontrolu návštěvnosti webových služeb.
- 5) **Cíl monetizace:** Cílem je zisk finančních prostředků na provoz služby a jejího dalšího technického rozvoje. Spuštění monetizačních nástrojů a jejich aktivní propagace je plánována

ve dvou vlnách. V okamžiku spuštění služby je plánována první část monetizace prostřednictvím žádosti o donate, spuštění affiliate marketingu a reklamních sdělení na sociálních sítí. Po 12 měsících a dosažení alespoň 10 000 uživatelů je plánovaná druhá etapa monetizace služby prostřednictvím nástrojů merchandise, sponzorovaného obsahu a nabídky digitálních produktů. Měřítkem úspěchu je výše získávaných finančních prostředků, návratnost investice a zisk prostředků na další rozvoj služby.

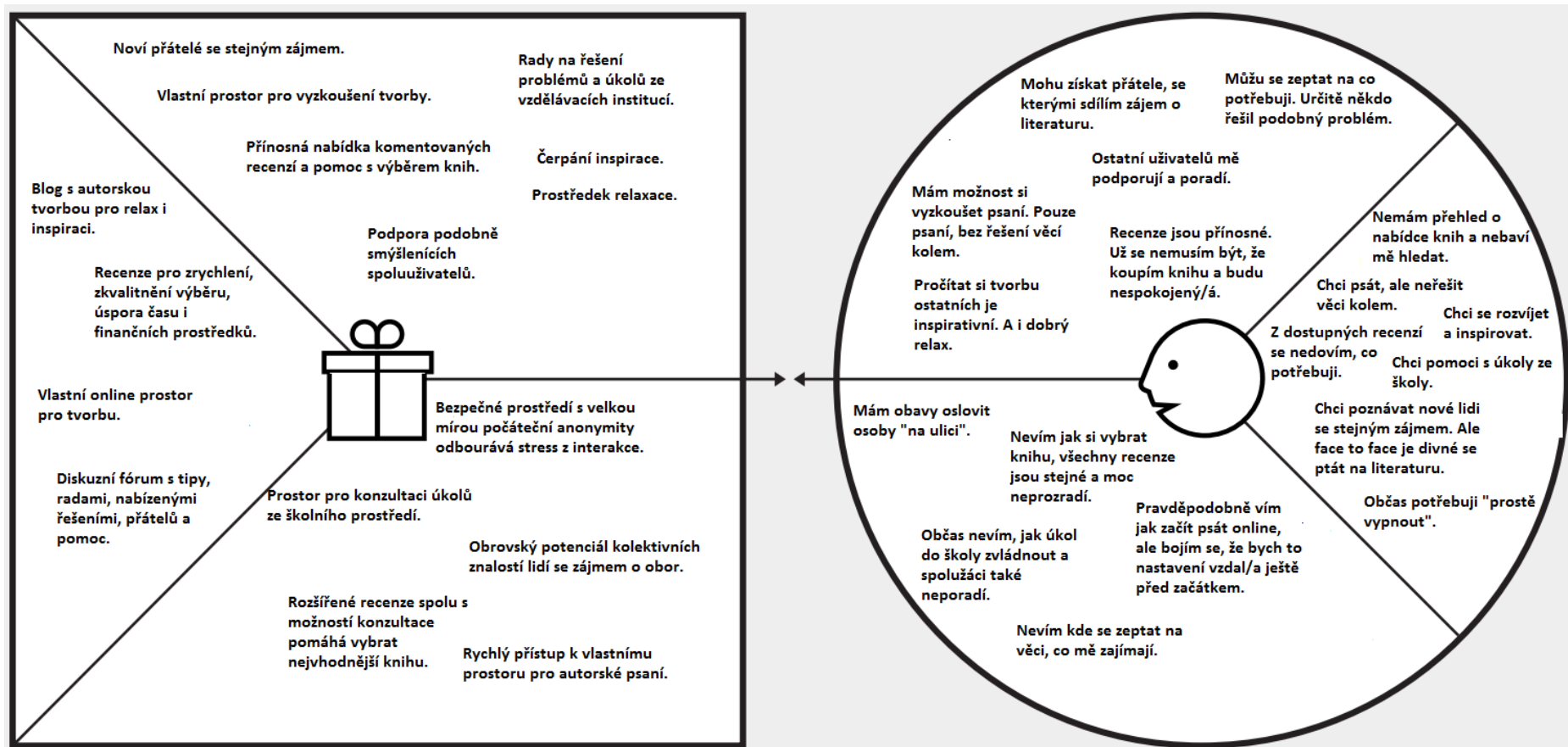
Na časové ose níže vymezuji 12 měsíční časovou osu s vymezenými milníky služby.



Obrázek 32: Náčrt časové osy cílů služby (Vlastní zpracování dle Zich 2012)

Hodnotová nabídka vyjádřená hodnotovým canvas

Z důvodu pochopení potřeb zákazníků jsem využil přístupu tvorby hodnotové nabídky za pomoci hodnotového Canvas. V teoretické části jsem na základě dostupných publikací vymezil teoretický přístup k hodnotovému Canvas nástroji. Hodnotovou nabídku jsem ověřoval prostřednictvím vlastního výzkumu v analytické části diplomové práce. Na tomto místě nyní vymezím konečné řešení v souladu se získanými poznatky od respondentů cílové skupiny.



Obrázek 33: Hodnotový canvas - Řešení (Vlastní zpracování dle Strategyzer 2020a)

Nyní vymezím detailně jednotlivé zapsané body v modelu hodnotové nabídky. Pro zákaznický sektor reprezentovaný pravou stranou vloženého modelu definuji následovně:

- **Potřeby zákazníka:** Identifikovanými a ověřenými potřebami na základě provedeného výzkumu jsou tyto body. Uživatelé z řad cílové skupiny zákazníků vyjadřují zejména svoje potřeby v oblasti nedostatečné orientace v problematice. Bylo zjištěno, že přestože je dostupných recenzí a seznamů dostatek, nespĺňují očekávání respondentů, kteří vyjádřili přání po přesnějších popisech, úryvcích, hlavní myšlence nebo výstižného citátu. Důvodem pro tuto potřebu je co největší časová úspora při hledání knih k přečtení a ušetření finančních nákladů při koupi knihy, která by je po přečtení nezaujala. Sdělují potřebu po detailnějších doporučeních zajímavých děl. Další identifikovanou potřebou byla potřeba po vlastní tvorbě. Respondenti výzkumu uváděli, že někteří z nich již aktivně tvoří, avšak pro prezentaci nebo umístění online se respondentům nechce řešit způsob, jak to provést, ocenili by jednoduchou cestu, která by byla intuitivní a časově nenáročná. Motivací pro tvorbu je jak zvědavost a touha po vyzkoušení, tak seberozvoj. Další související identifikovanou potřebou je potřeba po čerpání inspirace a rozvoji. Respondenti uvádí, že by rádi diskutovali nad vlastními nebo dalšími díly, ale neznají podobnou možnost. Jasně definovanou potřebou pro respondenty výzkumu byla možnost pomoci se zadáními a úkoly ze vzdělávacích zařízení, typicky seminární práce, čtenářské deníky nebo i příprava na testy z českého jazyka. Vzhledem k tomu, že při konzultaci těchto problémů se spolužáky naráží na problém, kdy si s úkolem ani ti nevědí rady, ocenili by možnost zeptat se zkušenějších uživatelů na radu, zda-li se s problémem již někdy setkali. Tato potřeba vychází z věkové struktury cílové skupiny, která je žáky nebo studenty vzdělávacích institucí. Další zcela explicitně vyjádřenou potřebou byla touha po poznání a budování vztahů s osobami se stejným zájmem. Respondenti by uvítali možnost komunikace a budování komunity, jejíž by mohli být součástí. Poslední z identifikovaných potřeb byla potřeba po relaxaci a možnosti oddechnutí si od problémů, například před spaním, prostřednictvím kratších nenáročných leč poutavých textů.
- **Útrapy zákazníka:** Útrapy zákazníka se pojí s jejich potřebami. Z výzkumu vyplynulo, že respondenty trápí nerozhodnost, jakou knihu si vybrat, protože neshledávají standardní recenze dostatečně informačně bohaté a bojí se investovat peníze a čas do knihy, která by je následně nezaujala. Respondenti uváděli obavu, že s některými úkoly ze školních zařízení si nevědí rady a mají obavy, jak je řešit a zvládnout, protože chtějí ve škole uspět. Bylo odhaleno, že v případě nepochopení zadání nepomůže sdílet informace s nejbližšími spolužáky, zpravidla

disponují stejným problémem. Problém spatřují, že vlastně neví, kde jinde se na toto téma zeptat, případně kde se vůbec doptat na věci ohledně literatury, které je zajímají. Vyjádřenou obavou byla i chuť psát vlastní texty a ty následně prezentovat, avšak obávali se neúspěchu, ne ze samotného psaní, ale realizací online prezentace a vytvoření vlastního prostoru. Investovat čas do zajištění těchto technických predispozic se jevilo jako příliš časově náročné. Z potřeby po komunikaci se členy zájmové komunity vyplynul problém strachu oslovit nově poznané s literárním tématem, hlavním důvodem byl strach z odmítnutí nebo „ztrapnění se“.

- Očekávané přínosy pro zákazníka: Očekávané přínosy pro zákazníka lze spatřit v následujících bodech. Přínosem pro zákazníka jsou recenze formulované přínosnou formou na základě, na kterém se mohou uživatelé snadno rozhodnout, jestli uskuteční nákup vytipované knihy. Neriskují zklamání a finanční prostředky na nákup, který by nesplnil jejich očekávání. Přínosem pro zákazníka je možnost informovat se, doptat se, vyřešit aktuální problém, typicky z oblasti školního prostředí, ale i třeba právě před realizovaným nákupem literatury. Přínosem je nabídka uživatelům k jejich rozvoji. Prostřednictvím služby si mohou vyzkoušet autorskou tvorbu a zároveň se nechat inspirovat ostatními díly. Přínosem je čerpání síly z podnětného a podporujícího prostředí i konstruktivní zpětná vazba. Nejvyhledávanějším přínosem je umožnění spojení s osobami stejného zájmu, navázání komunikace i přátelství. Možnost diskuze na literární téma. Vítaným přínosem je i nabídka textů k uvolnění, relaxaci a mentálnímu odpočinku.
- Řešení útrap: Přesunutím do druhé sekce modelu hodnotové nabídky, tj. nabídkové sekce, začnu s vyjádřením řešení zákaznických útrap. Zákaznické útrapy jsou řešeny prostřednictvím adekvátní nabídky naplňující očekávání. Kvalitní, rozšířené zpracování recenzí a možnost vznesení doplňujících dotazů eliminuje zákazníkům strach z volby pro nedostatek informací pro učinění rozhodnutí. Služba řeší zákaznickovy obavy z oslovení osob mimo prostředí Internetu prostřednictvím fóra podporujícího seznamování se a konverzace na zájmová témata. Zákazníkům problém s konkrétními školními úkoly odbourává nabídka možných konzultací skrze fórum. Služba dále řeší zákaznickovy útrapy v bodě možnosti vyzkoušet si autorské psaní, kde eliminuje nutnost technických i jiných rušivých elementů, umožňuje zákazníkovi soustředit se na to, co jej skutečně baví, tvorbu.
- Přínosy pro zákazníka: Přínosy pro zákazníka jsou zisk přehledných, snadno dostupných informací jako podklad pro další rozhodování nebo s využitím pro plnění úkolů vytyčených školními vzdělávacími institucemi. Přínosem je zisk vlastního online prostoru pro prezentaci

vlastního díla. Přínosem je dostupnost ostatní autorské tvorby jako zdroj inspirace pro vlastní zákazníkův seberozvoj. Největším přínosem služby pro zákazníka je spojení osob se stejným zájmem, iniciace konverzace a navazování přátelství, následná vzájemná podpora a kolektivní seberozvoj.

- Produkty a služby: Aby služba plnila body vymezené v této kapitole, je mix její nabídky následující. Služba vymezuje sekci blogového prostředí pro tvorbu majitele služby. Touto službou inspiruje začínající autory a nabízí články, které mohou využít i při odpočinkovém čtení. Ústředním motivem je fantasy literatura. Druhá sekce služby poskytuje recenze knih, aktuálního dění, budoucích událostí nebo i literárních soutěží, řeší a uspokojuje potřeby po informacích potřebných k rozhodování a vypracování úkolů. Další sekcí je nabízený vlastní prostor pro začínající autory, umožňující okamžitou literární realizaci. Poslední zahrnutou sekcí je komunikační prostředí diskuzního fóra nabízející rady, tipy a zejména prostředek pro interakci, sdílení hodnot a seznamování uživatelů služby.

Takto definovaná hodnotová nabídka vychází z analýz a zejména z provedeného vlastního výzkumu a posloužila pro přesnou identifikaci potřeb, přání, aktuálních zákaznických problémů oproti nabídce konkrétních řešení. S takto definovanou hodnotovou nabídkou mohou dále pracovat při návrhu rozvoje business modelu pro začínající firmu s online službou.

Business model


V následující kapitole vymezím návrh rozvoje business modelu pro začínající firmu s online službou prostřednictvím jeho jednotlivých částí na základě sesbíraných dat, provedených analýz a vlastního výzkumu. Na konci kapitoly tyto poznatky zpracuji do přehledné grafické podoby.

Zákaznické segmenty

Pro vymezení zákaznického segmentu v prostoru business model canvasu využiji nástroje zákaznických person. Data pro tento nástroj čerpám z analýzy zákazníků a vlastního výzkumu. Pomocí nástroje namodeluji personu typického uživatele, který přichází využít online službu. Tento přístup mi umožní ještě lépe vymezit osobu uživatele cílové skupiny.


Modelovou personou je šestnáctiletý student střední školy informatiky, pracovně pojmenovaný jako Josef Novák. Pro zosobnění vymezuji, že se svojí rodinou bydlí v bytě na okraji krajského města. Má k dispozici určené měsíční kapesné. Ve svém volném čase si plní domácí úkoly a poté se věnuje svým koníčkům. Hlavním problémem pro něj je, že po přečtení knihy, která jej zaujala, by o ní rád někomu řekl a podiskutoval o ní. Také by rád po přečtení díla našel podobné knihy co do prostředí, tématu nebo stylu, jaký má kniha, která jej zaujala. Zmiňovaný student využívá nejvíce svůj mobilní telefon, na kterém i čte elektronické publikace. Níže přikládám grafické zpracování základních údajů typizované osoby.

Tabulka 10: Persona (Vlastní zpracování dle Scribd 2019)

PERSONA	
	Jméno: Josef Novák
	Pozice: Student sš
	Náplň práce: příprava na budoucí povolání
	Demografické údaje
	Věk: 16 let
	Pohlaví: muž
	Příjem: kapesné 1000kč/měsíc
	Místo bydliště: krajské město, byt 3kk mimo centrum
	Rodina: žije s rodiči, sestrou a kočkou Mickou
	Poznámky: tvrdí o sobě, že je introvert
Cíle	
Hlavní cíl	Složit maturitní zkoušku
Budoucí cíle	Najít si práci v IT; hodně vydělávat, ale nemuset být v práci od rána do večera; mít volný čas a věnovat se koníčkům
Volný čas a další údaje	
Záliby	Grafická tvorba, hry na počítači/mobilu, sledování streamerů, četba
Problémy	
Hlavní problém	Když si najdu výbornou knihu, rád bych se o ní s někým podělil, ale spolužáci diskutují pouze o hrách. A taky bych rád našel podobné knížky, do kterých bych se začel.
Citát	
	"Vše co potřebuji mám v mobilu."
Běžný den	
	Ráno škola, odpoledne úkoly a večer dělám, co mě baví.

Pro detailní vymezení potřeb definované osoby využijí nástroje empatické mapy, která umožňuje dostat se k zákazníkovi „co nejbližší“ - pomocí vymezení, co uživatel říká, cítí, dělá a myslí. Tím lze docílit porozumění, jakým problémům zákazník čelí a jaká je jeho touha po jejich řešení. Níže přikládám graficky vyjádřenou empatickou mapu. Z této mapy vyplývá, že persona disponuje volným časem, který chce trávit smysluplně a odpočinout si od školního vytížení. Problém nastíněné osoby můžeme identifikovat v přání na doporučení tematicky nebo obsahově příbuzných knih, aby jeho další volba ke čtení byla stejně poutavá a uspokojivá. Druhým markantním problémem je nedostatek osob v blízkém okolí, se kterými by mohl nadšeně z prožitého příběhu sdílet.

Tabulka 11: Empatická mapa (Vlastní zpracování dle NNgroup 2018)

Empatická mapa		
Co uživatel ŘÍKÁ?		Jak se uživatel CÍTÍ?
Škola je náročná, proto potřebuji i volný čas. Nejvíce si odpočnu u knihy.		Jsem smutný, nemám si s kým o svém zájmu promluvit.
Nikdy nemůžu najít podobnou knížku, jako byla ta, která mě bavila.		Jsem rozladěný, když dočtu zajímavou knihu, protože další takovou neznám.
Škoda, že si o knížkách nemůžu promluvit se spolužáky.		
Co uživatel DĚLÁ?		Co si uživatel MYSLÍ?
Snažím se najít informace o knihách na internetu, ale nebaví mě to.		Kdyby mi tak někdo doporučil knížku, co by mě bavila.
Někdy najdu odvahu a zeptám se kamaráda jestli čte, ale většinou odpoví, že raději hraje PC hry.		Bylo by fajn mít s kým sdílet hobby.

Posledním krokem prohlubujícím zákazníkovo poznání uskutečňuji prostřednictvím scénáře činností. Tento nástroj mapuje zákazníkovo chování v průběhu denních aktivit a nabízí další pohled na výzvu a problémy, se kterými se potýká. Ve shodě s předchozími řešeními přikládám grafické znázornění scénáře činností pro definovanou personu. V detailním rozkladu denních aktivit vidíme postup z fáze nadšení a těšení se na večerní aktivitu přes pocit uspokojení z kvalitně stráveného času po negativní pocity smutku z nedostatku možnosti sdílení prožitku se členy své sociální skupiny. A také negativní pocity z ukončení zajímavé činnosti, následované stresem, zda-li se podaří najít podobně skvělou knihu.

Tabulka 12: Scénář činností (Vlastní zpracování dle Think 2022)

Scénář činností - Josef Novák			
Kroky	Po dni stráveném ve škole, splním úkoly a chci si oddechnout.	Oddechl jsem si u knihy, ale dočetl jsem ji.	Přemýšlím, s kým bych se o zážitek podělil. A co vlastně budu číst zítra?
Činnosti	Soustředí se na výkon, splní zadané úkoly, udělá si pohodlí, aby mohl odpočívat.	Využije volný čas, jak zamýšlel.	Nyní neví, co má dělat. Je plný zážitků z vyvrcholení děje a přemýšlí, co číst dále.
Myšlenkové postupy	Dneska mám úkoly na 2 hodiny, to večer stihnu dočíst knihu.	Takové závěr jsem tedy nečekal!	Moc bych chtěl někomu říct, jak skvělé to bylo. A třeba by mi poradil, že četl něco podobného?
Pocit	Dnes to bude "v klidu".	Nádhera, skvělé, geniální!	Mrzí mě, že to nemám komu říct. Jsem smutný, že nevím, jestli existuje podobné kniha.

Prostřednictvím modelace persony na základě výstupu analýz a výzkumu jsem potvrdil zmiňovanou potřebu po sdílení a sociálním kontaktu se členy stejné zájmové skupiny, soustředící se na literaturu. Bez tohoto kontaktu zákazník pocítuje negativní emoce smutku a stresu. Další odhalenou potřebou je informovanost, případně přímo doporučení zájmově identické literatury, bez nutnosti vyhledávání a zkoušení knih metodou pokus – omyl. Oba tyto identifikované problémy může firma prostřednictvím své služby řešit.

Mimo nástroj modelace persony vymezují na základě analýz a provedeného výzkumu cílovou skupinu služby věkově, konkrétně jako osoby ve věku 14 – 19 let. Věková skupina je specifická společným ukazatelem docházky do školského zařízení, druhý stupeň základní školy nebo střední školy. Z čehož vychází i jejich motivace k využití online služby. Jsem si vědom, že službu může využít v podstatě kterýkoliv zákazník se zájmem o literaturu, s ústředním motivem fantasy, avšak tvořený obsah bude uzpůsoben potřebám a problémům právě výše definované cílové skupiny. Pro vyčerpávající vymezení dodávám, že služba bude operovat s českým jazykovým rozhraním, je tedy určena pro mluvčí českého jazyka, typicky v geografickém rozdělení České a Slovenské republiky. Odhalil jsem, že pravděpodobný počet možných uživatelů v rámci cílové skupiny je na území České republiky téměř 276 000. Uživatelé pro přístup na internet, a tedy i službu, využívají nejčastěji chytrý telefon.

Motivací cílové skupiny pro využití služby je potřeba přehledné nabídky detailních doporučení jednotlivých děl z oblasti fantasy literatury, zájem o aktuální dění v literárním prostředí. Dále pak zejména potřeba po sdílení a komunikaci, nalézání přátel a budování komunity zabývající se ústředním motivem. Prostřednictvím komunity mají zákazníci zájem také řešit své obtíže ve vzdělávacích institucích, nechat se inspirovat a zkusit si vlastní tvorbu. Motivace cílové skupiny je i samotná četba, u které by mohli dobýt baterie a zrelaxovat se.

Poskytovaná hodnota

Poskytovaná hodnota je realizována prostřednictvím doplňujících se sekcí služby. První sekce nabízí uživatelům možnost inspirace u autorské tvorby, případně možnost duševního odpočinku po těžkém dni nebo před spaním. Nabízí rozvoj představivosti, fantazie i dočasný únik do fiktivního světa, ve kterém prožívají příběh s hlavními hrdiny díla.

Druhá sekce zprostředkovává uživatelům tipy na zajímavé, známé či méně známé i třeba momentálně opomíjené knihy a literární díla ze žánrů fantasy a sci-fi, která stojí za přečtení. Služba kromě doporučení nabízí uživatelům i rychlý souhrn děje a poutavě psanou recenzi, což ušetří uživatelům čas při výběru zájmového čtení a zpřesní jejich následnou volbu. Poskytované tipy se týkají též probíhajících srazů, autorských čtení, eventů a srazů fanoušků literatury. Uživatel tak získává možnost přijít do kontaktu s lidmi se stejnými zájmy a zaměřením.

Třetí sekce nabízí možnost komunikace s dalšími uživateli v zabezpečeném prvotně anonymním online prostředí. Využit lze předdefinovaná témata nebo založit téma vlastní. Nový uživatel, který by nenašel prozatím odvahu diskutovat může témata procházet a diskuze, rady a tipy z kategorií jako „Pomoc se seminárou“, „Jak začít psát“, „Doporuč knihu/časopis/komiks“, „Kde sehnat vyprodanou publikaci“, „Pojďme se bavit o Nebelvíru“, nejdříve pročitat. Zmiňovaná sekce nad rámec diskusního fóra nabízí možnost „Psát vlastní příběh“. Každý registrovaný uživatel může velice jednoduše, bez nutnosti řešit technické zabezpečení vlastního prostoru pro psaní, využít této možnosti a publikovat libovolně dlouhá díla. Tato část obsahuje i možnost hodnocení ostatními uživateli či okomentováním díla, avšak pro zcela bezpečné a podporující prostředí existuje možnost hodnocení vypnout. Autor tak píše pro svoje potřeby a pro čtenáře mající zájem o daného autora.

Souhrnně vyjádřeno je poskytovanou hodnotou webové platformy jedinečné spojení komplexních literárních služeb a příležitostí s velkým důrazem na propojení uživatelů se shodnými zájmy. Webová platforma nabízí snadnou a jedinečnou možnost vlastní tvorby. Je

třeba též zmínit získání informací o aktuální, inovativní nebo i alternativní tvorbě a sub-žánrech fantasy a literatury.

Distribuční kanály

Hlavním distribučním kanálem služby je webová stránka www.blabolim.cz. Webová služba musí být s ohledem na množství zařízení využívaných uživateli optimalizovaná pro všechny velikosti displejů, od notebooků, přes tablety až zejména po mobilní telefony. Mobilní chytré telefony vyžadují speciální ošetření, neboť z výzkumů vyplynulo, že většina uživatelů v cílové věkové kategorii využívá pro přístup na Internet právě prostředí mobilního telefonu. Nabízí se možnost budoucího rozvoje vytvořit pro službu mobilní aplikaci, která by obsahem kopírovala hlavní webovou stránku, přidanou hodnotou aplikace by byla možnost instantní komunikace charakterově na bázi cílovou skupinou hojně využívaných sociálních sítí.

Dalšími distribučními kanály jsou právě sociální sítě, zejména Instagram, jakožto nejvíce využívaná síť cílovou skupinou. V prostředí sociální sítě Instagramu lze využít cílené reklamy pro získávání nových uživatelů nebo využít možnost vytvoření zájmové skupiny, která by automaticky upozorňovala její členy na nový obsah na hlavní webové stránce. Komunikovat lze prostřednictvím fotografického obsahu, který dále ztraktivňuje sdělení. Obdobnou důležitost nese nejprogresivněji se rozvíjející sociální síť Tiktok, zejména prostřednictvím svého video obsahu. Formát videa lze využít pro sdělení novinek, eventů nebo i samotného hodnocení děl či poskytnutí rad. Výhodou je opět další přínosný formát sdělení cílové skupině. Hlavní výhodou sociálních sítí je intuitivní, graficky líbivé a moderní prostředí sítě určené ke komunikaci a z pohledu služby k získávání uživatelů prostřednictvím odkazů na hlavní službu.

Pro udržování vztahů se současnými uživateli se nabízí kromě sociálních sítí disponujících službou notifikací též klasická e-mailová cesta. E-mailové kampaně rozesílané v rozumném intervalu jednou týdně nabízející shrnutí novinek na webové stránce. Emailové kampaně mohou být využity pro udržení registrovaných členů, kteří poskytnou email a souhlas se zasíláním tohoto typu zpráv. Případně pro veškeré další uživatele, kteří se dobrovolně k zasílání těchto zpráv přihlásí. Z výzkumu však vyplynula nevhodnost tohoto nabízeného řešení. Cílová skupina využívá emailového klienta okrajově a pouze ve specifických případech. Z tohoto důvodu nebude firma zahrnovat do svého řešení emailové kampaně.

Dalším možným distribučním kanálem pro budoucí rozvoj se nabízejí samotné školní instituce. V případě, že by se vlastníkově služby podařilo rozvinout spolupráci se školami

například prostřednictvím literárních autorských soutěží zaměřujících se a podporující mladé literární talenty, lze vytvořit další komunikační kanál a zároveň navázat přínosnou spoluprací. Ze školního prostředí lze čerpat i v případě nabídky řešení pomoci s eseji, slohovými pracemi nebo jinými literárními úkoly. Oblast skrývá velký potenciál a firma by jej měla vzít v potaz pro budoucí rozvoj.

Souhrnně vyjádřeno, hlavními plánovanými distribučními kanály jsou samotné webové stránky, sociální sítě Instagram a TikTok. V řešení jsou další možné distribuční kanály spojené s budoucím rozvojem firmy, zejména tvorba vlastní mobilní aplikace a rozvoj spolupráce se vzdělávacími institucemi.

Vztahy se zákazníky

Vztahy se zákazníky jsou obrazně řečeno alfou i omegou úspěchu služby. Na spokojenosti zákazníků závisí nejen úspěch ale i šíření povědomí o službě. První rovinou důležitosti vztahů se zákazníky je získávat prostřednictvím kvalitní nabídky a otevřené, vtipné a semi-formální komunikace nové uživatele. Druhou rovinou je prostřednictvím těchto atributů udržovat navázané vztahy a převádět uživatele z kategorie noví návštěvníci do kategorie stálí a věrní návštěvníci služby. Možností, jak navazovat vztahy s novými zákazníky je prostřednictvím pobídky stávajících uživatelů vyvolat reakci vedoucí k doporučení, sdílení či sepsání kladných recenzí. Vztahy se zákazníky služba buduje prostřednictvím moderátorů sociálních sítí a moderátorů diskusního fóra. Při spuštění služby reprezentované majitelem služby.

Specifickou podobu dostávají vztahy se zákazníky v okamžiku využití prostoru pro vlastní tvorbu. V daný moment se sami stávají spoluvůrci obsahu služby. Stejnou roli přijímají zákazníci při interakci na diskusním fóru. Prostřednictvím svých rad, tipů a názorů doplňují a vytvářejí obsah fóra pro další uživatele. Což nejen ztraktivňuje a rozšiřuje obsah služby, ale zároveň šetří práci vlastníkům služeb. Jisté riziko je možné identifikovat pro případy návštěvy fóra jedinci, přicházející za jiným účelem než diskusí na literární téma. Firma musí technicky vyřešit automatickou ochranu proti spamu, nebezpečnému a nežádoucímu obsahu.

Možnou formou budoucího rozvoje je zařazení dalšího interaktivního nástroje komunikace skrz video či zvukovou stopu například formou podcastu. Služba může využít vhodných sociálních sítí jako je Instagram, který přímo nabízí službu krátkých video sdílení Reels či Stories. Výhodu spatřuji zejména ve spojení služby s tváří vlastníka služby, nabytí

větší důvěryhodnosti, tj. vím, kdo za službou, kterou využívám stojí. A samozřejmě také interaktivnější, progresivnější forma sdělení skrz video.

Zdroje příjmů

Služba je při spuštění nastavena na tři možné zdroje příjmů, konkrétně affiliate marketing schéma, příjmy plynoucí z reklam a žádost o donate služby. Reklamní sdělení jsou koncipována následovně. Služba jako taková zprostředkovává nabídku čtenářské relaxace, kreativní tvorby či podnětné diskuse. Zobrazování reklam přímo v prostředí webových stránek www.blabolim.cz by znamenalo silný rušivý element. Proto je samotná webová stránka koncipována bez reklamních sdělení. Tento zdroj příjmu však nelze opomíjet, proto jej služba využívá prostřednictvím propagačních stránek a skupin na sociálních sítí Instagram a TikTok. Zde se bude uživatelům mimo hlavní obsah spojený se službou zobrazovat i reklamní sdělení. Důležitá je cílenost reklamy, v ideálním případě ve spojitosti se službou, například odkazem na e-shopy knihkupectví.

Affiliate marketingové schéma je konceptem zapadajícím do prostředí služby zabývající se literaturou. Pro každou recenzovanou knihou lze umístit odkaz, prostřednictvím kterého uživatel může knihu zakoupit. Při provázání odkazu s poskytovatelem affiliate marketingu (typicky velká knihkupectví jako Dobrovský, Amazon, ale třeba i Alza) získá vlastník služby procentuální částku z nákupu. Uživatel tak získá produkt, jehož koupí přispívá na provoz služby.

Affiliate marketing lze využít i pro kampaně podporující službu. Typicky by se jednalo o kampaň spuštěnou v období před Vánocemi, což je období nejčastějšího nákupu knih. Uživatelé by byli vyzváni k využití affiliate odkazu na nákup knih. Výhodou je relativní nenásilnost žádosti o podporu. Uživatel, který zamýšlí zakoupit knihu by pouze využil jiný distribuční kanál a tím zároveň podpořil svoji oblíbenou službu. Při dostatečném objemu nákupů přes odkazy lze s knihkupectvími vyjednat další kampaně podporující prodej. Typicky se jedná o slevové kódy, které mohou uživatelé služby využít pro nákup knih a vlastník služby, ze které byl nákup realizován obdrží určité procento z utracené částky.

Třetím nástrojem implementovaným při spuštění služby je přímá žádost o podporu služby prostřednictvím sponzorského příspěvku – donate. Jeho výhodou je snadná a rychlá aplikace do webového prostředí. Jde zároveň o zcela upřímný, avšak nenucený dotaz na

podporu služby. Realizace může mít formu vygenerovaného QR kódu s nižší částkou, která by pro cílovou skupinu nebyla problematická.

S růstem uživatelské základny dojde k implementaci dalších monetizačních nástrojů. Plánovaným nástrojem je vytvoření vlastního merchandise, neboli vlastní produktové řady a spuštění eshopu s tematickým oblečením a doplňky, nebo oblečením a doplňky nesoucími brand služby. Příjmy tvoří zisky z prodeje.

Plánovaným nástrojem po naplnění služby dostatečným obsahem je tvorba digitálních produktů, zejména e-knih. Myšlenka spočívá ve sloučení postupně psaných příběhů do jednoho celku, doplněného o bonusový materiál, kapitoly rozšiřující příběh a grafickou tvorbu. E-knihy budou následovně prodávány prostřednictvím vlastního e-shopu společně s ostatními produkty.

Z digitálních produktů je pro budoucí rozvoj služby plánovaná série online kurzů na témata „Jak psát články a knihy“, „Jak psát kreativně“, „Marketingové psaní s prvky SEO“, nebo například „Jak uspět se seminární prací“. Uživatel po zakoupení získá přístup k audiovizuálním e-learningovým materiálům, prostřednictvím kterých bude zdokonalovat a rozvíjet své znalosti o oboru.

Největšího efektu monetizace dosáhne služba kombinací výše uvedených nástrojů. Monetizační nástroje jsou vázány zejména na ochotu využít monetizační nástroje a počet aktivních uživatelů. Platí, že čím větší počet uživatelů, tím větší šance na návratnost investice, avšak vysoký počet uživatelů nemusí nutně vést k vysoké konverzi návratnosti. Firma bude muset vytvořit pobídkové nástroje, vyzývající uživatele k využití některého z monetizačních nástrojů, vytvořit systém hodnocení a celkové strategie pro zisk finančních prostředků.

Klíčové zdroje

Klíčovým zdrojem je technické vybavení nezbytné pro vlastní provoz služby. S ohledem na zvolenou variantu technické implementace je nejzásadnějším zařízením fyzický server, na kterém jsou nahraná data služby. Dalším klíčovým prvkem je hardware, prostřednictvím kterého majitel nastavuje, udržuje službu v provozu, aktualizuje obsah a řídí ostatní činnosti související se službou. Mezi klíčové zdroje lze zařadit softwarové programy, jmenovitě redakční systém WordPress a s ním spojené zakoupení vhodné šablony. WordPress je bezplatnou platformou a jejím prostřednictvím lze využít i volně dostupnou šablonu. Avšak toto řešení pravidla nabízí značně omezenou funkcionalitu, proto je volena možnost zakoupení kompletního balíku zvolené šablony.

Klíčovým zdrojem je lidská síla zajišťující chod služby. V rané fázi provozu je klíčovým lidským zdrojem osoba majitele služby, která bude zajišťovat chod služby, plnit službu obsahem, vytvářet propagační příspěvky na sociálních sítích i moderovat fórum. Pro prvotní nastavení a následné řešení složitějších informačně technologických otázek je klíčová postava spolupracujícího pracovníka z oblasti IT. S rozšiřující se uživatelskou základnou a přibývajícím zdroji bude část práce dedikovaná na externí moderátory fóra a osobu správce sociálních sítí.

Klíčovým zdrojem jsou též finance. Nákup technického i softwarového zařízení zajišťuje majitel služby. Majitel služby investuje finanční prostředky do IT konzultanta pro prvotní nastavení a následný rozvoj služby. Majitel dále investuje do provozu firmy svůj čas, který lze vyjádřit finančně.

Klíčové činnosti

Klíčovou činností firmy je produkovat literárně autorský obsah prostřednictvím žánrově zaměřených článků na pravidelné bázi. Další klíčovou činností je volba vhodných děl a tvorba recenzí na tato díla. Klíčovou činností je též sledování aktuálního dění v oblasti literatury a následné informování uživatelů o probíhajících akcích. V oblasti spolupráce s autory z řad uživatelů je činností firmy zajistit možnost publikovat články prostřednictvím služby. Činností firmy je též moderování obsahu fóra. Z širšího pohledu je klíčovou činností firmy zajistit funkčnost, provoz a dostupnost služby a zajistit monetizaci služby z důvodu získání potřebných zdrojů pro udržitelný provoz.

Klíčová partnerství

Klíčovým partnerstvím je spolupráce s IT technikem podílejícím se na tvorbě softwarového řešení a funkčnosti. Jeho role nabude na významu při rozšiřování portfolia služeb, zejména při implementaci nových částí, jako například e-produktů nebo tvorbě e-shopu.

V okamžiku předání zodpovědnosti za moderaci fóra a sociálních sítí se klíčovými partnery stávají nově příchozí moderátoři a správce sociální sítě. Tyto osoby jsou klíčové zejména z důvodu blízké komunikace se samotnými uživateli. Svoji rolí se stávají hlasem služby a jejich chování i vystupování budou uživatelé spojovat se službou.

Speciální skupinou spadající do kategorie klíčových partnerů jsou samotní uživatelé, vytvářející vlastní autorský obsah. Jejich činnost vytváří autentický obsah, který je k dispozici ostatním uživatelům služby. Stávají se tak spoluvůrci služby.

Potenciálními partnery mohou být vzdělávací instituce, zejména základní a střední školy. Prostřednictvím této spolupráce mohou benefitovat všechny zúčastněné strany. Na straně uživatelů služeb je to propojení s jednou z oblastní potřeby, školská zařízení mohou rozšířit svoji činnost o literární projekty a vlastníci služby získá větší dosah a potenciální další uživatele.

Struktura nákladů

Mezi náklady je nutno vzít v potaz hardwarové zařízení (server, notebook) a softwarové zařízení (plně funkční šablona ve Wordpressu). S ohledem na charakter služby není potřeba zajišťovat kancelářské místnosti, službu lze spustit z vlastního bydliště. Je však třeba počítat se zvýšenými náklady na elektřinu, neboť server musí být v provozu nepřetržitě.

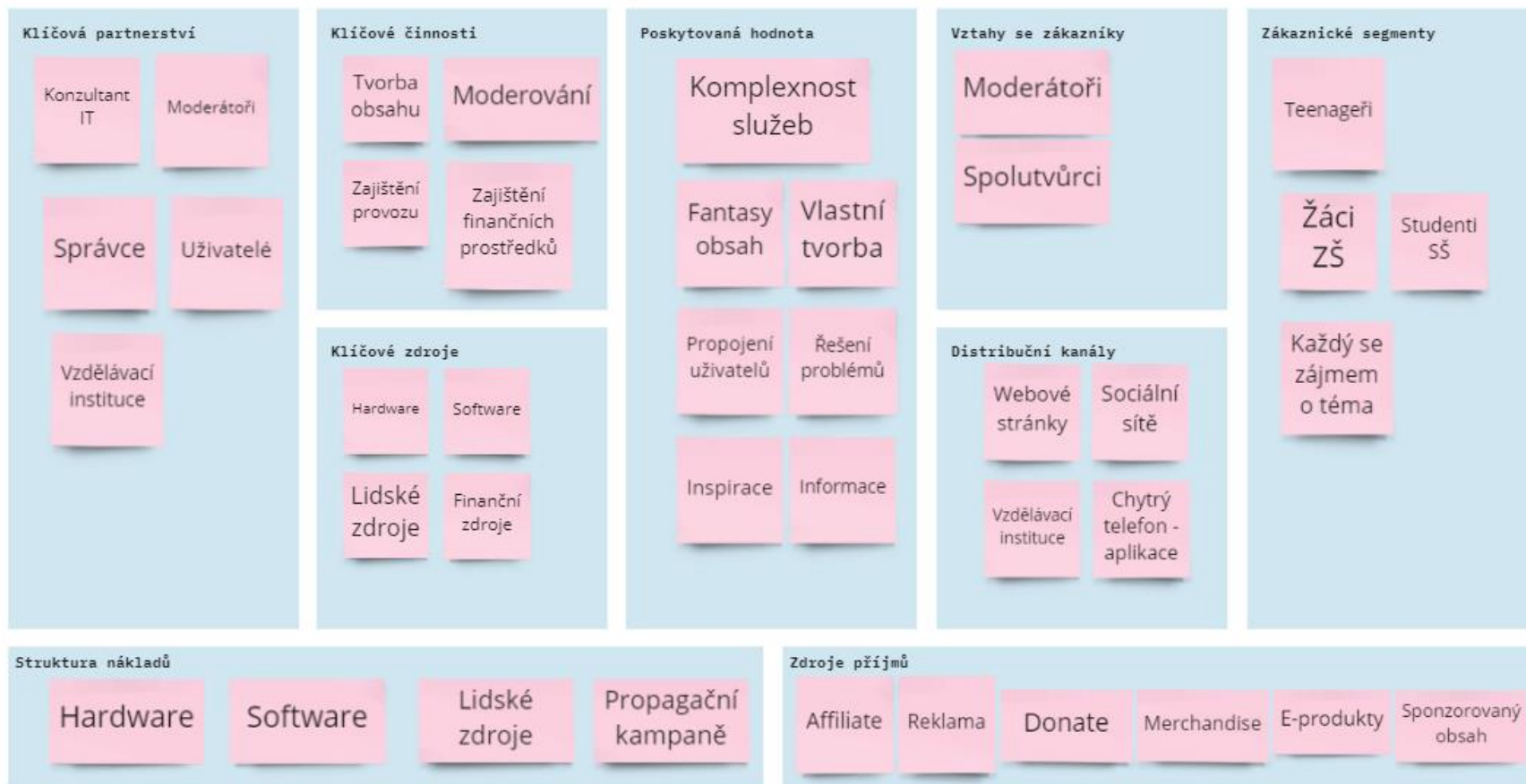
Největší nákladová položka pro službu leží v oblasti lidských zdrojů. Je třeba počítat s náklady na odměnu pro IT technika, následně pro moderátory a správce sociálních sítí. Kalkulovat je třeba čas vlastníka služby, který funguje jako organizátor služby, jejího nastavení a chodu, ale též autora literárních textů a recenzí.

Jako náklad je nutno počítat reklamní kampaně cílící na propagaci služby, jejichž účelem je získání nových uživatelů a realizace zobrazení jednotlivých příspěvků. Náklad je významný zejména v počátcích provozu služby, kdy je nekritičtější zajistit dostatečnou uživatelskou základnu, aby služba plnila vytyčené funkce.

Zde pohled na grafické zpracování plátna business modelu.

Tabulka 13: Návrh business modelu (Vlastní zpracování dle OSTERWALDER a PIGNEUR 2015)

Plátno business modelu



Doporučení pro implementaci

Nejzásadnější doporučení pro implementaci a spuštění služby vzešlo z předběžné diskuse s odborníkem na vývoj webových stránek. Přestože založení webové služby blogovacího typu lze poměrně intuitivně při využití předpřipravených řešení realizovat vlastními silami, není toto řešení vhodné. Při spuštění webové služby je nezbytné nejen nastavit prvotně spuštěné služby, ale připravit co nejkompletnější řešení i s ohledem na budoucí rozvoj služby a rozšíření portfolia o další prvky. Využívaná šablona ve využitém redakčním systému WordPress musí podporovat nejen osobní blog, možnost tvorby více stránek, ale též podporovat diskuzní fórum a možnost uživatelského prostoru. Šablona musí být responzivní vůči co největšímu počtu zařízení. Další podmínkou je možnost připojení e-shopu s digitálními i fyzickými produkty a bezproblémové propojení služby se sociálními sítěmi.

Při implementaci služby je třeba vyřešit technické zabezpečení webových stránek. Konkrétně se jedná o vnější útoky na webové stránky, typicky roboti spamující fórum, uživatelé zakládající offtopic témata, případně témata s nebezpečnými odkazy. Potřebná je ochrana proti zcizení uživateli zadaných údajů (jméno, heslo, emailová adresa), neboť tyto údaje mohou být dále zneužity (phishing, spam, ale třeba pokus o instalaci malware, ransomware nebo trojských koní). Při implementaci je nutné řešit způsob moderování fóra, v ideálním případě s využitím automatických robotů blokujících nevhodný vkládaný obsah. Je třeba si uvědomit, že na fórum se nemohou registrovat nezletilí uživatelé do 15let. Je potřeba zajistit registraci uživatelů od stanovené věkové hranice. Z obecného hlediska nevhodné chování na fóru komplikuje a znepríjemňuje uživatelský zážitek všem typům služeb.

V rámci implementace je vhodné nastavit procesy kontroly fungování služby. Firma potřebuje získávat přehled o počtu uživatelů, počtu zobrazení, návratnosti uživatelů, hodnotit reklamní kampaně, analyzovat úspěšnost jednotlivých příspěvků a v neposlední řadě též hodnotit finanční ukazatele výkonnosti služby.

Při implementaci je potřeba vzít v potaz přání na přitažlivý design a přívětivé uživatelské prostředí. Implementovány musí být interaktivní prvky, ideálně s přesahem od textové formy do podoby audiovizuálního materiálu, fotky, videa, audio podcasty. Tento typ obsahu, zejména pro část recenzí a informační části služby považují oslovení jedinci z cílové skupiny za rychleji konzumovatelný, přehlednější a zajímavější. Důležité je připomínat si neustále potřebu odlišení od konkurence a tvorbu přitažlivého uživatelského obsahu.

Při implementaci služby je nutné pro úspěšnost firmy analyzovat chování uživatele tohoto typu služeb a přizpůsobit nabídku na udržení jeho pozornosti a pohyb po webové stránce. Pro zvýšení úspěšnosti webové služby je nutné nastavit nabídku vyzívající uživatele k akci. Nejběžnějšími přístupy, které firma může implementovat, je využití anket nebo prostřednictvím tematických mini kvízů. Výzvy k akci je potřeba implementovat jako součást samotných článků, běžným postupem je na konci článku nabídnout odkaz na dva až tři tematicky podobné možnosti. Tímto postupem firma navyšuje vyváženou návštěvnost dostupných webových stránek.

Silné a slabé stránky navrhovaného řešení

V následující kapitole vymezím identifikované silné a slabé stránky navrhovaného řešení rozvoje návrhu business modelu začínající firmy se záměrem provozu zábavně-informačního interaktivního literárního blogu.

Silnou stránkou řešení je precizní příprava a zisk dat v oblasti teoretických znalostí. Takto získaná data byla využita pro analýzu problému a celkové současné situace. Vhodnými nástroji bylo možno pochopit celkovou situaci na trhu, u konkurence i zákazníka. Na základě analýz bylo možno připravit precizní hodnotovou nabídku a spuštění prototypu produktu. Nejdůležitějším prvkem bylo důkladné ověření nabídky a prototypu prostřednictvím diskuzí pomocí polostrukturovaného rozhovoru přímo s cílovou skupinou. Z rozhovorů vzešlo mnoho hodnotných tipů nad rámec očekávání. Tyto poznatky je však nutné využít a důsledně implementovat do finální podoby spuštěné služby.

S ohledem na velký počet konkurentů, nabývajících různorodého charakteru spatřuji silnou stránku řešení v bodě důsledné analýzy konkurentů jak v oblasti trhu produktů, tak v oblasti trhu zdrojů. Adekvátní posouzení konkurence dává možnost vyhledat příležitost k odlišení nabídky pro firmu způsobující atraktivnost a neokoukanost služby u uživatelů. Silnou stránku identifikuji v bodě monetizace služby. Povedlo se najít vhodná řešení s ohledem na věk i příjmy cílové skupiny, které nebudou způsobovat nepohodlí při využívání samotné služby. Reklamní sdělení a příjmy z nich jsou implementovány v rámci komunikačních a propagačních kanálů. I affiliate program je nenásilnou formou finanční podpory služby, pro kterou je možné sdělovat uživatelské komunitě přínosy v bodě nákupu chtěné knihy bez navýšení nebo s promo slevovým kódem, prostřednictvím kterých firma získá zdroje. Přístupem nepřímých získávání finančních prostředků, případně přímým, nerušivým přístupem služba zachovává maximální uživatelský zážitek i při vlastní monetizaci.

Celkový návrh rozvoje business modelu začínající firmy pomocí plátna business modelu je přehledným řešením, které je možné v případě potřeb kdykoliv konzultovat s vynaložením pouze minimálního množství času. Doporučením je využít zjištěná data pro maximální potenciál úspěchu služby.

Za slabou stránku navrhovaného řešení může být označeno nezařazení teorie ohledně brandingů nebo nezpracování kompletního podnikatelského plánu. Tyto oblasti však nebyly předmětem ani cílem předkládané diplomové práce. Záměrem bylo položit důsledné a precizní základy firmy a její služby prostřednictvím návrhu rozvoje business modelu. Tato témata se

jeví jako vhodná pro další zpracování před spuštěním samotné služby. Další rezervy spatřuji v nutnosti důslednější kalkulace nákladů vývoje, spuštění a provozu služby. Zmíněná oblast zasluhuje značnou pozornost, neboť se jedná o kritický faktor úspěchu provozu a životaschopnosti služby. Pro přesnou kalkulaci je potřeba externí konzultace, zejména s odborníky v oblasti IT vývoje a marketérů reklamních kampaní.

V jistém ohledu je možné za slabou stránku řešení považovat pouze českou jazykovou lokalizaci. Spuštění, případně převedení služby do světové jazykové lokalizace, by otevřelo službě zcela nový trh i nezměrný potenciál. Tato možnost rozvoje by s ohledem na její charakter vyžadovala kompletní revizi analýz a výzkumů pro daný zahraniční trh nesoucí odlišná specifika.

Zhodnocení nabízeného řešení

V následující kapitole provedu zhodnocení projektu rozebíraného v rámci diplomové práce. V diplomové práci jsem se zabýval tématem návrhu rozvoje business modelu začínající firmy s online službou. Tento návrh jsem vymezil a odprezentoval v oddíle „Vlastní návrhové řešení“. Pro úspěšné splnění tohoto cíle jsem potřeboval získat teoretická data přístupu k této problematice, bylo nutné analyzovat kritické oblasti problematiky a výstupy ověřit výzkumem. Tyto požadavky jsem splnil prostřednictvím vymezených dílčích cílů pro jednotlivé oddíly. Postupoval jsem vymezením ideji služby, analýzou jednotlivých částí business modelu s velkým důrazem na porozumění konkurentů, identifikoval jsem osobu zákazníka a odhalil jejich potřeby. Potřeby zákazníků jsem ověřoval prostřednictvím Lean Canvasu, hodnotové nabídky a konceptem minimálního životaschopného produktu. Na základě získaných dat jsem navrhl rozvoj přístupu k vlastnímu business modelu začínající firmy.

Idea služby se ukázala jako životaschopnou, přestože bylo zapotřebí, aby doznala určitého posunu. Nejzásadnější změnou bylo zaměření pouze na fantasy literaturu, bez oddílu pro sci-fi literaturu, která se na základě výzkumu ukázala být neatraktivní pro cílovou skupinu uživatelů. Celkové zpracování přístupu k rozvoji business modelu začínající firmy mi poskytuje kvalitní základ pro další kroky před vlastním spuštěním služby. Další postup pro rozvoj služby bude znamenat nastavení brandu a jeho rozvoje, precizní kalkulaci nákladů a následně komplexní zpracování business plánu. Diplomová práce mi poslouží jako precizní východisko a zdroj informací pro postupné kroky vedoucí ke spuštění projektu.

ZÁVĚR

V diplomové práci jsem se zabýval návrhem rozvoje business modelu začínající firmy, jejímž záměrem je provoz zábavně-informačního interaktivního literárního blogu. Zvolené téma vychází z vnitřní motivace a touze po spuštění a provozu tohoto typu služby.

Konkrétní podobu služba nabývá ve svých navzájem se doplňujících částech, rozdělených na vlastní autorskou tvorbu zprostředkovanou čtenáři pomocí příběhů a úryvků z nově vznikajících knih, psaných v reálném čase. Čtenáři se dostává možnosti být součástí této tvorby, inspirovat se pro vlastní tvorbu, nebo využít kapitoly pro relaxační četbu. Druhá část je charakteristická informačními prvky na bázi recenzí mainstreamové, aktuální i časy prověřené literární tvorby. Uživatelé jsou též přinášeny informace z probíhajících událostí ze světa literatury. Třetí část služby propojuje uživatele a nabízí jim možnost vlastní autorské tvorby prostřednictvím diskusního fóra a prostoru pro prezentaci vlastních článků. Tematicky je služba zaměřena na centrální téma fantasy literatury.

Pro splnění hlavního cíle diplomové práce, vytvoření návrhu rozvoje business modelu začínající firmy, bylo zapotřebí provést analýzu současného vědního i oborového chápání problematiky. Analýzu jsem provedl prostřednictvím literární rešerše, desk research a analýzy textu v kapitole teoretických východisek práce. Pomocí těchto nástrojů jsem splnil dílčí stanovený cíl charakterizovaný otázkou, jaké informace potřebuji vědět pro správné uchopení problematiky návrhu rozvoje business modelu začínající firmy.

Získaná data jsem využil pro analýzu současné situace na trhu, na který vstupuje nová firma a pro odpověď na dílčí otázku, s jakými problémy se firma bude střetávat. Analyzoval jsem vnější prostředí firmy za pomoci SLEPT analýzy se zvláštním zaměřením na sociální, legislativní a ekonomické okolí. Pro pochopení motivace a potřeb zákazníka jsem využil nástrojů tvorby person, z tohoto konceptu jsem vycházel při tvorbě hodnotové nabídky, realizované pomocí LEAN canvas, a pro koncept minimálního životaschopného produktu založeného na principu low-fidelity model. Hodnotovou nabídku i koncept minimálního životaschopného produktu jsem ověřil prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s členy cílové skupiny uživatelů. Veškerá získaná data jsem podrobil analýze metodou COP. Data z této analýzy mi umožní pochopit, které oblasti jsou pro firmu klíčové.

Hlavním cílem diplomové práce jsem se zabýval v části návrhu vlastního řešení a jeho hodnocení. Nejdříve jsem charakterizoval službu a vymezil její misi, vizi a cíle metodou SMART. Následně jsem detailně rozpracoval návrh rozvoje business modelu začínající firmy,

včetně přiložené grafické podoby modelu. Pro kompletnost navrhovaného řešení jsem vymežil doporučení pro implementaci a zhodnotil silné i slabé stránky navrhovaného řešení.

Seznam použité literatury

Aktuálně. 2021. *Češi mají rekordní úspory. Banky se o ně začínají prát, prošli jsme si jejich nabídky* [online] [cit. 05.02.2022]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/cesi-maji-rekordni-uspory-nabidek-jak-je-v-bance-zhodnotit-a/r~9ad5e90ade4811eba1070cc47ab5f122/>

Amazon. 2022. *How to Sell Books on Amazon in 2022: Step-by-Step Guide* [online] [cit. 09.04.2022]. Dostupné z: <https://sell.amazon.com/learn/how-to-sell-books>

BizBox. 2019. *Výhody a nevýhody affiliate marketingu* [online] [cit. 02.05.2022]. Dostupné z: <https://blog.bizboxlive.com/cs/vyhody-a-nevyhody-affiliate-marketingu>

BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

Blabolím. 2022. *Kroniky Dionu – Potopený chrám, Večer před bitvou – 04* [online] [cit. 28.04.2022]. Dostupné z: <https://www.blabolim.cz/kroniky-dionu-4/>

Blog.leanstack. 2012. *Why Lean Canvas vs Business Model Canvas?* [online] [cit. 03.03.2022]. Dostupné z: <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas/>

Český statistický úřad. 2021a. *Sčítání 2021 se týká i českých občanů žijících v zahraničí*. [online] [cit. 04.02.2022]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/scitani-2021-se-tyka-i-ceskych-obcanu-zijicich-v-zahranici>

Český statistický úřad. 2022b. *Výsledky* [online] [cit. 04.02.2022]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/vysledky-prvni>

Český statistický úřad. 2022c. *Věková struktura* [online] [cit. 04.02.2022]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/vekova-struktura>

Český statistický úřad. 2020d. *Osoby v ČR nakupující na Internetu*. [online] [cit. 05.02.2022]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/122362692/06200420141.pdf/a2a81780-6739-4a12-8ace-ac71821732b8?version=1.1>

Český statistický úřad. 2020e. *Útrata osob v ČR za nákupy přes internet uskutečněné během 3 měsíců, 2020*. [online] [cit. 05.02.2022]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/122362692/062004201410.pdf/c95c2bc4-7de3-421d-b27b-2bcd8d483004?version=1.1>

Český statistický úřad. 2022f. *Informační společnost v číslech – 2020* [online] [cit. 04.02.2022]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/informacni-spolecnost-v-cislech-2020>

Český statistický úřad. 2020g. *Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci – 2020; Používání internetu jednotlivci* [online] [cit. 06.02.2022]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/2-digitalni-dovednosti-a-prace-se-softwarem>

Český statistický úřad. 2020h. *Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci – 2020, Používání mobilního telefonu a internetu na mobilním telefonu* [online] [cit. 06.02.2022]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/3-pouzivani-internetu-jednotlivci>

Český statistický úřad. 2020i. *Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci – 2020, Sociální síť* [online] [cit. 06.02.2022]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/5-pouzivani-mobilniho-telefonu-a-internetu-na-mobilnim-telefonu>

Český statistický úřad. 2020j. *Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci – 2020, Nakupování přes internet* [online] [cit. 06.02.2022]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/14-pouzivani-vybranych-financnich-sluzeb-online>

Čítárny. 2022. *Úvodní strana* [online] [cit. 26.04.2022]. Dostupné z: <https://www.citarny.cz/>

COURTENAY-SMITH, N. *Blog za milion*. Praha: Euromedia, 2018. ISBN 978-80-7549-764-2.

Facebook. 2022. *Smluvní podmínky* [online] [cit. 26.04.2022]. Dostupné z: https://www.facebook.com/legal/terms/plain_text_terms

Facebook. 2022. *Fantasy Literatura – tipy, sdílení, názory* [online] [cit. 26.04.2022]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/groups/1615253588734619>

Finanční a ekonomické informace. 2019. *Devět z deseti rodičů dává dětem kapesné. Nejčastěji kolem pěti stovek měsíčně* [online] [citace 15.04.2022]. Dostupné z: <https://faei.cz/devet-z-deseti-rodicu-dava-detem-kapesne-nejcastěji-kolem-peti-stovek-mesicne/>

Forbes. 2021. *A Review Of The Minimum Viable Product Approach* [online] [cit.16.04.2022]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/theyec/2021/12/08/a-review-of-the-minimum-viable-product-approach/?sh=1988d51e2e20>

Forbes. 2020. *Blog.cz mizí a s ním i jedna internetová éra. Blogování ale zůstává* [online] [cit. 23.04.2022]. Dostupné z: <https://forbes.cz/blog-cz-mizi-a-s-nim-i-jedna-internetova-era-blogovani-ale-zustava/>

FOTR, J. a E. VACULÍK a I. SOUČEK a M. ŠPAČEK a S. HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

Google Play. 2022. *TikTok* [online] [cit. 10.04.2022]. Dostupné z: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.zhiliaoapp.musically&hl=cs&gl=US>

Heflo. 2017. *Lean Business Model Canvas: For Every Type of Organization* [online] [cit. 18.04.2022]. Dostupné z: <https://www.heflo.com/blog/business-management/lean-business-model-canvas/>

iDnes. 2021. *Kapesné dostávají více než dvě třetiny dětí. Jen peníze však nestačí.* [online] [cit. 12.03.2022]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/financni-radce/deti-kapesne-financni-vzdelavani-partners.A211003_091829_viteze_frp

Informace pro knihovny. 2017. *Výsledky výzkumu České děti a mládež jako čtenáři 2017* [online] [cit. 30.04.2022]. Dostupné z: https://ipk.nkp.cz/odborne-cinnosti/ctenarstvi-1/12_Cten.htm#pruzkumy

Jak na Internet. 2022a. *Historie Internetu* [online] [cit. 22.01.2022]. Dostupné z: <https://www.jaknainternet.cz/page/1205/historie-internetu/>

Jak na Internet. 2022b. *Struktura Internetu* [online] [cit. 22. 01. 2022]. Dostupné z: <https://www.jaknainternet.cz/page/1795/struktura-internetu/>

JANOUCHEK, V. *Internetový marketing: prosad'te se na webu a sociálních sítích.* Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2795-7.

KERLES, M. 2022. *Česko je premiantem EU v gramotnosti. Český a slovenský svět* [online] [cit. 12.03.2022]. Dostupné z: <https://www.czsk.net/svet/clanky/cr/premiant.html>

Knihy Dobrovský. 2022a. *E-knihy – Sci-fi a Fantasy* [online] [cit. 26.04.2022]. Dostupné z: <https://www.knihydobrovsky.cz/eknihy-sci-fi-fantasy>

Knihy Dobrovský. 2022b. *Dobry blog* [online] [cit. 26.04.2022]. Dostupné z: <https://www.knihydobrovsky.cz/blog>

Legie. 2022. *Legie – databáze knih Fantasy a Sci-fi* [online] [cit. 26.04.2022]. Dostupné z: <https://legie.info/>

MarketingMiner. 2022a. *Viditelnost ve vyhledávači – www.legie.info* [online] [cit. 03.04.2022]. Dostupné z:

<https://www.marketingminer.com/cs/profiler/website/www.legie.info%2F/cs/serp-feature/organic?scheme=https&domainType=subdomain>

MarketingMiner. 2022b. *Viditelnost ve vyhledávači – www.citarny.cz* [online] [cit. 03.04.2022]. Dostupné z: <https://www.marketingminer.com/cs/profiler/website/www.citarny.cz/cs/serp-visibility?scheme=https&domainType=subdomain>

MarketingMiner. 2022c. *Viditelnost ve vyhledávači – www.knihydobrovsky.cz* [online] [cit. 03.04.2022]. Dostupné z: <https://www.marketingminer.com/cs/profiler/website/www.knihydobrovsky.cz/cs/serp-visibility?scheme=https&domainType=subdomain>

Mediaguru. 2021. *V Česku nejdynamičtěji roste TikTok, vrací se i Snapchat* [online] [cit. 10.04.2022]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/06/v-cesku-nejdynamicteji-roste-tiktok-vraci-se-i-snapchat/>

Medium. 2021. *Lo-fi prototypování: kdy se hodí a jak na něj* [online] [cit. 23.04.2022]. Dostupné z: <https://medium.com/design-kisk/lo-fi-prototypov%C3%A1n%C3%AD-kdy-se-hod%C3%AD-a-jak-na-n%C4%9Bj-5a965914ae39>

Medium. 2019. *Srovnání účelu a způsobu užití Lean Canvas a Business Model Canvas* [online] [cit. 03.03.2022]. Dostupné z: <https://medium.com/design-kisk/srovn%C3%A1n%C3%AD-%C3%BA%C4%8Delu-a-zp%C5%AFsobu-u%C5%BEit%C3%AD-lean-canvas-a-business-model-canvas-fb82565d0a2f>

MEINEL, CH. a J. BROß a P. BERGER a P. HENNIG. *Blogosphere and its Exploration*. Berlin: Springer. 2015. ISBN 978-3-662-44408-5

Ministerstvo vnitra České republiky. 2022. *Co je GDPR* [online] [cit. 26.04.2022]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/gdpr/clanek/co-je-gdpr.aspx>

NNgroup. 2018. *Empathy Mapping: The First Step in Design Thinking* [online] [cit. 17.04.2022]. Dostupné z: <https://www.nngroup.com/articles/empathy-mapping/>

NOVÁKOVÁ, J. 2019. *Cíle podniku a jeho funkce (činnosti)* [online] [cit. 19. 03. 2022]. Dostupné z: <https://www.ekonomicky.eu/cile-podniku-funkce-cinnosti/>

Novinky. 2019. *Počet internetových blogů v Česku letos stoupl o pětinu* [online] [cit. 25.04.2022]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/internet-a-pc/clanek/pocet-internetovych-blogu-v-cesku-letos-stoupl-o-petinu-40292005>

Oberlo. 2021. *10 Blogging Statistics You Need to Know* [online] [ci.23.04.2022]. Dostupné z: <https://www.oberlo.com/blog/blogging-statistics>

OSTERWALDER, A. a Y. PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vydání. Brno: BizBooks. 2015. ISBN 978-802-6504-252.

OSTERWALDER, A. a Y. PIGNEUR a G. BERNARDA a A. SMITH. *Value proposition design: How to Create Products a Services Customers Want*. USA: John Wiley & Sons Inc., 2014. ISBN 978-80-265-0452-8.

Peakd. 2021. *SWOT analýza osvědčené postupy pro hodnocení sil, které ovlivňují podniky* [online] [cit. 19.03.2022]. Dostupné z: <https://peakd.com/business/@paulinedjames/swot-analyza-osvedcene-postupy-pro-hodnoceni-sil-ktere-ovlivnuji-podniky>

Podnikatel. 2021a. *Nový Občanský zákoník – Obchodní firma* [online] [cit. 12.01.2022]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/novy-obcansky-zakonik/f4580267/>

Podnikatel. 2021b. *Autorský zákon* [online] [cit. 25.04.2022]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-121-2000-sb-autorsky-zakon/>

Přednáška s Robertem ZICHEM, vedoucí ústavu FP, ÚM, *téma Strategický management – Vymezení konkurence*. Brno 24.10.2020a.

Přednáška s Robertem ZICHEM, vedoucí ústavu FP, ÚM, *téma Strategický management – Závěry analýz a matice*. Brno 24.10.2020b.

Scribd. 2017. *Design Thinking Tutorial* [online] [cit. 30.04.2022]. Dostupné z: <https://www.scribd.com/document/355123452/Design-Thinking-Tutorial>

Scribd. 2019. *Design Thinking Methodology Book* [online] [cit. 30.04.2022]. Dostupné z: <https://www.scribd.com/document/435471827/Design-Thinking-Methodology-Book>

Seminář s Janem LOUDOU, zaměstnanec IBM, *seminář na téma Enterprise Design Thinking*. Brno 14.10.2021.

SKALICKÁ DUŠÁTKOVÁ, M. *Firma, podnik nebo obchodní závod? Některé termíny ekonomických disciplín v konfrontaci s jejich legální definicí. Sborník konference: Interdisciplinární mezinárodní vědecká konference doktorandů a odborných asistentů QUAERE 2015*. Hradec Králové: MAGNANIMITAS, 5. vyd. 2015. ISBN 978-80-87952-10-8. S. 534- 542.

SLAVÍK, J. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4819-1

Steam. 2022. *Hogwarts Legacy* [online] [cit. 26.04.2022]. Dostupné z: https://store.steampowered.com/app/990080/Hogwarts_Legacy/

SVOBODOVÁ, I. a M. ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.

SRPOVÁ, J. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2253-0.

SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.

Strategyzer. 2020a. *The Value Proposition Canvas* [online] [cit. 19.03.2022]. Dostupné z: https://www.strategyzer.com/vpc_thank_you?submissionGuid=326ab3e3-c3ba-4506-b7a8-726637356fe7

Strategyzer. 2020b. *Business Model Canvas* [online] [cit. 19.03.2022]. Dostupné z: https://www.strategyzer.com/bmc_thank_you?submissionGuid=1cc9f788-791c-4183-af34-890cbd903e21

TikTok. 2022. *Fantasy Harry Potter* [online] [cit. 26.04.2022]. Dostupné z: <https://www.tiktok.com/discover/Harry-Potter?lang=cs-CZ>

Think. 2022. *Scenarios* [online] [cit. 17.04.2022]. Dostupné z: <https://think.design/user-design-research/scenarios/>

Úřad pro ochranu osobních údajů. 2017. *Obecné nařízení (GDPR) stručně* [online] [cit. 27.04.2022]. Dostupné z: <https://www.uoou.cz/obecne-narizeni-gdpr-strucne/ds-4843/archiv=1&p1=3109>

VCG Digital. 2022. *User-centric design thinking* [online] [cit. 17.04.2022]. Dostupné z: <https://vcgdigital.com.au/insights-2/user-centric-design-thinking/>

VORLÍČEK, Š. 2018. *X, Y, Z – máte jasno v generacích?* [online] [cit. 05.02.2022]. Dostupné z: <https://www.nn.cz/blog/x-y-z-mate-jasno-generacich.html>

Webnode. 2019. *Jak vydělávat na svém blogu* [online] [cit. 02.05.2022]. Dostupné z: <https://www.webnode.cz/blog/jak-vydelavat-na-svem-blogu/>

Youtube. 2022. *Audiokniha: Harry Potter a Kámen mudrců* [online] [cit. 26.04.2022].
Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=p8yAfFi98S8>

Zákony pro lidi. 2019. *Zákon č. 110/2019 Sb. Zákon o zpracování osobních údajů* [online] [cit. 27.04.2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2019-110>

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZICH, R. *Koncepce úspěšuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 9788072048182.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Posun od cíle jako bodu k cíli jako směru (Zdroj: Zich 2012)	19
Obrázek 2: Cíle - 3D pojetí (Zdroj: Zich 2012)	19
Obrázek 3: Model pěti sil dle Portera (Zdroj: Blažková 2007)	20
Obrázek 4: Typy trhů (Zdroj: Blažková 2007).....	22
Obrázek 5: Souřadnicová síť (Zdroj: Blažková 2007)	23
Obrázek 6: Členění konkurentů dle oblasti střetu (Zdroj: Zich 2012)	24
Obrázek 7: Trojimperativ pro identifikaci konkurentů (Zdroj: Zich 2012).....	25
Obrázek 8: Rozlišení typů konkurentů (Zdroj: Zich 2012)	27
Obrázek 9: Konkurenční prostor v rámci koncepce úspěšuschopnosti (Zdroj: Zich 2012)	28
Obrázek 10: Znázornění designového myšlení (Zdroj: VCG Digital 2022)	31
Obrázek 11: Empatická mapa (Vlastní zpracování dle NNgroup 2018).....	32
Obrázek 12: Lean Canvas (Vlastní zpracování dle Heflo 2017).....	35
Obrázek 13: Hodnotový canvas (Zdroj: Strategyzer 2020a)	37
Obrázek 14: Business Model Canvas (Zdroj: Strategyzer 2020b)	40
Obrázek 15: COP analýza – scénář vývoje (Zdroj: Přednáška s Robertem Zichem 2020b).....	41
Obrázek 16: Znázornění SWOT matice (Zdroj: Peakd 2021).....	43
Obrázek 17: Lean Canvas (Vlastní zpracování dle Heflo 2017).....	46
Obrázek 18: Hodnotová nabídka (Vlastní zpracování dle Strategyzer 2020a).....	50
Obrázek 19: Věková pyramida ke dni Sčítání 2021 (Zdroj: Český statistický úřad 2022c)	55
Obrázek 20: Legie.info (Zdroj: Legie 2022)	68
Obrázek 21: Čítárny - Úvodní strana (Zdroj: Čítárny 2022).....	69
Obrázek 22: Fantasy Literatura - tipy, sdílení, názory (Zdroj: Facebook 2022)	70
Obrázek 23: Fanouškovský obsah na TikToku (TikTok 2022).....	71
Obrázek 24: Hogwarts Legacy (Steam 2022)	72
Obrázek 25: Audiokniha Harry Potter (Youtube 2022)	73
Obrázek 26: Knihy Dobrovský - sekce Sci-fi a Fantasy e-knihy (Zdroj: Knihy Dobrovský 2022a)	74
Obrázek 27: Blog Knihy Dobrovský (Zdroj: Knihy Dobrovský 2022b).....	74
Obrázek 28: Amazon - Prodej e-knih online (Zdroj: Amazon 2022).....	75
Obrázek 29: Plátno byznys modelu Legie.info (Vlastní zpracování dle Strategyzer 2020b).....	78
Obrázek 30: Plátno byznys modelu Čítárny (Vlastní zpracování dle Strategyzer 2020b)	80
Obrázek 31: Webová stránka "Blábolím.cz" (Blábolím 2022)	83
Obrázek 32: Náčrt časové osy cílů služby (Vlastní zpracování dle Zich 2012).....	97
Obrázek 33: Hodnotový canvas - Řešení (Vlastní zpracování dle Strategyzer 2020a).....	98

Seznam tabulek

Tabulka 1: Charakteristiky dobrého a špatného konkurenta (Zdroj: Zich 2012)	26
Tabulka 2: Počet obyvatel v cílových kategoriích 14 - 19 let (Vlastní zpracování dle Český statistický úřad 2022c).....	56
Tabulka 3: Osoby v Česku používající internet (Zdroj: Český statistický úřad 2020g).....	57
Tabulka 4: Osoby v Česku používající internet na mobilním telefonu (Zdroj: Český statistický úřad 2020h).....	58
Tabulka 5: Osoby v Česku používající sociální sítě (Zdroj: Český statistický úřad 2020i).....	59
Tabulka 6: Osoby v ČR nakupující na internetu (Zdroj: Český statistický úřad 2020d)	64
Tabulka 7: Útrata osob v ČR za nákupy přes Internet uskutečněné během 3 měsíců, 2020 (Zdroj: Český statistický úřad 2020j)	65
Tabulka 8: Konkurenční síť (Vlastní zpracování dle Zich 2012).....	76
Tabulka 9: COP Analýza (Vlastní zpracování dle Přednášky s Robertem Zichem 2020b)	89
Tabulka 10: Persona (Vlastní zpracování dle Scribd 2019)	103
Tabulka 11: Empatická mapa (Vlastní zpracování dle NNgroup 2018)	104
Tabulka 12: Scénář činností (Vlastní zpracování dle Think 2022)	105
Tabulka 13: Návrh business modelu (Vlastní zpracování dle OSTERWALDER a PIGNEUR 2015).....	113