



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ PLÁN ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI SPECIALIZUJÍCÍ SE NA DIGITÁLNÍ WELLBEING

THE BUSINESS PLAN FOR ESTABLISHING A COMPANY SPECIALIZING IN DIGITAL WELLBEING

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Veronika Grosová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Veronika Grosová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.
Akademický rok:	2019/20

Ředitel ústavu 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:

Podnikatelský plán založení společnosti specializující se na digitální wellbeing

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretické východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínosy návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem této diplomové práce je zpracovat ekonomicky reálný a životaschopný podnikatelský plán na založení nové společnosti specializující se na služby v oblasti digitálního wellbeingu, poskytované především společností působícím v Brně a okolí. Hlavního cíle bude dosaženo provedením analýz obecného, tržního a vnitřního prostředí včetně provedení vlastního kvalitativního výzkumu s cílem zjištění poptávky preferencí potenciálních zákazníků v dané oblasti. Na základě výsledků analýz bude vybrána vhodná strategie pro začínající podnikání a vytvořen obchodní model, který bude rozpracován do marketingové, obchodní a finanční části včetně zohlednění rizik projektu a časového harmonogramu.

Základní literární prameny:

Blažková, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

Koráb, V., M. REŽŇÁKOVÁ a J. PETERKA. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

Maurya, A. LEAN PODNIKÁNÍ. Přejděte od plánu A k plánu, který funguje. BizBooks, 2016. 230 s. ISBN 978-80-265-0506-8.

Staňková, A. Podnikáme úspěšně s malou firmou. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2007, 199 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.

Veber, J. a J. Srpová a kol. 2012. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se věnuje zpracování reálného podnikatelského plánu na založení nové společnosti specializující se na služby v oblasti digitálního wellbeingu. Základem je literární rešerše zpracovaná do teoretický podkladů, jenž slouží k vymezení a prověření nosné myšlenky vlastním kvalitativním výzkumem s využitím metody Lean Canvas a provedení dalších analýz obecného, tržního a interního prostředí. Na základě výstupů validace a analýz podnikatelského prostředí, je následně vybrána vhodná strategie a obchodního model, který je rozpracován do struktury dílčích částí podnikatelského plánu.

Klíčová slova

digitální wellbeing, podnikatelský plán, Lean Canvas, marketingový výzkum, služby

Abstract

The master's thesis is focused on the creation of a viable business plan for establishing a new company offering a digital wellbeing service. Firstly, the theoretical framework is created and subsequently utilized to define and verify the main idea by its qualitative research using the Lean Canvas method and to carry out further analyses of general, market and internal environment. Secondly, based on the results of the validation and analysis of the business environment, a suitable strategy and business model are selected. This business model is developed into the structure of individual parts of the business plan.

Key words

digital wellbeing, business plan, Lean Canvas, marketing research, services

Bibliografická citace

GROSOVÁ, Veronika. *Podnikatelský plán založení společnosti specializující se na digitální wellbeing*. Brno, 2020. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/125745>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Veronika Bumberová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 17. května 2020

.....

podpis studenta

Poděkování

Mé poděkování patří vedoucí diplomové práce paní Ing. Veronice Bumberové, Ph.D. za odborné vedení, vstřícnost a cennou zpětnou vazbu, kterou mi v průběhu zpracování diplomové práce věnovala. Děkuji také svým blízkým za ohromnou podporu při studiu.

OBSAH

ÚVOD.....	10
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE.....	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Poskytování služeb v oblasti firemního vzdělávání	13
1.1.1 Digitální wellbeing	16
1.2 Použité analyticko-výzkumné metody v rámci plánování	18
1.2.1 Myšlenka a její validace prostřednictvím Lean Canvas	18
1.2.2 Analýza obecného okolí podniku dle metody SLEPT	22
1.2.3 Analýza oboru dle Porterova modelu pěti sil.....	24
1.2.4 Marketingový výzkum u potenciálních zákazníků	26
1.2.5 Analýza vlastních zdrojů a schopností.....	28
1.2.6 Analýza a zhodnocení faktorů pomocí metody COP.....	28
1.2.7 Tržní (konkurenční) strategie pro začínající podnik.....	29
1.2.8 Analýza rizik z plánu dle metody RIPRAN.....	30
1.3 Podnikatelský plán a jeho struktura	32
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	37
2.1 Prvotní myšlenka podle modelu Lean Canvas.....	37
2.2 Validace modelu formou rozhovorů u potenciálních zákazníků.....	39
2.2.1 Definování problému a výzkumných cílů.....	39
2.2.2 Metodologie výzkumu	39
2.2.3 Analýza a vyhodnocení informací	41
2.2.4 Zhodnocení výsledků.....	53
2.3 Analýza globálních trendů a obecného prostředí	55
2.3.1 Srovnání globálních a českých trendů	55
2.3.2 Zhodnocení srovnání globálních a českých trendů.....	58

2.3.3	Sociálně-demografická oblast.....	59
2.3.4	Legislativní a politická oblast.....	60
2.3.5	Ekonomická oblast.....	62
2.3.6	Technologická oblast.....	65
2.3.7	Zhodnocení faktorů z obecného okolí.....	66
2.4	Analýza atraktivity trhu pomocí Porterova modelu pěti sil.....	67
2.4.1	Analýza zákazníka.....	67
2.4.2	Analýza současné konkurence.....	69
2.4.3	Analýza bariér a hrozby vstupu nové konkurence.....	72
2.4.4	Analýza dodavatelů.....	72
2.4.5	Analýza substitutů.....	79
2.4.6	Zhodnocení výsledků atraktivity oboru dle Porterova modelu.....	79
2.5	Analýza vlastních zdrojů a schopností.....	83
2.5.1	Zhodnocení vlastních zdrojů a schopností.....	84
2.6	Souhrnné zhodnocení analýz metodou COP.....	85
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	88
3.1	Volba vhodné strategie a popis podniku.....	88
3.2	Lean Canvas.....	91
3.3	Marketingový plán.....	92
3.3.1	Marketingový mix služeb.....	93
3.4	Plán poskytování služeb.....	101
3.4.1	Proces poskytování služeb.....	101
3.4.2	Kancelářské prostory.....	104
3.4.3	Výčet vybraných dodavatelů.....	105
3.5	Organizační plán.....	106
3.6	Zakladatelský rozpočet a finanční plán.....	107

3.6.1	Výdaje před zahájením podnikání	107
3.6.2	Zřizovací výdaje při zahájení podnikání.....	109
3.6.3	Zahajovací rozvaha	109
3.6.4	Plán měsíčních výdajů na provoz	110
3.6.5	Plánované příjmy	111
3.6.6	Predikce cash-flow	113
3.6.7	Plán příjmů, výdajů a základu daně	116
3.7	Zhodnocení rizik podnikatelského plánu metodou RIPRAN.....	117
3.8	Harmonogram realizace	120
ZÁVĚR		121
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....		124
SEZNAM OBRÁZKŮ		130
SEZNAM TABULEK.....		131
SEZNAM GRAFŮ		133
SEZNAM PŘÍLOH.....		134

ÚVOD

Na začátku podnikání je zpravidla myšlenka. Podnikatelský nápad, který s sebou nese spoustu otázek, na které je nutné najít odpovědi. Tato idea se může postupně měnit a je nutné mít zdravý odstup a nechat nápad se rozvíjet, či úplně transformovat. Podnikatelský nápad musí mít dostatečný ekonomický potenciál a zájem platících zákazníků, k jehož uskutečnění má podnikatel dostupné zdroje a realizování ho naplňuje. To vše lze promítnout a ověřit sepsáním podnikatelského plánu, jenž pomáhá získat představu o fungování budoucího podnikání.

Tento písemný dokument vysvětluje všechny aspekty nového podnikání, přenáší myšlenku na papír a validuje ji prostřednictvím obchodního modelu, který ji informativně a graficky zobrazuje a pomáhá rozvíjet. Pomocí analyticko-výzkumných metod identifikuje skupinu spotřebitelů, jejich potřeby a preference, zkoumá podnikatelské prostředí a faktory z něho plynoucí, analyzuje potřebné zdroje a schopnosti. V souladu s výsledky analytické části a zvolenou strategií, prezentuje dílčí plány podnikatelského záměru a ukazuje prosperující cestu nového podniku.

Dnešní pracoviště není pouze fyzický prostor, který zaměstnanci zabírají, nýbrž neustále propojené online prostředí, které umožňuje zaměstnancům pracovat flexibilně bez geografických omezení. Když se pracoviště stává digitálním, může celá pracovní síla a vyšší vedení komunikovat a spolupracovat mnoha novými a účinnými způsoby. Nicméně je důležité být s tímto online světem v rovnováze a využívat digitální technologie tak, aby byly prospěšné a jejich užití vedlo k produktivitě, a ne k vyčerpanosti.

Účelem této diplomové práce je tedy sepsání podnikatelského plánu, a to na založení společnosti specializující se na služby v oblasti firemního digitálního wellbeingu. Podnikatelskou myšlenkou je vysvětlit vliv digitálních technologií na zdraví, efektivitu, pracovní i osobní život a poskytnout praktické nástroje k nastavení zdravého vztahu k technologiím tak, aby si zaměstnanci udrželi digitální rovnováhu a produktivitu.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je zpracovat ekonomicky reálný a životaschopný podnikatelský plán na založení společnosti specializující se na služby v oblasti digitálního wellbeingu, cílené na společnosti působící v Brně a okolí. Hlavního cíle bude dosaženo provedením analýz obecného, tržního a vnitřního prostředí včetně provedení vlastního kvalitativního výzkumu s cílem zjištění poptávky a preferencí potenciálních zákazníků ve zvolené oblasti. Na základě výsledků analýz bude vybrána vhodná strategie pro začínající podnikání a vytvořen obchodní model, který bude rozpracován do marketingové, obchodní a finanční části včetně zohlednění rizik projektu a časového harmonogramu.

První část bude věnována literární rešerši a vypracování teoretických podkladů pro praktickou část této práce. Nejprve budou vymezeny základní pojmy týkající se poskytování firemního vzdělávání v oblasti digitálního wellbeingu, dále analyticko-výzkumné nástroje k získání informací vztahujících se k novému podnikání a jednotlivé prvky struktury podnikatelského plánu.

V analytické části bude myšlenka podnikatelské příležitosti formována modelem Lean Canvas a analyzována pomocí vybraných analyticko-evaluačních metod.

K validaci modelu bude proveden vlastní marketingový výzkum na základě interview s brněnskými společnostmi. Hlavním cílem výzkumu je ověřit, zda potenciální zákazníci vnímají negativní vliv digitálních technologií na zdraví a efektivitu zaměstnanců jako problém, který je potřeba řešit, a poté upřesnit preference, přání a potřeby těchto prvotních uživatelů ve vybraných oblastech obchodního modelu.

Dále bude provedena analýza globálních trendů a analýza obecného prostředí pomocí metody SLEPT s cílem identifikovat vlivy působící na nově vznikající podnikání. Současně slouží k určení potenciálu trhu a podnikatelské myšlenky, a jako podpora finančního plánu (zejména u predikce tržeb).

Analýza oboru bude zhodnocena prostřednictvím Porterova modelu pěti sil k určení atraktivity daného oboru a chování subjektů na tomto trhu. K tomuto zhodnocení budou nejprve provedeny dílčí analýzy zákazníka, současné konkurence, nově přichozích podniků, dodavatelů a substitutů.

Finanční, hmotné, nehmotné a lidské zdroje potřebné k rozjezdu nového podnikání budou posuzovány analýzou vlastních zdrojů a schopností. Cílem je zmapovat prostředky, které je nutné vložit do podnikání, identifikovat zdroje a schopnosti, které má nově začínající podnikatelka k dispozici a které bude nutné získat.

Výsledky analýz budou shrnuty pomocí metody COP, jenž identifikuje výzvy pro rozvoj podniku, příležitosti k udržování podnikání a problémy k řešení za účelem vybrat vhodnou strategii začínajícího podniku.

Návrhová část bude koncipována na základě výstupů analytické části tak, aby byl podnikatelský plán ekonomicky realizovatelný. Návrhová část bude konkrétně obsahovat popis podniku a zvolenou strategii, Lean Canvas, marketingový plán, plán poskytování služeb, organizační plán a finanční plán společně se zohledněním rizik plánu metodou RIPRAN a časovým harmonogramem jednotlivých aktivit.

V rámci zpracování této práce budou využity primární a sekundární zdroje. Zdrojem primárních dat budou informace z rozhovorů s brněnskými společnostmi. V analýze globálních trendů a obecného prostředí budou sekundární data extrahovány z odborných článků, knih, studií, zákonů, českého statistického úřadu a webových stránek. K analýze atraktivity trhu budou využity statistická data, odborné články, knihy, studie, příspěvky na webových stránkách, webové stránky konkurentů a dodavatelů k benchmarkingu a primární data z kvalitativního výzkumu pro analýzu zákazníka. K analýze vlastních zdrojů a schopností budou využity primární i sekundární data.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola shrnuje teoretická východiska, která jsou potřebná k porozumění vybrané problematice a ke zpracování analytické a návrhové části. Začíná vysvětlením základních pojmů zejména v souvislosti s podnikatelskou myšlenkou a pokračuje objasněním analyticko-výzkumných nástrojů v rámci validace a plánování, a končí podnikatelským plánem a jeho strukturou. Vybrané nástroje pro zkoumání každého kontextu jsou popsány a opodstatněny.

1.1 Poskytování služeb v oblasti firemního vzdělávání

Vzhledem k tomu, že záměrem tohoto podnikatelského plánu je poskytování služeb firmám v oblasti rozvoje lidských zdrojů v podobě realizace seminářů a workshopů na téma digitální wellbeing, je fundamentální nejprve objasnit základní pojmy týkající se této problematiky.

Vzdělávání je organizovaný a institucionalizovaný způsob učení (se). Učení probíhá na třech úrovních: individuální, skupinová a úroveň organizace. Každé učení vede ke změně v chování, a tato změna vyžaduje nové znalosti, nové dovednosti a praktické přezkoušení (Hroník, 2007). **Firemní vzdělávání** představuje vzdělávací proces organizovaný podnikem, který se uskutečňuje ve firmě, ale i mimo firmu. Je to systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí, schopností, kvalifikace a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace (Bartoňková, 2010).

Vodák a Kucharčíková (2011) uvádí tři následující formy investování do lidského kapitálu:

- **zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců** – organizování rekondičních a lázeňských pobytů, pravidelné komplexní prohlídky, budování fitness center na pracovišti, zajištění pravidelného přísunu tekutin,
- **zlepšování pracovních podmínek** – zajištění modernějších ochranných pracovních pomůcek s cílem předejít poškození zdraví zaměstnanců,
- **zkvalitňování a zvyšování pracovních dovedností a vědomostí** – zvyšování hodnoty lidského kapitálu prostřednictvím vzdělávacích kurzů, sebevzděláváním, dálkovou formou vzdělávání, otevřeným studiem a jiných aktivit podnikového vzdělávání.

Aby firemní sebevzdělávání fungovalo, Folwarczná (2010) považuje za důležité:

- mít otevřenou podnikovou kulturu vstřícnou k názorům zaměstnanců – zaměstnanci mohou bez obav otevřeně diskutovat o problémech a navrhnout řešení,
- podporu změny ze strany vedení i zaměstnanců,
- umožnit učícím se jedincům pokračovat v seberozvoji i po uplynutí formálního sebevzdělávacího programu,
- ochotu nadřazeného změnit způsob práce v rámci své oblasti působnosti,
- zájem autonomní skupiny jednotlivců se rozvíjet.

Podnikové vzdělávání se uskutečňuje jak **vnitropodnikově** (ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i **externě** na objednávku (Bartoňková, 2010). Facilitátory („usnadňovateli“, moderátory) vzdělávacího procesu jsou tedy buď interní zaměstnanci (personalisté, interní koučové či vyškolení specialisté) nebo zkušení a kvalifikovaní facilitátoři z externích konzultantských firem poskytující služby v oblasti podnikového vzdělávání (Folwarczná, 2010).

Nyní lze přejít k vysvětlení problematiky poskytování služeb v oblasti firemního vzdělávání. **Služba** je obecně vzato nehmotná činnost uspokojující potřeby odběratele, jenž není nutně spojována s prodejem výrobku nebo jiné služby. Produkce nevyžaduje užití hmotného zboží, ovšem pokud je užití nutné, nedochází k transferu vlastnictví tohoto hmotného zboží. Služby jsou specifické nehmotností (nelze si službu prohlédnout či vyzkoušet), neoddělitelností služby od producenta služby (poskytovatel a zákazník se musí setkat v určitém čase a místě), heterogenitou (variabilitou služeb), pomíjivostí (služby nelze skladovat, uchovávat či znovu použít) a nemožností vlastnit službu (Vašítková, 2014).

Vzdělávání je jedním z odvětví sektoru služeb, které zahrnuje veškeré druhy a úrovně vzdělávání. Dle klasifikace NACE (evropská klasifikace ekonomických činností) je vzdělávání řazeno pod písmeno P – Vzdělávání a samotné podnikové vzdělávání poskytované externími vzdělávacími subjekty spadá pod skupinu **855 – Ostatní vzdělávání**. Tato skupina obsahuje jiné všeobecné a odborné vzdělávání, profesní a výukové školení sloužící k uspokojení zájmů, naplnění volného času či rozvoje vlastní osobnosti (CZ-NACE, ©2018).

Aktuální trendy ve firemním vzdělávání

Dle studie společnosti Deloitte pro rok 2018, oblast lidského kapitálu ovlivnilo následujících deset trendů:

- souhra a spolupráce vedení společnosti,
- personalizované a flexibilní odměny,
- rozvoj jednotlivce, prozkoumávání více rolí a neustálý rozvoj,
- připravenost na dlouhodobost,
- řešení společenských témat (rovnocennost, rozmanitost, imigrace, klima),
- osobní pohoda, tzv. “wellbeing”,
- umělá inteligence, robotika a automatizace mění pracovní trh,
- propojené pracoviště,
- bezpečnost a transparentnost dat jednotlivců (Šimák, 2018).

Aktuální pozornost je věnována ekonomickým, sociálním a politickým změnám. Jednou z těchto změn je růst významu jednotlivců a generace mileniálů přinášející nové požadavky a rámce chování, dále aktivní podílení veřejnosti na řešení společenských problémů a dalším trendem je technologický rozmach, který vytváří řadu nových příležitostí a výzev (Šimák, 2018).

Průzkum společnosti Deloitte poukázal na důležitost společensky odpovědné organizace a lidského přístupu k zaměstnancům. Hlavní prioritou se stala **zaměstnanecská zkušenost** postavená na kultuře a vztazích. Na druhém místě se umístilo **vzdělávání**, které umožňuje připravit pracovníky na změny související s moderními technologiemi nebo prodlužující se délkou života. Očekává se, že lidé budou v budoucnu kariérně flexibilní. Vzdělávání se tak stane každodenní součástí pracovního dne. Dalším významným trendem je inovativní **leadership 21. století** se schopností motivovat podřízené k přijetí změny, interní **mobilita zaměstnanců** mezi pozicemi, projekty s geografickými lokacemi, dále **získávání talentů**, personální inovativní systémy a aplikace s cílem mimo jiné **zvýšit wellbeing zaměstnanců**, nový model fungování společnosti založen na agilní přístupu, digitalizaci organizace a působením týmů napříč funkcemi, širší spektrum **odměňování**, **superpráce** a **alternativní pracovní síla**, která přináší nové nápady a zkušenosti (Kettnerová, 2019).

Tomáš Langer, CEO ve společnosti Firemní vzdělávání, uvádí konkrétní aktuální trendy ve firemním vzdělávání:

- **personalizace** – přizpůsobení výuky konkrétním potřebám cílové skupiny, často za pomoci hybridního učení (různé výukové metody usnadňující látku vstřebat a vzdělat se),
- **learning experience** – zjišťují se konkrétní potřeby a požadavky studujících na základě kterých se vytvoří odpovídající obsah, vzdělávací metody a platforma, podle nichž bude výuka probíhat,
- **learning analytics** – generuje nejrůznější data a výstupy, které mapují a monitorují průběh učení (jak dlouho se konkrétní jedinec věnoval vzdělávání, jak dlouho trvalo, než si osvojil danou látku, apod.),
- **microlearning** – výuka postupně v malých dávkách,
- **entertainment a gamifikace** – tyto trendy využívají herní elementy na neherních platformách (zaměstnanci mohou soupeřit, spolupracovat, získávat odměny, a další),
- **nonstop učení** – člověk by se měl kontinuálně vzdělávat celý život, pracovní, ale i osobně,
- **chatboti a umělá inteligence** – kurzy a obsah zůstávají stejné, ale na dotazy odpovídá umělá inteligence,
- **virtuální realita** – budoucí vzdělávání pouze pomocí mobilního zařízení a aplikace,
- **mobilní prostory** – zaměstnanec si vybere přesně to, co mu vyhovuje, aby byl produktivní (práce v křesle, v houpací síti, ve stoje),
- **online vzdělávání** – do budoucna posílí i nové trendy, jako je coaching, agilní přístupy nebo interní vzdělávání (Prax, 2019).

Dle výše uvedeného, s čím dál větším rozmachem digitálních technologií a smazávání hranice mezi prací a osobním životem, je důležité mezi tímto najít balanc. A právě o zdravé rovnováze mezi pracovním a osobním životem a používáním digitálních technologií, je digitální wellbeing.

1.1.1 Digitální wellbeing

Dnešní pracoviště není pouze fyzický prostor, ale neustále propojené prostředí zahrnující všechny **digitální technologie**, které zaměstnanci používají pro svou práci. Od HR

(zkratka z anglického "human resources" = lidské zdroje) aplikací, základních obchodních aplikací až po e-mail, instant messaging (okamžité zasílání zpráv), nástroje podnikových sociálních médií, intranety a portály (elcom, 2016).

Digitálním wellbeing, nebo-li digitální pohoda či blahobyt, je vztah člověka k digitálním technologiím. Být digitálně gramotný znamená porozumět technologiím, které mapují a zaznamenávají osobní údaje, a mít povědomí o tom, jak se tato data používají. Digitální wellbeing je schopnost pečovat o osobní zdraví, bezpečnost, vztahy a rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem v digitálním prostředí. Používat osobní digitální data pro pozitivní blaho, jednat bezpečně a zodpovědně v digitální prostředí a zvládat digitální stres, pracovní zátěž a rozptýlení (Chambers a kol., 2018). Podle výzkumu společnosti Gallup, lidé s vyšším wellbeingem jsou zdravější, produktivnější, odolnější vůči stresu a lépe čelí výzvám (Prothea, 2014).

Základní myšlenkou je využívat digitální technologie tak, aby byly člověku **nápomocné** a **prospěšné**. Tyto technologie ovlivňují každého jak pozitivně, tak negativně. Z běžného života je nejde odstranit, ale lze je dostat pod kontrolu a efektivně je využívat (PortálDigi, 2019). Moderní technologie v pracovním prostředí umožňují pracovat kdekoli a kdykoli, zaměstnanci již nemusí být na jediném pracovním místě, aby mohli provádět svou vlastní práci. Technologie umožňují spojit se s kolegy a klienty kdykoli, na jakémkoli místě. Zaměstnanci mohou být flexibilnější a spojit pracovní i soukromý život (Hederová, 2019).

Ovšem mezi přínosem technologií a zdravotním rizikem plynoucím z přemíry využíváním technologií existuje tenká čára. Autorka dále dodává, že zůstat v online spojení může být návykové a neustálá potřeba kontrolovat online prostředí, ihned reagovat a být v pohotovosti či stres při jeho nedostupnosti, může vyústit do přetrvávající stresové reakce v mozku. Vliv digitálních technologií lze uvést na příkladu e-mailové komunikace. Hederová (2019) uvádí, že 59 % z 1 037 dotazovaných manažerů kontinuálně kontroluje e-maily mimo pracovní dobu, čímž mají ročně o 44 pracovních dnů více. Online reagování na e-maily znemožňuje manažerům i zaměstnancům si dostatečně odpočinout. Nadměrné užívání digitálních technologií může způsobit bolest zad či očí, nemožnost usnout, neschopnost se od nich oprostit v běžném životě, což v konečném důsledku může negativně ovlivnit zdraví a lidské vztahy (Černý, 2019).

Společnosti si začínají být vědomy spojitosti technologie a výkonu zaměstnanců. Zvýšením osobní pohody zaměstnanců může vést k vyšší angažovanosti a produktivitě a v konečném důsledku pozitivně ovlivnit výnosnost společnosti (Černíková, 2018).

Digitální rovnováha ve firemním prostředí se stala myšlenkou podnikatelského záměru. V následující kapitole budou rozebrány metody, které prověří tuto podnikatelskou myšlenku ve vztahu k obecnému, tržnímu a vnitřnímu prostředí.

1.2 Použité analyticko-výzkumné metody v rámci plánování

Ke správnému rozhodnutí je potřebné sesbírat mnoho informací o dané oblasti a faktorech. S ohledem na téma a danou problematiku, byly vybrány konkrétní analýzy, pomocí kterých lze tyto informace získat. Myšlenka popsána jako příběh má větší jistotu, že bude pochopena, šířena a sdílena. Jednoduchá a elegantní grafická šablona Lean Canvas popisuje příběh budoucí služby či produktu na jediné stránce a pomáhá vytvářet a testovat předpoklady business modelu (Macháčková a Macháček, ©2001-2020). Tato metoda bude využita k testování u potenciálních zákazníků. Analýza prostředí zkoumá podnikatelské okolí nezávislé na vůli podniku (legislativa, ekonomika, technologie, demografie, sociologie, kultura, ekologie), dále to, které lze částečně ovlivnit (zákazníci, distribuce, konkurence, substituty, dodavatelé) a vnitřní prostředí, které je přímo ovlivňované interními aktivitami (Fotr, 2012). Souhrn faktorů z provedených analýz bude vyjádřen a sumarizován s využitím metody COP.

1.2.1 Myšlenka a její validace prostřednictvím Lean Canvas

Pro začínajícího podnikatele je největším rizikem investice času a peněz do produktu, který se na konci může ukázat jako neúčinný (Svobodová a Andera, 2017). Ve srovnání s psaným podnikatelským plánem, lze pomocí jednoho listu Canvasu generovat hned několik byznys modelů za velmi krátký čas. Díky jeho přímočaré povaze nutí jít přímo k jádru věci a vystihnout podstatu produktu. A v neposlední řadě se snadno sdílí s ostatními a doslova ho lze nosit v kapse (Maurya, 2016). Koncepce tohoto modelu umožňuje vizuálně znázornit a promyslet podnikatelskou příležitost, podporuje vzájemné porozumění, diskuzi, kreativitu a analýzu (Osterwalder a Pigneur, 2015).

Zajímavé je podotknout, že na zaujmutí potenciálního investora má podnikatel zpravidla třicet sekund v rámci hypotetické jízdy výtahem a osm sekund na to, zaujmout zákazníka

při jeho vstupu na vstupní webové stránky (Maurya, 2016). Tento nástroj se tedy hodí pro začínající podnikatele, aby si utříbili své myšlenky, definovali problém zákazníka a vytvořili chtěné řešení.

Maurya (2016) uvádí tři fáze formování podnikání:

1. fáze: řešení vhodného problému modelm Lean Canvas a neustálým iterováním a validováním myšlenky,
2. fáze: vytvoření minimálního životaschopného produktu naplňující potřeby trhu,
3. fáze: škálování business modelu.

Cílem je porozumět problému zákazníka, definovat vhodné řešení, a toto řešení testovat, zda naplňuje potřeby trhu. Jádrem metody Lean Startup je rychle získávat zpětnou vazbu od zákazníků tzv. smyčkou ověřeného učení (vytvoř – vyhodnoť – pouč se). Nejprve se generuje sada nápadů a hypotéz, které se stanou základem určitého výstupu a tento výstup poslouží k testování hypotéz. Výstup se předloží zákazníkům a hodnotí se jejich reakce, které buď potvrdí či vyvrátí stanovenou hypotézu, což generuje další sadu akcí, které je nutné uskutečnit (Maurya, 2016).

V této práci bude využita Mauryova adaptace business modelu Canvas, jelikož je tato forma více obecnější a vhodnější pro realizaci začínajícího podnikání. Lean Canvas zachovává principy původního modelu, a to jednoduchost, rychlost a provázanost. Model se skládá z devíti stavebních prvků, které vyjadřují, jak firma hodlá vytvářet, předávat a získávat hodnotu. Model začíná snahou pochopit problémy potenciálních zákazníků a navržení produktu nebo služby, který tento problém řeší. Defínuje hodnotu, která je přinášena zákazníkovi, a tím snižuje potenciální neúspěch podnikání (Svobodová a Andera, 2017). Schéma obchodního modelu Lean Canvas, jenž dokáže zachytit podnikatelskou myšlenku do přehledného jednostránkového modelu, je uvedeno na Obrázku 1.

Problém

Toto políčko definuje několik problémů, které mohou trápit potenciální zákazníky. Uvažováním nad problémy a potřebami druhých, rozvíjí empatii a v důsledku toho návrh užitečného produktu nebo služby (Svobodová a Andera, 2017).

produktu. Unikátní nabídka hodnoty je odpovědí na otázku v čem jsme jiní (Maurya, 2016; Svobodová a Andera, 2017).

Řešení

Nyní se lze zamýšlet nad možným řešením trápení zákazníků. Toto pole je záměrně malé, protože nutí podnikatele výstižně určit možná řešení produktu a vytvořit koncept minimálního životaschopného produktu, který se testuje se zákazníky. Je zcela běžné, že řešení se mění po několika rozhovorech se zákazníky. Ze začátku tedy není nutné se zabývat úplnou definicí řešení, a také příliš nelpět na vlastní počáteční myšlenky, ale brát ohled na další důležité aspekty budoucího podnikání (Maurya, 2016; Svobodová a Andera, 2017).

Cenový model

Podnikatel musí umět odpovědět na otázku za jakou hodnotu jsou zákazníci ochotni zaplatit. Cena je součástí produktu a definuje zákazníky (Maurya, 2016). Osterwalder a Pigneur (2015) uvádí dva typy zdrojů příjmů: příjmy z jednorázových plateb a opakující se příjmy z průběžných plateb. Zdroje příjmů se mohou opírat o cenotvorné mechanismy měnící se dle tržních podmínek (dynamická cenotvorba) a založené na statických proměnných (fixní cenotvorba).

Struktura nákladů

Jednoduše řečeno, jedná se o veškeré náklady související s fungováním business modelu, tedy náklady na udržování zákazníků, tvorbu a prezentaci unikátní hodnoty (Osterwalder a Pigneur, 2015). Maurya (2016) doporučuje soustředit se na přítomnost a zohlednit náklady týkající se rozhovorů s 30 až 50 zákazníky, náklady na minimální životaschopný produkt, běžné měsíční fixní a variabilní náklady.

Cesty k zákazníkům

Toto pole slouží k popsání komunikace se zákaznickým segmentem a jak k nim podnik přistupuje, aby jim mohl předat unikátní hodnotu. Popisuje cestu k zákazníkovi, jak se o nás zákazníci dozvědí a jak jim bude služba či produkt dodán. Kanály zvyšují povědomí o nabídce produktu a služby, pomáhají se zhodnocením unikátní hodnoty, zvyšují

možnosti nákupu, poskytují poprodejní zákaznickou podporu. Příkladem kanálů může být vlastní prodejna, partnerská prodejna, velkoobchod, prodej přes web či skrze prodejce (Osterwalder a Pigneur, 2015; Svobodová a Andera, 2017).

Indikátory

V tomto poli je nutné definovat měřitelné ukazatele zpětné vazby. Může se jednat například o počet registrací, příjmy, spokojenost zákazníků, počet zákazníků nakupujících opakovaně, a další (Svobodová a Andera, 2017).

Neférová výhoda

Neméně obtížné je popsat unikátní, těžko napodobitelnou výhodu, kterou nelze tak snadno zkopírovat nebo koupit. Příkladem může být informace od zasvěceného člověka zevnitř, expertní tým, osobní autorita, rozsáhlé dopady díky propojení, komunita, existující zákazníci (Maurya, 2016).

1.2.2 Analýza obecného okolí podniku dle metody SLEPT

Analýza obecného okolí podniku je hodnotným nástrojem k poznání externího okolí, ve kterém se podnik pohybuje, k identifikaci změn a trendů v okolí podniku a jak bude podnik na tyto vlivy reagovat (Blažková, 2007). Častou formou strukturování analýzy obecného okolí podniku je **SLEPT analýza** a z důvodu charakteru této diplomové práce se jeví jako nejvhodnější. Jedná se o nástroj sloužící k identifikaci a zkoumání externích faktorů ze sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické oblasti (Koráb a kol., 2007), které by mohly pozitivně či negativně ovlivňovat podnikatelskou činnost.

Tato analýza se zaměřuje na nejvýznamnější budoucí vývojové trendy, respektive na její odhady. Tyto trendy zpravidla nelze predikovat bez předešlého vývoje a aktuálního stavu. Odhady trendů se dokládají konkrétními fakty, například statistickými údaji vykazující dosavadní vývoj (Keřkovský a Valsa, 2012).

V návaznosti na analýzu předchozího vývoje a současného stavu by měla SLEPT analýza předvídat, zda se bude jednat o hrozby či příležitosti (Hanzelková a kol., 2013). Důležité je identifikovat všechny podstatné a reálné problémy a příležitosti, které vyplývají z různých aspektů prostředí obklopujícího podnik. Tedy nesnažit se obsáhnout všechny faktory, nýbrž identifikovat ty podstatné, které mohou mít případný dopad na podnikání

(Koráb a kol., 2007). Oblasti, které se sledují v rámci SLEPT analýzy jsou blíže popsány v následujícím textu.

Sociální oblast

Dle Korába a kol. (2007) zkoumá trh práce, demografické ukazatele, vliv odborů, míru a vnímání korupce, krajské zvyklosti. Hanzelková a kol. (2013) doporučují hodnotit zejména společensko-politický systém a klima ve společnosti vzhledem k zaměstnávání pracovníků, hodnoty a postoje lidí vnějšího a vnitřního okolí vztahující se k podnikání, životní styl a jeho změny, životní úroveň a její změny, demografické faktory a strukturu populace a další relevantní strategie. Dále uvádí konkrétní příklady, např. rostoucí životní úroveň, rostoucí flexibilita pracovní síly, rostoucí znalosti cizích jazyků, zvyšování počítačové gramotnosti, rostoucí využívání sociálních sítí, trend stárnutí populace, a mnoho dalších.

Legislativní oblast

Zaměřuje se na zákony, jejich použitelnost a interpretaci, práci soudů včetně rejstříkových soudů (Koráb a kol., 2007). Podnikání může být do jisté míry limitováno legislativou, a proto je nutné ohodnotit předchozí vývoj právních norem, současný stav, budoucí predikci, a zda z této identifikace plynou příležitosti či hrozby. Může se jednat konkrétně o změnu daňových zákonů, utužení pravidel hospodářské soutěže, zpřísnění předpisů a standardů, změny legislativy týkající se minimálních mezd, sociálního, zdravotního a nemocenského pojištění, a další faktory spojené s legislativou (Hanzelková a kol., 2013).

Ekonomická oblast

Na podnikání působí nynější i budou stav ekonomiky, proto je nutno analyzovat hospodářský cyklus domácí i světové ekonomiky, politickou situaci, hospodářskou politiku vlády, monetární a fiskální politiku, míru inflace a další faktory. Každý z uvedených faktorů může komplikovat či usnadňovat dosahování dlouhodobých cílů podniku. Jednak je nutné identifikovat tyto faktory, ale i určit jejich sílu a způsob působení na podnik (Keřkovský a Vykypěl, 2002).

Politická oblast

Zkoumá stabilitu státních a komunálních institucí, politické trendy, postoje k podnikatelské činnosti aj. (Koráb a kol., 2007). Podnik mohou ovlivňovat aktivity vlády skrze zákony, kontrolou jejich dodržování, omezenou kontrolou trhu, zvolenou hospodářskou politikou státu. Stát mimo jiné zodpovídá za školskou, zdravotní a sociální oblast, čímž se podílí na kvalitě pracovní síly. Konkrétním faktorem může být subvence vlády, dále ochrana tuzemských producentů, výše minimální mzdy, výše sociálního pojištění, délka pracovní doby, investice do potřebných oblastí (Keřkovský a Vykypěl, 2002).

Technologická oblast

Hodnotí vývoj technologických trendů, důsledky vývoje internetu a digitálních technologií, jiné podpůrné technologie, aplikace a jejich dostupnost, aj. (Koráb a kol., 2007).

1.2.3 Analýza oboru dle Porterova modelu pěti sil

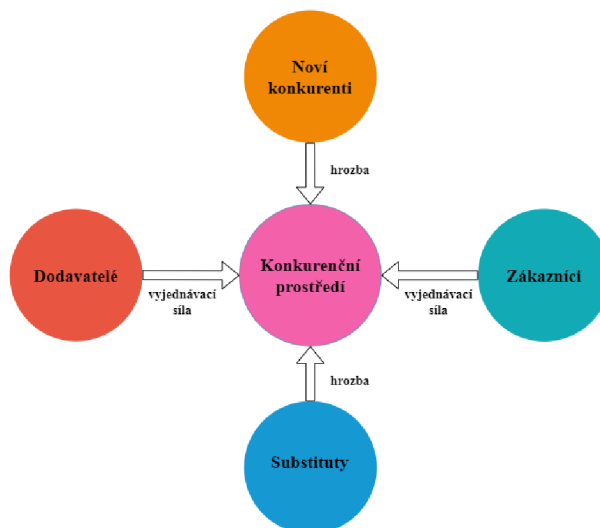
Metodicky jsou jednotlivé kroky analýzy oborového prostředí standardizovány dle **Porterova modelu pěti sil** (Fotr, 2012). Tento nástroj, graficky znázorněný na Obrázku 2, vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví je určována pěti základními faktory – vyjednávací silou zákazníků, vyjednávací silou dodavatelů, hrozbou vstupu nových konkurentů, hrozbou substitutů a současnou konkurencí působící na daném trhu (Keřkovský a Vykypěl, 2002).

Na jakémkoli trhu, ať už tuzemském nebo mezinárodním, vyrábějící výrobky nebo poskytující služby, jsou pravidla konkurence vtělena do těchto pěti dynamických konkurenčních sil. Tyto faktory rozhodují o výnosnosti odvětví, neboť mají vliv na cenu, náklady a potřebné investice podniků v daném oboru, a to jsou hlavní složky pro návratnost investic (Porter, 1993).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Potenciální konkurenty, kteří hodlají vstoupit na trh, lze převážně pouze odhadnout na základě charakteru trhu (Koráb a kol., 2007). Zajímá nás, zda mohou noví konkurenti jednoduše vstoupit na daný trh a jak moc by zvýšili konkurenční tlak na existující firmy.

Tato část by měla být odpovědí na otázky týkajících se bariér vstupů na trh, výše nákladu spojené se vstupem na nový trh a přístupu k distribučním článkům (Blažková, 2007).



Obrázek 2: Porterův model pěti sil
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Fotr, 2012)

Hrozba substitutů

Substitut představuje alternativní možnost výrobku či služby, který nahrazuje aktuální nabídku na trhu. Jinými slovy představuje hrozbu, že si zákazník vybere konkurenční produkt, který ho uspokojuje lépe. Zákazníci mohou přejít ke konkurenci, například pokud se náhražka stane cenově atraktivnější. Tato hrozba směřuje k podniknutí nezbytných kroků k udržení si zákazníka, jako je snížení ceny, zdokonalování produktu, zvýšení užité hodnoty produktu, zvýšení nabídky doplňkových služeb, včasné předvídaní požadavků zákazníků, vývoj nových výrobků, které předčí výrobce substitutů (Blažková, 2007; Mallya, 2007).

Vyjednávací síla zákazníků

Pozornost by měla být zaměřena na strukturu a koncentraci kupujících. Zákazník má vůči svému dodavateli silnou pozici, především pokud se jedná o významného zákazníka, dále proto, že se může snadno přesunout ke konkurenci nebo si zvolit substitut. Zákazník je velmi citlivý na cenu a je nucen minimalizovat svoje náklady. Pokud zákazníci nakupují ve velkém objemu, produkt se významně neliší od ostatních produktů na trhu, kupující mají nízké náklady na přechod k jinému dodavateli, disponují dostatečnými informacemi či preferují určitou vlastnost produktu (Blažková, 2007; Keřkovský a Vykypěl, 2002).

Vyjednávací síla dodavatelů

Síla dodavatelů je vyšší, jakmile je jejich počet omezený a není možné si vybírat z širokého okruhu, jejich výrobky jsou pro kupujícího velmi důležité či jedinečné, ale i pokud dodavatel není závislý na kupujícím z důvodu minimální výše prodeje. Prodávající zvyšuje cenu a tím zmenšuje zisk nakupujícímu. Toto zvýšení ceny závisí na významnosti nakupujícího, významnosti vstupu, formě podniku, zpětné integraci a dalších faktorech. Opatřením proti hrozbám ze strany dodavatelů i zákazníků může být dobře fungující marketingový informační systém, přehled o dodavatelích a klientech, kalkulace nákladů na změnu dodavatele či kupujícího (Blažková, 2007; Mallya, 2007).

Rivalita firem působících na daném trhu

Soupeření může být na daném trhu vysoké, jestliže se jedná o velmi málo rostoucí trh a podniky se snaží udržet svoji pozici za každou cenu, nebo také pokud se jedná o budoucí výhodné odvětví (Keřkovský a Vykypěl, 2002). Z pohledu Blažkové (2007) může být rivalita na trhu ovlivněna velikostí a počtem konkurentů, jedinečností produktů, bariérami pro vstup či odchod z trhu. Zároveň radí strategie a informace o konkurentech, kupujících a dodavatelích aktualizovat a ověřovat, zda se produkt prodává správným zákazníkům a jestli je přiměřeně ohodnocený.

1.2.4 Marketingový výzkum u potenciálních zákazníků

Marketingový výzkum poskytuje empirické informace o trhu a zákaznících, sbírá a analyzuje data, která jsou relevantní pro marketingové rozhodování (Foret, 2012). Marketingový průzkum poskytuje vysokou vypovídající schopnost a aktuálnost získaných informací, na druhé straně může přinést vyšší náklady a časovou náročnost, tvrdí ve své knize Kozel (2006). Z hlediska služeb Vašítková (2008) definuje marketingový výzkum jako spojení podniku poskytující služby s trhem skrze informace, které jsou systematicky získávané, dále podrobně analyzované a na závěr zpracované do východisek pro řízení marketingových činností.

Marketingový výzkum se provádí pomocí **kvalitativních či kvantitativních** metod. Kvantitativní přístup a jeho metody sběru dat nacházejí odpovědi na otázky spokojenosti zákazníků s produktem, kolik zákazníků nakupuje v určitém typu obchodu, a další. Jedná se o písemné dotazování, dotazování prostřednictvím internetu, telefonické dotazování či

panelová diskuze (Blažková, 2007). Nicméně v marketingovém výzkumu **bude využit kvalitativní přístup**, jelikož se hodí v případě, že chceme zjistit zákaznickovy preference, pohnutky, motivy, postoje, vnímání či důvody určitého jednání. Používají se při vývoji a testování nových výrobků s cílem zjistit názor zákazníka. Nejčastěji se jedná o skupinové diskuze, hloubkové rozhovory, brainstorming (Blažková, 2007). V této diplomové práci bude užita kvalitativní metoda hloubkového rozhovoru z výše uvedených důvodů. Otázky budou strukturovány dle obchodního modelu Lean Canvas.

Před samotným průzkumem je vhodné **vymežit trh** a segmentovat ho do menších celků, jelikož trh je velmi široký pojem. Zákazníky je vhodné definovat dle podobných rysů, potřeb a reakcí na marketingové aktivity (Blažková, 2007). Tato diplomová práce se zaměřuje na poskytování služeb firmám, dále uvádí kritéria pro trh institucí: velikost firmy, odvětví, sídlo, region, kategorie uživatele, častost užívání. Jakmile máme stanovenou výzkumnou skupinu, lze přejít k samotnému procesu marketingového průzkumu. Vašítková (2008) uvádí pět kroků, které **průzkum zpravidla obsahuje**:

- definování problému a výzkumných cílů,
- sestavení plánu výzkumu,
- shromáždění informací,
- analýzu a vyhodnocení informací,
- zhodnocení výsledků.

Analýza a vyhodnocení informací bude provedena s pomocí logiky zakotvené teorie s využitím otevřeného a axiálního kódování a následně paradigmatického modelu. **Zakotvená teorie** je metoda, která používá systematický soubor postupů k tvorbě induktivně odvozené zakotvené teorie o nějakém jevu. Existují dvě pojetí zakotvené teorie, nicméně v této práci bude užit **paradigmatický model** výzkumníků Strausse a Corbinové, který pomáhá otevřít cestu k další analýze a nabízí prostor pro vlastní interpretaci zjištěných skutečností. Při analýze dat se v rámci **otevřeného kódování** data rozbijí na určité skupiny, které tvoří významový celek. Tyto pojmy (kódy) slouží k tvorbě kategorií uvedených do vzájemných vztahů (konstruování teorie). V rámci **axiálního kódování** se kategorie skládají do paradigmatického modulu, který identifikuje jev, jeho příčinné podmínky, kontext a intervenující proměnné, strategie jednání a interakcí a následky (Švaříček a Šedřová, 2014).

1.2.5 Analýza vlastních zdrojů a schopností

Z mnoha interních analýz je z hlediska nově začínajícího podniku nejvhodnější analýza vnitřních zdrojů a schopností. V tomto případě bude interní analýza spočívat v teoretické úvaze o dostupných zdrojích a schopnostech, jelikož se jedná o nové podnikání.

Analýza vlastních zdrojů a kompetencí identifikuje faktory, díky kterým lze reagovat na kroky a příležitosti z okolí. Analýza zdrojů hodnotí jednotlivé zdroje a analýza schopností jejich využití. Určuje klíčové kompetence, které představují soubor schopností a technologií, které přispívají k hodnotě pro zákazníka. Cílem analýzy interního prostředí je porozumět schopnostem firmy produkt vyvíjet, vyrábět, prodávat, poskytovat služby a posoudit zdroje (Jakubíková, 2013). Koráb a kol. (2007) uvádí následující potřebné zdroje k podnikání:

- **finanční zdroje**, jež představují odhad finančních prostředků, jimiž lze nakoupit potřebné zdroje na začátku podnikání (odhad cen vložených hmotných a nehmotných zdrojů),
- **hmotné zdroje** (kancelář, vybavení kanceláře, zařízení, materiál, telefony a další),
- **nehmotné zdroje** (certifikáty, licence, software, patenty, síť důležitých kontaktů, aj.),
- **lidské zdroje** (znalosti a dovednosti osob, které se budou podílet na podnikání),
- **a další zdroje**, které souvisí s podnikáním.

1.2.6 Analýza a zhodnocení faktorů pomocí metody COP

K souhrnnému zhodnocení faktorů plynoucích z analýz a výzkumu bude použita metoda COP, která mimo jiné pomůže určit vhodný strategický směr pro začínající podnikání.

Metoda COP (zkratka z anglických názvů Challenge – Opportunity – Problem) identifikuje převažující faktory a nejvýznamnější vlivy z provedených analýz, ty dále posuzuje z různých pohledů a hledá možné scénáře. Převažující faktory lze hodnotit jako **výzvu** – prostor pro rozvoj a změnu strategie, **příležitost** – prostor pro okamžité využití situace na trhu a **problém** – faktory, které subjekt ohrožují. Jinými slovy umožňuje posoudit jednu a tu samou situaci na trhu jako výzvu, problém či příležitost. Pokud se na situaci nahlíží jako na problém, hledají se negativní dopady situace a následně přístupy, jak řešit potenciální ohrožení firmy. Z dlouhodobého pohledu vede k defenzivě. Z pohledu příležitosti se situace vyhodnocuje jako jednorázová možnost realizace

obchodu, a tudíž není nutné dlouhodobého zaměření firmy (podnikání v čemkoliv, co vydělává). Z pohledu výzvy strategie směřuje do dané oblasti. COP hodnocení se podrobně rozpracuje pro ty faktory, které mají v rámci daného trhu největší význam (Zich, 2012).

1.2.7 Tržní (konkurenční) strategie pro začínající podnik

Jedním z přístupů pro **výběr strategie** je strategie dle Portera směřující k dosažení konkurenční výhody. Na trhu lze usilovat o vedoucí pozici v nákladech, uplatnit strategii odlišení nebo koncentrací na vhodné tržní segmenty (viz. Tabulka 1).

Tabulka 1: Konkurenční strategie dle Portera
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Srpová a kol., 2011)

		Konkurenční výhoda	
		nízké náklady	diferenciace
Míra schopnosti konkurovat	nízká	Strategie vedoucího postavení nízkých nákladů	Diferenční strategie
	vysoká	Cílená strategie pro vybraný segment s nízkými náklady	Cílená strategie pro vybraný segment s diferenciací

Strategie vedoucí pozice v nízkých nákladech

Cílem je zajistit si úspěšnou strategickou pozici na základě nejnižších nákladů na výrobu a distribuci v odvětví a tím nabídnout produkty v nejnižší cenové relaci. Tato strategie představuje silnou překážku vstupu na trh pro ostatní konkurenty a zároveň brání před substitučními výrobky. Tato strategie je využívána především v případě masových výrobků, u nichž není možné se odlišit a jsou přijaty většinou spotřebitelů (Blažková, 2007). Cílí se na velké množství segmentů i v příbuzných oborech (Srpová a kol., 2011).

Diferenční strategie

Účelem strategie odlišení je nabízet dokonalejší produkt, kdy náklady nejsou prioritou. Lze si účtovat vyšší cenu, která odráží vyšší produkční náklady či přidanou hodnotu. Tuto strategii lze uplatnit v případě, že je produkt odlišitelný a nelze ho jednoduše napodobit. Zákazníci s různorodými potřebami dokážou toto odlišení ocenit a jsou ochotni za ni

zaplatit (Blažková, 2007). Při diferenční strategii se odlišuje od konkurence novým výrobkem či službou, novou technologií, kvalitnějším servisem, a jiné. Tento přístup vyžaduje investice do vědecko-technického rozvoje a do marketingu. Úspěch závisí na přesvědčení potenciálních zákazníků o výjimečnosti produktu (Srpková a kol., 2011).

Cílená strategie pro vybraný segment

Smysl této strategie spočívá v zaměření se na jeden či více úzkých segmentů trhu namísto pokrytí celého trhu. Pozornost se soustředí na mezeru na trhu či atraktivní segment. U této strategie je nutné dokonale poznat potřeby daného segmentu a usilovat o vedoucí postavení v ceně či jiné oblasti zájmu segmentu. Tato strategie je ideální pro malé začínající podniky, jelikož mají omezené zdroje a malou vyjednávací sílu na trhu. Jejich síla spočívá v zaměření se na mezeru na trhu, která není pro velké firmy atraktivní z důvodu toho, že specializace je pro velké podniky drahá (Blažková, 2007).

1.2.8 Analýza rizik z plánu dle metody RIPRAN

Při plánování nového podnikání je brán ohled na vývoj vnějšího a vnitřního okolí podnikatelského subjektu, ovšem očekávaný stav se může znatelně lišit od stavu skutečného. Aby se předešlo nepříjemným důsledkům plynoucích z potenciálních odchylek, analyzují se možná rizika za pomoci jedné z metod analýzy rizik (Doležal a kol., 2012).

V této práci bude využita metoda RIPRAN, včetně zahrnutí vnitřních rizik do této metody. Tento nástroj se skládá ze čtyř základních kroků:

- identifikace nebezpečí projektu,
- kvantifikace rizik projektu,
- reakce na rizika projektu,
- celkové posouzení rizik projektu (Doležal a kol., 2012).

V prvním kroku se sestavuje seznam rizik ve formě tabulky, která obsahuje pořadové číslo rizika, hrozbu, scénář a eventuálně poznámku. Obsahem je tedy výčet nepříznivých událostí s možnými následky (Doležal a kol., 2012).

V **druhém kroku** se daná rizika kvantifikují násobením pravděpodobnosti scénáře a hodnotou dopadu. Původní tabulka se rozšíří o pravděpodobnost výskytu scénáře, hodnotu dopadu scénáře a výslednou hodnotu rizika (Doležal a kol., 2012).

Autoři rozdělují pravděpodobnost výskytu do tří kategorií:

- vysoká pravděpodobnost (VP) nad 33 %,
- střední pravděpodobnost (SP) od 10 % do 33 %,
- nízká pravděpodobnost (NP) pod 10 %,

a hodnoty nepříznivého dopadu následovně:

- velký nepříznivý dopad (VD) – ohrožení cíle, ohrožení koncového termínu, překročení celkového rozpočtu, škoda více než 20 % z hodnoty rozpočtu projektu,
- střední nepříznivý dopad (SD) – škoda 0,51 % - 19,5 % z hodnoty rozpočtu,
- nízký nepříznivý dopad (ND) – škoda do 0,5 % z celkového rozpočtu, dopady vyžadující určité zásahy do plánu.

Následně lze riziko ohodnotit a verbálně přiřadit výslednou hodnotu, viz. následující Tabulka 2.

Tabulka 2: Výsledná hodnota rizika

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Doležala a kol., 2012)

	VD	SD	MD
VP	Vysoká hodnota rizika (VHR)	Vysoká hodnota rizika (VHR)	Střední hodnota rizika (SHR)
SP	Vysoká hodnota rizika (VHR)	Střední hodnota rizika (SHR)	Nízká hodnota rizika (NHR)
NP	Střední hodnota rizika (SHR)	Nízká hodnota rizika (NHR)	Nízká hodnota rizika (NHR)

Třetím krokem je návrh opatření, jenž snižují hodnotu rizika na přijatelnou úroveň. Nové údaje se opět promítnou do tabulky (Doležal a kol., 2012).

Závěrečným krokem je celkové zhodnocení, jak vysoce je podnikatelský plán rizikový, a zda je nutné provést vhodné opatření (Doležal a kol., 2012).

1.3 Podnikatelský plán a jeho struktura

Jakmile se business model po několika iteracích ustálí, lze přejít k tvorbě podnikatelského plánu. Podnikatelský plán je prostředek ke konkretizování záměru podnikatele do budoucna, který by měl být srozumitelný, logický, uváženě stručný, pravdivý a reálný. Zodpovídá otázky typu, kde jsme, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme (Veber a kol. 2012; Svobodová a Andera, 2017). Následující struktura podnikatelského plánu je jednou z mnoha možností, jak lze podnikatelský záměr sestavit. Obsah podnikatelského záměru je totiž pro každý podnik individuální a každý investor či banka mají jiné požadavky na jeho složení a rozsah.

Struktura podnikatelského plánu dle Korába a kol. (2007):

- Titulní strana
- Exekutivní souhrn
- Analýza trhu
- Popis podniku
- Výrobní plán
- Marketingový plán
- Organizační plán
- Finanční plán
- Hodnocení rizik
- Přílohy (podpůrná dokumentace)

Všechny části obecné struktury podnikatelského plánu budou dále popsány, nicméně hlavní pozornost bude zaměřena na ty, které budou předmětem návrhové části. Všeobecná forma podnikatelského plánu tedy bude modifikována s ohledem na povahu akademické práce.

Titulní strana

Samotný podnikatelský plán by zcela jistě obsahoval titulní stranu, která uvádí stručný obsah podnikatelského záměru. Obvykle se zde uvádí název, sídlo společnosti, jména podnikatelů, kontakty, popis podniku, povaha podnikání či způsob financování a jeho struktura (Koráb a kol., 2007).

Exekutivní souhrn

Dále by bylo zajisté uvedeno stručné shrnutí nejdůležitějších aspektů podnikatelského záměru s cílem vyvolat v čtenáři zvědavost. Co je hlavní myšlenkou podnikatelského plánu? Jaké jsou silné stránky tohoto plánu? Jaké jsou očekávání? A další primární otázky, respektive odpovědi, které zajímají potenciální investory. Tato část je pro investory nejzajímavější, jelikož se na základě tohoto souhrnu rozhodují (Koráb a kol., 2007). S ohledem na akademickou povahu diplomové práce, bude uvedená část popsána v kapitole „závěr“ této práce.

Analýza trhu

Dle Korába a kol. (2007) tato část mapuje konkurenční prostředí a možnosti, jak by konkurenti mohli negativně ovlivnit tržní úspěch společnosti, dále analyzuje zákazníky na základě provedení segmentace trhu a zohledňuje další faktory. Jednotlivé analyticko-výzkumné nástroje, které budou použity v analytické části, jsou detailně představeny v předchozí kapitole 1.2 Použité analyticko-výzkumné metody v rámci plánování.

Popis podniku

Zde se uvádí stručné, konkrétní, ale výstižné představení společnosti, smysluplná a použitelná vize a mise pro náš podnik, definice dlouhodobého strategického cíle, výběr strategie podnikání a další základní charakteristiky, které se týkají nově vznikajícího subjektu (Koráb a kol., 2007).

Vize

Vize znamená pro společnost definici ideálů, priorit a jedinečnosti promítající se do budoucího obrazu firmy. Jsou to představy zakladatele firmy o tom, co je předmětem podnikání, jakým zákazníkům je produkt určen a jakými prostředky budou jejich potřeby uspokojovány (Blažková, 2007).

Poslání

Poslání firmy koresponduje s vizí společnosti a vyjadřuje konkrétní strategický záměr vedení společnosti s ohledem na principy a zásady (Keřkovský a Vykypěl, 2002).

Podnikové cíle a strategie

Stanovením podnikových cílů je vytvořen stav, kterého má být dosaženo v určitém časovém období. Jakým způsobem bude dosaženo vytyčených podnikových cílů, určuje strategie podniku na základě analýz, prognóz a schopnosti správně se rozhodnout. Strategický záměr lze vymezit a korigovat například strategií ofenzivní, intenzivní, defenzivní, marketingovou, strategií diverzifikace, strategickou aliancí či nadnárodním podnikem (Blažková, 2007; Fotr, 2012). Nicméně konečný výběr strategie v této práci bude založen na jedné z metod již definovaných v kapitole 1.2.7 Tržní (konkurenční) strategie pro začínající podnik a zhodnocení metodou COP (viz. kapitola 1.2.6). Fotr (2012) dále dodává, že strategie by měla být v souladu se stavem, ve kterém se podnik aktuálně nachází a v úplné harmonii s podnikovou vizí a cíli.

Plán poskytování služeb

V tomto plánu jsou popsány procesy poskytování služeb, vazby na subdodávky a popis dodavatelů, kteří pomáhají zajišťovat provoz podniku. Plán objasňuje, co je podstatou produktu a jakým způsobem přináší přidanou hodnotu zákazníkovi (Koráb a kol., 2007).

Marketingový plán

Tento plán naznačuje, jakým způsobem se podnikatel hodlá prosadit na trhu oproti konkurenci, jaký způsob distribuce, propagace a oceňování produktu použije. Určuje marketingové cíle, které vycházejí ze strategické analýzy a korespondují s podnikovými cíli. Marketingová strategie pak charakterizuje směr, který bude společnost sledovat za určité časové období a alokaci zdrojů pro dosažení stanovených marketingových cílů (Blažková, 2007; Koráb a kol., 2007).

Marketingový mix ve službách

Pomocí marketingového mixu se utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům s cílem uspokojit potřeby zákazníků a přinést organizaci zisk. Při tvorbě marketingového plánu se definuje **produkt**, popisuje plánovaná forma **propagace** v členění na online a offline marketing, její četnost a výdaje. Rozhoduje se o přímých a nepřímých **distribučních kanálech** včetně kalkulace, správně se určuje **cena**, jenž determinuje odhad tržeb a následně ziskovost (nákladovým, konkurenčním, poptávkovým či zákaznickým

způsobem). Vytváří se celkový přehled výdajů spojených s marketingem tak, aby se do finančního plánu použila celková hodnota. Čtyři prvky klasického marketingového mixu nejsou dostačující, právě kvůli vlastnostem služeb, a proto se připojuje **materiální prostředí**, které pomáhá ke zhmotnění služby, **lidé**, jenž usnadňují vzájemnou interakci mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem, a **procesy**, jenž usnadňují a řídí poskytování služeb zákazníkům (Vašítková, 2014; Blažková, 2007).

Organizační plán

Zde se definuje, kdo podnik povede, klíčoví pracovníci, informace o obchodních podílech či forma vlastnictví a důvod pro zvolení právní formy. Nicméně forma vlastnictví nového podniku bude uvedena v jiné části (Volba vhodné strategie a popis podniku). V České republice lze podnikat jako fyzická či právnická osoba (Veber a kol., 2012).

V případě podnikání jako **fyzická osoba**, je nutné založit živnost a všeobecně splnit podmínku dosažení 18 let, způsobilosti k právním úkonům a bezúhonnosti (Zákony pro lidi, ©2010-2019). Živnosti se rozdělují na ohlašovací a koncesované. Ohlašovací živnosti mohou být vykonávány na základě ohlášení a člení se dále na volné, řemeslné a vázané. Koncesovaná živnost je provozována na základě nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese (Synek a kol., 2010).

Vzhledem k začínajícímu podnikání bude zaměřena pozornost na společnost s ručením omezeným, jako jedna z nejrozšířenějších forem podnikání **právnických osob**. Při založení společnosti jednotlivcem se sepisuje zakladatelská listina a minimální vklad do společnosti činí 1 Kč (Šafrová, 2019).

Při volbě formy podnikání je nutné zvážit řadu faktorů. Podnikání na živnost má nespočet kladných aspektů (minimum formálně-právních povinností, nízké zakladatelské výdaje, nízká daňová zátěž a mnoho dalších), ale faktem zůstává, že podnikatel musí podstoupit vysoké riziko vyplývající z neomezeného ručení vlastním majetkem (Šafrová, 2019; Veber a kol., 2012). Při zvolení společnosti s ručením omezeným je očividnou výhodou omezené ručení. Dalším pozitivním faktorem je, dojem většího a stabilnějšího partnera. Postupně se buduje dobré jméno pod názvem společnosti a zvyšuje se hodnota pro případný prodej (Simply office, ©2016). Na druhé straně je to finančně a administrativně náročnější typ podnikání (Veber a kol., 2012).

Finanční plán

Finanční plán transformuje předchozí části do finanční podoby a snaží se prokázat reálnost a dlouhodobou rentabilnost podnikatelského plánu (Veber a kol., 2012). Výstupem finančního plánu jsou tržby z obchodní činnosti a jejich vývoj ve 2–3 letech, počáteční provozní prostředky před tím, než podnikání začne generovat výnosy, výdaje na pořízení aktiv, jak se bude vyvíjet cash flow v návaznosti na předpokládaný vývoj tržeb, předběžný výkaz výnosů a nákladů, výpočet bodu zvratu, a nakonec plán financování (Staňková, 2007).

Hodnocení rizik

Ke snížení pravděpodobnosti vážného ohrožení finanční stability, respektive i samotné existence podnikání, je nutné zohlednit rizika projektu (Fotr, 2012). Z pohledu Maurya (2016) je riziko stav nejistoty, kdy některé možnosti zahrnují ztrátu nebo jiný nežádoucí účinek. Všeobecným rizikem u začínajícího podnikání je oblast produktového rizika (vytvořit správný produkt), zákaznického rizika (vytvoření správné cesty k zákazníkům) a tržního rizika (vybudování udržitelného podnikání). Existuje nespočet metod analyzujících rizika, nicméně v této práci bude využita metoda RIPRAN (již popsána v kapitole 1.2.8. Analýza rizik z plánu dle metody RIPRAN) a s ohledem na rizika ve vztahu k myšlence dle metodologie Lean Canvas (produktové, tržní a zákaznické riziko).

Harmonogram realizace

Časový plán s nejdůležitějšími etapami jednotlivých aktivit může být zpracován do roku, čtvrtletí, měsíců nebo týdnů. Zohledňuje časovou náročnost vývoje a designu produktu, marketingových aktivit, ale i prvního prodeje, úhrada prvních splátek a dalších podnikatelských činností (Staňková, 2007). Svobodová a Andera (2017) doporučují využít Ganttův diagram pro zpřehlednění všech potřebných činností.

Přílohy

V této části jsou obvykle uvedeny informativní materiály, které nelze začlenit do samotného textu podnikatelského plánu (Koráb a kol., 2007). Přílohy jsou uvedeny na samém konci této diplomové práce.

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Uvedená kapitola je zaměřena na ověřování podnikatelské myšlenky prostřednictvím modelu Lean Canvas s ohledem na potencionální zákazníky (prvotní uživatelé), další oblasti trhu jako současná konkurence, dodavatelé dle Porterova modelu pěti sil, tak i obecného a vnitřního prostředí. Výsledky z analyticko-výzkumných metod budou shrnuty metodou COP s cílem identifikovat příležitosti, problémy a výzvy za účelem vybrat vhodnou strategii začínajícího podniku v této oblasti.

2.1 Prvotní myšlenka podle modelu Lean Canvas

V modelu na Obrázku 3 je zachycena prvotní představa podnikatelského nápadu, která byla validována v terénu u potenciálních zákazníků. Stručný popis a logika při vyplňování Lean Canvasu autorky této práce je popsána níže.

Problém-zákazník

Z hlediska trendů a vlastních zkušeností včetně pozorování okolí, je možné pocítit digitální vypětí a zahlcení moderními technologiemi v důsledku dnešního digitálního světa. Přemíra a neefektivní využití digitálních zařízení může v konečném důsledku negativně ovlivnit zdraví zaměstnanců, ale i soustředěnost, kreativní myšlení, energii a produktivitu zaměstnanců. Problémy jako zahlcenost, a především nezdravé návyky při používání technologií mají vliv na výkon zaměstnance. Technologie jsou nezbytnou součástí našeho života, ovšem snížením negativního vlivu technologií, lze zvýšit pracovní produktivitu, a mimo jiné předejít nákladům na rekonvalescenci zaměstnanců.

Aktuálními **existujícími alternativami** jsou dvě dominantní společnosti – ReplugMe a DigiDetox.

Potenciální zákazníci jsou mikro, malé, střední a velké společnosti působící v Brně a okolí. Pro mikro a malé společnosti nebude tato služba příliš atraktivní, ať už z finančních či časových důvodů. Nicméně několik zástupců menších podniků bude zahrnuto do kvalitativního výzkumu k ověření této domněnky.

První vlašťovky, na kterých bude validován model, jsou IT společnosti a firmy, které pracují nepřetržitě s digitálními technologiemi.

Unikátní hodnota a nabízené řešení

Vysvětlení vlivu technologií na pracovní a osobní život s praktickými nástroji a tipy prostřednictvím krátkého **semináře**. Variantou intenzivního semináře zaměřeného na praktickou ukázkou a procvičení metod je tří hodinový **workshop**. A k rozšíření workshopu o prostor pro řešení aktuálního firemního problému, projektu, změny či facilitace diskuze, metodou tvůrčího myšlení lze využít celodenní **teambuildingový workshop** zakončený aktivitami na upevnění firemních vztahů.

Lean Canvas Podnikatelský plán na jedné straně papíru Online kurz zdarma na www.leancanvas.cz		Projekt: Digitální wellbeing	Autor: Veronika Grosová	Datum: 2020 Verze # 1
Problém Jaké jsou 1-3 nepalčivější problémy vašich zákazníků? - zahlcení technologiemi - nedostatek soustředěnosti a produktivity - nedostatek informací o vlivu digitálních technologií Existující alternativy Jak zákazníci řeší své problémy dnes? ReplugMe DigiDetox	Řešení Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků? - praktický seminář - půldenní workshop - teambuildingový workshop Indikátory Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká další díla jsou pro vás teď důležitá (aktivace, akvizice, kopání, tržby, doporučení)? - počet zájemců, počet referencí, reference, spokojenost s kvalitou nabízených služeb, tržby	Unikátní nabídka hodnoty Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaká je výsledná hodnota pro zákazníka? Povědomí o přetížení digitálních technologií a uvolnění tohoto tlaku otevírá nové možnosti řešení firemního problému. Srozumitelný opis Jak jednoduše opíšete vaše řešení pomocí již existujících? Uvolníte digitální vypětí a využijte nově získanou energii k efektivnímu řešení firemního problému.	Neférová výhoda Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy? Cesty k zákazníkům Jak se dostanete ke svým zákazníkům? - prostřednictvím e-mailu - telefonní hovory - LinkedIn - osobní setkání	Zákazníci Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé? - společnosti působící v Brně a okolí První vlašťovky S kým můžete začít nejříve? - IT společnosti - společnosti pracující s digitálními technologiemi
Struktura nákladů Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady? Čas, telefonní hovory, doprava do firem, tisk materiálů k rozhovorům		Cenový model Jak načinité vaše řešení problému? Seminář - 1,5 hod, skupina zaměstnanců, 8 500 Kč Workshop - až 3 hod., 1000 Kč/os. Teambuildingový workshop - celodenní; ubytování v přírodě v těsné blízkosti Brna včetně občerstvení, 1 noc; 3500 Kč/os.		

Lean Canvas vytvořil Ash Maurya na základě Business Model Canvasu, je distribuován pod licencí CC BY-SA 3.0. Přeložili Jan Veselý a Petra Hájková.

Obrázek 3: Prvotní myšlenka zachycená v modelu Lean Canvas
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Unikátní hodnotou pro zákazníka je povědomí o přetížení digitálních technologií a uvolnění tohoto tlaku otevírá týmu nové možnosti generování řešení problému v příjemném prostředí bez digitálních technologií. Jednoduše a **srozumitelně** jde o uvolnění digitálního vypětí a využití nově získané energie k efektivnímu řešení firemního problému.

Dále je nastíněn **cenový model** jeden a půl hodinového semináře za 8 500 Kč, tři hodinového workshopu za 1 000 Kč na osobu (kalkulováno za hodinu) a celodenního

teambuildingového workshopu s přespaním v příjemném prostředí v přírodě včetně zajištěného občerstvení za 3 500 Kč za osobu.

Nákladem k validování myšlenky je především čas strávený nad ověřováním a úpravou modelu. Dále náklady na kontaktování zákazníka a doprava k němu do kanceláře, a v neposlední řadě tisk materiálu k rozhovorům.

Cestou, jak se dostat **k zákazníkům** bude především kontaktování prostřednictvím telefonních hovorů, e-mailů, oslovení na LinkedInu a osobního setkání.

Vzhledem k tomu, že vyplnění **neférové výhody** je jednou z nejtěžších políček, jak zmiňuje i sám Maurya (2016), zůstává nevyplněna a bude doplněna v průběhu formulování podnikatelského plánu.

2.2 Validace modelu formou rozhovorů u potenciálních zákazníků

Ash Maurya (2016) se domnívá, že nejrychlejším způsobem, jak se něco dozvědět, je mluvit se zákazníky před shromažďováním analytických údajů. K získávání informací považuje za nejefektivnější kvalitativní výzkum formou rozhovorů se zákazníky, jelikož se lze při interview případně zabývat jinými oblastmi, které nebyly původně zahrnuty. Nejprve je nutné pochopit způsob, jakým zákazník nahlíží na okolní svět a až poté lze formulovat řešení.

2.2.1 Definování problému a výzkumných cílů

Cílem výzkumu bylo ověřit, zda a jakým způsobem potenciální klienti vnímají přetížení digitálními technologiemi jako problém a potřebují ho řešit. Součástí výzkumu bylo i upřesnění preferencí potenciálních zákazníků ve vybraných oblastech obchodního modelu. Hlavní výzkumné otázky pak byly formulované následovně:

- Vnímají potenciální zákazníci negativní vliv digitálních technologií na zdraví a efektivitu zaměstnanců jako problém, který je potřeba řešit?
- Jaké jsou preference, přání a potřeby prvotního uživatele?

2.2.2 Metodologie výzkumu

Před realizační fází bylo nutné vymezit přípravu výzkumu. Plán výzkumu má zajistit plynulou realizaci výzkumu a potřebné informace. K ověření potenciálního zájmu

a definování preferencí zákazníků byl využit **kvalitativní přístup**. S ohledem na Lean Canvas byl sestaven soubor otázek pro rozhovory s potenciálními zákazníky. Otázky jsou k nalezení v Příloze 1. Dále byl průzkum realizován ve dvou fázích:

První fáze proběhla v listopadu roku 2019 na veletrhu pracovních příležitostí Job Challenge, formou polo-strukturovaných rozhovorů. Společnosti byly oslovovány náhodně s cílem získat různé názory na tuto problematiku, ujasnit si cílovou skupinu a její preference. Celkem bylo uskutečněno 11 polostrukturovaných rozhovorů.

Druhá fáze proběhla v únoru 2020 prostřednictvím předem připravených polo-strukturovaných rozhovorů s vybranými společnostmi. Předmětem výzkumu se staly především střední a velké společnosti působící v Brně, které podnikají zejména v oblasti IT, obchodu a služeb (podrobné členění oslovených firem lze najít v Tabulce 3).

Tabulka 3: Počet zástupců kvalitativního vzorku
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Účastníci (oblast podnikání)	Mikro podnik 10 <	Malý podnik 50 <	Střední podnik 250 <	Velký podnik > 250	Celko vý počet
IT	č. 14	č. 16	č. 6, 20	č. 8, 17	6
Obchod a služby	č. 18	-	č. 19, 21	č. 5, 13, 15	6
Výroba, instalace, opravy	-	-	-	č. 1, 2, 12	3
Výzkum a vývoj	-	-	-	č. 9	1
Bankovníctví	-	-	č. 3	-	1
Audit, daně, právo	-	-	-	č. 7	1
Energie	-	-	-	č. 10	1
Stavebnictví	-	-	-	č. 4	1
Inženýrství	-	-	č. 11	-	1
Celkový počet	2	1	6	12	21

Do kvalitativního vzorku byly zahrnuty mikro podniky i malé podniky, a to z důvodu ověření domněnky, že tato služba pro ně není atraktivní, ať už z finančních či časových důvodů. Cílem druhé fáze bylo zjistit, zda potenciální prvotní uživatelů pociťují digitální

přetížení, zda mají zájem o služby digitálního wellbeingu a jejich preference, přání a potřeby.

Prvním krokem druhé fáze bylo sestavení seznamu společností, které měly být osloveny a také způsob, jakým měly být kontaktovány. Dalším krokem bylo samotné kontaktování společností s cílem domluvit termín interview. Celkem bylo osloveno 39 potenciálních prvotních uživatelů a z toho 10 vyjádřilo zájem a interview poskytly. Rozhovory proběhly osobně nebo telefonicky s vedoucími personálního oddělení nebo jednatelem společnosti.

Souhrnně poskytlo rozhovor **21 společností** (jedna společnost poskytla rozhovor v listopadu i v únoru, tudíž je počítána pouze jednou).

2.2.3 Analýza a vyhodnocení informací

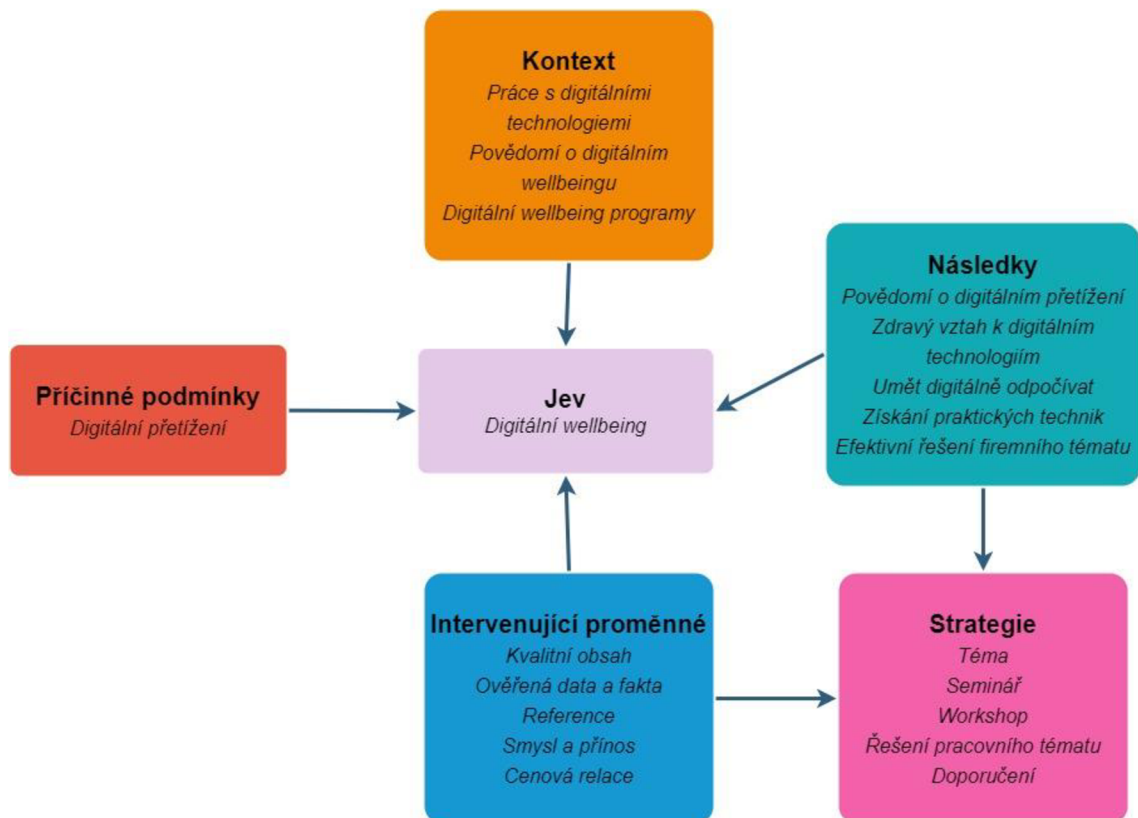
Analýza a redukce dat byla provedena s pomocí logiky zakotvené teorie s využitím otevřeného kódování a paradigmatického modelu, který identifikuje jev, jeho příčinné podmínky, kontext a intervenující proměnné, strategie jednání a interakcí a následky.

Jevům identifikovaných v rozhovorech byly přiřazeny kódy, které byly seskupeny do souboru kódů s podobným obsahem a tyto soubory byly dále zařazeny do kategorií. Mezi kategoriemi byly dále hledány spojení, příčiny a následky. Kategorie jsou zachycené ve schématu paradigmatického modelu na Obrázku 4.

Kontext

Problém je dále zasazen do kontextu o současném stavu informovanosti o digitálním přetížení potažmo wellbeingu a současných řešeních.

Téměř všichni dotázaní pracují celou pracovní dobu s digitálními technologiemi a často i po pracovní době. S přemírou digitálních technologií se ztotožňují, ovšem téměř polovina účastníků příliš nezná pojem digitální wellbeing. Ta druhá, která se s tímto pojmem již setkala, se snaží své zaměstnance interně informovat o tom, že by měli mít digitální odpočinek, ovšem externích lektorů zabývajících se touto problematikou zatím nevyužívají. Případně poskytují drobná opatření, které vedou k digitálnímu utišení. Na co se ale zaměřuje většina účastníků, je kompenzování sedavého zaměstnání různými benefity a informacemi o tom, jak být zdravý při sedavém zaměstnání.



Obrázek 4: Paradigmatický model
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Práce s digitálními technologiemi

Dotázané společnosti pracují celý den s digitálními technologiemi, víceméně celou pracovní dobu, až na pár krátkých přestávek. Některé společnosti mají v rámci pracovní doby výjezdy do terénu či jiné příležitosti, kdy s digitálními technologiemi příliš nepracují.

„Protože jsme IT společnost, kde jsou zaměstnanci opravdu zahlceni moderními technologiemi každý den, a i já sama vnímám, že produktivita a efektivita není taková, jaká by ve skutečnosti mohla být, zaměstnanci jsou ve stresu, pod tlakem vedení, deadlinů od zákazníků. Rozhodně jsem pro cokoliv, co by zaměstnancům mohlo pomoci na chvíli vypnout, oprostit se od jakýkoliv technologií, načerpat energii, vyčistit si hlavu, uvolnit se, uklidnit se. Prostě se znovu nadechnout a znovu v klidu pracovat na svých úkolech.“
(Účastník č. 20)

Účastník č. 11 uvedl, že **všichni zaměstnanci pracují s počítačem v kanceláři**, kromě odborníků, kteří polovinu své pracovní doby tráví v terénu. Stejně tak účastník č. 15 dělí

zaměstnance na ty, které jsou v kontaktu s digitálními technologiemi v podstatě neustále, a pak na obchodní zástupce, kteří se často nacházejí **v terénu na schůzkách s klienty** (s digitálními technologiemi tak stráví přibližně dvě třetiny pracovní doby). Účastník č. 21 definuje svoji společnost spíš jako schůzkovou, nicméně klasická oddělení jako marketingu, IT, finanční pracují s digitálními technologiemi téměř celou pracovní dobu.

Podobnou odpověď poskytl účastník č. 19. Kancelářští pracovníci (cca 70 lidí) pracují s digitálními technologiemi v podstatě celou pracovní dobu. Zbytek zaměstnanců (cca 150 lidí) pracuje s digitálními technologiemi podstatně méně, ale u všech je to běžnou součástí práce.

„Je to v podstatě celá pracovní doba, pokud nejsou na nějakém meetingu, ale i tam mají k dispozici telefon či obrazovku, takže s technologiemi interagují celou pracovní dobu.“
(Účastník č. 17)

Účastník č. 18 uvádí, že **záleží, kolik hodin denně odpracují**, jelikož mají flexibilní pracovní dobu. Po dobu jejich práce jsou neustále u počítače. *„Rozvržení práce je čistě na nich, mají určitý časový fond na danou práci a termín dokončení.“* (Účastník č. 18)

„Vzhledem k tomu, že jsme malá mladá firma, které digitální technologie pomáhají, nepociťujeme přetížení i z důvodu, že jich není přemíra.“ (Účastník č. 18)

Zajímavé zjištění bylo u účastníka č. 3, který naopak trpí nesympatiemi starších zaměstnanců k digitálním technologiím, takže nepřipadá v úvahu, že by jimi byli zahlceni, když nemají zájem je využívat. Raději by tedy využili programu, který by pomohl zaměstnancům opravdu aktivně využívat digitální technologie a pracovní náplň zdigitalizovat.

Povědomí o digitálním wellbeingu

Účastníci rozhovoru víceméně neznají pojem digitální wellbeing. Pro některé bude toto téma bude pro společnost aktuální spíše v budoucnosti. Nicméně společnosti si vliv digitálních technologií uvědomují.

„Vnímám negativní vliv digitálních technologií, ale prozatím si jej nepřeneseme do praxe, neboť pracujeme s mladou skupinou, která nemá problémy se zdravotním stavem.“
(Účastník č. 11)

„Máme povědomí o vlivu digitálních technologií a jsme informováni o této problematice. Pracovní prostředí máme uzpůsobené, tak abychom si chránili své zdraví, nejsme aktivní na sociálních sítích, mobilní telefony používáme úsporně a snažíme se chovat digitálně zodpovědně.“ (Účastník č. 14)

Digitální wellbeing programy

Tato část souvisí s **existujícími alternativami** v modelu Lean Canvas. Odpovídá na otázku, jak zákazníci řeší své problémy dnes. Téměř každá dotázaná společnost svým způsobem řeší digitální wellbeing svých zaměstnanců, některé velmi okrajově, jiné intenzivněji.

U třetiny dotázaných ve společnosti probíhá wellbeingový program, tzv. work life balance program, ale ne přímo digitální wellbeing. Zbylá část má k dispozici informace o digitálním detoxu a vlivu technologií, ale zaměstnanci tomu nevěnují příliš pozornosti.

Účastník č. 15 si uvědomuje vliv digitálních technologií na zdraví. *„Samozřejmě, uvedomujeme si to. Zaviedli sme hodiny jogy, masáže, máme fitko, kam sa môžu ísť zamestnanci pretiahnuť, či relaxačné zóny s futbálkom, ping-pongom a podobne. Mimo to sa snažíme šíriť osvetu v Neznámu, našom intranete, ako byť fit pri sedavom zamestnaní, ako správne pretahovať svoje telo, alebo riešime ergonometriu pracovného miesta. Zamestnancom pravidelne dodávame dávku ovocia a snažíme sa ich podporovať športovými dňami či zaujímavými súťažami.“ (Účastník č. 15)*

Účastník č. 12 uvedl, že se snaží dělat ve společnosti osvětu právě v oblasti digitálního wellbeingu. *„Měli jsme tu výzvu měsíc usínání bez telefonu, protože máme zlovyk brouzdat na telefonu před spaním.“* Dále dodává, že není dobré odsedět si v práci svůj čas u počítače a potom u něho sedět doma znovu. Aby mohli zaměstnanci v práci dobře fungovat, měli by mít detox alespoň po práci a hodně odpočinku.

„Máme tu wellbeing program, který se obecně zabývá tím, že by člověk měl dát i ve svém volném čase nějaký online detox, to znamená, že se odpojí, nebo si vyhradí čas, kdy vůbec nekontroluje zprávy či emaily. Tohle jsou samozřejmě doporučení, která jsou zaměstnancům dostupná na webovém portále, nicméně systematictější programy nemáme.“ (Účastník č. 17)

Účastník č. 19 uvádí, že mají ve společnosti zavedené postupy a procesy, jakými zatížení digitálními technologiemi eliminují (možnost kdykoliv si jít odpočinout, možnosti cvičení, přerušování práce na setkávání, a podobně). Zaměstnancům nabízí lékařskou prevenci ve spolupráci s poskytovatelem pracovnělékařských služeb (od seminářů po různá vyšetření), každý zaměstnanec navíc má možnost přijít s vlastním nápadem a realizovat ho (a může se samozřejmě týkat i zdraví).

Účastník č. 12 nahlíží na wellbeing (work life balance) i z pohledu flexibilní pracovní doby a práce z domova. *„Pokud se udělá práce flexibilní, tak se to může spojit i s odpočinkem. Například v létě jsme chodili ve tři hodiny odpoledne běhat a pak jsme se vrátili a dokončili svoji práci.“* (Účastník č. 12)

Účastník č. 16 uvedl, že jejich společnost využívá firemní obchod s benefity, kde spolupracují s mnoha partnerskými obchody a zaměstnanci si mohou vybrat dle svého uvážení, co využijí (na téma wellbeing mohou zakoupit např. masáže, plavání, služby kouče, a další).

Velké společnosti mají k dispozici relax zóny, hrací zóny, hodiny jógy, výživové poradce, a další benefity.

Účastník č. 17 uvedl, že v rámci celé firmy uskutečňují dvě akce, které s teambuildingem souvisí: vánoční party a sportovní den v létě i s rodinou.

Na otázku, zda měli ve firmě externí školení na toto téma, účastník č. 12 odpověděl: *„My jsme to měli na globální úrovni řízené interními lidmi. Měli jsme globální rozhovory, kde jsme se bavili, že je nutné odpočívat; nadměrné užívání technologií zaměstnanci neprospívá. Aby měli zaměstnanci o tomto povědomí a distribuovalo se dál do firmy.“*

Společnost účastníka č. 13 se v rámci týmů zúčastnil projektu na téma digitální wellbeing, který vedl externí lektor, a dodal, že zaměstnanci to vnímali velmi přínosně. Stejně tak účastník č. 21 se tohoto projektu zúčastnil a hodnotil pozitivně.

Účastník č. 20 uvedl, že má osobní zkušenost s kurzem Mindfulness, ze kterého čerpá dodnes. Kurzy byly v odpoledních hodinách, po práci 2x týdně, kurz tedy nezasahoval do pracovní doby, což účastník č. 20 vnímal pozitivně – nebyla narušena pracovní doba zaměstnance a zaměstnavatel je schopen přispět na takové školení mimo pracovní dobu.

Účastník č. 18 uvádí, že v rámci jejich práce využívají firemní chat, kde je upozorňují notifikace na nové zprávy. Od 18 hod mají pak nastavené, aby jim notifikace nepřicházely.

Účastník č. 4 se zabývá vlivem digitálních technologií trochu odlišným způsobem. Jejich zaměstnanci jsou převážně starší lidé, kteří mají rodinu a děti. Jeden z jejich programů se snaží pomoci zaměstnancům chránit jejich děti před špatným zacházením a negativním vlivem technologií.

Příčinné podmínky

Příčinná podmínka představuje z pohledu Lean Canvas **problém**, který zákazník vnímá a je ochoten ho řešit. Příčina později vede ke vzniku jevu, respektive řešení problému.

Digitální přetížení

Všechny společnosti se shodují, že jim technologie pomáhají a usnadňují podnikání. Minorita dotázaných pocituje digitálního přetížení zaměstnanců. Ovšem péči o své zaměstnance všichni dotázaní vnímají jako velmi důležité. Podporují je, aby si v osobním životě oddychli od práce.

„Co dále vnímám je, že tyto média jsou všude a člověk je neustále na počítači a telefonu, pak přijde z práce domů a nějakým způsobem se k tomu vrací, to určitě je pravda.“
(Účastník č. 12)

Účastník č. 21 aktuálně přešel na online komunikační platformu a vnímá zatížení v notifikacích: *„Místo e-mailu používáme chaty, ovšem díky tomu bliká jedna notifikace za druhou a mám zprávu od kolegů, že je to na ně moc, informací je spousta a začínají se v tom ztrácet. ... Někdo na notifikace nereaguje a vyhradí si dvě chvíle, kdy reaguje a někdo to zase nedokáže a reaguje na všechno a pak je z toho člověk vyčerpaný.“*
(Účastník č. 21). Nicméně také uvádí, že jsou stále ve fázi implementace.

Účastníka č. 1 a 2 nejvíce zatěžují firemní e-maily, zaměstnanci neumí efektivně komunikovat a navzájem se zahlcují.

Naopak účastník č. 9 necítí přetlak digitálními technologiemi, spíše jim přišlo sympatické zaměření se na problémy pracovního prostředí a rušivé elementy.

Jev, fenomén

Představuje ústřední myšlenku digitálního wellbeingu, kolem něhož se celý výzkum soustřeďuje. Konkrétně formou seminářů a workshopů díky nimž budou společnosti informované o vlivu digitálních technologií a získají praktické nástroje ke zmírnění tohoto vlivu.

Pro účastníky je téma digitálního wellbeingu zajímavé a rádi by se dozvěděli více, jelikož se toto téma stává čím dál více aktuálnější a má velký potenciál. Tři dotázaní se shodli, že je tento projekt vhodný spíše pro svobodnější firmy, nadnárodní společnosti a mladé, ambiciózní zaměstnance bez závazků. Ačkoliv toto téma s dotázanými rezonovalo, několik účastníků vyjádřilo nejistotu.

„Nejsem si jistý, zda společnost pocítuje tento problém natolik, aby to bylo momentálně prioritní záležitost.“ (Účastník č. 16). *„Aktuálně jsem spokojen s možnostmi, které poskytují zaměstnancům ke kompenzaci práce s digitálními technologiemi.“* (Účastník č. 19)

Pro zástupce mikro podniků tento projekt není příliš atraktivní, a to především z důvodu velikosti firmy.

Strategie jednání

Jedná se o způsob jednání či reagování v souvislosti s **řešením** problému (jevem). Vypovídá o tom, jak by se mělo dosáhnout konceptu řešení zjištěných problémů. Portfolio služeb budou tvořit semináře a workshopy. Účastníky rozhovoru zajímá vliv digitálních technologií a tím způsobené následky, multitasking, efektivní práce s digitálními technologiemi a důležitost odpočinku od digitálních technologií po práci.

Téma

Dotázaní by se rádi věnovali zejména objasnění pojmu digitální wellbeing, rizika a následky plynoucí z užívání technologií, nástroje zdravého užívání technologií a tipy, jak si od těchto technologií odpočinout. Dále se účastníci shodovali na téma organizování práce a času vzhledem k flexibilní a digitální době.

Vysvětlení pojmu digitální wellbeing. *„Tento formát by byl pro nás zajímavý, přednáška na hodinu a půl, minimálně i jako přitáhnutí pozornosti k tématu.“* (Účastník č. 17)

Účastník č. 17 dále považuje za důležité připomenout si jaká rizika a následky plynou z nadměry užívání digitálních technologií „...protože si to člověk neuvědomuje, bere to, že je to v pořádku, když se řeší něco po pracovní době. Je to určitá závislost, jelikož se člověk naučí určitý rámec chování a už je hrozně těžké ho potom rozbít. Například pokud jsem zvyklá neustále kontrolovat emaily, je těžké tento zvyk rozbít. Pak jsou zde nějaké strachy, co se bude dít, když neodpovím, nebo tohle nestihnou zítra, tak si to radši připravím večer.“ (Účastník č. 17)

Účastník č. 21 také považuje za důležité „...odpočinout si po práci, abych se nachystala na kvalitní spánek, jelikož když budu psát emaily v 10 hod večer, tak těžko usnu o půl 11 a těžko vstanu čerstvá, abych šla do práce.“

„Vzhledem k flexibilní době a práci odkudkoliv, s námi hodně rezonuje téma organizace času a odpočinku od digitálních technologií. Člověk má tendenci si tu práci roztahat na celý den, neustále kontrolovat email, chat, řešit spoustu věcí. ... je potřeba upozornit, že je potřeba se odpojit a mít mentální dovolenou od práce, protože takto mají tu práci stále před sebou.“ (Účastník č. 17)

Účastníka č. 18 nejvíce zajímá time management, aby měli zaměstnanci možnost si zorganizovat práci a měli prostor si oddychnout od technologií. „Nechci zaměstnance kontrolovat. Chci, aby si mikro management dělali sami. Vi dopředu, co mají za práci a do kdy to musí stihnout.“ (Účastník č. 18)

Dále účastníci projeví zájem o témata zaměřená na produktivitu, multitasking, ale i ergonomii.

Účastník č. 11 uvádí: „Umím si představit školení v ergonomii, ale to by i znamenalo nápor na zaměstnavatele, který by musel investovat do ergonomie.“

„Co se týče ergonomie, v rámci health days bývá pozvaný specialista, který může jít se zaměstnancem na pracovní místo a upravit kde má mít ruce, jak vysoko má mít monitor, jak vysoko má sedět, a podobně.“ (Účastník č. 12)

Dále se Účastník 12 domnívá, že téma ergonomie by mělo být nastavené již ve všech společnostech.

„Trošku je pro nás citlivé téma oddělování pracovního a osobního života, a to z toho důvodu, že zaměstnanci musí komunikovat se zákazníky a potřebujeme, aby byli k dispozici.“ (Účastník č. 11)

„Líbilo se mi jim ukázat maličkosti, které mohou praktikovat v pracovním životě, aby si oddychli a trochu odstoupili (od technologií).“ (Účastník č. 12)

Stejného názoru je i účastník č. 17. Po shrnutí rizik plynoucích z přemíry digitálních technologií, by uvítala praktické tipy a triky, jak se tomu vyvarovat. A nástroje, jak zlomit způsob chování, který může být v dlouhodobém horizontu škodlivý.

Seminář

Variantu semináře si dokáže představit více než polovina dotázaných. Jeden účastník projevil zájem o informativní seminář více než o jinou interaktivní formu.

Workshop

Workshopu se nejvíce přiklání největší část dotázaných, a to z důvodu praktického pojetí.

„Když to vezmu z hlediska vlivu na člověka, jak jsme schopni zpracovávat informace a jak dlouho jsme schopni být pozorní, tak mi přijde workshop nejoptimálnější. ... člověk dokáže informace pojmout všemi smysly.“ (Účastník č. 12)

Teambuildingový workshop

Všechny společnosti vnímaly teambuildingový workshop jako příliš dlouhý. Dále dotázané společnosti dodaly, že si nejsou jisté, zda by byl zájem zaměstnanců vyjet na takovýto teambuilding v rámci víkendu. Pouze jeden dotázaný připustil, že teambuildingy s přespáním jsou výjimečně možné, ale je to vždy zodpovědnost týmu a jeho rozpočtu.

„Nemyslím si, že by manažeři týmu investovali do work life balance dva dny produktivity.“ (Účastník č. 12)

„Jednodenní pobyt někde, kdekoliv za mě alespoň u nás ve firmě nepřipadá v úvahu, jedině by se jednalo o víkend, tedy člověk by tomu musel obětovat jeden víkendový den.“ (Účastník č. 20)

„ ... pokud to zasáhne do víkendu, tak málokdo bude ochotný se tomu víkendu věnovat.“
(Účastník č. 12)

„ ...u celodenního workshopu si nemyslím, že by to pro zaměstnance mělo takový význam. Dával by mi smysl čtyř hodinový workshop od rána do oběda, pak jít zvlášť na společný oběd.“ (Účastník č. 18)

„Využili bychom teambuildingového workshopu pouze v případě, že by to pro nás bylo opravdu palčivé téma, jelikož si pečlivě vybíráme téma teambuildingu. Například kdyby dvě třetiny zaměstnanců nebyly vlivem digitálních technologií a sociálních sítí schopni udržet fokus a koncentraci.“ (Účastník č. 21)

Řešení pracovního tématu

Třetina účastníků praktikuje outdoorové meetingy k řešení určitého problému mimo kancelář. Absolvují různé výjezdy, kde řeší firemní problémy, většinou se jedná o interní akce. Pokud má být takovýto projekt v pracovní době a týkal by se práce, nazývají ho tzv. off-site meetingem¹. Líbila se představa předem nachystaného balíčku této služby, kdy by jejich firma domluvila pouze termín a pak už by jen využila služeb. Myšlenka digitálního oddechu a prostoru pro řešení firemních témat s dotázanými rezonuje, nicméně ji vnímají více odděleně od digitálního wellbeingu.

„Tím, že (zaměstnanec) zaklapne dveře, přece jen to citění člověka a otevřenost se rapidně mění. Takže si myslím, že by to mohlo v mnohém pomoci.“ (Účastník č. 12)

Účastník č. 11 naopak uvádí důvod, proč tento typ není zcela vhodný: *„Workshop s prostorem pro řešení problému kreativním myšlením není zcela vhodná, jelikož musíme práci standardizovat tak, aby ji mohl převzít další pracovník.“*

Periodicita služby

Na otázku, zda vidí tyto vzdělávací programy spíše jednorázově nebo pravidelně, byly odpovědi různorodé. Seminář se jevil více jako jednorázová spolupráce, částečně

¹ Offsite meeting je v překladu setkání mimo pracoviště. Je to setkání, které se koná mimo kancelář. Cílem je dát dohromady tým, aby prodiskutoval strategii nebo cíle, nebo se posunul dál ve velkých projektech. Často se využívá při zahájení projektů, vypracování čtvrtletních plánů nebo na vybudování týmové morálky (Maloney, 2019).

i workshop. Nicméně periodicitu vnímali nejvíce u workshopu. Všeobecně by záviselo nejprve na otestování služby, a v případě jistého přínosu pro společnost by uvažovali nad další spoluprací.

„Umím si představit, že by to bylo jednorázově jednou ročně s tím, že v dalším roce by tam byli noví pracovníci, kteří seminář neslyšeli v rámci vstupu do firmy. To si umím představit, že bychom my, jako personalisti, začlenili toto školení do školení nových zaměstnanců.“ (Účastník č. 11)

„Myslím si, že jednou ročně je to optimální úroveň.“ (Účastník č. 12)

„Záleželo by to na odezvě; na hodnocení, jak vnímají toto téma a zda by se tomu chtěli věnovat dlouhodobě, pokud ano a bude to pozitivní zpětná vazba, tak jsme tomu otevření.“ (Účastník č. 17)

Doporučení

V rámci kvalitativního výzkumu se opakovala různá doporučení. Semináře koncipovat plošně pro všechny zaměstnance, jako osvětlení tématu digitálního wellbeingu. Workshopy pro zainteresovanou skupinku lidí. Po nastartování spolupráce lze zprostředkovat setkání mimo kancelář k řešení firemního tématu.

„Myslím si, že v prvním fázi by byla vhodná osvěta u managementu firem, aby si udělal postoj, jak se k tomu problému zachovat a pak se domlouvat s lektorem na pojetí pro zaměstnance.“ (Účastník č. 11)

„Spousta typů firem jako my (nadnárodní společnosti), které mají větší počet zaměstnanců, mívají health days. A v rámci health days bývají témata tohoto typu, umím si představit, že by to do tohoto dne zapadlo.“ (Účastník č. 12)

„Teambuildingový workshop s kombinací prostoru pro řešení problému bych viděla spíše v rámci firmy, která má 20 lidí a těch 20 lidí tam pojede a bude tam mít tyto aktivity. V naší společnosti je toto spíše obecné téma pro celou společnost, nejenom pro jeden tým. Vzhledem k tomu, že je toto téma pro nás důležité a chceme ho řešit, není fér to poskytnout jen jednomu týmu, ale celé společnosti. Pro nás je optimálnější to, že by tam mohl přijít kdokoliv, poslechnout a vyzkoušet si.“ (Účastník č. 12)

„Seminář či workshop by byl vhodný první krok, který by příliš nezasahoval do pracovní doby, protože u nás je poměrně těžké se domluvit na nějakém teambuildingu mimo pracovní dobu, pak bychom museli určit, kteří kolegové by jeli a tohle se mi jeví jako nejméně násilná možnost, s tím, že by se do toho mohlo zapojit více kolegů než celodenní teambuildingový workshop.“ (Účastník č. 17)

Intervenující proměnné

Jsou to podmínky, které ovlivňují strategii jednání, kontext a samotný jev. Náležitosti a rozhodující faktory, které ovlivňují využití nabízené služby jsou kvalitní obsah podložený daty a fakty, kladné recenze účastníků a zkušenosti lektora. Dále se společnosti ztotožňují s tím, že v nabízené službě musí vidět smysl a přínos. Téměř všichni účastníci se shodli na tom, že je pro ně lepší uskutečnit workshopy v prostorách jejich firem, a to především z důvodu toho, že se zaměstnanci mohou vrátit zpět na své pracovní místa a dokončit svoji práci.

„Pro nás je cena určitý parametr, ale nejdůležitější je, aby to přišel odškolený odborník, člověk, který má za sebou několik let praxe.“ (Účastník č. 11)

„Máme zavedené dodavatele, které máme ozkoušené, kvalita obsahu tam je, kvalita lektorů taky, pravidelně si dáváme zpětnou vazbu, jak hodnotili školení, tréninky zaměstnanci, co mohli zlepšit a samozřejmě z naší strany, co by zlepšili. Takže to není otázka nákladů, či rozpočtu, ale spíše jdeme přes dodavatele, kterého známe a víme, že kvalitu nám nabídne.“ (Účastník č. 12)

Účastník č. 17 vysvětluje, že každý tým má vlastní rozpočet, se kterým si mohou pracovat, jak chtějí. Všeobecně si drží stabilní dodavatele, které tak často nemění. *„Máme jednoho dodavatele cizích jazyků, jednoho dodavatele externích školení a pak tu máme program interních školení.“ (Účastník č. 17)*

Dále podle ní nezáleží pouze na ceně, ale i na referencích od firem, zpětné vazbě od účastníků, prezentace výsledků (nejlépe měřitelnými hodnotami přínosu). Stejného názoru je i účastník č. 21.

Účastník č. 15 by porovnal cenu s ostatními nabídkami na trhu a brala by v potaz i zkušenosti lektora.

„Záleží na ceně, vzhledem k našemu podnikání máme rádi poměr cena výkon. Dále by hráli roli délka semináře/workshopu, prezentaci služby, jak by to na mě zapůsobilo. Samozřejmě kdybych v tom viděl přínos pro zaměstnance, tak mě cena prvotně zajímat nebude.“ (Účastník č. 17)

„Rozhodovala bych se podle toho, jestli by to bylo pro všechny zaměstnance, v tomto případě bych požadovala levnější cenovou nabídku vzhledem k tomu, že by to bylo spíše informování o problematice a důsledcích.“ (Účastník č. 21)

Podmínkou by byla připravenost a kvalita kurzu „... *chtěla bych data a průzkumy, které opravdu ukazují, že je to aktuální téma. Musí to ušetřit čas a peníze nebo ladit s filozofií spokojených zaměstnanců.*“ (Účastník č. 21)

Účastník č. 12 navíc dodává, že při výběru, zda workshop navštíví či nikoliv, by hrálo roli právě i přemístění na jiné místo. Pro zaměstnance je pohodlnější navštívit workshop v jejich prostorách.

Účastník č. 18 dodává, že by sám od sebe tento problém neřešil. „...*muselo by se to ke mně dostat určitým způsobem a muselo by mě to zaujmout. Reklam na školení je spousta a člověk je časem ignoruje.*“ (Účastník č. 18)

Následky

Jsou to výsledky strategie jednání, které v konečném důsledku uspokojí potřeby zákazníků. Z pohledu Lean Canvas se jedná o **unikátní nabídku hodnoty pro zákazníka**. Výsledkem je nastavení zdravého vztahu k digitálním technologiím a umět digitálně odpočívat. Zaměstnanci si odnesou nejen informace o digitálním přetížení, ale i praktické metody, které pomohou zlepšit jejich pracovní prostředí a mentální výkon.

2.2.4 Zhodnocení výsledků

Společnostem se problematika digitálního wellbeingu zdá zajímavá, využili by hodinový **informační seminář** a 2–3hodinový **praktický workshop**. Část dotázaných cítilo, že toto téma pro ně není zatím příliš aktuální a věnovali by tomu více pozornosti v budoucnu, což lze z pohledu nově začínajícího podnikání brát jako riziko, ale i výzvu. Nicméně se jednalo o slabou jednu třetinu dotázaných.

Workshop by využily zejména velké společnosti, které mají volnější firemní kulturu. Menší společnosti, či takové, které jsou pracovně vytížené, by volily seminář. Seminář i workshop by uvítaly v prostorách jejich kanceláří. Průzkum ukázal, že by společnosti očekávaly od seminářů a workshopů osvětlení problematiky digitálního wellbeingu, rizik a následků plynoucích z přemíry užívání digitálních technologií, dále efektivní organizování pracovního života s technologiemi a osobního života s digitálním odpočinkem.

Celodenní teambuildingový workshop s touto tematikou se z mnoha důvodů nezdál atraktivním. Spíše by v budoucnu využily pouze část na řešení pracovního tématu mimo kancelář, tzv. **offsite meeting**. Semináře a workshopy by měly podle nich spíše jednorázový charakter, na druhou stranu další spolupráce by závisela na zájmu zaměstnanců a zda by tento projekt přinesl přidanou hodnotu. A právě pořádání offsite meetingů by mohlo představovat navazující pravidelnou spolupráci. Nicméně dle odpovědí účastníků vidí tuto službu spíše odděleně od služeb digitálního wellbeingu.

Dle zhodnocení výzkumu by se **portofolio služeb** mohlo skládat ze **semináře** (60 minut), který bude mít spíše informativní povahu a bude koncipován plošně pro všechny zaměstnance. A z **workshopu** (2–3 hodiny), jenž bude více personalizován a prakticky zaměřen. Portfolio může být doplněno o **individuální konzultace** poskytující odborné znalosti v oblasti digitálního wellbeingu.

Při rozhodování, zda využít nového externího lektora, hraje roli především zkušenost lektora, kvalitní obsah podložený ověřenými daty a fakty, jednoznačný smysl služby a přínos pro firmy. K vytvoření **kvalitního a smysluplného obsahu** bude nutné provést hlubokou rešerši v dané problematice, účastnit se lektorských kurzů, obsah testovat, sbírat na něj zpětné vazby a zdokonalovat ho. Dále budou hrát velkou roli v procesu poskytování služeb **reference účastníků** – získání silných partnerů, kteří budou představovat záruku kvality. A v neposlední řadě správně nastavená **cenová politika**. Produkt nesmí být pod cenou, zákazník by mohl lektora vnímat jako nezkušeného. A naopak nesmí být přeceněný, čímž by se mohly zdát zkušenosti lektora nepřiměřené.

Velkou roli tedy budou hrát distribuce a propagace této služby a jednotlivé marketingové aktivity.

V následující Tabulce 4 jsou identifikovány faktory pro zhodnocení problému a současné situace metodou COP.

Tabulka 4: Výsledné faktory plynoucí z kvalitativního výzkumu určené pro COP analýzu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Identifikovaný faktor	Výzva/příležitost/problém
Zájem o služby digitálního wellbeingu	Výzva
Vysoké požadavky potenciálních zákazníků	Výzva
Digitalizace firmám pomáhá	Výzva
Nepřipravenost firem na digitální wellbeing	Problém
Substituce interními lektory	Problém
Vnímání i negativního vlivu digitálních technologií	Příležitost
Investice do spokojených zaměstnanců	Příležitost

2.3 Analýza globálních trendů a obecného prostředí

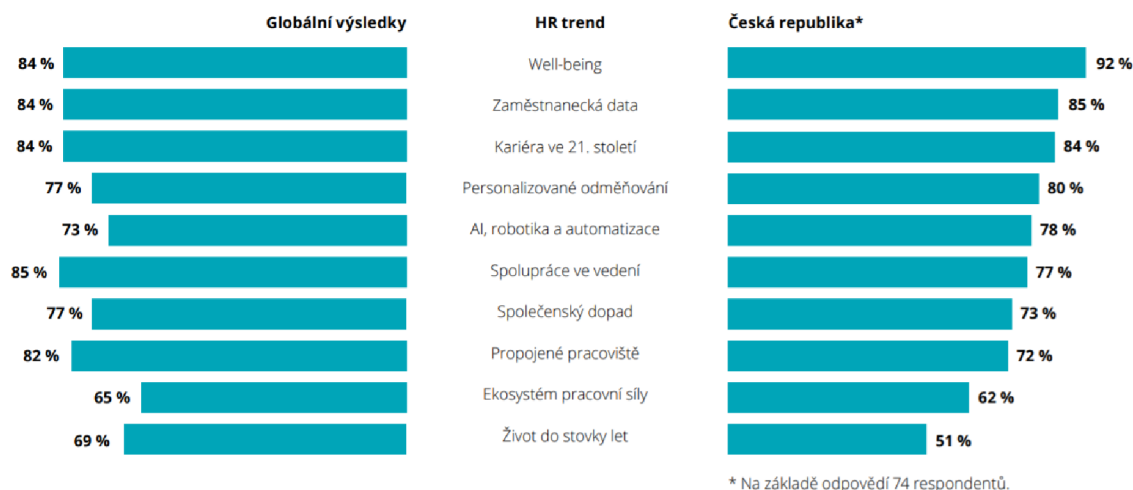
Nejprve bude analyzován trend digitálního wellbeingu z globálního pohledu a poté obecné prostředí metodou SLEPT. Do SLEPT analýzy budou zahrnuty sociální, legislativní, ekonomické a technologické trendy, které ovlivní nově vznikající podnikání, ale i všechny ostatní subjekty. Cílem je identifikování obecných faktorů, které podpoří myšlenku podnikatelského nápadu, ale i rizikových faktorů, které mohou ohrozit podnikání.

2.3.1 Srovnání globálních a českých trendů

Mnoho trendů přebírají české společnosti ze zahraničí, a proto bude obecné okolí analyzováno jak z pohledu globálních trendů, tak i z pohledu trendů v České republice.

Podpora koordinace osobního a pracovního života s cílem udržet si fyzickou i psychickou kondici, jsou dnes běžnou součástí zaměstnaneckých benefitů. Nesčetně českých firem přispívají na různé fyzické aktivity, masáže, jógu, kurzy odbourávající stres, podporu zdravého životního stylu. Téma osobní pohody je pro české firmy stále více aktuálnější,

jelikož duševní nepohoda vede mimo jiné k neproduktivitě. Studie společnosti Deloitte potvrzuje, že trendem z pohledu důležitosti v českém prostředí se stal v roce 2018 jednoznačně wellbeing, jak lze vidět na Obrázku 5. **Pro 83 % účastníků jsou wellbeingové programy klíčové k udržení zaměstnanců** a až 70 % účastníků se domnívá, že wellbeing programy zvyšují produktivitu a výsledky společnosti. Nicméně reálně připravenými na tento trend se cítí pouze 57 % respondentů (Deloitte, ©2018).



Obrázek 5: Porovnání důležitosti globálních a českých trendů v oblasti personalistiky
(Zdroj: Deloitte, ©2018).

Na blahobyt zaměstnanců působí řada faktorů. Jedním z nich může být **interakce s digitálními technologiemi**. Využívání digitálních nástrojů umožňuje zaměstnancům navázat spojení s jejich prací z různých míst, odkud mohou svou práci kontrolovat po celý den a dosahovat časové efektivity. Studie Leaders 2020 provedená Oxford Economics mezi 4 000 zaměstnanci z 21 zemí ukazuje, že **společnosti, které se digitalizovaly, jsou celkově úspěšnější a mají větší podíl spokojených zaměstnanců**. Nicméně užívání digitálních technologií neúmyslně přispívá k vyrušování a k nepředvídatelným úkolům, což se negativně projeví v kvalitě života zaměstnance (Barták, 2017; Hoeven a kol., 2016).

Neurověda zjistila, že mozek není opravdu navržen tak, aby fungoval na principu multitaskingu. Bylo zjištěno, že **často se měnící úkoly snižují produktivitu až o 40 %**. Jedna studie dokazuje, že lidé pracující s rozptýlením e-maily a telefonními hovory, zaznamenali pokles IQ o 10 bodů (Barrett, 2018).

Používání e-mailu může vést ke stresu ze strachu z přetížení a ztráty kontroly (Hoeven a kol., 2016). Dle dalšího výzkumu bylo zjištěno, že 23 % lidí na dovolené pravidelně kontrolovalo své e-maily, 15 % připustilo, že dělají nějakou práci ze strachu, aby nebyli pozadu, až se vrátí z dovolené, 20 % dotázaných zaměstnanců rovněž uvedlo, že se očekává, že budou v případě potřeby k dispozici pro provedení určité práce. Pokračování v práci během dovolené znamená, že pracovníci **nemají šanci plně se zotavit ze stresu kancelářského života**, a nakonec, když se vyčerpaní zaměstnanci vrátí do práce, produktivita a kreativita může spíše poklesnout. **Neodpočatí zaměstnanci mohou být náchylnější během roku k nemocem**, a to vede ke zbytečným nákladům na rekonvalescenci zaměstnance (Employee, 2020). Martin Stránský pro web Moderní řízení uvádí, že komunikace prostřednictvím e-mailu je strohá, obsah se postupně zkracuje a omezuje, a s tím i myšlení pracovníka. Ti **nejsou schopni argumentace a hlubšího myšlení** (Kejhová, 2014).

V roce 2017 vláda ve Francii podpořila zaměstnance, kteří si stěžovali na neproplácení mnoha hodin strávených vyřizováním pracovních e-mailů během volného času, zavedením tzv. „práva na odpojení“, které společností s více než 50 zaměstnanci nařizuje stanovit dobu, po kterou zaměstnanci nemusí odesílat e-maily nebo na ně odpovídat. Dále dodala, že zaměstnancům mohou hrozit psychické důsledky z přepracovanosti – nespavost, syndrom vyhoření či problémy v rodině (Václavík, 2017).

Co se týče využívání **chytrých telefonů**, výsledky studie ukazují, že přítomnost mobilních telefonů může narušovat empatické vztahy s lidmi a kvalitu konverzace (Przybylski a Weinstein, 2012), používání mediálních zařízení před spaním je významně spojeno se škodlivými účinky na kvalitu spánku a **vedou ke špatným zdravotním výsledkům** (Carter a kol., 2016). Výsledky dvou experimentů studie Warda a kol. (2017) naznačují, že i když jsou lidé úspěšní v udržování trvalé pozornosti – například při vyhýbání se pokušení zkontrolovat své telefony – pouhá přítomnost těchto zařízení snižuje dostupnou kognitivní kapacitu.

Autoři nezávislé studie společnosti Gallup uvádí, že stále **více společností věří ve spojitost mezi produktivitou zaměstnanců a jejich spokojeností**, a jejich výsledky to potvrzují. Zdá se pravděpodobné, že produktivita je dána motivací pracovníků a s ní úzce souvisí jejich emocionální stav. Ten pak zase určují podmínky na pracovišti, které se

promítají do kreativity i pracovního nasazení. Dle jejich názoru zlepšení pracovních podmínek zvýší produktivitu o 12 % (kurzy.cz, 2019).

S výše uvedeným se pojí několik pojmů: absentismus, prezentismus a leaveismus, jenž souvisí s celou problematikou.

Absentismus znamená neplánovanou nepřítomnost zaměstnance na pracovišti z důvodu nemoci či jiné příčiny (Brixová, 2019). **Prezentismus** je stav zaměstnance, kdy je zaměstnanec sice fyzicky přítomen na pracovišti, nicméně **práci vykonává s podstatně menší výkonností** a s větší pravděpodobností chybovosti (Desree a kol., 2019). Brixová (2019) dodává, že například z finančního, zdravotního či partnerského důvodu zaměstnancům chybí energie, postrádají kapacitu pracovat naplno a jejich pracovní výkonnost může klesat o více než třetinu. Pro **leaveismus** je typické, že zaměstnanci využívají dovolenou či víkendy k léčení nemoci, místo neschopenky. Pracují po večerech, o víkendech, na dovolené, aby dokončili práci, kterou nejsou schopni dokončit v běžné pracovní době, ať už je důvodem velké množství práce či neefektivita a únava. Vyskytují-li se ve firmě prezentismus, leaveismus pravděpodobně poukazuje na **skryté problémy společnosti v oblasti zdraví a wellbeingu svých zaměstnanců**. Následkem je, že zaměstnanci nemají čas na dočerpání energie a pro své blízké. V práci se tedy mohou cítit frustrovaní, klesá jejich výkonnost, angažovanost a nadšení pro práci (Brixová, 2019).

„Lidé potřebují cítit skutečný zájem o ně jako o člověka, a nejen o jejich pracovní výkon. Když cítí důvěru ke svému nadřízenému a celé organizaci, jsou schopni svou situaci řešit namísto vyhýbání se a kamuflování.“ (Brixová, 2019)

Americká studie uvádí, že **ztráta produktivity v důsledku neplánovaných nepřítomností je 36,6 %**, plánovaných nepřítomností 22,6 %, prodloužených nepřítomností 34 % a najímání náhradních pracovníků 31,1 %. Dále dodává, že nepřítomnost zaměstnanců přispívá ke zvýšení pracovní zátěže ostatních zaměstnanců o 69 %, s dalším 61% zvýšením stresu, 59% zvýšením narušení ostatních prací, 40% snížením kvality práce a 29% nárůst přesčasů (Desree a kol., 2019).

2.3.2 Zhodnocení srovnání globálních a českých trendů

České společnosti vnímají wellbeing jako klíčový k udržení zaměstnanců a ke zvýšení produktivity, nicméně pouze 57 % procent respondentů se cítí být na tento trend

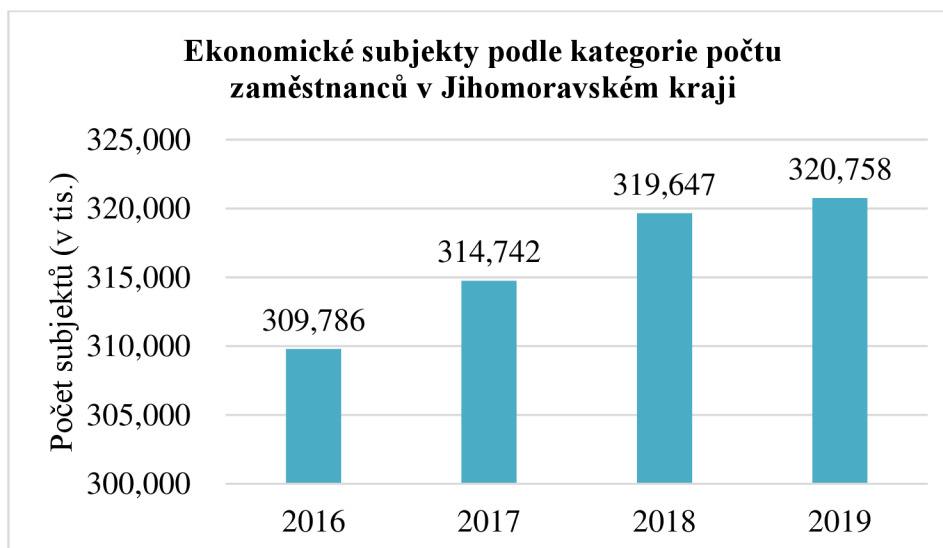
připraveni. Nelze popřít, že digitalizace pomáhá firmám být úspěšnými, na druhé straně přemíra digitálních technologií má dle této analýzy skutečně negativní vliv na zdraví a výkon zaměstnanců. Shrnující faktory důležité pro zhodnocení problému a současné situace metodou COP jsou uvedené v Tabulce 5.

Tabulka 5: Výsledné faktory plynoucí ze zhodnocení trendů určené pro COP analýzu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Identifikovaný faktor	Výzva/příležitost/problém
Rané téma	Výzva
Digitalizace firmám pomáhá	Výzva
Zájem o služby digitálního wellbeingu	Výzva
Nepřipravenost firem na digitální wellbeing	Problém
Negativní vliv digitálních technologií na zaměstnance	Příležitost
Investice do spokojených zaměstnanců	Příležitost

2.3.3 Sociálně-demografická oblast

Dle ČSÚ (2019) bylo v Jihomoravském kraji (JMK) ke dni 31. 12. 2019 evidováno **téměř 321 000 ekonomických subjektů** zapsaných v Registru ekonomických subjektů (RES), viz. Graf 1.



Graf 1: Ekonomické subjekty podle kategorie počtu zaměstnanců v Jihomoravském kraji
(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2019)

Pokud nebude brán ohled na více než polovinu, která neuvádí počet zaměstnanců, počet středních a velkých podniků Jihomoravského kraje činí okolo **1 500 subjektů** a dá se říct, že tento počet se prakticky nemění, viz. Tabulka 6 (ČSÚ, 2020a).

Tabulka 6: Počet středních a velkých subjektů JMK, kteří uvádí počet zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020a)

Velikostní kategorie (dle počtu zaměstnanců)	2016	2017	2018	2019
Střední podniky (50–249)	1 200	1 249	1 248	1 287
Velké podniky (250 a více)	231	238	243	237

Také je nutné zmínit, že v registru ekonomických subjektů jsou uvedeny všechny jednotky bez ohledu na jejich ekonomickou aktivitu. Počet subjektů, kteří **vykazují aktivní ekonomickou činnost činí 53,9 %** z celkového počtu subjektů v RES. **Nejvíce ekonomických subjektů sídlilo v okrese Brno-město**, a to 43,6 % a 15,8 % v okrese Brno-venkov z celkového počtu subjektů Jihomoravského kraje (ČSÚ, 2020a).

V případě dalšího růstu podnikání by bylo vhodné uvažovat o najímání či zaměstnávání externích lektorů dalšího vzdělávání. Typickými pracovními činnostmi lektorů dalšího vzdělávání je spolupráce s koordinátory a projektanty kurzu při sestavování obsahu a struktury kurzu, dále pak rozpracovávání výukových cílů, volba didaktických technik, tvorba vlastních učebních, podpůrných textů, prezentací, vedení a řízení modelových situací, hodnocení a mnoho dalších. Ministerstvo práce a sociálních věcí uvádí platové rozmezí od 27 000 Kč do 51 000 Kč. Střední hodnota platu externího lektora ve státní či veřejné organizaci byla 37 663 Kč (NSP, ©2017).

2.3.4 Legislativní a politická oblast

Na tuto oblast bude pohlíženo ze dvou pohledů – legislativní faktory vztahující se k založení podniku a legislativní faktory, které ovlivňují zaměření podnikání.

Legislativní faktory vztahující se k nově vznikající společnosti

Tato oblast představuje základní přehled povinností začínajícího podnikatele bez konkrétního časového sledu.

Při zahájení podnikatelské činnosti **jako fyzická osoba**, je nutné splnit registrační povinnosti. Na kterémkoliv obecním živnostenském úřadě prostřednictvím Jednotného registračního formuláře (JRF) se ve vztahu k živnostenskému úřadu ohlásí živnost, ve vztahu k České správě sociálního zabezpečení se oznámí zahájení samostatné výdělečné činnosti, podá přihláška k nemocenskému pojištění a k důchodovému spoření, ve vztahu ke zdravotní pojišťovně se oznámí zahájení samostatné výdělečné činnosti a ve vztahu k finančnímu úřadu se přihlásí k registraci k daním a pro plátcovy pokladny (MPO, © 2005-2020). Podmínky získání živnostenského oprávnění již byly definovány v rámci Organizačního plánu v kapitole 1.3 Podnikatelský plán.

V případě vstupu do podnikání **jako právnická osoba**, je nutné právnickou osobu založit (nejčastěji se jedná o obchodní společnost) sepsáním společenské smlouvy či jiným zakladatelským dokumentem formou notářského zápisu. Je nutné pravost podpisů zakladatelů úředně ověřit, složit základní jmění společnosti, získat živnostenské oprávnění (registrační povinnosti právnické osoby jsou obdobné jako u fyzické osoby, viz. výše), podat návrh na zápis do Obchodního rejstříku a po vyřízení návrhu společnost vzniká zápisem do obchodního rejstříku (businesscenter.cz, ©1998–2020).

Podnikatel je povinen se řídit zejména touto legislativou:

- Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník („NOZ“),
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, Živnostenský zákon,
- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád
- Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty – pokud obrat přesáhne 1 000 000 Kč za dvanáct po sobě jdoucích měsíců,
- Zákon č. 112/2016 Sb., o elektronické evidenci tržeb,
- Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční – v případě využití auta k výdělečné činnosti,
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele,
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

Legislativní faktory ovlivňující zaměření podnikání

Zdravé a spravedlivé pracovního prostředí v České republice upravuje například následující legislativa:

- Zákon č. 262/2006 Sb. – Zákoník práce,
- Zákon č. 309/2006 Sb. o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- Nařízení vlády č. 101/2005 Sb. o podrobnějších požadavcích na pracoviště a pracovní prostředí,
- Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci,
- Zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů,
- Zákon č. 251/2005 Sb. o inspekci práce,
- Zákon č. 174/1968 Sb. o státním odborném dozoru nad bezpečností práce,
- a mnoho dalších právních předpisů (Bezpečnostpráce.info, 2016).

Co se týče vlivu technologií na zdraví zaměstnance, a s tím spojené náklady na jeho rekonvalescenci, čeští zaměstnavatelé musí proplácet nemocenskou již od prvního dne nemoci, jelikož 1. července 2019 vstoupilo v platnost zrušení karenční doby (Neufus, 2019).

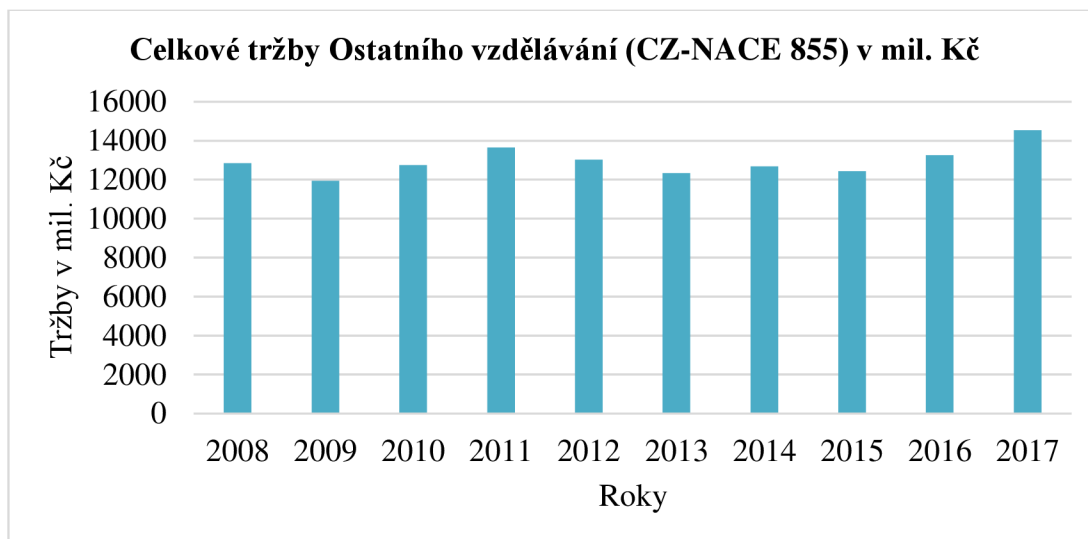
2.3.5 Ekonomická oblast

Ekonomická oblast bude analyzována z pohledu CZ-NACE k odhadu trendu pro finanční plán a z pohledu vývoje investic podniků do vzdělávání svých zaměstnanců.

Ekonomický vývoj dle CZ-NACE

Společnosti poskytující ostatní vzdělávání jsou dle klasifikace CZ-NACE řazen pod písmeno P a spadají pod skupinu **855 – Ostatní vzdělávání**. Jak je možné vidět na následujícím Grafu 2, tržby v oblasti Ostatního vzdělávání mají relativně stabilní hodnoty, ovšem propad tržeb lze spatřit vždy v důsledku ekonomické krize. Je možné konstatovat, že růst či pokles tržeb CZ-NACE 855 **závisí na vývoji B2B trhu**. Jestliže firmy nemají volné finanční prostředky na nadstandardní službu, nebudou do ostatního

vzdělávání investovat. Dle Grafu 2, tržby Ostatního vzdělávání od roku 2015 rostou (ČSÚ, 2020b).



Graf 2: Celkové tržby Ostatního vzdělávání (CZ-NACE 855) v mil. Kč
(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020b)

V následující Tabulce 7 je uvedena procentuální meziroční změna tržeb Ostatního vzdělávání v letech 2013 až 2017.

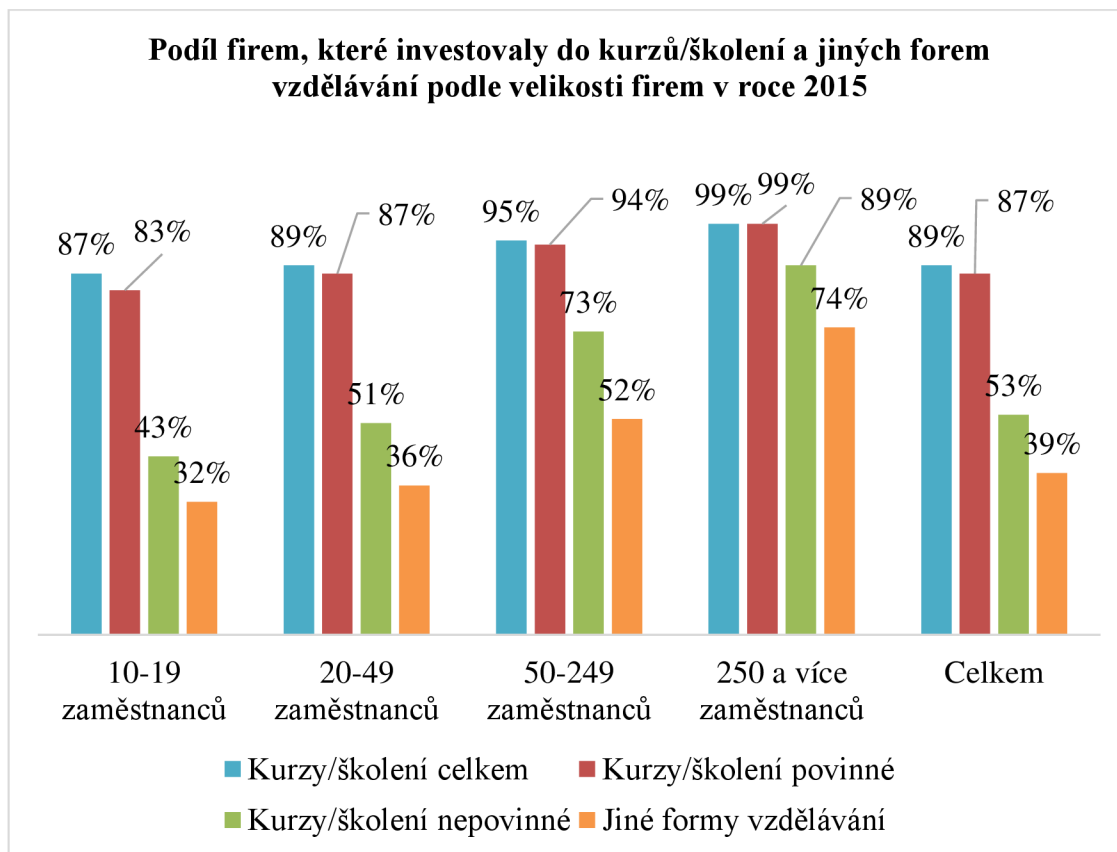
Tabulka 7: Meziroční změna tržeb v oblasti ostatního vzdělávání (CZ-NACE 855) v letech
(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020b)

Roky	2013	2014	2015	2016	2017
Meziroční změna	-5.23 %	2.74 %	-2.00 %	6.61 %	9.75 %

Nicméně vzhledem k nečekané **pandemii virové choroby covid-19** lze očekávat znatelný propad tržeb Ostatního vzdělávání a pomalý růst poptávky po této nadstandardní službě. Světová ekonomika výrazně zpomalila a kontinuálně s ní i české hospodářství. Zastavuje se výroba, zavírají se provozovny služeb, klesá poptávka a s ní i tržby, zvyšuje se nezaměstnanost. Očekává se pokles českého hospodářství o 6,5 procenta, oproti loňskému roku, kdy vzrostlo o 2,6 procenta. Takto výrazný pokles česká ekonomika nezaznamenala ani při finanční krizi v roce 2009. Nicméně na příští rok se odhaduje citelné oživení a zvýšení hrubého domácího produktu o 7,5 procenta (ČT24, 2020). Lze očekávat pozastavení investic firem do ostatního vzdělávání svých zaměstnanců, a to se může projevit i na tržbách CZ-NACE 855.

Vývoj investic podniků do péče svých zaměstnanců a vzdělávání

Na Grafu 3 lze vidět podíl firem, které investovaly do vzdělávání svých zaměstnanců v roce 2015.



Graf 3: Podíl firem, které investovaly do kurzů/školení a jiných forem vzdělávání podle velikosti firmy, 2015

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2018)

Dle hlavního zjištění zveřejněné studie Českého statistického úřadu, která je zaměřená na oblast firemního vzdělávání, celkem 89 % firem zajistilo alespoň jeden kurz nebo školení. Až 87 % firem zajistilo kurzy povinné ze zákona, nepovinné 53 % firem. Téměř 40 % firem umožnilo zaměstnancům absolvovat jiné formy vzdělávání než kurzy a školení (HR News, 2018).

Do nadstandardního školení, resp. nepovinných kurzů/školení a jiných forem vzdělávání (zelené a oranžové sloupce), nejvíce investují velké společnosti a dále střední podniky (ČSÚ, 2018).

Dále tato studie uvádí, že **nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím poskytování vzdělávání zaměstnancům je velikost firmy**. Studie také ukázala, že 53 % firem reaguje

na zjištěný nedostatek znalostí a dovedností zaměstnanců zabezpečením vhodného vzdělávání. Dále čísla ukazují, že 84 % firem vynaložilo určité finanční prostředky související se zajišťováním vzdělávání zaměstnanců a pro čtyři desetiny je vzdělávání položkou jejich ročního rozpočtu (HR News, 2018).

Český statistický úřad uvádí, že nejen samotná účast ve vzdělávání, ale také počet hodin strávený pracovním orientovaným neformálním vzděláváním progresivně roste společně s velikostí společnosti (ČSÚ, 2018).

2.3.6 Technologická oblast

Co se týče trendu vývoje technologií, z výsledků studie Trendy v oblasti lidského kapitálu společnosti Deloitte vyplývá, že **společnosti plánují investovat do nových technologií**, především do automatizace a umělé inteligence. Čísla ukazují, že 80 % respondentů očekává, že v následujících letech se zvýší využívání umělé inteligence na pracovišti, a právě čtvrtá průmyslová revoluce bude mít dopad na práci, zaměstnance a firmy (Vyskočilová, 2019). Tím se prohlubuje důležitost digitální technologie využívat vědomě ke zvýšení výkonu a produktivity, a zároveň si od nich umět odpočinout.

Vzdělávací a konzultační činnost **by neměla být na technologie nikterak náročná**. K provozování vzdělávací činnosti není nutné využívat například složitých celopodnikových informačních systémů, či skladového systému, jako je to u výrobních společností. Technologie mohou hrát největší roli **při propagaci a komunikaci se zákazníky**. Internet je jedním z distribučních kanálů, jak se dostat k potenciálnímu zákazníkovi. **Až 71 % výběrových řízení je zpočátku ovlivněno informacemi z internetu**. Klienti si mohou udělat obrázek o schopnostech a kvalitě služeb často již přímo z webových stránek. Mít dobře optimalizované a dohledatelné webové stránky je v dnešní digitální době samozřejmost (MediaGuru, 2019; Chudoba, 2020).

Dle studie „On-line marketing v B2B v roce 2019“ společnosti B-inside, **webové stránky plánovalo využívat 97 % B2B firem**, jak lze spatřit na Grafu 4. Dále B2B společnosti plánovaly nejvíce využívat sociální síť, a to necelých 70 % společností. Vzápětí společnosti plánovaly využít optimalizace pro vyhledávače (tzv. SEO) a e-mail marketing. Online reklamní platformy jako Google Adwords, Sklik či Facebook nabízí

rozsáhlé statistiky, které lze využít ke komunikaci, sběru dat a budování značky (MediaGuru, 2019; Chudoba, 2020).



Graf 4: Procentuální část B2B firem, které plánovaly daný online nástroj/aktivitu využít v roce 2019

(Zdroj: Vlastní zpracování dle MediaGuru, 2019)

Tvorbou, publikováním a distribucí cíleného obsahu a marketingových textů se plánovalo zabývat až 36 % dotázaných společností.

2.3.7 Zhodnocení faktorů z obecného okolí

Počet registrovaných ekonomických subjektů Jihomoravského kraje stále roste. Nejvíce ekonomických subjektů sídlilo v okrese Brno-město. Z legislativní oblasti může nově zakládající podnik ovlivnit byrokratická zátěž na samém začátku, ale i v průběhu podnikání mohou nastat legislativní změny podnik, které mohou mít na podnik vliv. Z ekonomického pohledu společnosti doposud investovaly do ostatního vzdělávání svých zaměstnanců a společně s tím se zvyšovaly tržby firem poskytující ostatní vzdělávání. Nově vznikající podnikání může zcela jistě ze začátku ovlivnit nadcházející recese způsobená koronavirovou pandemií. České hospodářství se výrazně zpomalilo vlivem této neblahé situace. A vzhledem k tomu, že tržby Ostatního vzdělávání závisí na vývoji B2B trhu, se koronavirová pandemie jistě odrazí na vývoji tržeb této oblasti. Z technologického pohledu podnikání v oblasti poskytování služeb není nikterak náročné

na technologie, nejvíce potřebné mohou být v oblasti marketingu ke komunikaci se zákazníky.

V Tabulce 8 jsou identifikovány faktory pro COP analýzu, které podporují podnikatelskou myšlenku a naopak faktory, které ji ohrožují.

Tabulka 8: Výsledné faktory plynoucí z analýzy obecného okolí určené pro COP analýzu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Identifikovaný faktor	Výzva/příležitost/problém
Investice firem do digitálních technologií	Výzva
Legislativní a byrokratická zátěž	Problém
Nadcházející ekonomická krize	Problém
Dostatek potenciálních zákazníků	Příležitost
Růst tržeb CZ-NACE 85	Příležitost
Investice podniků do péče o své zaměstnance	Příležitost

2.4 Analýza atraktivity trhu pomocí Porterova modelu pěti sil

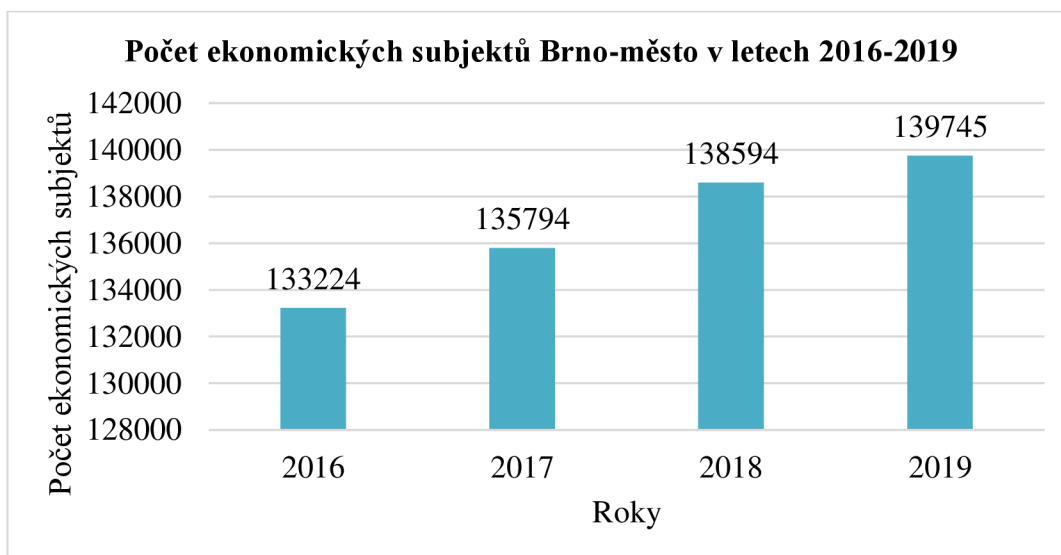
S využitím Porterova modelu pěti sil bude analyzován lokální trh. Nejprve budou provedeny analýzy jednotlivých prvků (zákazníků, konkurence, hrozby vstupu nové konkurence, dodavatelů a substitutů v oblasti Brna). Následně budou zjištěny shrnuta pomocí Porterova modelu pěti sil a každá síla bude hodnocena k určení příležitostí, problémů a výzev.

2.4.1 Analýza zákazníka

Nově zakládaná společnost bude podnikat na B2B trhu s cílem poskytovat služby v oblasti digitálního wellbeingu především pro ekonomické subjekty **působící v Brně**.

Dle předešlých analýz, klíčovými zákazníky budou střední společnosti (50–249 zaměstnanců) a velké společnosti (více než 250 zaměstnanců). Z celkového počtu subjektů Jihomoravského kraje, tvoří 43,6 % subjekty sídlící v okrese **Brno-město**, což činí přibližně **140 000 ekonomických subjektů**.

Vývoj počtu ekonomických subjektů v Brno-město v letech 2016 až 2019 je uveden v Grafu 5 a lze spatřit každoroční navyšování počtu brněnských organizací. Když nebude brán v potaz fakt, že zhruba 60 % společností neuvádí počet zaměstnanců, tak klíčových brněnských **středních podniků činilo 601 a velkých podniků 139** (ČSÚ, 2020a).



Graf 5: Počet ekonomických subjektů Brno-město v letech 2016–2019

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020a)

Zákazník byl analyzován vlastním výzkumem v kapitole 2.2 Validace modelu formou rozhovorů u potenciálních zákazníků. Společnosti si jsou vědomy vedlejších účinků využívání digitálních technologií, a proto projeví zájem o tuto problematiku. Pro část dotázaných je toto téma aktuální a svým způsobem ho řeší, ovšem ne systematicky. Nicméně digitální wellbeing pro ně není esenciální téma k řešení, a proto jsou **požadavky na tuto doplňkovou službu vysoké**. Rozhodování, zda službu využijí či nikoliv, závisí na **smyslu a přínosu** pro firmu. Pokud by se rozhodovali, či služby by využili, přihlíželi by také ke **zkušenostem lektora a recenzím účastníků**. Požadavkem na náplň semináře či workshop je **kvalitní a přínosný obsah** podložený daty, fakty, statistikami, které dokazují, že je toto téma důležité a aktuální. Společně s teoretickým objasněním tohoto tématu vyžadují poskytnutí praktických metod, rad a tipů, jak si udržovat digitální rovnováhu a produktivitu. **Cena hraje spíše vedlejší roli**, nicméně musí být velmi **dobře nastavena**. Pokud bude příliš vysoká, bude služba působit nevěrohodně a společnosti se také mohou obrátit na konkurenci. Pokud bude příliš nízká, bude se zdát nekvalitní. Cenová relace by měla být na podobné úrovni jako konkurence. Vyšší cena by měla být podložena přidanou hodnotou.

2.4.2 Analýza současné konkurence

K analýze konkurence byli vybráni dva dominantní konkurenti, kteří se nejvíce blíží podnikatelskému záměru a oba působí v Brně.

Replug me nabízí workshopy, přednášky a retreaty digitálního wellbeingu pro veřejnost, školy, rodiče a firmy. Jejimi semináři prošlo 3 500 dětí, 1 200 rodičů a učitelů a 1 600 účastníků workshopů z firem i veřejnosti. Nejvíce se zaměřuje na práci s rodiči, dětmi a veřejností. Lektorka nabízí vlastní originální přístupy, které intenzivně dva roky vyvíjela a testovala. Její vizí, se kterou založila projekt Replug me, je pomoci lidem žít efektivnější a smysluplnější život v dnešním digitálním světě. V rámci osobních konzultací spolupracuje s klienty z různých částí světa, jak sama uvádí „*od Sydney přes Singapur až po Prahu*“ (replug me, 2020).

Dalším přímým konkurentem je **DigiDetox** s nabídkou přednášek, školení, workshopů a konzultací na téma Jak na digitální minimalismus, Digitální efektivnost pro firmy, Jak na bezpečné sociální sítě a internet pro školy a Digitální etiketa. Lektor dle svých slov na webových stránkách nabízí „...*jedinečné know-how, které pomáhá k pochopení sociálních sítí, internetu, osobní efektivity.*“ (DigiDetox, © 2020). Zaměřuje se na zvládání digitální gramotnosti s praktickými příklady a nástroji. Jeho cílem je zjednodušit a zaměřit pozornost lidí na to, co je pro ně opravdu přínosné. Změnit online lidi na lidi společenské, uživatele na producenty vlastních možností a příležitostí. Lektor je organizátorem konference Svět patří smělym a The World's Biggest Eye Contact Experiment, bývalý lektor a konzultant Konec prokrastinace, součástí projektu Inspirativní rána a DobroKáva a vlastní certifikát metody „Orientace na řešení“ a certifikát lektora smíchu.

Srovnání přímých konkurentů dle vybraných parametrů je uvedeno v Tabulce 9. Oba konkurenti svou nabídkou služeb cílí především na širokou veřejnost a školy, s cílem vysvětlit vliv sociálních sítí a internetu a nastavit si správné digitální chování, prostředí a zařízení. Replug Me se zaměřuje více na interaktivní programy, aktivní workshopy a celodenní retreaty (oproštění se od každodenních digitálních technologií). Struktura těchto workshopů je zpravidla jasná a daná, lze se registrovat na termíny těchto workshopů a u některých nabídek služeb je uvedena i cena. Naopak DigiDetox se odlišuje tím, že poskytuje spíše individuální přednášky a školení na různá témata digitálního

wellbeingu. V případě zájmu se kontaktuje prostřednictvím formuláře na webu a cena se stanovuje individuálně.

Tabulka 9: Srovnání přímé konkurence dle vybraných parametrů
(Zdroj: Vlastní zpracování; replug me, 2020; DigiDetox, © 2020)

		
Segment zákazníků	Veřejnost, školy, rodiče, firmy	Veřejnost, školy, firmy
Nabídka služeb pro školy	Školní programy digitální hygieny	Jak na bezpečnost sociálních sítí a internetu
Nabídka služeb pro veřejnost	Zážitkové workshopy digitálního wellbeingu (690 Kč/os.), Celodenní offline retreaty v lese (1 890 Kč)	Jak na Digitální minimalismus, Digitální etiketa, Odpočinek 2.0, Jak mít bezpečné sociální sítě
Nabídka pro rodiče	Děti online: Brno (550 Kč/os., 950 Kč/pár)	-
Nabídka služeb pro firmy	Digitální wellbeing	Digitální efektivita do firem
Ostatní nabídka služeb	Replug Me challenge	Knihy, blog
Reference	Reference účastníků, v médiích, ocenění	Reference účastníků, v médiích, certifikáty

Co se týče **nabídky pro firmy od Replug me**, nabízí konzultace pro týmy, přednášky/semináře a zážitkový workshop. **Konzultace pro týmy** nabízí nastavení zdravého a efektivního používání technologií pro jednotlivce a týmy s cílem vysvětlit vliv digitálního přetížení na mentální zdraví, produktivitu, týmovou komunikaci a pracovní život. **Přednášky/semináře** obsahují praktické vysvětlení vlivu digitálních technologií na každodenní život, spánek, práci a vztahy. Délka workshopu závisí na domluvě, od 90 minut až po půl den. **Zážitkový workshop** trvá půlden nebo den v prostorech firem nebo v prostorech Replug me. Obsahuje miniworkshopy v průběhu celého dne, kde se

zaměstnanec prakticky naučí, jak si v digitálním světě chránit oči pomocí oční jógy, jak lze dýcháním regenerovat organismus, jak dát mysli oddych a jak pracovat s nově zvýšenou kreativitou a koncentrací. Zážitek workshop nabízí lesní terapii podle japonské metody, táborák na lesní louce a ochutnávku moravských vín ve sklepech. Ceny jsou stanoveny dle individuální poptávky.

Nabídka DigiDetoxu pro firmy obsahuje ucelený soubor metod, které pomohou zvládat technologie v osobním i pracovním životě. Lektor se soustředí na zábavnou a interaktivní formu vysvětlení vlivu technologií, nastavení svého zařízení, udržení pozornosti a efektivity. Obsahem je i téma digitální závislosti, oblasti spánku, vztahů. Výběr je možný z několika variant školení či školení na míru. Témata, kterým se věnuje jsou rozdělena do kategorií: DigiDetox – jak na pozornost, O spokojenosti a Odpočinek 2.0 a Digitální etiketa. Na svých webových stránkách uvádí následující ceník zobrazený v Tabulce 10.

Tabulka 10: Ceník služeb DigiDetoxu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle DigiDetox, © 2020)

Nabídka služeb	Rozsah	Cena
Přednáška	15–90 minut pro 10–1000 lidí	9 000 Kč
Workshop	3–5 hodin pro max. 20 lidí	3 000 Kč/hod.
Konzultace nebo mentoring	1 hod. pro 1 osobu	2 000 Kč

Replug me na svých stránkách nabízí zdarma sedmidenní výzvu „**Replug me Challenge**“, která spočívá v obdržení každodenních e-mailů na téma digitálního detoxu a wellbeingu po dobu sedmi dní. DigiDetox má na svých stránkách **blog** s aktuálními tématy digitálního světa a také lze zakoupit **knížku DigiDetox – Jak na digitální minimalismus** za 289 Kč (případně ve verzi e-knihy za 239 Kč).

Služeb Replug me využilo a kladně ohodnotilo několik velkých společností působících nejen v Brně – Kiwi, Phonexia, Socialbakers, Innogy, Impact Hub Brno, RWS Moravia. O projektu Replug me bylo možné se dozvědět více v deníku Respekt, v Českém rozhlase a v mnoho dalších člancích. O Matějovi Krejčím jako představiteli DigiDetoxu se lze dozvědět v mnoha reportážích a člancích. Konkrétně například rozhovor pro Radiožurnál, Forbes, Českou televizi, idnes.cz, deník.cz a mnoho dalších médií.

2.4.3 Analýza bariér a hrozby vstupu nové konkurence

Z výsledků analýz trendů (kapitola 2.3), obecného okolí (kapitola 2.4) a vlastního průzkumu (kapitola 2.2), jsou si společnosti vědomy zahlcení digitálními technologiemi a část z nich je připravena na tento trend reagovat. Nicméně z průzkumu také vyplynulo, že toto **téma je pro firmy stále čerstvé** a tím se může zdát **trh nasycený** a nemusí zde být místo pro další konkurenci.

Dle analýzy zákazníka (kapitola 2.4.1) lze konstatovat, že **brněnský trh je poměrně malý** a náročný na požadavky externího lektora.

Další bariérou je skutečnost, že na poměrně malém brněnském trhu existují již **dvě dominantní firmy**, které mají jedinečné know-how, silnou značku, mnoho zkušeností a referencí (viz. předešlá analýza 2.4.2).

2.4.4 Analýza dodavatelů

Nově vznikající subjekt bude nabízet vzdělávací a konzultační služby v oblasti digitálního wellbeingu. Z podstaty věci vyplývá, že nebude nakupovat žádné suroviny či zboží, ale pouze **subdodávky služeb**. Na typ a výběr obchodního partnera bude mít vliv rozsah a požadavky na službu ze strany klienta.

Lektor dalšího vzdělávání

K poskytování vzdělávacích služeb je nutné získat osvědčení o získání profesní kvalifikace – Lektor dalšího vzdělávání (75-001-T). Jedná se o rekvalifikační kurz akreditovaný Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy České republiky zakončený zkouškou profesní kvalifikace a udělením osvědčení. V Tabulce 11 je uveden seznam dodavatelů kurzu Lektora dalšího vzdělávání (cena včetně DPH).

Kurz od společnosti **Počítačová služba s.r.o.** nabízí znalosti a orientaci v základních pojmech, cvičení, testy, aktivizační metody, přípravu vlastního vzdělávacího projektu, které se na konci kurzu prezentuje před kolegy a obhájí u profesní zkoušky. Na jejich stránkách lze najít mnoho kladných recenzí. Tento kurz je **nejvhodnější variantou** dle rozsahu kurzu, nabídky a ceny.

Cílem kurzu od **Mendelovy univerzity** je schopnost účastníka školit a vzdělávat zaměstnance firem, sestavit obsah, časový harmonogram a strukturu kurzu, projektovat

vzdělávací program dalšího vzdělávání, prezentovat učivo s použitím interaktivních přístupů a moderních metod učení, zadávat a hodnotit práce aktérů kurzu, ovládat metody hodnocení výuky. Vše s ohledem na psychologické a sociální hlediska dalšího vzdělávání. Ovšem výuka by probíhala v rámci semestru a navštěvování kurzu by bylo **časově velmi náročné**.

Tabulka 11: Seznam možných dodavatelů rekvalifikačního kurzu Lektor dalšího vzdělávání
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dodavatel	Popis	Cena
Počítačová služba s. r. o.	100 hod. výuky: prezenčně (5 dnů výuky, 7 vyučovacích hodin) + distančně, Brno	8 990 Kč
Mendelova univerzita v Brně, Institut celoživotního vzdělávání	141 hod. výuky: 81 prezenčně (8 vyučovacích hodin) a 60 distančně; 1 semestr, Brno	12 000 Kč
Jazyková škola Pelican	100 hod. výuky: prezenčně (4 dny výuky týdně, 6 vyučovacích hodin) + distančně, Brno	24 079 Kč

Jazyková škola Pelican nabízí osvojení si pedagogických a prezentačních dovedností, moderní metody výuky, hravou, zábavnou a efektivní učení. Struktura kurzu je srovnatelná s nabídkou od Mendelovy univerzity, nicméně **nejdražší cenová nabídka**.

Školení lektorských dovedností

Základ prezentačních dovedností lze získat kurzem Lektora dalšího vzdělávání, nicméně je důležité tyto schopnosti prohloubit. Tabulka 12 uvádí seznam dodavatelů školení lektorských dovedností.

Kurz Základy prezentace od společnosti **ICT Pro s.r.o.** se zaměřuje na témata: osobnost prezentátora, zvládnutí trémy, trénink prezentačního vstupu a mluveného projevu, příprava a průběh prezentace, trénink vlastního prezentačního vstupu. Dva dny po 8 hodinách za 8 349 Kč včetně DPH.

Vzdělávací agentura **TSM, spol. s r. o.** vzdělává účastníky v prezentačních dovednostech za 2 100 Kč včetně DPH v rámci 6 hodin. Obsahem kurzu je efektivní prezentace, typy

pro zvýšení přesvědčivosti vlastního projevu, udržení pozornosti posluchačů, vizualizaci a sestavování prezentací, zvládání obtížných situací a praktický nácvik prezentace.

Minutový řečník nabízí praktické a zábavné čtyř hodinové interaktivní cvičení s dalšími max. 7 účastníky za 3 – 4 000 Kč. Nabízí zbavení se parazitních slov, zaměření se na správný postoj, oční kontakt a neverbální komunikaci.

Zřetel, s.r.o. poskytuje kurz lektorských dovedností s cílem naučit účastníky využívat škálu lektorských metod a postupů, a rozvinout v účastnících jejich potenciál a kreativitu.

Vzdělávací agentura **Eductica** nabízí kurzy v oblasti facilitace a komunikace, konkrétně například kurz Grafická facilitace a prezentace s flipchartem za 4 114 Kč včetně DPH, případně třídní akreditovaný kurz Ucelený základ facilitace za 10 890 Kč s DPH.

Portál **naucmese.cz** zprostředkovává různá školení, např. Efektivní homeoffice (500 Kč s DPH), Základy copywritingu: Pište pro svou cílovou skupinu (950 Kč s DPH), FlipchART: snadné tipy pro hezčí flipy (750 Kč s DPH), SEO pro začátečníky aneb jak získat relevantní návštěvnost (1 500 Kč s DPH).

Tabulka 12: Seznam možných dodavatelů školení lektorských dovedností
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dodavatel	Popis kurzu
ICT Pro s.r.o.	Prezentační dovednosti
TSM, spol. s r. o.	Prezentační a komunikační dovednosti
Minutový řečník	Prezentační dovednosti
Zřetel, s.r.o.	Lektorské dovednosti
Eductica	Facilitace a komunikace
naucmese.cz	Pracovní rozvoj a podnikání, Marketing a síť
Seduo.cz	Online kurzy

Seduo.cz nabízí širokou nabídku online kurzů za přijatelné ceny – Jak efektivně zpracovávat úkoly a informace (599 Kč s DPH), Jak si vytvořit a udržet produktivní návyky (599 Kč s DPH), Networking: profesionální přístup k budování B2B vztahů (499 Kč s DPH), Prokreslete se k úspěšné prezentaci (399 Kč s DPH) a mnoho dalších.

Tvorba webových stránek

Při rozjezdu podnikání je nutné registrovat doménu, vybrat webhostingovou společnost a vytvořit webové stránky. V následující Tabulce 13 je uveden výčet možných dodavatelů.

Tabulka 13: Seznam možných dodavatelů k tvorbě vlastních webových stránek
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dodavatel	Webové stránky	Doména	Hosting	Celkem měsíčně
eStránky.cz	180 Kč	276 Kč	V ceně	456 Kč
Active24	V ceně hostingu	260 Kč	71 Kč	331 Kč
Webnode	249 Kč	V ceně	V ceně	249 Kč
Sweb.cz	60 Kč	V ceně	V ceně	60 Kč
Webzdarma.cz	53 Kč	V ceně	V ceně	53 Kč

Nabídka pro podnikatele a firmy od **eStránky.cz** nabízí 5 GB prostoru, více než 35 šablon, zámeček stránek, jazykové verze, vlastní vzhled, komerční použití a vlastní reklamu. Program lze vyzkoušet po dobu 30 dní zdarma. Jedná se o nejdražší variantu.

V případě varianty **Active24** je nutné zakoupit doménu a hosting. Balíček hostingu s Wordpressem nabízí neomezený prostor pro web, 5 GB pro e-maily, neomezený počet e-mailů, velký výběr šablon, neustálou podporu. Namísto WordPressu lze k tvorbě webových stránek využít **MojeStránky.cz** za 35 Kč (podobná nabídka jako **Webnode**) či výrazně lepší nabídku **Standard** za 241 Kč měsíčně. Lze dokoupit zaslání e-mailu z vlastní domény od 59 Kč měsíčně.

Nabídka **Standard** od **Webnode** obsahuje doménu pro první rok zdarma (dále za poplatek 499 Kč/ročně), hosting zdarma, 2 GB prostoru na serveru, 10 GB přenos dat, nesčetně šablon, přednostní podpora, statistiky, 20 e-mailových stránek, registrace 100 uživatelů, dvě jazykové verze webu, pět záloh webu. **Tato varianta se zdá jako nejvýhodnější při vlastní tvorbě webu**, a to z pohledu nabídky, uživatelsky příjemného prostředí, jednoduchosti, přednostní podpory, která bude důležitá při seznamování se s tvorbou webu a přechodu na profesionální web při růstu společnosti. **Webnode** také nabízí variantu **Profi** (Balíček pro úspěšný profesionální web) za 417 Kč měsíčně.

Nejméně atraktivní nabídku nabízí **Sweb.cz**. Varianta Plus za 60 Kč měsíčně bez reklam, nabízí 2 GB prostoru pro web. Ovšem v názvu stránek vždy figuruje sweb.cz.

V případě zvolení Premium varianty s doménou od **Webzdarma.cz**, lze získat umístění prezentace firmy bez vložené reklamy za 53 Kč měsíčně. V ceně je doména druhého nebo třetího řádu, až 5 GB pro web, 2 GB pro e-mail (10 e-mailových stránek), e-mail s přístupem přes webové rozhraní (webmail), podpora, zálohování dat, neomezený měsíční přenos dat možnost použití redakčního systému, protokolů, databází. Tato nabídka by se jevila jednoznačně jako nejvýhodnější, nicméně Webzdarma.cz je vhodnější pro společnosti, které mají webové stránky pouze informačního charakteru a neplánují věnovat obsahu větší úsilí.

Lze využít i společnosti, které se zabývají tvorbou webových stránek a online marketingem. Nabídka vybraných dodavatelů tvorby webových stránek je uvedena v Tabulce 14.

Tabulka 14: Seznam vybraných brněnských dodavatelů webových stránek
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dodavatel	Cena vč. DPH
MB Web	9 000 Kč
Webovky Brno	9 000–14 000 Kč
SHOPEA.CZ	od 9 900 Kč
2R solutions	od 35 000 Kč

MB Web nabízí jednoznačně nejlevnější variantu. Cena zahrnuje tvorbu webových stránek bez použití předpřipravených šablon, včetně základní SEO optimalizace v ceně.

Webovky Brno nabízí spočítání si ceny přes webovou kalkulačku. Tvorba 2–10 webových stránek (včetně optimalizace textu) podle šablony činí 9 000 Kč nebo 14 000 Kč webové stránky na míru. Dokoupit lze například SSL certifikát za 1 000 Kč či analýzu návštěvnosti ve stejné cenové výši.

SHOPEA.CZ nabízí tvorbu webových stránek s vlastním grafikou, SEO optimalizace není zahrnuta v ceně. Plnění obsahu provádí za 800 Kč za hodinu. Tato varianta se zdá

jako nejvhodnější, a to dle referencí (profesionálního designu již vytvořených webových stránek) a nabídky online marketingu.

2R solutions nabízí tvorbu webových stránek na míru včetně optimalizace SEO, rychlého načítání webových stránek, optimalizováno pro mobilní zařízení. Tato varianta je z výše uvedených nejdražší.

Při využití společností, které vytvoří webové stránky, je zpravidla nutné **koupit doménu, hosting**, případně i **redakční systém**. Zakoupení domény od společnosti Active24 činí 241 Kč, hosting 60 Kč vč. DPH/měsíc a včetně redakčního systému WordPress.

Marketing

K propagování nového podniku a výběru vhodného marketingového plánu lze využít konzultací brněnských marketingových specialistů. Níže zmínění možní dodavatelé mají mnoho kladných referencí na jejich provedenou práci.

Filip Novák alias ZeptejSeFilipa nabízí marketingové a obchodní konzultace za 3 630 Kč/hod s DPH za každou započatou hodinu. Zpracování jednotlivé (marketingové) strategie stojí od 36 300 Kč včetně DPH. Nicméně jeho nabídka je ve vyšší cenové relaci.

Malá marketingová nabízí 5 hodin marketingové konzultace s vypracováním akčního marketingového mini plánu na 6 měsíců včetně instruktáže práce s online nástroji a čtyř šablon za 12 100 Kč. Nebo zpracování kompletního ročního marketingového plánu v rozmezí od 36 000 Kč – 48 400 Kč. Nabídka tohoto dodavatele se zdá **nejpříjemnější**.

Následující dodavatelé na svých stránkách neuvádějí ceny. Konzultant online marketingu **Tomáš Šugár** se specializací v PPC a lead generation pomáhá zvyšovat počet poptávek a tržby skrze online kanály. **Marketingová kancelář** se zabývá výkonnostním, internetovým a B2B marketingem, marketingovou strategií, tvorbou webu, brandingem, konzultacemi, webdesignem a UX. **Unifer** poskytuje služby v oblasti webu, digitálního marketingu, strategického plánování a konzultování, PR a médií. **Pavel Minařík** pomáhá s marketingovou strategií, PPC kampaněmi, srovnávači, webovou analytikou, sociálními sítěmi a SEO strategií. Společnost **Roberta Němce**, která nabízí velkou škálu marketingových a reklamních služeb.

A mnoho dalších marketingových specialistů, i cenově dostupnějších marketingových firem v oblasti Brna.

Účetnictví

Co se týče účetnictví či daňové evidence, lze využít online účetních firem, které mohou administrativu usnadnit a zjednodušit.

Trivi nabízí zasilání všech podkladů online, funkcionality portálu a mobilní aplikace, správu celého účetnictví online a v cloudu, generování finančních přehledů, hlídání cash flow a platebních povinností, vystavování dokladů a faktur. Doklady lze zasílat elektronicky a účetnictví sledovat online. Varianta pro živnostníky činí 472 Kč měsíčně při platbě předem na celý rok. V paušálu je účetní, fakturační nástroj s mobilní aplikací a daňové přiznání. Měsíční zpracování mezd činí navíc 241 Kč. Účetnictví pro firmu činí 1 198 Kč ročně. Tato nabídka se stává **nejvhodnější variantou**, a to svou nabídkou, ceníkem, zázemím a recenzemi.

Virtuální účetní (Kateřina Hlůšková) nabízí automatizované účetnictví s online komunikací. Účetnictví pro fyzické osoby obsahuje vedení daňové evidence, zpracování daňového přiznání a přehledů od 1 200 Kč za měsíc, 950 Kč měsíčně v případě neplátce DPH s maximálně 20 doklady za měsíc a 1 500 Kč za měsíc v případě plátce. K měsíčnímu paušálu se u všech jmenovaných účetních doplácí služby nad rámec balíčků. Nabídkou a prezentací značky Virtuální účetní se tato varianta zdá atraktivní, nicméně finančně náročnější.

UOL účetnictví nabízí doklady v online systému, zasilání či svoz dokladů a zpracování do druhého dne bez udání ceny.

Ostatní dodavatelé

K podnikání lze pronajmout některou z mnoha brněnských kanceláří, ale i alternativní pracovní prostor, například **coworkingové pracovní prostory** Impact Hub Brno (10 hodin od 690 Kč/měsíc vč. DPH, 30 hodin od 1 490 Kč/měsíc vč. DPH, 60 hodin za 1 990 Kč/měsíc vč. DPH a další varianty), COWO Brno (od 363 Kč/den vč. DPH, 1089 Kč vč. DPH za 7 dní, 3025 Kč vč. DPH za 20 dní a další vyšší tarify) a jiné alternativní možnosti, kde pracovat.

Dále bude nutné mimo jiné zřídit firemní bankovní účet, sjednat mobilní tarif, lze využívat placené **aplikace**, které mohou usnadnit podnikání, mít účty na **sociálních sítích**, využít služby **designového a grafického studia**, a další služby.

2.4.5 Analýza substitutů

Podle zjištění kvalitativního výzkumu, substitucí externích školitelů v oblasti digitálního wellbeingu, jsou **interní školitelé**. Dle odpovědí participantů rozhovoru, zpravidla velké nadnárodní společnosti jsou si vědomy digitálního zatížení a využívají interní školitele k popularizaci digitálního wellbeingu a zprostředkování tipů, jak se nenechat digitálně přetížit.

Pokud má společnost interní školící a rozvojové středisko, může být vybrán zkušený interní školitel. Pokud se společnost rozhodne, že je důležité přinést **nové nápady a odborné znalosti**, měl by být najat **externí trenér** vynikající pověsti. Jednou z výhod výběru interního trenéra je fakt, že je obeznámen s organizací a může snadněji uvést teorii do kontextu ilustrováním příkladů založených na konkrétních aspektech pracoviště účastníků. Jednou z nevýhod je, že interní trenéři si někdy stěžují na nedostatečnou akceptaci účastníky, jelikož mají pracovníci pocit, že je interní lektor jedním z nich. Externí konzultanti jsou často snáze přijímáni, protože účastníci mají větší důvěru v odbornost a nestranný přístup externího školitele (Hrašková, 2006; Kosnarová, 2011).

2.4.6 Zhodnocení výsledků atraktivity oboru dle Porterova modelu

Výsledky provedených mikro analýz budou zhodnoceny pomocí Porterova modelu pěti sil. Každá síla bude ohodnocena, do jaké míry ovlivní podnikání.

Zákazníci a jejich vyjednávací síla

Společnosti si uvědomují vliv digitálních technologií na své zaměstnance, kteří ztrácejí soustředěnost a produktivitu a hledají alternativy, jak v nich efektivitu podpořit. Nicméně je to pro společnosti nadstandardní služba, kterou nutně nepotřebují ke svému podnikání, a proto je jejich vyjednávací síla vysoká. Nicméně v důsledku zvyšování využití digitálních technologií v pracovním prostředí, mohou firmy v budoucnosti pociťovat digitální nerovnováhu zaměstnanců a službu začít sami vyhledávat. Je nutné dostat toto téma více do povědomí potenciálních zákazníků a tím **snížovat jejich vyjednávací sílu**.

Vzhledem k tomu, že **mikro a malé podniky** disponují menším rozpočtem, budou mít vyšší požadavky na obsah služby vzhledem k nákladům, které by museli vynaložit. V konečném důsledku může být komunikace s nimi náročnější. Dá se očekávat, že

vyjednávací síla mikro a malého podniku bude velká. Střední podnik bude mít specifitější nároky na průběh semináře a zejména workshopu, a to i z důvodu rozsáhlejší organizační struktury a specifitějších podmínkách obsahu. **Vyjednávací síla středního podniku bude také vysoká. Největší vyjednávací sílu budou mít velké podniky,** a to z mnoha důvodů. Jedním z důvodů je samotná velikost a počet účastníků workshopu, kterým se bude uzpůsobovat náplň workshopu. Komunikace s vedením společnosti, která bude nakupovat službu bude náročnější a více byrokratická, vyjednávání o podmínkách bude složitější. Při sestavování obsahu workshopu se bude muset přihlížet ke korporátním pravidlům a hodnotám. A v neposlední řadě se jedná o samotnou ekonomickou sílu velkého podniku. S ohledem na velikosti podniku dle výše definovaného, je jejich vyjednávací síla různorodá a síla závisí na mnoha aspektech.

Souhrnně lze konstatovat, že ačkoliv je v Brně značný počet ekonomických subjektů, trh pro takový druh služby je malý. Z pohledu nutnosti nákupu této služby, není tato služba nezbytná, nýbrž nadstandardní. Zákazníci budou mít vysoké požadavky na poskytování této služby. Ze začátku podnikání tedy bude **vyjednávací síla všech zákazníků jednoznačně vysoká.** Budováním pevné pozice a značky a šíření povědomí o digitálním wellbeingu lze zmírnit vyjednávací sílu klientů.

Rivalita firem působících na daném trhu

Na této tržní nise se jednoznačně soutěží v **kvalitě poskytovaných služeb** a dále hrají obrovskou roli **reference** spokojených klientů. I dle zjištění kvalitativního výzkumu, firmy preferují kvalitu, **zkušenost a znalosti lektora**, společně s jednoznačným **přínosem** pro společnost potvrzený kladnými referencemi účastníků seminářů.

Ohrožení ze současné konkurence bude ze začátku podnikání **vysoké**, jelikož některé brněnské společnosti již absolvovali seminář či workshop konkurentů a bude těžké se od nich odlišit a nabídnout nekonvenční způsob poskytování služby. Nicméně **Replug me** se zaměřuje **více na spolupráci se školami, dětmi a širokou veřejností** a poskytuje přednášky zaměřené **více na vliv mobilních telefonů a sociálních sítí. DigiDetox** v porovnání s Replug me poskytuje individuální přednášky a školení **pro širokou veřejnost včetně firem**, na téma **digitální závislost, wellbeing a minimalismus**, zaměřuje se na efektivní využívání technologií, bezpečnost sociálních sítí, jak se chovat v přítomnosti ostatních s mobilem a jak se správně odpojit a získat energii. Záměr tohoto

podnikání může více směřovat na vliv digitálních technologií úzce **spjatý s pracovním prostředím a produktivitou v práci**, čímž se může síla konkurence snížit.

Oba projekty vsázejí na co nejosobnější a individuální komunikaci s klienty. DigiDetox využívá pouze objednávkové formuláře skrze které ho klient kontaktuje na email, a poté proběhne individuální konzultace. Replug me má částečně předem stanovené termíny přednášek/workshopů, na které se lze přihlásit, případně lze kontaktovat e-mailem či telefonicky k sestavení individuální nabídky. Další podstatnou roli hrají jednoznačně **cesty k zákazníkům a neférová výhoda**. Oba projekty si jednoznačně vybudovali silnou značku a kvalitní pověst skrze reference a vytvoření komunity lidí, ale i díky médiím. Z pohledu modelu Lean Canvas je **komunita lidí** a **reference** spokojených klientů, neférovou výhodou Replug Me. Stejně tak **dobré jméno** a vydaná **kniha** pro DigiDetox. Zvolení vhodné **komunikace s klienty** a **cenové politiky** bude pro začínající podnik jedním z **klíčových faktorů**.

Hrozba vstupu nové konkurence

Digitální wellbeing je poměrně nová oblast podnikání a není lehké zaujmout zákazníky a přesvědčit je k nákupu těchto služeb. Již nyní jsou na trhu dva dominantní konkurenti, kteří vybudovali silnou značku, mají vlastní know how, spolupráci s místními subjekty a mnoho workshopů a seminářů za sebou. Společně s faktem, že brněnský trh je poměrně malý a disponuje úzkou poptávkou, by bylo velmi **obtížné vstoupit na tento trh** a přesvědčit firmy o lepší kvalitě než dominující firmy s poměrně dlouhou historií.

Dodavatelé a jejich vyjednávací síla

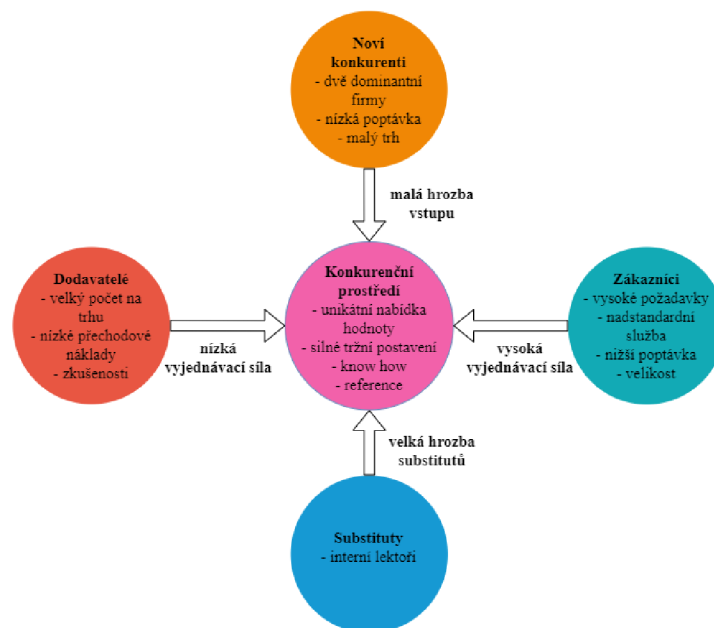
Problémovým místem se může stát dodavatel vzdělávání, vzhledem k tomu, že obsah a kvalitu poskytované služby si nelze prohlédnout a vyzkoušet, lze přínos ohodnotit až po absolvování školení. Nicméně lektori na svých stránkách uvádí reference účastníků. Méně známí lektori se budou snažit o navázání spolupráce a podmínky tak mohou být flexibilnější. Naopak vyjednávací síla zkušených a kvalitních lektorů bude vyšší vzhledem k jejich renomé, ale i z pohledu tohoto podniku, který bude na trhu nový a nebude si moct diktovat lepší podmínky či případné slevy. Stejný problém může nastat u výběru ostatních dodavatelů.

Nicméně **celkem vzato** budou mít dodavatelé víceméně **nízkou vyjednávací sílu**, jelikož je lze **snadno nahradit** z velkého množství subjektů na trhu (viz. kapitola 2.4.4 Analýza dodavatelů) a **náklady na přechod** by byly relativně **nízké**. S vyjednávací silou dodavatelů lze do budoucna pracovat.

Hrozba substitutů

Jak vyplynulo z kvalitativního výzkumu, hrozbou jsou **interní lektori společnosti**, kteří se tímto tématem postupně začínají zabývat více a více. Pro společnosti může být osvěta od interních školitelů přínosnější, vzhledem k tomu, že ví, jak společnost funguje, zná interní procesy a firemní kulturu, a mimo jiné i přijatelnější z finanční stránky. Interní lektori jsou rozhodně hrozbou pro nově začínající podnik. Nicméně externí konzultanti se daným tématem zabývají do hloubky a stávají se experty v dané oblasti. Nejen z tohoto důvodu jsou zaměstnanci často snadněji přijímáni, ale i díky nestrannému přístupu externího školitele.

Výsledné zhodnocení trhu Porterovým modelem pěti sil je graficky zobrazeno na Obrázku 6.



Obrázek 6: Výsledné zhodnocení dle Porterova modelu pěti sil
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Souhrnně lze říct, že trh pro začínající podnik je dle provedených analýz atraktivní a úspěšné podnikání lze vybudovat. Potenciálních zákazníků je navzdory malému trhu

dostatek a počet klíčových zákazníků je stabilní. Největším problémem je současná konkurence, vzhledem k tomu, že působí na trhu mnohem déle, mají širokou síť kontaktů a cenné know how. Je nutné se tomu postavit jako k výzvě, vybudovat silnou značku společnosti, vytvořit unikátní know how a získat cenné obchodní partnery.

V Tabulce 15 jsou faktory identifikované jako výzva, příležitost či problém pro souhrnný výstup metodou COP.

Tabulka 15: Výsledné faktory plynoucí z analýzy atraktivity trhu určené pro COP analýzu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Identifikovaný faktor	Výzva/příležitost/problém
Vysoká vyjednávací síla zákazníků	Výzva
Silná stávající konkurence	Problém
Substituce interními lektory	Problém
Kvalita dodavatelů	Problém
Dostatek potenciálních zákazníků	Příležitost
Široké zaměření konkurentů s ohledem na zákaznický segment	Příležitost

2.5 Analýza vlastních zdrojů a schopností

Nyní lze přistoupit k definování zdrojů, které jsou k dispozici a zdrojů, které bude nutné získat a nakoupit k rozjezdu podnikání. K analýze potřebných zdrojů, bude aplikována analýza vlastních zdrojů a schopností.

Finanční zdroje

Volné finanční prostředky podnikatelky činí aktuálně 150 000 Kč, a navíc lze ze strany rodinných příslušníků získat bezúročnou půjčku v hodnotě 300 000 Kč.

Hmotné zdroje

V případě podnikání jako osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ) lze za sídlo podnikání uvést trvalé bydliště zakladatelky, čímž nebude nutné vynakládat náklady na kancelářské prostory. Také lze využít coworkingových prostor jako kancelářské zázemí

a není nutné pronajímat kancelář. V případě podnikání jako právnická osoba, je vhodné pronajmout kancelářské prostory a uvést zde sídlo. Do podnikání lze vložit osobní notebook, který se odhaduje ve výši 12 500 Kč.

Nehmotné zdroje

Za nehmotný zdroj lze považovat know-how, znalosti a zkušenosti zakladatelky získané během studijního, pracovního a osobního života. Znalosti týkající se problematiky digitálního wellbeingu je nutné prohloubit čerpáním z vědeckých studií a absolvování kurzů a školení k získání schopností a dovedností. K získání lektorských dovedností bude nutné navštěvovat vzdělávací programy, přednášky, workshopy. Dále bude nutné vytvořit webové stránky, marketingovou strategii, začít s účetnictvím, využít bankovních služeb, získat kontakty a obchodní partnery, a mnoho aktivit spojených s podnikáním. Částečně lze čerpat z vlastních zkušeností, nicméně bude nutné vynaložit finanční prostředky na získání těchto prostředků a na konzultaci se specialisty.

Lidské zdroje

Na začátku podnikání bude pracovat pouze zakladatelka, která získala bakalářské vzdělání na Fakultě podnikatelské VUT v Brně, v oboru Ekonomika podniku a aktuálně studuje magisterské studium, obor Řízení a ekonomika podniku, taktéž na Fakultě podnikatelské. Fakulta podnikatelská poskytla teoretické znalosti o ekonomice podniku a řízení společnosti, nicméně praktické zkušenosti chybí a bude nutné je získat. Navzdory nedostatku praktických zkušeností, má zakladatelka schopnosti vyřizování administrativních úkonů, komunikační schopnosti z několika zaměstnání během deseti let. Při růstu podnikání lze najmout další lektory, kteří mohou vést kurzy samostatně. Výběr lektorů musí být proveden velmi pečlivě s ohledem na jejich lektorské, prezentační a komunikační dovednosti, znalosti oboru či schopnost rychle nabýt znalostí, osobnost a vystupování, loajalitu a další faktory.

2.5.1 Zhodnocení vlastních zdrojů a schopností

K zahájení podnikání je k dispozici dobré finanční a hmotné zázemí. Nicméně chybí skutečné zkušenosti s podnikatelskou činností, lektorské schopnosti, obchodní a marketingové dovednosti. Komunikační dovednosti jsou na dobré úrovni díky

předešlým zaměstnáním. Stejně tak teoretická znalost účetnictví a ekonomiky podniku byla prohlubována praxí během zaměstnání. Hluboká znalost digitálního wellbeingu a tématy, které se s tímto pojmem pojí, chybí. K posílení těchto slabých stránek je nutné poskytnout určité kroky (samovzdělávání, absolvování kurzů a školení). Při rozvoji podnikání lze uvažovat najmutí dalších lektorů, kteří by realizovali poskytování vzdělávací služby.

V Tabulce 16 je uvedeno zhodnocení vlastních zdrojů a schopností, které budou charakterizovány jako výzva, příležitost či problém pro účely COP analýzy.

Tabulka 16: Výsledné faktory plynoucí z analýzy vlastních zdrojů a schopností určené pro COP analýzu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Identifikované faktory	Výzva/příležitost/problém
Nedostatek zkušeností s podnikáním	Problém
Zkušenosti a reference v oboru	Výzva
Vzdělávání a know how v oboru	Výzva

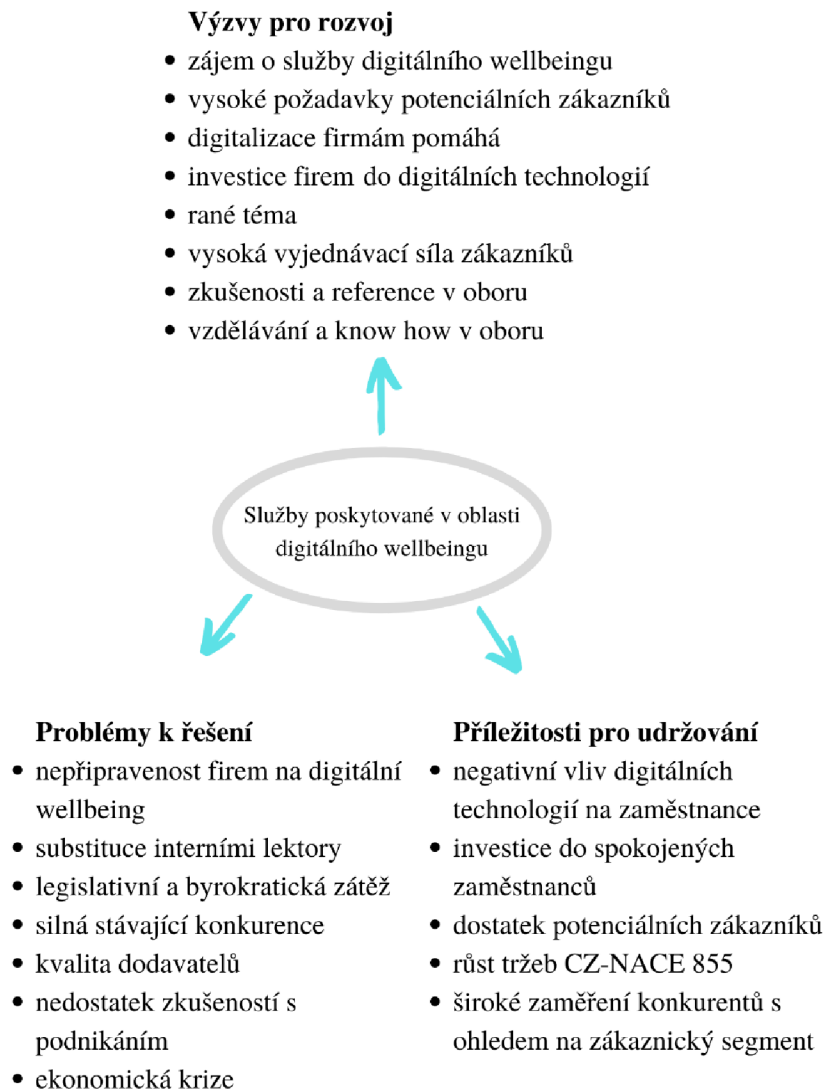
2.6 Souhrnné zhodnocení analýz metodou COP

V rámci metody COP jsou na Obrázku 7 identifikovány klíčové faktory a nejvýznamnější vlivy dle zhodnocení analýz, díky kterým bude vyvozena strategie nově vznikajícího podniku.

Navzdory raného trendu digitálního wellbeingu, podle zjištěných výsledků analýz mají firmy zájem dozvědět se o problematice digitálního wellbeingu více. Digitální technologie nepochybně pomáhají firmám být efektivnější a úspěšnější, nicméně dle analýz má přemíra užívání digitálních technologií a neschopnost si od nich odpočinout, skutečný negativní vliv na soustředěnost a kvalitní výkon zaměstnance. Tyto faktory jsou brány z pohledu **výzvy** – umožnit organizacím využívat technologie zdravě a prospěšně v dnešním digitálním světě a negativní vliv digitálních technologií z pohledu **příležitosti** pro udržování.

Potenciál tohoto trhu obecně potvrzují i investice firem do vzdělávání svých zaměstnanců a kontinuálně růst tržeb firem poskytující toto vzdělávání. Ovšem s investicemi firem do

ostatního vzdělávání zaměstnanců a tržbami Ostatního vzdělávání úzce souvisí finanční situace na B2B trhu. Nadcházející recese způsobená koronavirovou pandemií rozhodně utlumí poptávku po nadstandardních službách a rozjezd navrhovaného podnikání bude zcela jistě složitější vzhledem k nastalé **problémové situaci**.



Obrázek 7: Shrnutí analýz pomocí metody COP
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na tomto trhu se nesoutěží o vedoucí pozici v nízkých nákladech či ceně, nýbrž v diferenciaci pro vybraný segment trhu. Společnosti si konkurují především kvalitními a unikátními službami, zkušenostmi a referencemi. **Příležitostí** odlišit lze spatřit v pokrytí užšího segmentu trhu, než pokrývá konkurence. Oba přímí konkurenti cílí na širokou veřejnost, školy i firmy. Nově zakládající podnik se může zaměřit na vliv digitálních

technologií úzce spjatý s pracovním prostředím a produktivitou v práci, čímž by se mohla síla konkurence snížit.

Vyjednávací síla zákazníků je vysoká, jelikož nákup nadstandardních služeb pro chod společností není nezbytný, na trhu jsou dva silní konkurenti, které mohou zákazníci přednostně využít a také si mohou diktovat vysoké požadavky na službu. Dle kvalitativního výzkumu je požadavkem na služby digitálního wellbeingu kvalitní a přínosný obsah podložený statistickými údaji a fakty. Cena hraje spíše vedlejší roli, nicméně je pro klienty velmi citlivá (nízká cena vyvolává pocit nezkušeného lektora, vysoká cena nedůvěryhodnost v přecenění poskytované služby). **Výzvou** je zcela jistě nabídnout unikátní hodnotu, získat spokojené zákazníky, vybudovat silnou značku a snižovat vyjednávací sílu zákazníků.

Problémem je substituce interními lektory. Dle kvalitativního výzkumu, mnohé firmy využívají vlastních lektorů k popularizaci digitálního wellbeingu a zprostředkování tipů, jak se nenechat digitálně přetížit. Interní lektori znají procesy a firemní kulturu organizace a dovedou lépe uvést téma do firemní praxe. Nicméně externí školitelé se specifikuji na dané téma v rámci jejich podnikání, problematice věnují více času než interní lektori a mají hlubší znalosti. Jako nezažití lektori mohou vnést do podniku nový pohled na věc. Začátek podnikání bude časově a byrokraticky náročný. Nedostatečné znalosti a dovednosti bude nutné prohloubit samostudiem a vhodnými kurzy. Ovšem problémem je právě dodavatel lektorského vzdělávání, vzhledem k tomu, že si nelze předem prohlédnout a vyzkoušet obsah kurzů a tím zaručit dobře investovaný čas a peníze. Stejná situace platí i při výběru ostatních dodavatelů. Nezbyvá nic jiného, než se spolehnout na reference a propagaci jejich služeb. V případě růstu podnikání lze najmout další lektory. Rizikem se může stát ukončení spolupráce s těmito lektory, jelikož v případě jejich odchodu je nutné najít nové lektory a věnovat jim spoustu času je proškolit, seznámit je s konceptem služeb a firemní kulturou. Dále může ukončení spolupráce způsobit odliv klientů, kteří byli spokojeni s prací lektora a z pohledu samotného lektora se lze obávat zneužití know-how společnosti k provozování vlastní vzdělávací a konzultační činnosti.

Z tohoto souhrnného hodnocení se jeví jako nejvhodnější cílená **strategie pro vybraný segment trhu s diferenciací**. Zaměřit se na využití výzev pro rozvoj, přihlídnout k příležitostem k udržování a zohlednit problémy k řešení.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Po provedení analýz lze ze souhrnného hodnocení vyvodit strategickou cestu, kterou se bude nově zvolená společnost ubírat k dosažení svého poslání, vize a strategických cílů. Zvolená strategie a obchodní model budou východiskem pro plán poskytování služeb, marketingový, organizační a finanční plán. V závěrečné části budou zohledněna rizika podnikatelského plánu a časový harmonogram.

3.1 Volba vhodné strategie a popis podniku

Vzhledem k závěrečnému zhodnocení analytické části, je zvolena strategie **zaměření se na úzký segment a diferenciaci**.

Dle výsledků kvalitativního výzkumu, měly o službu zájem především velké, střední a malé společnosti, a dále podle analýzy trendů a obecného prostředí se nestandardnímu typu školení věnují zejména velké společnosti. Nově vznikající podnik se zaměří především **na střední a velké společnosti**. Podle zhodnocení současné konkurence, obě dominantní společnosti cílí nejen na firmy, ale zejména i na širokou veřejnost. Nově zakládaná společnost se odliší **zaměřením se pouze na B2B trh**. Dále se konkurence zabývá vlivem sociálních sítí či digitální závislostí. Tato společnost se zaměří na digitální zatížení a wellbeing **spojený s firemním prostředím** a s tím spojenou produktivitou zaměstnanců.

Nově navrhovaný podnik vytvoří **kvalitní obsah**, který se odlišuje od konkurence a **přináší unikátní přidanou hodnotu** pro zákazníka, než kterou poskytují ostatní firmy a interní lektori. Vybuduje **silnou značku** účinnou marketingovou strategií – účast na konferencích, networkingových událostech, obchodní a neformální setkání, přímý prodej, budování pevných vztahů se zákazníky a jejich spokojenosti. Zmíněná offline forma marketingu bude podpořena online marketingem – optimalizované a dohledatelné webové stránky, firemní blog, LinkedIn, poskytování rozhovorů pro různá média. Dalším strategickým krokem bude postupně **získávat cenné obchodní partnery** a kladné **reference spokojených zákazníků**. Dbát na **zpětnou vazbu** a naslouchat požadavkům klientů.

Nově vznikající vzdělávací a poradenská společnost **Digibalanc** bude poskytovat inspirativní semináře, workshopy na míru a individuální konzultace v oblasti digitálního

wellbeingu organizacím působícím v Brně. Digitální technologie samotné, pokud jsou používány zdravě, mají mimořádné výhody. Důležité je mít k digitálním technologiím zdravý vztah, nepodlehout jim a využívat je vědomě k dosažení produktivních výsledků. Digibalanc bude svými programy pomáhat organizacím a jejím zaměstnancům udržovat digitální rovnováhu a maximalizovat jejich produktivitu. Programy jsou navrženy tak, aby byly poutavé, zaměřené na řešení a založené na důkazech.

Mise

Smyslem Digibalanc je pomáhat firmám udržovat digitální rovnováhu zaměstnanců a zvyšovat jejich pracovní výkon při využívání digitálních technologií.

Vize

Vizí Digibalanc je stát se uznávanou vzdělávací a poradenskou společností v oblasti firemní digitální rovnováhy a produktivity. Cílem je vybudovat silnou značku, unikátní hodnotu pro zákazníka a rozšířit se do hlavního města Prahy.

Strategické cíle

K naplnění vize jsou vymezeny střednědobé cíle, které představují milníky k uskutečnění vize. K dosažení těchto střednědobých cílů jsou stanoveny nejprve cíle krátkodobé.

- Do konce roku 2020 navrhovaný podnik domluví alespoň dvě oboustranně výhodné spolupráce s brněnskými společnostmi s cílem vyladit koncept poskytování služby pro příští rok.
- Do konce roku 2021 zakládáný podnik ustálí koncept poskytování služeb, vybuduje si důvěru u zákazníků a získá pět referencí od spokojených klientů, kterými se může prezentovat.
- Do konce roku 2022 bude Digibalanc vnímán zákazníky, konkurenty a médii jako silná značka, uskuteční 10 spoluprací (z toho 5 nových) a spokojenost zákazníků bude dosahovat minimálně 90 %.
- Do konce roku 2023 uskuteční Digibalanc 20 spoluprací, z toho 10 s novými podniky (čímž získá další reference), začne poskytovat služby i v Praze a získá zde alespoň dvě dlouhodobé spolupráce.

Firemní hodnoty

Zakládat si bude na individuálnímu přístupu, praxi ověřeném obsahu a přínosu pro firmy. Vztahy budou založeny na důvěře, která pochází z úspěšné a poctivé spolupráce s obchodními partnery.

Slogan

„Snižte digitální stres a maximalizujte produktivitu svých zaměstnanců.“

Logo

Logo Digibalanc by mělo na první pohled evokovat rovnováhu spojenou s něčím digitálním. Modrá barva má vyvolávat pocit klidu, oranžová naopak energičnost. Smyčka reprezentuje rovnováhu nad zástrčkou, která zastupuje digitální technologie. Smyčka také představuje nekonečno, konkrétně pocit neustálé digitální rovnováhy.



Obrázek 8: Logo nově zakládané společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Forma podnikání

Co se týče formy podnikání, bude zvoleno podnikání na základě **živnostenského oprávnění**. Jednak z důvodu povahy podnikání – jedná se o poskytování vzdělávacích a konzultačních služeb a nebude nutné investovat velké množství prostředků, jako by to bylo v případě výrobní společnosti. Ale i z důvodu, že majitelka bude zároveň i lektorkou digitálního wellbeingu a vše bude v její kompetenci. **Sídlo** podnikání bude adresa trvalého bydliště, případně lze využít virtuálního sídla.

Základní informace o nově vznikajícím podnikání, na základě živnostenského oprávnění, jsou uvedeny v Tabulce 17.

Tabulka 17: Základní informace o nově vznikajícím podniku

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Název:	Digibalanc
Právní forma podnikání:	Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku
Druh živnosti:	Ohlašovací volná
CZ-NACE:	73110: Činnosti reklamních agentur 855: Ostatní vzdělávání
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Obory činnosti:	Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení; Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti

3.2 Lean Canvas

Koncept podnikání je představen modelem Lean Canvas na Obrázku 9. Původní model byl upraven dle zhodnocení provedených analýz s ohledem na zvolenou strategii.

Nově zakládaná společnost nabízí řešení digitálního stresu a neproduktivity zaměstnanců semináři, workshopy a individuálními konzultacemi v oblasti digitálního wellbeingu.

Poskytování služeb Digibalanc je vhodné pro malé, střední a velké společnosti působící v Brně. Ze začátku se zaměří na střední a velké společnosti, které se zabývají a pracují s digitálními technologiemi, čímž pociťují digitální přetlak nejvíce. Tyto společnosti jsou dále definované otevřenou kulturou a vyspělostí řízení lidských zdrojů.

Využitím služeb Digibalanc společnosti získají přehled o digitálním wellbeingu, sníží digitální vypětí zaměstnanců a zvýší jejich produktivitu. Udržování zdravého vztahu k digitálním technologiím je jedním z faktorů vyrovnaného a produktivního zaměstnance.

Výše ceny za službu se odvíjí především od reálných nákladů a požadované marže. Podrobnější cenová kalkulace je uvedena v kapitole 3.3.1 Marketingový mix služeb.

Lean Canvas Podnikatelský plán na jedné straně papíru Online kurz zdarma na www.leancanvas.cz		Projekt: Digibalanc	Autor: Veronika Grosová	Datum: 2020 Verze # 2
Problém Jaké jsou 1-3 nepalčivější problémy vašich zákazníků? - digitální stres a zahlcení - nesoustředění a neproduktivní zaměstnanci - nedostatek informací o vlivu digitálních technologií	Řešení Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků? - inspirativní seminář - workshop na míru - individuální konzultace	Unikátní nabídka hodnoty Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaká je výjediná hodnota pro zákazníka? - snížení digitálního stresu zaměstnanců - zvýšení jejich produktivity - udržení digitální rovnováhy - implementování zdravých digitálních návyků	Neférová výhoda Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy? - vlastní know-how - reference spokojených klientů	Zákazníci Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé? - malé, střední a velké společnosti působící v Brně
Existující alternativy Jak zákazníci řeší své problémy dnes? Replug me DigiDetox	Indikátory Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká další data jsou pro vás teď důležitá (akvizice, aktivace, konverze, tržby, doporučení)? - počet získaných klientů, počet referencí, reference, spokojenost s kvalitou nabízených služeb, tržby	Srozumitelný opis Jak jednoduše opíšete vaše řešení pomocí již existujících? Snížete digitální stres a maximalizujete produktivitu svých zaměstnanců.	Cesty k zákazníkům Jak se dostanete ke svým zákazníkům? - offline marketing (přímý marketing, event marketing) - online marketing (webové stránky, LinkedIn, vztahy s veřejností)	První vlašťovky S kým můžete začít nejříve? Střední a velké podniky: - společnosti pracující s digitálními technologiemi s otevřenou kulturou
Struktura nákladů Za co budete platit a koho? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady? Pronájem sdílené kanceláře, telefonní tarif, účetní, údržba webových stránek, marketing, sebe prezentace, materiály na školení, odměny lektorům		Cenový model Jak načtete vaše řešení problémů? Inspirativní seminář - 2 500 Kč/osoba Workshop na míru - 3 090 Kč/osoba Individuální konzultace - osobní 900 Kč/hod.		

Lean Canvas vytvořil Ash Maurya na základě Business Model Canvasu, je distribuován pod licencí CC BY-SA 3.0. Přeložili Jan Veselý a Petra Hájková.

Obrázek 9: Lean Canvas
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Lean Canvas společně s vybranou strategií jsou východiskem pro konkrétní plány podnikatelského návrhu, které jsou podrobně rozpracované v dalších kapitolách návrhové části.

3.3 Marketingový plán

Marketingový plán nejprve definuje marketingové cíle a dále obsahuje samotný marketingový mix služeb (tzv. „7P“), který vychází z výsledků analýz a zvolené strategie. **Marketingové cíle** vychází z cílů strategických definovaných v kapitole 3. 1. Cílem je oslovit potenciální zákazníky, získat první spolupráce, ustálit obchodní koncept, který naplňuje potřeby zákazníků, šířit povědomí o značce a upevňovat její pozici. Z dlouhodobého hlediska je cílem budovat uznávanou značku Digibalanc, pevné vztahy se zákazníky a navázat spolupráce s organizacemi působícími v Praze.

3.3.1 Marketingový mix služeb

Struktura marketingového mixu nabízených služeb je zpracována v rámci sedmi prvků – o jaké nabízené službě se jedná (produkt), za jakou cenu, jak se služba dostane k zákazníkovi a jakým způsobem bude komunikována směrem k zákazníkům, lidé, na kterých závisí provedení služby, jak bude služba poskytována (procesy) a jaké materiální prostředí usnadní poskytnutí služby. Na základě **vlastních kalkulací** jsou stanoveny náklady a požadovaná marže dle **průzkumu konkurence**, jenž vychází z benchmarkingu vybraných konkurenčních parametrů (cena, kvalita, nabídka) služeb a podle **průzkumu u potenciálních zákazníků** (zaměření se na poptávku a preference zákazníka).

Nabízené služby

Portfolio služeb vychází z validace modelu formou rozhovorů u potenciálních zákazníků (viz. kapitola 2.2). Dle jejich preferencí se portfolio služeb bude skládat z inspirativních seminářů, workshopů na míru a individuálních konzultací.

Oslovení potenciální klienti by se v rámci seminářů a workshopů rádi věnovali vlivu digitálních technologií a následkům s vlivem spojeným, produktivní práci s digitálními technologiemi a odpočinku. S ohledem na jejich odpovědi budou semináře a workshopy zahrnovat následující témata:

- hrozby a vliv digitálních technologií,
- digitální rovnováha a zdravé digitální návyky,
- digitální firemní kultura,
- zvyšování produktivity a dosahování lepšího výkonu v synergii s digitálními technologiemi,
- maximalizace výkonu v rozptylujícím prostředí,
- efektivní přestávky uvnitř i vně kanceláře.

Témata produktivity a digitálního wellbeingu budou vztažena na jednotlivce, ale i v rámci celé digitální kultury.

V rámci poskytování služeb bude vytvořena **příručka digitální rovnováhy**. Příručka bude obsahovat shrnutí vlivu digitálních technologií a následky s vlivem spojené, dále jak si osvojit a uplatňovat zdravé digitální návyky, jakým způsobem si nastavit čas strávený u obrazovky, jak využívat digitální média efektivně a nenechat se jimi zahltit,

metody a pomůcky, jak se ponořit do hluboké práce, jak si odpočinout od digitálních technologií včetně konkrétních cvičení a výzev, které lze praktikovat nejen během pracovní doby a další informace, nástroje, tipy. Ilustrativní návrh příručky je zobrazen na Obrázku 10.



Obrázek 10: Ilustrativní obrázek příručky digitální rovnováhy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Inspirativní seminář (60 minut) bude mít informační povahu a struktura bude koncipován plošně pro všechny zaměstnance tak, aby každý mohl získat přehled o vlivu digitálních technologií a inspirovat se zdravými digitálními návyky. Seminář obsahuje základní uvedená témata. Účastníci se seznámí s vlivem digitálních technologií a digitální rovnováhou, jak si lze nastavit čas strávený u obrazovky (o pravidlu 20-20-20, o jednoduchém softwaru, který chrání oči), co je to multitasking a unitasking, dozví se jak na hlubokou práci (o pravidle 60-10, o metodě 90-90-1), jak lze efektivně zpracovávat

e-maily (o metodě Inbox Zero a 4D), jak být maximálně produktivní v práci, tak aby nebylo nutné pracovat ve volném čase, jak si odpočinout od digitálních technologií a načerpat energii na další pracovní den. Seminář bude doprovázen prezentací na počítači. Délka informativního semináře je 60 minut s prostorem pro dotazy.

Workshop na míru (2–3 hodiny) bude určený pro menší skupinu lidí s individuálními nároky. Před uskutečněním workshopu proběhne konzultace požadavků a očekávání, upřesní se témata workshopu a nástroje, definují se cíle školení a cílová skupina. Budou představeny základní myšlenky, použití v praxi a zaměření se na praktické řešení problémů. Po skončení workshopu bude vypracován report a zaslán vedení společnosti. Intenzivní workshop bude doprovázen flipchartem. Workshop bude mít zpravidla rozsah 2–3 hodiny, nicméně časovou náročnost lze upravit. Počet účastníků je omezen na maximálně 15 účastníků, aby bylo možné se všem účastníkům plně věnovat.

Individuální konzultace (60 minut) budou sloužit k poskytování odborných znalostí a řešení v oblasti digitálního wellbeingu.

Cena

Cenová politika je stanovena na základě reálných nákladů, požadované marže a s ohledem na požadavky potenciálních zákazníků. Při stanovování cen bylo také přihlédnuto k cenám konkurence. Cenová kalkulace semináře je uvedena v Tabulce 18 a workshopu v Tabulce 19. Veškeré náklady a časová náročnost semináře a workshopů (dále „kurzů“) jsou počítány na jednoho účastníka. Při kalkulaci ceny se uvažuje, že obsah kurzů má vždy základní koncept, který obsahuje stálá témata, jenž nelze vypustit. K těmto základním tématům lze přidat okruhy, kterým se chce klient věnovat. Materiály na školení tak budou mít předem základní formu a práce lektora, se kterou je kalkulováno, je myšlena jako práce strávená nad úpravou těchto předem připravených materiálů dle požadavků zákazníka. Dále je v práci lektora zahrnuta příprava, samotné vedení kurzu, získání zpětné vazby od klienta a případná dodatečná práce po skončení kurzu. Cena individuální konzultace je uvedena za hodinu a odvozena od hodinové sazby lektora a požadované marže (viz. Tabulka 20).

Inspirativní seminář (60 minut) bude kalkulován na 2 500 Kč za osobu a cena se odvíjí od reálných nákladů na jednoho účastníka a stanovené marže. První hodinová konzultace

k ujasnění požadavků a stanovení rámce semináře, je pro klienta zdarma. Na informačním semináři obdrží účastníci školící materiály opatřené logem (propisku, textový blok a tištěnou příručku digitální rovnováhy). Dále jsou zde zohledněny ostatní drobné propagační předměty a práce lektora v rozsahu celkem 4 hodin (příprava, realizace, zhodnocení).

Tabulka 18: Cenová kalkulace inspirativního semináře na jednoho účastníka
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Propočet	Cena/osoba
Propagační a školící materiály	180 Kč
Příprava a práce lektora (270 Kč/hod. x 4 hod./os.)	1 080 Kč
Marže (40 %)	840 Kč
Prodejní cena inspirativního semináře	2 500 Kč

Prodejní cena **workshopu na míru** je stanovena na 3 090 Kč/osoba. Úvodní hodinová konzultace pro získání představy klienta a sestavení rámce workshopu je zdarma. Celková prodejní cena se opět odvíjí od reálných nákladů na jednoho účastníka, stanovené marže a vyšší náročnosti na interakci s účastníky. Na workshopu obdrží účastníci školící materiály (propisku, poznámkový blok, workshopový pracovní dokument, který je bude provázet školením a je vytvořen dle osnovy a workshopových témat). Dále jsou zde započítány drobné propagační předměty, školící potřeby pro lektora a samotná práce lektora. Práce školitele zahrnuje přípravu, realizaci workshopu, následné zhodnocení s klientem a vypracování reportu pro vedení.

Tabulka 19: Cenová kalkulace workshopu na míru na jednoho účastníka
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Propočet	Cena/osoba
Propagační a školící materiály	208 Kč
Příprava a práce lektora (300 Kč/hod. x 6 hod./os.)	1 800 Kč
Marže (35 %)	1 082 Kč
Prodejní cena workshopu na míru	3 090 Kč

Individuální konzultace bude činit 900 Kč/hod. Stanovení hodinové výše vychází z hodinové sazby lektora, know-how, cestovného a času stráveného na cestě ke klientovi. Konzultace lze za jistých okolností proběhnout i online za nižší sazbu.

Tabulka 20: Cenová kalkulace individuální konzultace nově zakládaného podniku
(Zdroj: Vlastní zpracování dle DigiDetox, © 2020)

Propočet	Cena/hod.
Příprava a práce lektora (270 Kč/hod. x 2 hod./os.)	540 Kč
Marže (40 %)	360 Kč
Prodejní cena individuální konzultace	900 Kč/hod.

Nicméně cena služeb bude vždy záviset na konkrétních požadavcích zákazníka a podle toho se může lišit. Výše ceny může záviset i na počtu konzultací, které by bylo nutné poskytnout v rámci spolupráce, počtu účastníků, rozsahu a obsahu kurzů, periodicitě služby. Lze jednat o množstevních či věrnostních slevách. Přesné ceny je možné sdělit na základě konkrétního zadání či osobní schůzky.

Distribuce a propagace

Distribuce a propagace bude hrát nesmírně důležitou roli při rozjezdu a udržování podnikání vzhledem k tomu, že na trhu fungují dvě dominantní společnosti. **Marketingová komunikace** bude uskutečněna převážně skrze **offline kanály** (přímý marketing: obchodní a neformální setkání, event marketing: účast na odborných konferencích, přednáškách, veletrzích) a dále podpořena **online kanály** (optimalizované a dohledatelné webové stránky, LinkedIn, vztahy s veřejností: psaní blogu, komunikace s médii, e-mail marketing).

Offline marketing

Akvizice zákazníků bude probíhat zejména **osobním prodejem**. Ačkoliv se jedná o nejdražší metodu komunikačního mixu, je zároveň nejúčinnější a nejvhodnější k budování dlouhodobé spolupráce s klienty. Cestou k získávání kontaktů a potenciálních zákazníků bude využíváno **sdíleného pracovního prostoru** Impact Hub. Dalším způsobem, jak se dostat k zákazníkovi bude (aktivní) účast na **HR konferencích**,

přednáškách zabývajícími se aktuálními HR trendy, digitálním pracovním prostředím, firemním wellbeingem, produktivitou zaměstnanců. Dále účastnění se brněnských **veletrhů**.

Tabulka 21: Rozpočet offline marketingu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Měsíční výdaj	Cena
Členství coworkingových prostor (Impact Hub)	1 990 Kč
Konference, přednášky, veletrhy	6 500 Kč
Smart Network – událost	400 Kč
Minutový Networking – událost	1 200 Kč
Obchodní schůzky	1 900 Kč
Propagační předměty	3 060 Kč
Celkem	15 050 Kč

Měsíční **členství coworkingových prostor Impact Hub** stojí 1 990 Kč měsíčně a obsahuje 60 hodin ve sdílených pracovních prostorech, bezplatný vstup na vzdělávací, společenské a expertní akce, které Impact Hub pořádá, kancelářské potřeby a další výhody. Sdílený pracovní prostor bude využit nejen jako kancelář, ale zejména k budování sítě kontaktů a k získání informací. Impact Hub je místem sdružování kreativních lidí a podnikatelů z různých oborů na jednom místě, kteří si mohou navzájem pomáhat. Navazování kontaktů je tak mnohem jednodušší a obchodování se může výrazně urychlit.

Síť kontaktů lze budovat i účastí na **networkingových událostech**. Smart Network nabízí roční členství za 4 840 Kč a setkání za 400 Kč. Vstupné na setkání Minutového networkingu činí 1 200 Kč za událost. Breakfast for business nabízí roční členství za 14 000 Kč a snídaňový raut na klubovém setkání v průměru za 250 Kč. V prvních letech podnikání bude navštěvován Smart Network a Minutový networking.

Další cestou, jak se dostat k potenciálním zákazníkům je **účast na konferencích, přednáškách a veletrzích**. Dle průzkumu cen vstupného na zmíněné události v Brně, je výdaj za vstupné průměrně odhadován jako 6 500 Kč měsíčně.

Při uvažování dvou **obchodních schůzek** týdně mimo kanceláře obchodního partnera a útraty za obchodní schůzku 200 Kč a se zohledněním cestovného, je výdaj na obchodní setkání vyjádřen jako 1 900 Kč měsíčně.

Do rozpočtu offline marketingu je nutné zohlednit i výdaje na **propagační předměty** v duchu jednotného firemního stylu, které budou při komunikaci s obchodními partnery využity. Jedná se o psací potřeby, poznámkové bloky, flash disky, brožury s představením problematiky a služeb digitálního wellbeingu, ukázková příručka digitální rovnováhy, dokumenty workshop, kalendáře s tematikou digitální rovnováhy (včetně praktických tipů, cvičení a výzev). Při odhadu deseti obchodních setkání měsíčně, se odhadují měsíční výdaje na propagační předměty ve výši 3 060 Kč.

Online marketing

ReplugMe má přehledně strukturované webové stránky. Nicméně by zde mohla být uvedena záložka O ReplugMe, kde by se návštěvník dozvěděl více o tomto projektu na jednom místě a také záložka Kontakt, aby zákazník nemusel složitě hledat, kde se nachází kontaktní údaje. Na webových stránkách DigiDetoxu se hůře orientuje, sdělení se často opakují a jsou zmatečná. Nelze jednoznačně rozlišit komu jsou jednotlivé programy školení určené, zda pro veřejnost, pro firmy nebo pro všechny dohromady. Webové stránky Digibalanc budou koncipovány, co nejjednodušeji s jasně sdělujícím obsahem, tak aby návštěvník ihned věděl, k čemu web (potažmo služby) slouží, pro koho je určen a kde najde, co potřebuje. Nejprve bude pečlivě graficky vytvořena **domovská stránka**, jelikož na ni závisí první dojem návštěvníka. Od této úvodní stránky se bude odvíjet design a grafika zbylých částí webu. Domovská strana bude obsahovat srozumitelný popis unikátní nabídky hodnoty pro zákazníka („Co je Digibalanc a čím pomáhá?“), statistiky a data o neefektivitě zaměstnanců v důsledku přetížení digitálními technologiemi, reference spokojených zákazníků a nabízená řešení. Navigace usnadňující návštěvníkovi orientaci, bude obsahovat: Domů, O Digibalanc, Nabízená řešení, Blog, Kontakt. Později se navigační lišta rozšíří o záložku Reference. V části „**O Digibalanc**“ bude uvedena mise společnosti, rozvinutý srozumitelný popis nabízené hodnoty, popsána

důležitost digitálního wellbeingu zaměstnanců podložena daty a fakty. V záložce **Nabízená řešení** bude popsána nabídka služeb s ceníkem (bude zde uvedena výzva k sestavení nezávazné individuální nabídky, jelikož cena může být upravena dle rozsahu, obsahu, požadavků a dalších faktorů). **Blog** bude **obsahovým marketingem** zaměřeným na tvorbu, publikování a distribuci hodnotného obsahu týkajícího se digitálního wellbeingu s cílem přilákat pozornost, rozšířit povědomí o společnosti, být lépe dohledatelným webem a v důsledku toho generovat potenciální zákazníky. V záložce **Kontakt** budou uvedeny kontaktní údaje a formulář. Webové stránky budou vytvořeny a optimalizovány prostřednictvím Webnode.

Dále dle zjištění v kapitole 2.3.6 se společnosti věnují marketingu na sociálních sítích. Nově zakládaná společnost bude mít účet na **Facebooku** a **Instagramu** kvůli **případné komunikaci se zákazníky, vyhledávání obchodní příležitosti a prezentaci společnosti**. Nicméně největší pozornost ze sociálních sítí bude věnována **LinkedInu**, jelikož je z uvedených sítí nejvhodnější platforma pro prezentování produktu na B2B trhu, k získávání obchodních partnerů a propojení profesionálů z různých oborů.

Tabulka 22: Rozpočet online marketingu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Měsíční výdaj	Cena
Webové stránky (Webnode)	249 Kč
Celkem	249 Kč

Lidé

K poskytnutí kvalitní služby bude nejvíce přispívat **zakladatelka** jako podnikatelka, která povede společnost směrem kupředu k dosažení předem stanových profitabilních cílů a jako lektorka, jež bude obohacovat organizace znalostmi z oblasti digitálního wellbeingu. Později i externě najmutí **lektoři**, kteří budou předávat hodnotu zákazníkovi. A jelikož reference účastníků budou hrát obrovskou roli v procesu poskytování služeb, jsou právě **spokojení klienti** dalším klíčovým lidským faktorem. Nelze opomenout i obchodní partnery, kteří budou zdrojem prohlubování znalostí a dovedností, a **dodavatelé**, kteří se podílejí na udržování chodu podnikání (účetní firma, coworkingové prostory, a další.).

Procesy

Nabízené služby budou mít vždy stejný základ, zejména inspirativní seminář bude mít víceméně typizovanou strukturu témat a nástrojů. Nicméně bude vždy upravováno dle potřeb klienta. Workshop bude přizpůsobován individuálním požadavkům zákazníků a povede ke specializaci. Individuální konzultace jsou pak výhradní specializací, co se týče procesu poskytnutí služby. Proces poskytování služeb je podrobněji rozepsán v kapitole 3.4 Plán poskytování služeb.

Materiální prostředí

Vzhledem k tomu, že jsou služby nehmotné, je nutné je podpořit **materiálním prostředím**. Materiální prostředí tvoří firemní identita, webové stránky a atmosféra při poskytování služeb.

Materiální prostředí také tvoří **firemní identita**, která odlišuje podnik od konkurence. Patří sem jednoznačně jednotný vizuální styl, logo společnosti, firemní barvy, propagační předměty (vizitky, poznámkové bloky, kalendáře), reklama, faktury, polepy, oblečení. Ale i firemní komunikace, kultura, dobrá pověst, pozitivní pocit. **Design a obsah webových stránek** pomáhá virtuálně spojovat firemní identitu a také umožňuje prezentovat službu. **Atmosféra při poskytování služeb** může být dalším z prvků materiálního prostředí. Konkrétně ji mohou tvořit zvolené prezentační metody a pomůcky, samotný vzhled a design prezentace a tištěného materiálu, osobnost a vystupování lektora, atraktivní způsob vysvětlení problematiky.

3.4 Plán poskytování služeb

Plán poskytování služeb zachycuje proces služby od oslovení zákazníka až po zhodnocení provedených služeb včetně zohlednění časové náročnosti. Proces poskytování služeb je uvažován při ustálené koncepci služeb a standardizaci určitých aktivit a obsahu materiálů.

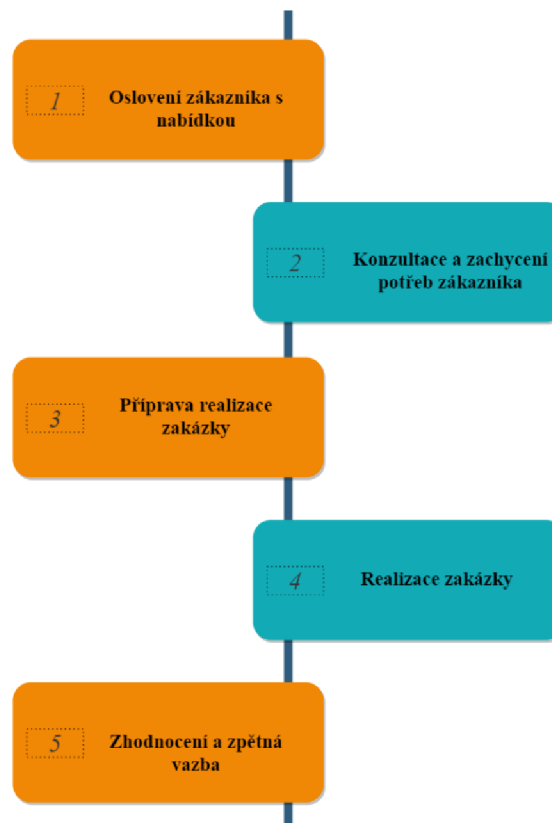
3.4.1 Proces poskytování služeb

Proces poskytování hlavních služeb (seminářů a workshopů) bude probíhat v pěti krocích: oslovení zákazníka s nabídkou, konzultace a zachycení představ zákazníka, příprava realizace zakázky, samotná realizace zakázky a závěrečné zhodnocení provedené služby. Proces je graficky zachycen na Obrázku 11.

1. Oslovení zákazníka s nabídkou

Před kontaktováním zákazníka, budou sesbírány informace o společnosti a identifikovány potenciální potřeby v oblasti digitálního wellbeingu (krátký průzkum). Ke kontaktování bude využito osobní, písemné či telefonické formy. Cílem je vyvolat dojem přátelské profesionality, vybudovat důvěryhodnost a navázat vztah. Vzbudit zájem o představení nabídky služby a hodnotového řešení, které bude přizpůsobené potřebám klienta. Zákazníci mohou mít legitimní pochybnosti a je důležité tyto pochyby vyvrátit. Výsledkem je předběžná objednávka, která bude finalizována v následující fázi.

V počátku podnikání bude zakladatelka **vyhledávat a kontaktovat zákazníky** sama, a této činnosti se bude věnovat 2 hodiny denně v pracovním týdnu.



Obrázek 11: Proces poskytování služeb
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2. Konzultace a zachycení zákaznických potřeb

Spolupráce je zahájena konzultací, na které je společně prodiskutováno a vybráno optimální řešení včetně cenové kalkulace. Na základě zákaznických potřeb, požadavků a možností, se stanoví, co a kolik bude v rámci zakázky realizováno (seminář, workshop,

konzultace). U semináře a workshopu se definuje cílová skupina, cíle školení, na jaké témata, nástroje a techniky se zaměřit. Doladí se organizační a časové detaily. Konzultace a zachycení představ požadavků klienta včetně stráveného času na cestě, je **odhadována na 3 hodiny**.

3. Příprava realizace zakázky

Po definování rámce školení lze přejít k přípravné fázi. Dle dohodnutých parametrů se upraví struktura školení, materiály na školení, připraví se prezentační pomůcky. Zašle se klientovi e-mail se základními informacemi o kurzu, přiloží se osnova kurzu a materiály, které si je možno projít před uskutečnění semináře/workshopu. **Příprava** semináře bude činit 1,5 hodiny a příprava na workshop 2,5 hodiny.

4. Realizace zakázky

Realizační fáze začíná dostavením se lektorky do prostor organizace, kde se kurz uskuteční, a to v dostatečném předstihu, aby bylo možné připravit prostory ke školení (nachystání materiálů, prezentačních pomůcek). Dále se uskuteční samotné školení v požadovaném obsahu a rozsahu. V případě semináře se jedná o informativní přednášku s využitím počítačové prezentace s praktickými tipy a na závěr s prostorem pro dotazy. V případě workshopu se jedná o intenzivní, interaktivní formu kurzu. S účastníky je probrána daná problematika, která byla dohodnuta se zadavatelem. Workshop je zaměřený na řešení určitého problému a vyzkoušení si různých metod a technik.

Realizace semináře se skládá z dostavení se na místo určení v dostatečném předstihu k přípravě prostoru ke školení (1 hodina) a samotné odpřednášení semináře v rámci jedné hodiny. Celkem tedy **2 hodiny na realizaci semináře**.

Realizace workshopu se skládá z dostavení se na místo určení v dostatečném předstihu k přípravě workshopu (1 hodina), samotné realizace workshopu v rámci 2–3 hodin a vypracování závěrečného reportu z workshopu (1 hodina). Celkem se **realizace workshopu** pohybuje v rozmezí **4 až 5 hodin**.

5. Zhodnocení a zpětná vazba

Na závěr budou provedené služby zhodnoceny s klientem – míra spokojenosti se službou, sesbírání zpětné vazby, motivování spokojeného klienta k doporučení služby.

Zhodnocení provedené služby a získání zpětné vazby se odhaduje na **půl hodiny** rozhovoru s klientem.

Proces individuální konzultace začíná domluvou s klientem na času a místě uskutečnění schůzky. Dále proběhne krátká příprava na konzultaci, obstarání propagačních materiálů. Realizace individuální konzultace se tedy skládá z hodinové přípravy a z poskytnutí konzultace (zpravidla 1 hodina). Celkem tedy **dvou hodinový proces** individuální konzultace.

3.4.2 Kancelářské prostory

Jako alternativa k vlastní vybavené kanceláři, budou zvoleny služby již zmíněného **Impact Hubu**. Na rozdíl od pronájmu vlastní kanceláře není nutné platit za měsíční pronájem vlastní kanceláře včetně spotřebované energie, internetu, kancelářského vybavení, ale pouze za reálně strávený čas efektivní práci.

V prostorách sdílených kanceláří jsou prostory zařízené, internet k dispozici, lze využít odpočinkových zón, jsou zde dostupné prostory a občerstvení pro uskutečnění obchodní schůzky. Starosti jsou tedy přenechány provozovateli sdílené kanceláře a podnikatel se může soustředit na svoji práci. Výčet vhodných tarifů coworkingových prostor je uveden v Tabulce 23.

Tabulka 23: Využívané tarify coworkingových prostor Impact Hub
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tarify coworkingu	Cena/měsíc (vč. DPH)
10 hodin	690 Kč
60 hodin	1 990 Kč

Před zahájením podnikání bude dostačující nejzákladnější tarif, který zahrnuje přístup do všech sdílených prostor a slevy na baru, zlevněné pronájmy prostor, balíček výhod a partnerské slevy, bezplatný vstup na Hubí akce, služby komunitního manažera, byznysová podpora, kancelářské potřeby, možnost čerpání 30 % tarifu ve výši až 30 hodin v dalších Impact Hubech v ČR. Po zahájení podnikání využíván šedesáti hodinový tarif, který zahrnuje navíc možnost umístění poštovní schránky, možnost zřízení sídla firmy a 15% slevu pro týmy od 4 lidí.

3.4.3 Výčet vybraných dodavatelů

Přehled stálých dodavatelů produktů/služeb k udržování chodu podnikání je uveden v Tabulce 24. Dodavatelé byli zvoleni na základě informací uvedených v kapitole 2.4.4 Analýza dodavatelů.

Tabulka 24: Přehled zvolených dodavatelů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dodavatelé	Nákup produktu/služby
Počítačová služba s. r. o.	Kurzy (Lektor dalšího vzdělávání a další kurzy)
TSM, spol. s r. o.	Kurzy (Prezentační dovednosti a další kurzy)
Eduťica	Kurzy (Grafická facilitace a prezentace a další)
naucmese.cz	Kurzy (Základy copywritingu a další kurzy)
Seduo.cz	Kurzy (Networking: budování B2B vztahů a další)
Impact Hub	Coworkingové prostory
Smart Network	Networking
Minutový networking	Networking
CZECH IMAGE GROUP s.r.o.	Propagační a školící materiály
Webnode	Webové stránky
Trivi	Účetnictví
O2	Neomezený telefonní tarif

Zejména před zahájením podnikání, ale i během podnikání budou navštěvovány vzdělávací kurzy vybraných dodavatelů. Dle jejich historie a referencí disponují požadované kvality k získání lektorských dovedností. Další kurzy lze najít prostřednictvím platformy naucmese.cz, a online kurzy budou absolvovány na webu Seduo.cz, který nabízí mnoho kurzů v oblasti podnikání, designu, marketingu, osobního rozvoje, nástrojů a kancelářských softwarů. Jak již bylo zmíněno, služby sdílené kanceláře budou využity od Impact Hub. V rámci podnikatelského klubu Smart Network budou navštěvovány networkingové události, business akce a kurzy. Každoročně bude

hrazeno členství v částce 4 840 Kč a jednotlivé události jsou pak hrazeny zvlášť. Naopak networkingové události od Minutového networkingu jsou stanoveny fixně na 1 200 Kč bez nutnosti hradit členství. Propagační předměty a školicí materiály budou vyráběny a dodávány brněnskou společností CZECH IMAGE GROUP s.r.o., která nabízí široké množství reklamních předmětů s potiskem za přijatelné ceny. Tato společnost má mimo jiné dobré reference a sídlí v Brně. Veškerý design bude vytvořen zakladatelkou prostřednictvím online grafických editorů. Dodavatel webových stránek bude uživatelsky přívětivý Webnode, o účetnictví se bude starat online účetnictví Trivi a telefonní tarif bude využíván od O2.

3.5 Organizační plán

Nový podnik bude veden zakladatelkou, která bude mít na starosti chod podnikání, představování služby a akvizici zákazníků. Zakladatelka bude mít **v přípravném roce 2020 příjem ze zaměstnání** a ve svém volném čase bude ladit koncept podnikání. **V prvním roce** bude připravovat a realizovat semináře, workshopy a konzultace **sama**. V prvních třech letech si bude vyplácet navíc **12 000 Kč měsíčně na osobní spotřebu**, tak aby částka pokryla osobní spotřebu a zároveň byl umožněn rozvoj podnikání. Měsíčně bude povinně hradit **zálohy** na sociální pojištění (SP) a zdravotní pojištění (ZP). Jelikož nejsou známy pro rok 2021, bude kalkulováno se zálohami roku 2020, které činí 2 544 Kč na sociální pojištění a na zdravotní pojištění v částce 2 352 Kč.

Vzhledem k plánovanému rozšiřování podnikání bude **do konce roku 2021** vyhledán **externí lektor**, který bude postupně zaučen a seznámen s konceptem poskytování kurzů a filozofií Digibalanc tak, aby byl v průběhu roku 2022 schopen vést kurzy samostatně.

Výběr externího lektora bude prováděn velmi pečlivě, jelikož lektor předává zákazníkovi obsah a hodnotu, a právě na něm stojí spokojenost zákazníka. Již zmíněné sdílené pracovní prostory jsou místem, kde se setkává mnoho lidí z různých oborů a kde lze navázat profesní spolupráci. Stejně tak lze využít vhodné události, networkingové setkání či sítě LinkedIn. Lektor bude najat externě a bude mu proplácena faktura za provedené práce. Nejenže bude lektor připravovat kurzy, vést školení a komunikovat se zákazníky, ale bude se podílet i na tvorbě a úpravě konceptu poskytování služeb. Ve své podstatě nebude pouhým lektorem, ale obchodním partnerem.

Odměna lektorovi za prosinec 2021 bude činit 20 000 Kč (250 Kč/hod. x 80 hod.). V druhém roce podnikání mu bude vyplácen variabilní počet hodin za vedené kurzy a 80 hodin za spolupráci, která obsahuje spolutvorbu konceptu, školících materiálů, designu, reklamy a ostatní práci. V třetím roce podnikání se předpokládá se, že bude lektor schopen komunikovat se zákazníky a realizovat zakázky zcela samostatně. Opět mu bude vyplácen variabilní počet hodin za vedené kurzy a k tomu a 120 hodin za spolupráci. Hodinové sazby jsou uvedeny v Tabulce 25.

Tabulka 25: Přehled hodinových sazeb lektora za seminář, workshop, konzultace a ostatní práce
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Seminář/workshop/konzultace	Cena
Hodinová sazba za spolupráci	250 Kč/hod.
Hodinová sazba za seminář	270 Kč/hod.
Hodinová sazba za workshop	300 Kč/hod.
Hodinová sazba za konzultaci	300 Kč/hod.

3.6 Zakladatelský rozpočet a finanční plán

Zakladatelský rozpočet je uveden v kapitole 3.6.1 Výdaje před zahájením podnikání. Ve finančnímu plánu jsou uvedené finance po zahájení podnikání. Ceny a kalkulace jsou uvedeny včetně daně z přidané hodnoty (DPH), jelikož podnik nebude, alespoň ze začátku podnikání, plátce DPH. Nicméně s plátcovstvím DPH se počítá, a v případě přesažení milionového obratu bude v rámci této akademické práce zohledněn výdaj na platbu DPH v měsíčních provozních nákladech.

3.6.1 Výdaje před zahájením podnikání

Před zahájením podnikání budou uhrazeny výdaje spojené s přípravou na podnikatelskou činnost, tvorbu konceptu a budování sítě kontaktů. Zakladatelský rozpočet roku 2020 je uveden v Tabulce 26. V prosinci 2020 se počítá s nárůstem výdajů na propagační předměty. Celkem činí výdaje před zahájením podnikání 63 338 Kč, a o tuto částku bude snížen vklad zakladatelky.

Tabulka 26: Zakladatelský rozpočet roku 2020
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Období	Výdaj před zahájením podnikání	Cena
08/2020	Tvorba webových stránek (Webnode)	249 Kč
08/2020	Neomezený telefonní tarif	1 099 Kč
08/2020	Kurzy (Lektor dalšího vzdělávání, Networking)	9 489 Kč
08/2020	Výdaje celkem za srpen	10 837 Kč
09/2020	Webové stránky na Webnode	249 Kč
09/2020	Neomezený telefonní tarif	1 099 Kč
09/2020	Kurzy (Prezentační dovednosti, Grafická facilitace a prezentace)	6 214 Kč
09/2020	Členství Impact Hub (10 hodin)	690 Kč
09/2020	Smart Network – roční členství + vstup na jednu událost	5 240 Kč
09/2020	Čtyři obchodní setkání	950 Kč
09/2020	Propagační předměty	1 530 Kč
09/2020	Výdaje celkem za září	15 972 Kč
10/2020	Webové stránky na Webnode	249 Kč
10/2020	Neomezený telefonní tarif	1 099 Kč
10/2020	Kurz Základy copywritingu: Pište pro svou cílovou skupinu	950 Kč
10/2020	Členství Impact Hub (10 hodin)	690 Kč
10/2020	Smart network, Minutový networking	1 600 Kč
10/2020	Výdaje na 4 obchodní setkání	950 Kč
10/2020	Propagační předměty	1 530 Kč
10/2020	Výdaje celkem za říjen	7 068 Kč
11/2020	Webové stránky na Webnode	249 Kč
11/2020	Neomezený telefonní tarif	1 099 Kč
11/2020	Členství Impact Hub (10 hodin)	690 Kč
11/2020	Smart network, Minutový networking	1 600 Kč
11/2020	Výdaje na 4 obchodní setkání	950 Kč
11/2020	Propagační předměty	1 530 Kč
11/2020	EVOLVE! Summit + 20. HR konference	15 695 Kč
11/2020	Výdaje celkem za listopad	21 813 Kč
12/2020	Webové stránky na Webnode	249 Kč
12/2020	Neomezený telefonní tarif	1 099 Kč
12/2020	Členství Impact Hub (10 hodin)	690 Kč
10/2020	Smart network, Minutový networking	1 600 Kč
10/2020	Výdaje na 4 obchodní setkání	950 Kč
10/2020	Propagační předměty	3 060 Kč
12/2020	Výdaje celkem za prosinec	7 648 Kč
CELKEM ZA ROK 2020		63 338 Kč

3.6.2 Zřizovací výdaje při zahájení podnikání

Dle stanovených cílů bude zahájena spolupráce s prvními klienty začátkem roku 2021. Nejprve je nutné získat **živnostenské oprávnění** a uhradit výdaje spojené se získáním tohoto oprávnění. Název Digibalanc bude ošetřen **ochrannou známkou** kvůli zneužití konkurencí. Zápis ochranné známky činí 5 000 Kč na deset let pro tři třídy výrobků nebo služeb. Zřizovací výdaje jsou uvedeny v Tabulce 27.

Tabulka 27: Zřizovací výdaje na začátku podnikání
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výdaj	Cena
Poplatek úřadu za založení dvou živností	1 500 Kč
Ochranná známka – Digibalanc	5 000 Kč
Celkem	6 500 Kč

3.6.3 Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha uvedená v Tabulce 28 zobrazuje majetek a zdroje financování nově zakládaného živnostenského podnikání. Do podnikání bude vložen notebook oceněný částkou 12 500 Kč a dále vklad zakladatelky, který je snížený o celkové výdaje na přípravu podnikání, které budou uhrazeny v roce 2020 (viz. Tabulka 24 – Zakladatelský rozpočet roku 2020).

Tabulka 28: Zahajovací rozvaha
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý hmotný majetek	0 Kč	Účet individuálního podnikatele	399 162 Kč
Oběžný majetek	399 162 Kč		
Notebook	12 500 Kč		
Krátkodobý finanční majetek	386 662 Kč		
Aktiva celkem	399 162 Kč	Pasiva celkem	399 162 Kč

3.6.4 Plán měsíčních výdajů na provoz

Měsíční pravidelné výdaje, které bude nutné vynaložit k provozování podnikatelské činnosti jsou uvedené v Tabulce 29. Tyto výdaje vychází z rozpočtů stanovených v předchozích kapitolách 3.3 Marketingový plán a 3.5 Organizační plán.

Tabulka 29: Měsíční výdaje vynaložené na provoz podnikatelské činnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Měsíční výdaje vynaložené na provoz	Cena
Pronájem sdílené kanceláře (Impact Hub, varianta 60 hodin)	1 990 Kč
Neomezený telefonní tarif	1 099 Kč
Vedení daňové evidence	472 Kč
Zálohy na sociální a zdravotní pojištění	4 896 Kč
Webové stránky na Webnode	249 Kč
Konference/přednášky/veletrhy/kurzy	6 500 Kč
Networking	1 600 Kč
Obchodní schůzky	1 900 Kč
Propagační předměty	3 060 Kč
Celkem	21 766 Kč

Kromě výdajů uvedených v Tabulce 29, bude měsíčně vyplácena částka na osobní spotřebu zakladatelky a po najmutí externího lektora i jeho odměna za vedení kurzů a spolupráci (viz. kapitola 3.5 Organizační plán). V případě povinnosti stát se plátcem DPH bude v rámci měsíčních provozních výdajů vytvořena rezerva na daně a poplatky. Tato rezerva představuje vypočtený rozdíl mezi daní z přidané hodnoty na vstupu a daní z přidané hodnoty na výstupu, který by se měsíčně odváděl státu. Tato daňová povinnost je vypočtena průměrně a navýšena o určitou finanční rezervu tak, že v konečném důsledku činí 10 000 Kč. Co se týče záloh na sociální a zdravotní pojištění v druhém a třetím roce podnikání, bude jejich výše vždy nově vypočítána při ročním zúčtování daně a odvodů.

3.6.5 Plánované příjmy

S ohledem na stanovené strategické cíle, vzrůstající trend digitálního wellbeingu a růst tržeb Ostatního vzdělávání (CZ-NACE 855), jsou tržby předikovány v reálné (plánované), pesimistické a optimistické variantě. Tržby jsou v prvním roce podnikání kalkulovány v měsících, v dalších letech jsou uvedeny celkem za rok. V predikci tržeb **je vždy kalkulováno s 20 účastníky na semináři a 10 účastníky na workshopu.**

Reálná (plánovaná) varianta vyčíslená v Tabulce 30, vychází ze stanovených cílů, a to spolupráce s pěti společnostmi v prvním roce podnikání, 10 společnostmi v druhém roce a s 18 brněnskými společnostmi a dvěma pražskými společnostmi v roce třetím. Předpokládá se, že **spolupráci** na podzim **zopakují** 2 společnosti v prvním roce, 5 společností v druhém roce a 10 společností v roce třetím.

Tabulka 30: Reálný (plánovaný) odhad příjmů v Kč
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Období	Seminář		Workshop		Konzultace		Tržby celkem
	Počet	Cena/seminář	Počet	Cena/workshop	Počet	Cena	
01/2021	0	0	0	0	0	0	0
02/2021	1	50 000	2	30 900	2	900	113 600
03/2021	1	50 000	2	30 900	2	900	113 600
04/2021	1	50 000	2	30 900	2	900	113 600
05/2021	0	0	0	0	0	0	0
06/2021	1	50 000	2	30 900	2	900	113 600
07/2021	0	0	0	0	0	0	0
08/2021	0	0	0	0	0	0	0
09/2021	1	50 000	2	30 900	2	900	113 600
10/2021	1	50 000	2	30 900	2	900	113 600
11/2021	1	50 000	2	30 900	2	900	113 600
12/2021	0	0	0	0	0	0	0
2021							795 200
2022	15	50 000	30	30 900	30	900	1 704 000
2023	30	50 000	60	30 900	60	900	3 408 000

Pesimistická varianta (viz. Tabulka 31) vychází z předpokladu, že se nepovede oslovit plánovaný počet společností. Odhaduje se pokles počtu spoluprací o 20 %. Jednalo by se tedy pouze o 5 získaných spoluprací v prvním roce, 12 spoluprací v druhém roce a 24 spoluprací v třetím roce.

Tabulka 31: Pesimistický odhad tržeb v Kč
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Období	Seminář		Workshop		Konzultace		Tržby celkem
	Počet	Cena/seminář	Počet	Cena/workshop	Počet	Cena	
01/2021	0	0	0	0	0	0	0
02/2021	1	50 000	2	30 900	2	900	113 600
03/2021	1	50 000	2	30 900	2	900	113 600
04/2021	1	50 000	2	30 900	2	900	113 600
05/2021	0	0	0	0	0	0	0
06/2021	1	50 000	2	30 900	2	900	113 600
07/2021	0	0	0	0	0	0	0
08/2021	0	0	0	0	0	0	0
09/2021	0	0	0	0	0	0	0
10/2021	1	50 000	2	30 900	2	900	113 600
11/2021	0	0	0	0	0	0	0
12/2021	0	0	0	30 900	2	900	1 800
2021							586 000
2022	12	50 000	24	30 900	24	900	1 363 200
2023	24	50 000	48	30 900	48	900	2 726 400

Optimistická varianta (viz. Tabulka 32) naopak vychází z předpokladu, že podnik bude úspěšnější, než bylo naplánované a počet spoluprací by se zvýšil o 20 %. V tomto případě

by navrhovaný podnik získal 8 spoluprací v prvním roce, dále 17 spoluprací v roce druhém a 36 spoluprací v roce třetím.

Tabulka 32: Optimistický odhad tržeb

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Období	Seminář		Workshop		Konzultace		Tržby celkem
	Počet	Cena/seminář	Počet	Cena/workshop	Počet	Cena	
01/2021	0	0	0	0	0	0	0
02/2021	1	50 000	2	30 900	2	900	113 600
03/2021	1	50 000	2	30 900	2	900	113 600
04/2021	1	50 000	2	30 900	2	900	113 600
05/2021	1	50 000	2	30 900	2	900	113 600
06/2021	1	50 000	2	30 900	2	900	113 600
07/2021	0	0	0	0	0	0	0
08/2021	0	0	0	0	0	0	0
09/2021	1	50 000	2	30 900	2	900	113 600
10/2021	1	50 000	2	30 900	2	900	113 600
11/2021	1	50 000	2	30 900	2	900	113 600
12/2021	0	0	0	0	0	0	0
2021							908 800
2022	17	50 000	24	30 900	24	900	1 931 200
2023	36	50 000	42	30 900	42	900	4 089 600

3.6.6 Predikce cash-flow

Plán likvidity je vyčíslen v **reálné variantě**. V roce 2021 je uveden v měsících (viz. Tabulka 34). Předpokládá se měsíční splatnost faktur za poskytnuté služby. V srpnu je uhrazena doména a v září roční členství Smart Network. Výdaje na zakázky jsou vysvětleny v kapitole 3.3.1., osobní spotřeba zakladatelky a odměny lektorům v kapitole 3.5. Tyto zmíněné položky jsou zohledněny i v následujících letech (viz. Tabulka 33).

V roce 2022 se s růstem počtu získaných společností zvyšují obchodní schůzky na 10 měsíčně (tj. 2 375 Kč/měsíc, 28 500 Kč/rok). Výdaje na propagační materiál se rovněž

zvýší, a to dvojnásobně (tj. 6 120 Kč/měsíc, 73 440 Kč/rok). Celkem za navýšené položky 101 940 Kč + ostatní roční provozní výdaje s novou výší záloh 150 839 Kč + roční členství Smart Network 4 840 Kč + prodloužení domény 499 Kč = 258 118 Kč. Dále jsou zohledněny úhrady daně z příjmů fyzických osob (DPFO), doplatku na SP a ZP za rok 2021. Roční provozní výdaje druhého roku podnikání celkem činí **207 285 Kč**.

V roce 2023 se počítá s 12 obchodními schůzkami měsíčně (tj. 34 200 Kč ročně), růstem výdajů na propagaci (odhaduje se 3,4krát vyšší než v prvním roce, tj. 124 848 Kč ročně), s ročním členstvím Smart Network (4 840 Kč) a prodloužením domény (499 Kč). Ostatní roční provozní výdaje s novou výší záloh činí 163 672 Kč. Se zohledněním DPFO, SP a ZP za rok 2022 činí roční provozní výdaje třetího roku podnikání celkem **372 630 Kč**.

Tabulka 33: Cash flow v realistické variantě za rok 2022 a 2023 (v Kč)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka rozpočtu/měsíc	2022	2023
Počáteční stav peněz	279 751	275867
Příjmy celkem	1 704 000	3408000
Tržby	1 704 000	3408000
Vklady podnikatele	0	0
Výdaje celkem	1 707 884	2989830
Zřizovací výdaje	0	0
Provozní výdaje	207 284	372 630
Výdaje spojené se zakázkami	996 600	1 993 200
Osobní spotřeba OSVČ	144 000	144 000
Spolupráce s lektorem	240 000	360 000
Rezerva na daně a poplatky	120 000	120 000
Rozdíl příjmů a výdajů	-3 884	418 170
Konečný stav peněz	275 867	694 037

Tabulka 34: Cash flow za rok 2020

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka rozpočtu/měsíc	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem
Příjmy celkem	386662	0	113600	113600	113600	0	113600	0	0	113600	113600	113600	1181862
Příjmy z podnikání	0	0	113600	113600	113600	0	113600	0	0	113600	113600	113600	795200
Vklady podnikatele	386662	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	386662
Výdaje celkem	40266	100206	100206	100206	33766	100206	33766	34265	105046	100206	100206	53766	902111
Zřizovací výdaje	6500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6500
Provozní výdaje	21766	21766	21766	21766	21766	21766	21766	22265	26606	21766	21766	21766	266531
Výdaje spojené se zakázkami	0	66440	66440	66440	0	66440	0	0	66440	66440	66440	0	465080
Osobní spotřeba OSVČ	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	144000
Spolupráce s lektorem	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20000	20000
Rozdíl příjmů a výdajů	346396	-100206	13394	13394	79834	-100206	79834	-34265	-105046	13394	13394	59834	279751
Konečný stav peněz	346396	246190	259584	272978	352812	252606	332440	298175	193129	206523	219917	279751	

3.6.7 Plán příjmů, výdajů a základu daně

V Tabulce 35 je uveden přehled příjmů a výdajů pro stanovení základu daně (ZD), daně z příjmu fyzických osob (DPFO), odvodů a potažmo zisku pro rok 2021, 2022 a 2023 při uvažování reálné varianty.

Tabulka 35: Přehled příjmů, výdajů a základu daně za tři po sobě jdoucí roky (reálná varianta)
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výpočet daní a odvodů OSVČ	2021	2022	2023
Příjmy z podnikání	795200	1704000	3408000
Výdaje z podnikání	758111	1606799	2780507
Základ daně (hrubý zisk)	37089	97201	627493
ZD zaokrouhlený na celé sta dolů	37000	97200	627400
Daň z příjmu fyzických osob 15 %	5550	14580	94110
Sleva na poplatníka	24840	24840	24840
DPFO po uplatnění slev	0	0	69270
Sociální pojištění 29,2 % ze ZD	5415	14191	91614
Roční úhrn zaplacených záloh na SP	30528	5415	14191
Doplatek SP	-25113	8776	77423
Nová výše záloh na SP	451	1183	7634
Zdravotní pojištění 13,5 % ze ZD	2504	6561	42356
Roční úhrn zaplacených záloh na ZP	28224	2504	6561
Doplatek ZP	-25720	4058	35795
Nová výše záloh na ZP	209	547	3530

Příjmy z podnikání obsahují příjmy z poskytnutých kurzů a konzultací. Výdaje z podnikání zahrnují v prvním roce zřizovací výdaje, provozní výdaje, výdaje spojené se zakázkami a prosincovou spoluprací s lektorem. Jak již bylo řečeno, pro rok 2021 je kalkulováno s měsíčními zálohami stanovenými pro rok 2020. Vyměřovací základ pro

výpočet sociálního a zdravotního pojištění je 50 % základu daně. Nová výše záloh se vypočítá z tohoto 50% základu daně poděleného dvanácti měsíci a násobeno příslušnou sazbou. V průběhu roku byly hrazeny vysoké zálohy na SP a ZP, tudíž bude rozdíl institucemi vrácen. DPFO je díky vyšší slevě na dani nulová. **Čistý zisk prvního roku podnikání činí 37 089 Kč.** V dalších letech výdaje z podnikání obsahují provozní výdaje, výdaje spojené se zakázkami, odměny lektorovi a rezervu na daně a poplatky, jelikož se předpokládá překročení obratu a povinnost stát se plátcem DPH. V roce 2022 je DPFO stále nulová, díky úhrnu slev na dani. Nicméně se bude doplácet SP a ZP celkem v částce 12 834 Kč. **Čistý zisk roku 2022 je předpokládán ve výši 84 367 Kč.** V třetím roce podnikání (2023) se budou doplácet SP, ZP a DPFO v celkové částce 182 488 Kč. **Čistý zisk roku 2023 je předpokládán v částce 445 005 Kč.**

3.7 Zhodnocení rizik podnikatelského plánu metodou RIPRAN

Zhodnocení rizik vychází z vybraných problémů identifikovaných metodou COP, doplněná o další významná rizika podnikatelského plánu (dle metodiky Lean Canvas – produktové, zákaznické a tržní riziko), viz. Tabulka 36. Dále jsou do tabulky promítnuty nové hodnoty společně s předpokládanými náklady na opatření. Výdaje, které by plynuly z působení rizika, vychází z hodnoty rozpočtu, který je stanoven na částku 386 662 Kč, která odpovídá hodnotě vkladu podnikatelky ze zahajovací rozvahy. Dále z hodin, které stráví zakladatelka na reagování na rizika projektu, výdajů na akvizici zákazníků, marketingových výdajů a měsíčních provozních výdajů.

Hrozby s nízkou výslednou hodnotou (NHR) jsou pro podnik přijatelné a nebude se k nim vytvářet opatření. Ovšem pozornost bude zaměřena na rizika se střední hodnotou (SHR) a vysokou hodnotou (VHR). Opatření, jenž sníží hodnotu rizika na přijatelnou úroveň, jsou následující:

Nesprávně zvolený obsah (R1)

Vytvořený koncept seminářů a workshopů nemusí přinést zákazníkům takovou hodnotu, jakou očekávali. V důsledku toho jsou zákazníci nespokojeni se službou a službu nemusí opětovně zakoupit. Tomuto scénáři bude předcházeno neustálému mapování požadavků trhu a nasloucháním zákazníků. Konzultace se zákazníkem před uskutečněním kurzů bude důsledná a zřetelná, aby nedošlo k nedorozumění. Komunikace bude pokračovat

i během realizace spolupráce, aby vše směřovalo k požadovaným výsledkům. Po uskutečnění kurzů bude získávána relevantní zpětná vazba a na základě ní bude koncept zdokonalován.

Nepřipravenost firem na digitální wellbeing (R3)

Dlouhodobá nepřipravenost firem na digitální wellbeing může ohrozit realizaci strategických cílů a v důsledku toho i likviditu. Zvyšování povědomí o důležitosti digitální rovnováhy zaměstnanců lze podniky rychleji připravit na tento trend. O této problematice bude diskutováno na networkingových událostech, na konferencích a setkáních, obchodních i neformálních schůzkách, v rozhovorech pro média, na vlastním blogu, při realizování vlastních přednášek a událostí na toto téma.

Substituce interními lektory (R4) a silná konkurence (R6)

Významnou hrozbou jsou současní dominantní konkurenti a interní lektori. V obou případech je nutné dbát na odlišný a přínosnější koncept služeb, který je založen na hodnotném a praxí ověřeném obsahu, zakomponování nových trendů a technik, individuální přístupu a jednoznačnému přínosu pro firmy. Služba bude komunikována tak, aby se stala první variantou při volbě externího lektora v oblasti digitální rovnováhy a produktivity. A to z důvodu, že tato společnost se specializuje výhradně na potřeby B2B trhu v této oblasti, čím se stává expertem na danou problematiku a nabízené řešení tomu odpovídá. Podstatnou roli budou hrát offline marketingové aktivity ke komunikování tohoto sdělení.

Nastávající recese (R8)

V případě, že by se naplnily prognózy a následek virové pandemie by skutečně dlouhodobě ovlivnil českou ekonomiku a investice firem, bylo by nutné této situaci podnikání přizpůsobit. Lze nabídnout výhodnější nabídku služeb (snížení ceny, přidání služby navíc či jiné výhody) a v případě akceptace tuto dohodu smluvně pojistit. Dále se nabízí upravit nabídku služeb tak, aby řešila aktuální potřeby B2B trhu vzhledem ke krizové situaci, případně se dočasně zcela přeorientovat na poskytování vzdělávacích a konzultačních služeb v jiné oblasti, jenž vyžaduje situace. Zároveň by bylo nutné analyzovat výdaje a ponechat jen ty nejdůležitější, zajistit příjmy i z jiného zdroje.

Tabulka 36: Zhodnocení rizik plánu podle metody RIPRAN

(Zdroj: Vlastní zpracování)

ID	Hrozba	Pst výskytu hrozby	Scénář	Pst výskytu scénáře	Dopad	Hodnota rizika	Předpokládané náklady	Návrh opatření	Nová hodnota rizika	Předpokládané náklady
R1	Nesprávně zvolený obsah kurzů	NP	Nespokojenost zákazníků	SP	SD	SHR	Růst výdajů na akvizici zákazníků a na tvorbu nového konceptu	Důsledná komunikace se zákazníky, průzkum trhu	NHR	Výdaje spojené s mapováním požadavků trhu a zákazníků
R2	Ukončení spolupráce lektorů	NP	Ohrožení realizace zakázek, zneužití know-how, odvedení zákazníků	SP	SD	SHR	Výdaje na hledání a zaučení nového lektora, ztráta zákazníků, pokles tržeb	Motivace lektora, konkurenční doložka	NHR	Výdaje na motivační odměny, sepsání konkurenční doložky
R3	Nepřípravenost firem na digitální wellbeing	NP	Pomalý rozjezd podnikání, snížení počtu získaných zákazníků	SP	VD	VHR	Absence/pokles tržeb, úhrada fixních výdajů	Zvýšení povědomí o důležitosti digitálního wellbeingu	SHR	Výdaje na šíření povědomí o digitálním wellbeingu (offline a online marketingové aktivity)
R4	Substituce interními lektory	SP	Pokles zájmu zákazníků o externí kurz	NP	VD	SHR	Růst nákladů na akvizici zákazníků, absence/pokles tržeb	Důraz na kvalitní obsah založený na potřebách B2B trhu	NHR	Výdaje na offline marketingové aktivity (komunikaci tohoto sdělení)
R5	Legislativní a byrokratická zátěž	NP	Odložení zahájení podnikání	NP	ND	NHR	Zvýšení výdajů na založení podnikání			
R6	Silná konkurence	VP	Vysoká vyjednávací síla zákazníka, nedostatečná poptávka	SP	VD	VHR	Růst nákladů na budování značky a akvizici zákazníků	Důraz na kvalitní obsah založený na potřebách B2B trhu	SHR	Výdaje na offline marketingové aktivity (komunikaci tohoto sdělení)
R7	Nízká kvalita dodavatelů	NP	Prodoužení přípravy na podnikání	NP	SD	NHR	Růst výdajů na změnu dodavatele, absolvování nových kurzů			
R8	Nastávající ekonomická krize	VP	Nedostatečná poptávka	VP	VD	VHR	Výdaje na akvizici zákazníků, negeneruje se zisk, hradí se fixní výdaje	Minimalizace výdajů, přizpůsobení nabídky služeb potřebám v dané situaci	SHR	Výdaje spojené s úspornými opatřeními vzhledem ke krizové situaci, výdaje na přeorientování podnikání
R9	Vážné onemocnění zakladatelky	NP	Omezení podnikatelské činnosti	NP	VD	SHR	Negenerují se tržby, hradí se fixní výdaje	Návrh výhodnější nabídky nasmlouvaným společenstvem; převzetí vedení lektorem	NHR	Vyšší výdaje plynoucí z výhodnější nabídky, odměna lektorovi za práci navíc

Onemocnění zakladatelky (R9)

Neschopnost vést podnikání v důsledku (náhlého či dlouhodobého) onemocnění zakladatelky by mohlo zejména v prvním roce podnikání ohrozit existenci tohoto byznysu. V případě již nasmlouvaných spoluprací je nutné se zákazníkem komunikovat a zakázku zajistit do budoucna, například navržením výhodnější nabídky (viz. předchozí opatření). Kontinuálně by bylo nutné zajistit delegování práce, případně zajistit lektora, který by byl schopen nasmlouvané zakázky realizovat. V druhém roce podnikání by byla situace jednodušší, jelikož se předpokládá, že najatý lektor bude v průběhu roku schopen realizovat kurzy samostatně, a tak by mohl vedení dočasně převzít.

3.8 Harmonogram realizace

Časový plán s nejdůležitějšími etapami aktivit, které je nutné uskutečnit v počátku podnikání, je uveden v Příloze 2. V **srpnu 2020** budou zahájeny aktivity na přípravu podnikání. Nejprve bude zakladatelkou vytvořen **web**, zřízeny **účty na sociálních sítích**, zahájen **kurz Lektora dalšího vzdělávání** a postupně **vytvářen koncept služby** (tj. design firemní identity, tvorba samotného konceptu kurzů, návrh a výroba materiálů na školení, propagačních a reklamních předmětů). **V průběhu následujících měsíců** budou absolvovány **další kurzy lektorských dovedností** a navštěvovány různé události k vytváření sítě kontaktů a oslovování potenciálních zákazníků. Důležité budou i účasti na **EVOLVE! Summitu** a **20. HR konference**, které se budou konat v **listopadu 2020**. Ty aktivity budou klíčové k představení služby a získání dvou obchodních partnerů pro začátek prvního roku podnikání. **Sepsání první smlouvy** o budoucí spolupráci se odhaduje **koncem listopadu 2020** a podepsání **druhé smlouvy začátkem prosince 2020**. Od podepsání druhé smlouvy může být zahájena příprava na první zakázky (úprava konceptu dle požadavků, tvorba školících materiálů). **Příprava** na zahájení podnikání bude celkem trvat **pět měsíců**. **Začátkem ledna 2021** bude ohlášena živnost a po získání živnostenského oprávnění **zahájeno podnikání**. **První zakázka** je plánovaná na **únor 2021** a vzápětí bude uskutečněna **druhá spolupráce v březnu 2021**. **První generování zisku** z podnikání je předpokládáno v **květnu 2021**. První rok podnikatelské činnosti bude věnován zdokonalování poskytování služeb, navazování kontaktů a získání pěti kladných referencí.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vypracovat reálný podnikatelský plán na založení společnosti podnikající v oblasti digitálního wellbeingu. Tohoto cíle se podařilo dosáhnout a byl vypracován podnikatelský záměr pro nově vznikajícího podnik Digibalanc poskytující vzdělávací a konzultační služby v oblasti firemní digitální rovnováhy a produktivity, cílené zejména na střední a velké společnosti působící v Brně.

Původní myšlenka byla validována formou rozhovorů s potenciálními klienty. Cílem bylo zjistit, zda vybrané brněnské společnosti vnímají i negativní vliv digitálních technologií na zdraví a efektivitu zaměstnanců, zda se tímto vlivem zabývají a jak by si případně představovali tento problém řešit. Celkem bylo uskutečněno 21 polostrukturovaných rozhovorů s potenciálními prvotními uživateli. Výsledkem bylo zjištění, že společnosti vnímají negativní vliv digitálních technologií a část dotázaných se jím aktivně zabývá. Z nabízených možností by využili krátkého informačního semináře a praktického workshopu. Kvalitní a smysluplný obsah, zkušenost lektora a reference spokojených účastníků jsou pro dotázané společnosti hlavními faktory při výběru externího lektora.

Dle výsledků analýzy globálních a českých trendů, bylo zjištěno, že digitální stres a přetížení digitálními technologiemi má skutečně vliv na pohodu a produktivitu zaměstnanců, a tím digitální wellbeing nabývá na významu. Pro české firmy jsou wellbeingové programy klíčové k udržení zaměstnanců a domnívají se, že zvyšují produktivitu a výsledky společnosti.

Počet registrovaných brněnských ekonomických subjektů (tj. potenciálních zákazníků) je dostačující a každoročně se zvyšuje. Bez ohledu na společnosti, které neuvádí počet zaměstnanců, je počet brněnských středních a velkých podniků přibližně 740. Společnosti doposud investovaly do péče a ostatního vzdělávání svých zaměstnanců, a s tím rostly tržby podniků poskytujících ostatní vzdělávání (CZ-NACE 855).

Na daném trhu působí dva dominantní podniky, které disponují několikaletou historií a kladnými referencemi. Další hrozbou se jeví substituce interními lektory. Společně s faktem, že brněnský trh je poměrně malý a disponuje úzkou poptávkou, je obtížné na tento trh vstoupit. Vzhledem k tomu, že se jedná o nadstandardní službu a vlivem ostatních faktorů, je vyjednávací síla zákazníků vysoká. Dodavatelé mají celkem vzato nízkou vyjednávací sílu. Nicméně budováním pevné tržní pozice a značky, lze s těmito

silami pracovat. Souhrnně lze dle provedených analýz konstatovat, že daný trh je atraktivní a nabízí se zaměřit na pokrytí užšího segmentu trhu.

K zahájení podnikatelské činnosti je k dispozici dobré finanční, hmotné i nehmotné zázemí. Zdroje a schopnosti, které chybí či nejsou dostatečné, budou bez větší námahy dodatečně získány.

Dle souhrnného hodnocení analytické části, byla zvolena strategie zaměření se na úzký segment a diferenciaci, a jako forma podnikání byla zvolena činnost na základě živnostenského oprávnění. Na rozdíl od konkurence se nově vznikající subjekt zaměří pouze na B2B trh, zejména na střední a velké organizace působící v Brně, a bude se zabývat vlivem digitálních technologií úzce spjatým s pracovním prostředím a produktivitou v práci.

Smyslem nově zakládaného podniku Digibalanc je pomáhat firmám udržovat digitální rovnováhu zaměstnanců a zvyšovat jejich pracovní výkon při využívání digitálních technologií. Zakládat si na individuálnímu přístupu, praxi ověřeném obsahu a přínosu pro firmy. Cílem je poskytovat kvalitní a hodnotný obsah, vybudovat silnou značku, získat cenné obchodní partnery a reference spokojených zákazníků.

Podnik bude nabízet inspirativní semináře (60 minut), workshopy na míru (zpravidla v rámci 2–3 hodin) a individuální konzultace. V rámci školících materiálů obdrží účastníci mimo jiné příručku digitální rovnováhy a produktivity v pracovním prostředí. Ceny služeb byly stanoveny na základě reálných nákladů a požadované marže, s přihlédnutím k požadavkům potenciálních zákazníků a cenám konkurence. Služba a filozofie Digibalanc bude směřem ke stakeholderům, zejména k zákazníkům, komunikována skrze offline kanály (přímý prodej, obchodní a neformální setkání, networkingové události, účast na odborných konferencích, přednáškách, veletrzích, a další). Offline marketing bude dodatečně podporován online marketingem (webové stránky, LinkedIn, komunikace s médii).

Alternativou k vlastní vybavené kanceláři, bude sdílený pracovní prostor, který je zároveň i prostorem k budování sítě kontaktů, získání informací a zdrojů či příležitostí, jak urychlit obchodování. Vzhledem k plánovanému růstu podniku, bude koncem prvního roku podnikání najat další lektor, a tyto sdílené prostory mohou být jednou z možností, jak tohoto obchodního partnera získat.

Před založením živnosti, bude druhá polovina roku 2020 věnována zejména tvorbě konceptu, firemní identity, školicích a propagačních materiálů, webových stránek, dále získání lektorských dovedností, navazování kontaktů a spolupráce pro první rok podnikání. Příprava na zahájení podnikatelské činnosti bude financována z vlastních zdrojů. Podnikání bude zahájeno na začátku roku 2021 a do podnikání budou vloženy finanční prostředky získané z vlastních zdrojů a bezúročné půjčky od rodiny snížené o výdaje před zahájením podnikání. V únoru téhož roku bude realizována první zakázka a do konce prvního roku podnikání bude realizováno celkem 7 zakázek. V roce 2022 je plánováno uskutečnit 15 zakázek a v roce 2023 se odhaduje realizování 30 zakázek. Vyčíslena je také pesimistická a optimistická varianta příjmů. Peněžní toky mají v průběhu plánovaných let víceméně hladký průběh, a to zejména díky počátečnímu vkladu zakladatelky. Od roku 2023 je podnik sám schopen přinášet stabilní peněžní prostředky. Ve všech letech podnik generuje zisk z provedených služeb. Finanční plán byl sestaven na základě analytické části a s ohledem na rizika. Nadcházející ekonomická krize, stávající konkurence a interní lektoři jsou nejvýznamnější hrozby, které byly zhodnoceny metodou RIPRAN. Nejdůležitější aktivity, které je nutné uskutečnit v počátku podnikání, jsou zobrazeny Ganttovým diagramem.

S ohledem na výsledky provedených analýz a sestavený podnikatelský plán, podnik očekává pozitivní vývoj a postupné vybudování silné značky na trhu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

B2B firmy letos zvyšují své investice do marketingu, ©2020. *MediaGuru* [online]. Praha: PHD, 18.3.2019 [cit. 2020-04-24]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/03/b2b-firmy-letos-zvysuji-sve-investice-do-marketingu/>

BARRETT, Paul, 2020. Is our use of technology doing more harm than good? *HRZONE* [online]. Bristol: Sift, 21.12.2018 [cit. 2020-04-24]. Dostupné z: <https://www.hrzone.com/perform/people/is-our-use-of-technology-doing-more-harm-than-good>

BARTÁK, Pavel, ©2001-2020. Využití nových technologií v HR a budoucnost digitalizovaného pracoviště. *SystemOnLine* [online]. Brno: CCB spol. s r.o. [cit. 2020-04-24]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/hrm-personalistika/vyuziti-novych-technologie-v-hr.htm>

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-2472-914-5.

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

BOZP INFO – SEZNAM ZÁKONŮ, VYHLÁŠEK A VLÁDNÍCH NAŘÍZENÍ (AKTUÁLNÍ A PLATNÁ LEGISLATIVA BOZP), ©2013-2019. *BezpečnostPráce.info* [online]. Praha: BezpečnostPráce.info, 22.4.2016 [cit. 2020-04-24]. Dostupné z: <https://www.bezpecnostprace.info/zakony/bozp-info-zakony-legislativa/>

BRIXOVÁ, Jarmila, 2020. Leaveismus aneb když si berete práci domů. Proč vlastně? *Wellbeing – Umění žít* [online]. Praha: Wellbeing – Umění žít, 1.8.2019 [cit. 2020-04-24]. Dostupné z: <https://www.wellbeingcz.cz/index.php/2019/08/01/leaveismus-aneb-kdyz-si-berete-praci-domu-proc-vlastne/>

CARTER, Ben, Philippa REES, Lauren HALE, Darsharna BHATTACHARJEE a Mandar S. PARADKAR, 2016. Association Between Portable Screen-Based Media Device Access or Use and Sleep Outcomes. *JAMA Pediatrics* [online]. vol. 170, no. 12 [cit. 2020-04-24]. ISSN 2168-6203. Dostupné z: DOI: 10.1001/jamapediatrics.2016.2341.

Co je wellbeing?, ©2015. *Prothea* [online]. Praha: Prothea Advisory, 1.10.2014 [cit. 2020-01-31]. Dostupné z: <http://prothea.cz/blog/co-je-wellbeing/>

ČERNÍKOVÁ RIEDL, Barbora, ©1996-2020. Well-being a jeho význam v zaměstnání. *MŘ* [online]. Praha: Economia, 29. 8. 2018 [cit. 2020-04-23]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-66227610-well-being-a-jeho-vyznam-v-zamestnani>

ČERNÝ, Michal, 2020. Digital wellbeing: jak být spokojený online i offline. *Root.cz* [online]. Praha: Internet Info, 17. 12. 2019 [cit. 2020-04-23]. Dostupné z: <https://www.root.cz/clanky/digital-wellbeing-jak-byt-spokojeny-online-i-offline/>

DigiDetox, ©2020 [online]. Brno: DigiDetox.me [cit. 2020-04-24]. Dostupné z: <https://www.digidetox.me/>

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁČHAL a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-2474-275-5.

Five Ways to Boost Your Digital Wellbeing in 2019, ©2020. *Employee* [online]. Weybridge: Engage Business Media, 16. 1. 2020 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://engageemployee.com/5-ways-to-boost-your-digital-wellbeing-in-2019/>

FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*, Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0006-0

FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*, Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4.

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ a L. KOSTROŇ, 2013. *Personální strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-564-3.

HEDEROVÁ, Stanka, 2020. *Digitalní stresory aneb jak si udržet vysoký wellbeing v online světě*. *Wellbeing - Umění žít* [online]. Praha: Wellbeing - Umění žít [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <https://www.wellbeingcz.cz/index.php/2019/09/30/digitalni-stresory-aneb-jak-si-udrzet-vysoky-wellbeing-v-online-svete/>

HRAŠKOVÁ, Dagmar, ©1996-2020. *Podnikové vzdělávání: cíle, potřeby, realizace*. *MŘ* [online]. Praha: *Economia*, 14. 5. 2006 [cit. 2020-05-17]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-18440780-podnikove-vzdelavani-cile-potreby-realizace>

HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-2471-457-8.

CHAMBERS, Fiona C., Anne JONES, Orla MURPHY a Rachel SANDFORD, 2018. *Design Thinking for Digital Well-being* [online]. Abingdon, Oxon; New York, NY: Routledge [cit. 2020-02-23]. ISBN 978-13-512-6544-7. Dostupné z: DOI: 10.4324/9781351265447.

CHUDOBA, Martin, 2020. "Jsme B2B a online marketing nepotřebujeme." *Opravdu? SEMTIX* [online]. Liberec: TIXIK, 6.2.2020 [cit. 2020-04-24]. Dostupné z: <https://semtix.cz/jsme-b2b-a-online-marketing-nepotrebujeme-opravdu/>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing - Strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KEJHOVÁ, Hana, ©1996-2020. *Technologie a sociální sítě negativně ovlivňují mozek*. *MŘ* [online]. Praha: *Economia*, 23. 12. 2014 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-63282930-technologie-a-socialni-site-negativne-ovlivnuji-mozek>

KEŘKOVSKÝ, M., O. VALSA, 2012. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3., dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-319-9.

KEŘKOVSKÝ, M., O. VYKYPĚL, 2002. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-X.

Ke stažení, [2020]. *Lean Startup CZ* [online]. Praha: Lean Startup CZ [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <http://www.leanstartup.cz/ke-stazeni/>

KETTNEROVÁ, Lucie, 2019. 10 trendů v oblasti lidského kapitálu, které ovlivní i Česko. *Alacard* [online]. Praha: Sodexo Pass Česká republika, 13. 06. 2019 [cit. 2020-01-31]. Dostupné z: <https://alacard.cz/10-trendu-v-oblasti-lidskeho-kapitalu-ktere-ovlivni-i-cesko/>

KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ a J. PETERKA, 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOSNAROVÁ, Kateřina, ©2020. HR živě: Tisíc a jedna tvář interního vzdělávání. *HR News* [online]. Plzeň: IVITERA, 5.12.2011 [cit. 2020-05-17]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/hr-zive-tisic-a-jedna-tvar-interniho-vzdelavani-id-1501599>

Kozel, R., 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*, Praha: Grada. ISBN: 80-247-0966-X

Lektor dalšího vzdělávání, ©2017. *NSP: Národní soustava povolání* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/jednotka-prace/lektor-dalsiho-vzdelavani>

MACHÁČKOVÁ, Eva a Zdeněk MACHÁČEK, ©2001-2020. Lean Canvas aneb Jak získat přehled a domluvit se o produktu v rekordně krátkém čase. *SystemOnLine* [online]. Brno: CCB spol. s r.o. [cit. 2020-01-27]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/rizeni-projektu/lean-canvas.htm>

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.

MALONEY, Shannon, ©2020. Everything you need to run an offsite meeting. *SoapBox* [online]. Toronto: SoapBox, 17.4.2019 [cit. 2020-04-24]. Dostupné z: <https://soapboxhq.com/blog/meetings/everything-you-need-to-run-an-offsite-meeting>

MAURYA, Ash, 2016. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. Přeložil Lukáš DUŠEK. V Brně: BizBooks. ISBN 978-80-2650-506-8.

NEUFUS, Ondřej, 2020. Přibude ulejšáků, Česko zpomalí, kritizují plnou nemocenskou experti. Úřad ale slaví. *Aktuálně.cz* [online]. Praha: Economia, 1. 7. 2019 [cit. 2020-04-24]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/sick-days-budou-mit-i-fabriky-firmy-resi-jak-se-vyporadat-s/r~8d8a39a89bde11e9b16b0cc47ab5f122/>

Ostatní vzdělávání, ©2018. *CZ-NACE* [online]. Andrej Kesely [cit. 2020-01-30]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/855-ostatni-vzdelavani>

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR, 2015. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vydání. Přeložil Radek BLAHETA. V Brně: BizBooks. ISBN 978-80-265-0425-2.

PORTER, Michael E., 1993. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria. ISBN 80-85605-12-0.

PRAX, Ivo, 2020. REPORT z HR večera #7 – Trendy ve firemním vzdělávání. *VimVic.cz* [online]. Praha: VimVic.cz, 8.3.2019 [cit. 2020-01-30]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/report-z-hr-vecera-7-trendy-ve-firemnim-vzdelavani>

PRZYBYLSKI, Andrew K. a Netta WEINSTEIN, 2012. Can you connect with me now? How the presence of mobile communication technology influences face-to-face conversation quality. *Journal of Social and Personal Relationships* [online]. vol. 30, no. 3, p. 237-246 [cit. 2020-04-24]. ISSN 0265-4075. Dostupné z: DOI: 10.1177/0265407512453827.

Rádce (nejen pro začínající) podnikatele, ©2005-2020. *MPO* [online]. Praha: MPO, 19.11.2018 [cit. 2020-04-24]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/pruvodce-zivnostenskym-podnikanim/radce-nejen-pro-zacinajici-podnikatele--225510/>

Registr ekonomických subjektů Jihomoravského kraje k 31. 12. 2019, 2018. *ČSÚ* [online]. Praha: Český statistický úřad, 16.04.2020a [cit. 2020-04-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/registr-ekonomickych-subjektu-jihomoravskeho-kraje-k-31-12-2019>

replug me, ©2020 [online]. Brno: Karolína Presová [cit. 2020-04-24]. Dostupné z: <https://www.digidetox.me/>

SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-2474-103-1.

STAŇKOVÁ, Anna, 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.

Statistická ročenka Jihomoravského kraje – 2019, 2018. *ČSÚ* [online]. Praha: Český statistický úřad, 19.12.2019 [cit. 2020-04-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/10-organizacni-statistika-bb9t09a7du>

Studie: Vzdělávání zaměstnaných osob v ČR, ©2020. *HR News* [online]. Praha: IVITERA, 25.1.2018 [cit. 2020-04-24]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/studie-vzdelavani-zamestnanych-osob-v-cr-id-3288853>

Světová ekonomika směřuje podle MMF k nejhlubší recesi od krize v 30. letech, 2020. *ČT24* [online]. Praha: Česká televize, 14. 4. 2020 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/3076631-zive-mezinarodni-menovy-fond-predstavuje-jarni-vyhled-svetove-ekonomiky>

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-2710-407-9.

SYNEK, Miloslav; KISLINGEROVÁ, Eva a kol., 2010. Podniková ekonomika. 5. vydání. Praha: C. H. Beck. 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada. ISBN 978-80-2712-182-3.

Šest neprůstřelných důvodů, proč je s.r.o. výhodnější než živnost, ©2016. *Simply office* [online]. Praha: Simply Office [cit. 2020-02-23]. Dostupné z: <https://www.simplyoffice.cz/clanky/6-neprustrelnych-duvodu-proc-je-sro-vyhodnejsi-nez-zivnost>

ŠIMÁK, Pavel, ©2020. Trendy v oblasti lidského kapitálu: Roste význam jednotlivců I společensky odpovědných firem. *Deloitte* [online]. Praha: Deloitte v České republice, 10.4.2018 [cit. 2020-01-31]. Dostupné z: <https://www.dreport.cz/blog/trendy-v-oblasti-lidskeho-kapitalu-roste-vyznam-jednotlivcu-i-spolecensky-odpovednych-firem/>

ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ, 2014. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál. ISBN 978-80-2620-644-6.

Trendy v oblasti lidského kapitálu v České republice i ve světě, 2018. Praha: Deloitte. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/human-capital/2018-Trendy-v-oblasti-lidskeho-kapitalu-v-CR-i-ve-svete.pdf>

Tržní služby - Časové řady - Roční ukazatele, 2020. ČSÚ [online]. Praha: Český statistický úřad, 23.04.2020b [cit. 2020-04-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/trszvf_u_cr

Understanding The Digital Workplace, 2020. *Elcom* [online]. Sydney: Elcom Technology, 13.10.2016 [cit. 2020-05-15]. Dostupné z: <https://www.elcom.com.au/resources/blog/digital-workplace-framework>

VALENTINE, Desree S., Susan FEREBEE a Keri L. HEITNER, 2019. The Effect of Wellness Programs on Long-Term Contract Employees' Workplace Stress, Absenteeism, and Presenteeism. *International Journal of Adult Vocational Education and Technology* [online]. vol. 10, no. 4, p. 30-40 [cit. 2020-04-24]. ISSN 1947-8607. Dostupné z: DOI: 10.4018/IJAVET.2019100103.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-2472-721-9.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-2475-037-8.

VÁCLAVÍK, Lukáš, 2020. Ve Francii platí nový zákon. Zaměstnanci nemusí reagovat na e-maily po pracovní době. *C.news.cz* [online]. Praha: Mladá fronta, 2.1.2017 [cit. 2020-04-24]. Dostupné z: <https://www.cnews.cz/ve-francii-plati-novy-zakon-zamestnanci-nemusi-reagovat-na-e-maily-po-pracovni-dobe/>

VEBER, Jaromír a Jitka Srpová, 2012. *Podnikání malé a střední firmy 3.*, aktualiz. a dopl. vyd., Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-2473-651-8.

Vyplatí se vůbec investovat do spokojenosti zaměstnanců? ©2000-2020. *Kurzycz* [online]. Praha: Kurzy.cz, spol. s r.o., 23.04.2019 [cit. 2020-04-24]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/491229-vyplati-se-vubec-investovat-do-spokojenosti-zamestnancu/>

VYSKOČILOVÁ, Klára, ©2020. HR Meeting 2019: Připravte se. Už brzy bude vaším kolegou robot. Nebo spíš zetkař? *Deloitte: dReport* [online]. Praha: Deloitte v České republice, 16. 5. 2019 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://www.dreport.cz/blog/hr-meeting-2019-pripravte-se-uz-brzy-bude-vasim-kolegou-robot-nebo-spis-zetkar/>

Vysvětlujeme pojmy z digitálního světa: Digitální rovnováha, 2020. *PortálDigi* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 13. 12. 2019 [cit. 2020-04-23]. Dostupné z: <https://portaldigi.cz/vysvetlujeme-pojmy-z-digitalniho-sveta-digitalni-rovnovaha/>

Vzdělávání zaměstnaných osob – 2015, 2018. *ČSÚ* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2020-04-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vzdelavani-zamestnaných-osob-2015>

WARD, Adrian F., Kristen DUKE, Ayelet GNEEZY a Maarten W. BOS, 2017. Brain Drain: The Mere Presence of One's Own Smartphone Reduces Available Cognitive Capacity. *Journal of the Association for Consumer Research* [online]. vol. 2, no. 2, p. 140-154 [cit. 2020-04-24]. ISSN 2378-1815. Dostupné z: DOI: 10.1086/691462.

Základní postup založení společnosti s ručením omezeným, ©1998–2020. *Businesscenter.cz* [online]. Praha: Internet Info, 2020 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://businesscenter.podnikatel.cz/pravo-predpisy/formy-podnikani/zakladni-postup-zalozeni-spolecnosti-s-rucenim-omezenym/>

Zákon č. 455/1991 Sb.: Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), 2020. *Zákony pro lidi* [online]. Zlín: AION CS [cit. 2020-01-27]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: schéma Lean Canvas	20
Obrázek 2: Porterův model pěti sil	25
Obrázek 3: Prvotní myšlenka zachycená v modelu Lean Canvas	38
Obrázek 4: Paradigmatický model.....	42
Obrázek 5: Porovnání důležitosti globálních a českých trendů v oblasti personalistiky	56
Obrázek 6: Výsledné zhodnocení dle Porterova modelu pěti sil	82
Obrázek 7: Shrnutí analýz pomocí metody COP	86
Obrázek 8: Logo nově zakládané společnosti.....	90
Obrázek 9: Lean Canvas	92
Obrázek 10: Ilustrativní obrázek příručky digitální rovnováhy.....	94
Obrázek 11: Proces poskytování služeb	102

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Konkurenční strategie dle Portera	29
Tabulka 2: Výsledná hodnota rizika	31
Tabulka 3: Počet zástupců kvalitativního vzorku	40
Tabulka 4: Výsledné faktory plynoucí z kvalitativního výzkumu určené pro COP analýzu	55
Tabulka 5: Výsledné faktory plynoucí ze zhodnocení trendů určené pro COP analýzu	59
Tabulka 6: Počet středních a velkých subjektů JMK, kteří uvádí počet zaměstnanců ...	60
Tabulka 7: Meziroční změna tržeb v oblasti ostatního vzdělávání (CZ-NACE 855) v letech	63
Tabulka 8: Výsledné faktory plynoucí z analýzy obecného okolí určené pro COP analýzu	67
Tabulka 9: Srovnání přímé konkurence dle vybraných parametrů	70
Tabulka 10: Ceník služeb DigiDetoxu	71
Tabulka 11: Seznam možných dodavatelů rekvalifikačního kurzu Lektor dalšího vzdělávání	73
Tabulka 12: Seznam možných dodavatelů školení lektorských dovedností	74
Tabulka 13: Seznam možných dodavatelů k tvorbě vlastních webových stránek	75
Tabulka 14: Seznam vybraných brněnských dodavatelů webových stránek	76
Tabulka 15: Výsledné faktory plynoucí z analýzy atraktivity trhu určené pro COP analýzu	83
Tabulka 16: Výsledné faktory plynoucí z analýzy vlastních zdrojů a schopností určené pro COP analýzu	85
Tabulka 17: Základní informace o nově vznikajícím podniku	91
Tabulka 18: Cenová kalkulace inspirativního semináře na jednoho účastníka	96
Tabulka 19: Cenová kalkulace workshopu na míru na jednoho účastníka	96
Tabulka 20: Cenová kalkulace individuální konzultace nově zakládaného podniku	97
Tabulka 21: Rozpočet offline marketingu	98
Tabulka 22: Rozpočet online marketingu	100
Tabulka 23: Využívané tarify coworkingových prostor Impact Hub	104
Tabulka 24: Přehled zvolených dodavatelů	105

Tabulka 25: Přehled hodinových sazeb lektora za seminář, workshop, konzultace a ostatní práce.....	107
Tabulka 26: Zakladatelský rozpočet roku 2020.....	108
Tabulka 27: Zřizovací výdaje na začátku podnikání	109
Tabulka 28: Zahajovací rozvaha.....	109
Tabulka 29: Měsíční výdaje vynaložené na provoz podnikatelské činnosti.....	110
Tabulka 30: Reálný (plánovaný) odhad příjmů v Kč	111
Tabulka 31: Pesimistický odhad tržeb v Kč	112
Tabulka 32: Optimistický odhad tržeb.....	113
Tabulka 33: Cash flow v realistické variantě za rok 2022 a 2023 (v Kč).....	114
Tabulka 32: Cash flow za rok 2020	115
Tabulka 35: Přehled příjmů, výdajů a základu daně za tři po sobě jdoucí roky (reálná varianta)	116
Tabulka 36: Zhodnocení rizik plánu podle metody RIPRAN	119

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Ekonomické subjekty podle kategorie počtu zaměstnanců v Jihomoravském kraji	59
Graf 2: Celkové tržby Ostatního vzdělávání (CZ-NACE 855) v mil. Kč.....	63
Graf 3: Podíl firem, které investovaly do kurzů/školení a jiných forem vzdělávání podle velikosti firmy, 2015.....	64
Graf 4: Procentuální část B2B firem, které plánovaly daný online nástroj/aktivitu využívat v roce 2019.....	66
Graf 5: Počet ekonomických subjektů Brno-město v letech 2016–2019.....	68

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Otázky zodpovídané při validaci modelu Lean Canvas	I
Příloha 2: Ganttův diagram.....	II

Příloha 1: Otázky zodpovídané při validaci modelu Lean Canvas

(Zdroj: Vlastní zpracování)

1) Kolik hodin pracovní doby denně pracují zaměstnanci s digitálními technologiemi (počítače, chytrá zařízení, systémy, aplikace, podniková média, apod.)?

2) V případě, že pracují v podstatě nepřetržitě s digitálními technologiemi – vnímáte, že téměř nepřetržitá práce s nimi může mít negativní vliv na zdraví zaměstnanců, jejich soustředěnost a efektivitu?

3) Pokud si uvědomujete vliv a důsledky dnešního digitálního světa, investoval(a) byste do zdraví a produktivity Vašich zaměstnanců?

4) Setkal(a) jste se s pojmem digitální wellbeing? Případně, zda již řešíte vliv digitálních technologií, jakým způsobem?

Představení myšlenky včetně ceny: seminář, workshop, teambuildingový workshop

5) Co Vás zaujmulo nejvíce? Co byste považoval(a) za přínosné?

6) Co je pro Vás reálné uskutečnit? Můžete si dovolit uvolnit zaměstnance během pracovní doby? Lze teambuildingový workshop realizovat během pracovního týdne nebo o víkendech?

7) Náзор na cenu a cenové faktory?

8) Vidíte tuto službu spíše jako jednorázovou nebo i jako spolupráci?

9) Ostatní připomínky?

Příloha 2: Ganttův diagram

(Zdroj: Vlastní zpracování)

