



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Business modely podniků ve vybraném odvětví

Vypracovala: Bc. Andrea Poláková

Vedoucí práce: Ing. Martin Pech, Ph.D.

České Budějovice 2023

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Andrea POLÁKOVÁ
Osobní číslo: E21084
Studijní program: N0413A050036 Ekonomika a management
Téma práce: Business modely podniků ve vybraném odvětví
Zadávající katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zhodnocení business modelů ve vybraném odvětví a navržení doporučení pro nový podnik v dané oblasti.

Metodika práce:

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky v souladu s cílem diplomové práce.
3. Příprava případových studií podniků.
4. Vyhodnocení business modelů podniků.
5. Syntéza zpracovaných případových studií.
6. Navržení doporučení a změn.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní zpracování.
5. Diskuse.
6. Závěr.
7. Přehled použité literatury.
8. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: **50 – 60 stran**

Rozsah grafických prací:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

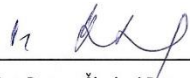
Seznam doporučené literatury:

- Clark, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Osobní business model (Jednoduchá metoda, jak vylepšit svůj život a nastartovat kariéru)*. Brno: BizBooks.
- Croll, A., & Yoskovitz, B. *Lean analýza. Využijte data k rychlejšímu vybudování lepšího startupu*. Praha: Bizbooks.
- Hague, N. P. (2019). *The Business Models Handbook: Templates, Theory and Case Studies*. New York: Kogan Page.

Kim Chan, W., & Mauborgne, R. (2009). *Strategie modrého oceánu*. Praha: Management Press.
Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2015). *Toorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátoři a všechny, co se nebojí výzev*. Brno: BizBooks.
Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2016). *Vydělávejte svými nápady (Vytvářejte produkty a služby, po kterých zákazníci touží)*. Brno: BizBooks.
Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Etienne, F. (2020). *The Inevitable Company: Business Model Strategies From the World's Best Products, Services, and Organizations*. New Jersey: John Wiley & Sons.
Tennent, J., & Friend, G. (2005). *Guide to Business Modelling*. London: Bloomberg Press.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Martin Pech, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 7. ledna 2022
Termín odevzdání diplomové práce: 14. dubna 2023



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (602)
370 05 České Budějovice



doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 7. ledna 2022

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to – v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

.....

Andrea Poláková

Poděkování

Chtěla bych velmi poděkovat Ing. Martinovi Pechovi, Ph.D., za jeho ochotu mi vždy poradit, za jeho pevné nervy a trpělivost s mými věčnými dotazy a za jeho odborné vedení a cenné rady, díky kterým jsem mohla napsat tuto diplomovou práci. Ráda bych poděkovala všem osobám, které mi pomáhali při zjišťování informací o jednotlivých podnicích. Poslední díky patří mé rodině a mým přátelům, kteří mi byli v době studia i při psaní mé diplomové práce velkou oporou a se vším mi pomáhali.

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Přehled řešené problematiky	5
2.1	Podnik a podnikání.....	5
2.2	Business model	6
2.3	Stavební prvky business modelu.....	9
2.3.1	Zákaznické segmenty.....	10
2.3.2	Hodnotové nabídky	11
2.3.3	Kanály	12
2.3.4	Vztahy se zákazníky.....	13
2.3.5	Zdroje příjmů	13
2.3.6	Klíčové zdroje	14
2.3.7	Klíčové činnosti	14
2.3.8	Klíčová partnerství.....	15
2.3.9	Struktura nákladů	16
2.4	Druhy Business modelů	16
3	Cíl a metodika práce.....	21
3.1	Cíl práce	21
3.2	Metodika	21
3.2.1	Použité metody.....	22
4	Výsledky	26
4.1	Tržní charakteristiky	26
4.2	Případové studie.....	28
4.2.1	Knihy Dobrovský.....	28
4.2.2	Megaknihy	30
4.2.3	Dobré knihy.....	31
4.2.4	Knížní klub.....	33
4.2.5	Argo	35
4.2.6	Knihkupectví Ostrov	36
4.2.7	Levné knihy.....	37
4.2.8	Computer Press	39
4.2.9	Booktook.....	40
4.2.10	Kosmas.....	42
4.2.11	Martinus	43
4.2.12	Albatros Media.....	45
4.2.13	Svojtka	47
4.2.14	Knihkupectví Karolinum.....	48

4.2.15	Knihkupec	50
4.2.16	Grada	51
4.3	Shrnutí a syntéza modelů	53
5	Diskuze.....	59
5.1	Druhy business modelů v praxi	59
5.2	Silné a slabé stránky	60
5.2.1	Souhrn silných stránek	60
5.2.2	Souhrn slabých stránek.....	60
5.3	Doporučení pro stávající podniky v odvětví	61
5.4	Doporučení pro nový podnik v odvětví.....	63
5.5	Business modely v období pandemie Covid-19	65
6	Závěr.....	67
I	Summary	70
II	Seznam použitých zdrojů.....	71
III	Seznam obrázků a tabulek.....	75
Seznam obrázků		75
Seznam tabulek		75
IV	Seznam příloh	77
V	Přílohy	78

1 Úvod

Zákazníci tvoří spolu s nabídkou jednu z nejdůležitějších oblastí podniku, protože bez zákazníků, kteří by si nakupovali produkty, které podnik produkuje, by podnik nemusel tvořit nabídku a bez vytváření nabídky a uspokojování poptávky, by neměl zisk. Každá firma potřebuje zákazníky uspokojující svou poptávku, a z nichž budou mít firmy příjmy a budou tvořit zisk. Z toho vyplývá, že další důležitou oblastí jsou právě finance potřebné k tomu, aby firma mohla vytvořit produkty pro své zákazníky. Podnik se také musí zaměřit na oblast infrastruktury a musí vyřešit, jakým způsobem bude dovážet a nabízet dané produkty svým zákazníkům a musí se zajímat o to, jaké kanály bude využívat. Najít správné zákazníky a uvědomit si, na jaké segmenty by měl podnik cílit, je jednou z nejdůležitějších činností. Podnik si musí uvědomit, jakými kanály bude se zákazníky komunikovat, podle jakých kritérií bude zákazníky rozdělovat, například podle geografických či demografických a jak zaujmout právě okruh zákazníků, který potřebuje.

K vyřešení všech daných oblastí slouží business model. Ten by si měl vytvořit každý podnik, protože zachycuje všechny důležité oblasti, které musí řešit.

Business model si nevytváří pouze začínající podnik, ale může si ho vytvořit již fungující podnik a tento model se může v průběhu života firmy měnit. Je důležité, aby byl business model aktuální a nabízel řešení v současné situaci. U většiny firem došlo ke změně business modelů v době pandemie Covid-19.

K vytvoření modelu slouží plátno business modelu objevující se v literaturách v různých podobách, ale vždy se stejnými 9 stavebními prvky.

Každý podnik má business model odlišný a žádný se neshoduje ve všech položkách. Tento model si tvoří manažeři, podnikatelé, ale mohou si ho vytvořit i živnostníci či lidé, kteří si tvoří osobní business model a pomáhá jim s jejich rozvojem a vývojem.

Tato diplomová práce se zabývá tvorbou business modelů v odvětví knih. Cílem je zhodnocení business modelů v odvětví knih a návrh doporučení pro nový podnik.

Na úplném začátku je uvedena teoretická část sloužící k pochopení dané problematiky a zabývající se důležitými pojmy, jež se s podnikem neodbytně spojují. Jsou zde vysvětleny pojmy jako je podnik, podnikatel, podnikatelský plán či konkurenční výhoda. Následuje vysvětlení samotného business modelu. Tento pojem nelze vysvětlit pouze jednou definicí, protože každý autor používá vlastní definici. Všechny definice se v něčem vzájemně shodují, ale v některých oblastech se vzájemně vylučují. Jsou zde probrány

jednotlivé stavební prvky business modelu, bez nichž by samotný model nevznikl a různé druhy využívající se v současnosti v praxi či ty, co se používaly dříve.

Po teoretické části následuje metodika práce, v níž je vysvětleno, jakým způsobem je daná problematika řešena a jakým způsobem se při tvorbě praktické části a vytváření samotných business modelů postupovalo.

V praktické části se práce zabývá 16 knihkupectvími a nakladatelstvími. Ty se v některých oblastech shodují a v jiných jsou naopak rozdílné. Každé knihkupectví je pro seznámení s čtenářem popsáno a v krátkosti představeno, než dojde k zobrazení samotného business modelu, jeho popisu a zobrazení všech silných a slabých stránek vyplývajících z modelu. V závěru jsou zmíněny souhrnné silné a slabé stránky spolu s doporučeními pro podniky. Na konci jsou navržena doporučení pro nový podnik vstupující na daný trh.

2 Přehled řešené problematiky

Kapitola byla vypracována na základě nastudované české i zahraniční literatury a zabývá se ve velké míře business modelem. Na začátku jsou představeny základní pojmy, jako je podnik, podnikatel, podnikání, konkurenční výhoda a podnikatelský plán. Po této části přichází samotná problematika business modelů, v níž jsou vypsány různé definice business modelů, jsou zde vysvětleny všechny prvky business modelů a ve zkratce jsou zde zmíněny druhy, které se v současnosti používají či byly populární dříve.

2.1 Podnik a podnikání

Podnik je v obecné rovině popisován jako subjekt, kde dochází k přeměně zdrojů ve statky, tedy dochází k přeměně vstupů na výstupy. Z právního hlediska se jedná o soubor hmotných, osobních i nehmotných položek (Veber & Srpová, 2008). Pokud máme použít obsáhlejší a specifitější definici, pak podnik lze definovat „*jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (ať vlastních či pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktiv*“ (Veber & Srpová, 2008, strana 16).

Podnikatel je osoba, již nelze definovat pomocí jedné definice a spoustu pozorovatelů, kteří se zabývají problematikou řízení se v definování podnikatele často liší. Hodně lidí si pod pojmem podnikatel představuje osobu, jež vytvořila podnik, tedy jedná se o vlastníka a šéfa určitého podniku. V současné době se rozlišují dva pojmy, jedná se o vlastníka a podnikatele, kdy vlastník podnik zakládá a řídí ho za účelem dosažení jeho osobního cíle. Naopak podnikatel vytváří podnik za účelem dosahování zisku (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1997). „*Jedinec, který – poháněn myšlenkou, osobními cíli a ambicemi – dává dohromady finanční kapitál, lidi, vybavení a zařízení, aby vytvořil a řídil podnik*“ (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1997, strana 751).

Podnikání lze obecně popsat jako legální aktivity napomáhající k získání zisku a ekonomických efektů (Veber, 2000). Dle Donnellyho, Gibsona, & Ivancevicha (1997) lze podnikání popsat jako chování týkající se jedincova hledání příležitostí a tento jedinec se přitom neohlíží na zdroje, jež v současné době vlastní. Podnikání napomáhá k vytváření nových pracovních míst a přispívá k růstu hospodářské politiky. Na pojem podnikání se můžeme dívat dvěma hlavními myšlenkovými přístupy. Podnikání lze vidět ve smyslu

podnikatelství, tedy něčeho, co podniku přináší určitou hodnotu a je inovativní nebo se na podnikání lze dívat způsobem, že podnikatelem je každá osoba, jež vlastní a vede podnik či vede živnost a není důležité, zda roste nebo je inovativní (Srpková, 2020). Podnikání je často spojeno s aktivitami nesoucími určité riziko a slouží k naplnění předem vytyčeného záměru (Veber & Srpková, 2008).

Konkurenční výhoda představuje schopnost podniku dělat činnosti jedním nebo více způsoby. Ty jsou jedinečné a těžko napodobitelné, tudíž je konkurence nemůže snadno napodobit. Firmy se musí neustále vyvíjet a přicházet s novými a lepšími postupy, protože minimum konkurenčních výhod je dlouhodobě udržitelných, jelikož konkurence začne nabízet stejné nebo podobné služby či výrobky. Všechny konkurenční výhody musí být zároveň vnímány jako výhoda pro zákazníka (Kotler & Keller, 2007). Každá konkurenční výhoda má určitou dobu životnosti, v níž má firma výhodu oproti konkurenci. Doba životnosti může záviset na několika faktorech, příkladem může být napodobitelnost schopností a zdrojů, jež jsou potřeba k vytvoření konkurenční výhody (Sedláčková & Buchta, 2006).

Podnikatelský plán představuje výstup aktivit vrcholového managementu a zahrnuje především strategie a cíle organizace a projekty, jež bude firma uskutečňovat v určitém časovém horizontu. Zpracovává se ve více oblastech, jedná se o výrokové a tržní oblasti, obsahuje jakosti, záměry technických investic a rozvoje, v neposlední řadě se jedná o finanční a personální sféru. Sestavuje se před začátkem podnikatelských aktivit a pomáhá při hledání potencionálních problémů, napomáhá zvyšování výkonnosti podniku a eliminuje chyby, které by mohly v budoucnu nastat (Veber, 2000). „*Podnikatelský plán slouží k interním účelům, zejména je však vyžadován externími subjekty*“ (Veber & Srpková, 2008, strana 98).

2.2 Business model

„*Business model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu*“ (Osterwalder & Pigneur, 2015, strana 14). Důležité jsou v této definici tři slova: vytváří, předává (doručuje), získává (zachycuje). Vytváření hodnoty představuje fungování uvnitř firmy, tedy její provoz. Lze si pod tím představit, co firma dělá, aby byla schopná dodat výrobek nebo poskytnout službu. Řadí se sem klíčové zdroje a interní procesy. Předávání nebo také doručování hodnoty znamená způsoby, jak firma distribuuje

výrobek zákazníkovi nebo jak poskytuje službu. Z pohledu firmy se sem zařazuje zákaznická podpora, komunikace nebo také logistika a vytváření a udržování nějakého vztahu se zákazníkem. Získávání nebo zachycování hodnoty znamená finanční toky směřující dovnitř firmy. Sem se řadí způsoby platby, cenová politika, zdroje příjmů a další (Srpová, 2020).

Business model lze také definovat jako architekturu sloužící pro toky produktů, informací a služeb, včetně popisu různých obchodních aktérů a jejich rolí. Obsahuje popis potencionálních přínosů pro různé podnikatelské subjekty a popisuje zdroje příjmů (Timmers, 1998).

„Jde o to, co poskytujeme našim zákazníkům a za co a jak jsou ochotni nám zaplatit. Zjednodušeně – jak dostaneme zákaznickovy peníze k sobě“ (Svobodová & Andera, 2017, strana 61).

Business model pomáhá podnikům s organizací jejich podnikových činností a napomáhá k pochopení důležitosti činností v konkurenčním prostředí. Představuje základní principy vytváření hodnoty a jejich zprostředkovávání a zachycování (Adámek & Meixnerová, 2022).

Business model je vnímán jako nástroj pro zobrazování, inovaci a hodnocení obchodní logiky v ohledu startupu a u stávajících organizací, nejvíce je zaměřený v průmyslu digitálním nebo IT (Veit, Clemnos, Benlian, Buxmann, Hess, Kundisch, 2014).

Business model popisuje vytváření a dodávání hodnoty zákazníkům od firem, následně převádí přijaté platby na zisk (Adámek & Meixnerová, 2022).

Business model lze definovat jako logiku, pomocí níž se podnik udržuje finančně. Jednoduše lze říci, že je to logika, pomocí níž si podnik vydělává na své živobytí. Zjednodušeně si lze model představit jako plán popisující fungování organizace. Podobně jako si architekt připravuje plány, jež bude využívat při výstavbě nové budovy, si podnikatel navrhuje business model. Tento model bude řídit vytvoření podniku. Manažer si může načrtnout business model, jenž mu pomůže vizualizovat, jak funguje již existující organizace. K tomu si však musí zodpovědět dvě otázky: Kdo je vlastně zákazník a jakou práci potřebuje zajistit (Clark et al., c2012).

Každá organizace má business model, nejen firmy usilující o zisk, ale i neziskový podnik, podnik ve státní správě či jiný, protože každý podnik potřebuje k fungování

peníze. Proč? Protože každá firma musí například svým zaměstnancům vyplácet mzdu, platit za energie či údržbu a další (Clark, Osterwalder, & Pigneur, 2013).

Business model je součástí strategie, jež se zabývá definováním a rozvojem business modelu organizace. Vysvětluje, jak firma dosahuje konkurenční výhody a vydělává peníze. Inovace business modelu je tedy proces, kterým organizace zavádí nový business model nebo mění stávající za účelem zlepšení své výkonnosti a ziskovosti (Armstrong & Taylor, 2017). Při rozjíždění nového podnikání může pomoci business model vytvořit stabilní konkurenční výhodu, díky níž zákazníci budou nakupovat od nové firmy místo od již stávajících, protože budou nabízet něco nového, co jiné firmy nenabízejí (Svobodová & Andera, 2017). Business model poté stanoví, jak firma podniká se svými partnery, dodavateli a odběrateli (Rothaermel, [2021]).

Inovace business modelu organizaci pomáhá získat náhled do obchodních problémů, kterým čelí, a to následně vede k plánům praktických zásahů, jež vedou k jejich řešení (Armstrong & Taylor, 2017).

Analýza business modelu je nezbytnou součástí inovace business modelu. Při analýze se lidé zabývají dvěma klíčovými otázkami. První otázka zní: Jak organizace vytváří hodnotu? Za druhé: Jak organizace vytváří jedinečné zdroje, aktiva či pozice, které dosáhnou díky konkurenční výhodě? Může zahrnovat i analýzu toho, jak se vytváří hodnota v každé fázi hodnotového řetězce. Ten identifikuje činnosti ve firmě, jež jsou strategicky relevantní a tvoří základ jejich klíčových schopností (Armstrong & Taylor, 2017).

Business model může vytvářet hodnotu pro zákazníky, ale i pro akcionáře ve firmě (Rothaermel, [2021]).

Business model firmě pomáhá v:

- definování a odlišení nabídky svých produktů,
- vybrání svých zákazníků,
- vytvoření hodnoty pro zákazníky,
- získání a udržení zákazníků,
- vyrábění zboží či služby,
- zvýšení produktivity a snížení nákladů,
- dodávání zboží a služeb na trh,

- organizování aktivit v rámci společnosti,
- konfigurace zdrojů,
- dosahování a udržení vysoké úrovně ziskovosti,
- růstu podnikání v průběhu času (Hill, Schilling, & Jones, [2017]).

Dobry strategicky leader dokáže identifikovat a formulovat dobry business model. Tento model je následně využit firmou k dosažení vize. Business model představuje dle manažerů strategie, které společnost sleduje (Hill, Schilling, & Jones, [2017]).

Důležité je zdůraznit, že „dobře navržený a promyšlený byznys model je silnou konkurenční výhodou“ (Srpová, 2020, strana 71). Správný business model zajistí spokojenost zaměstnanců, majitelů firmy a především zákazníků (Svobodová & Andera, 2017).

I přes všechnu literaturu a všechny vzory dostupné v současné době, nelze jasně definovat business model, který se stoprocentní jistotou zaručí úspěch, a to i přesto, že jich v současné době je známo hned několik (Adámek & Meixnerová, 2022).

2.3 Stavební prvky business modelu

Business model se skládá z devíti prvků, které zahrnují 4 hlavní oblasti firmy. Jedná se o oblasti zákazníků, nabídky, finanční životaschopnosti a infrastruktury. Business model lze tedy popsat jako podrobný plán určité strategie, která bude naplněna pomocí procesů, systémů a organizačních struktur podniku (Osterwalder & Pigneur, 2015).

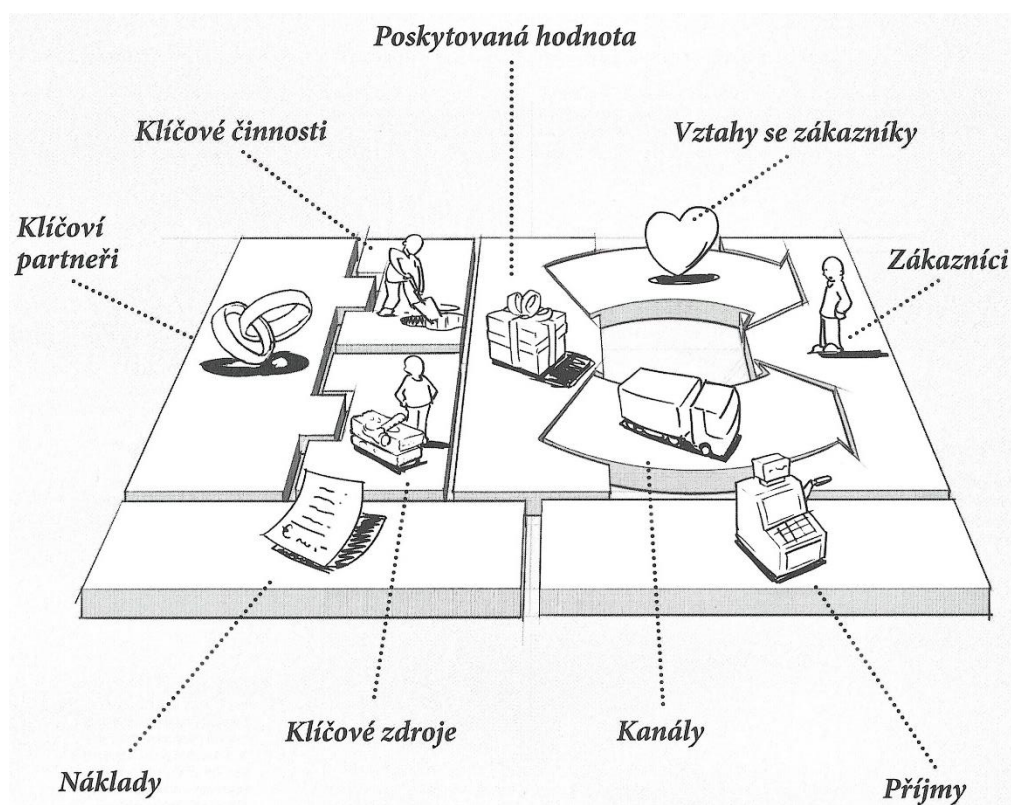
Mezi základní prvky patří:

- zákaznické segmenty,
- hodnotové nabídky,
- kanály,
- vztahy se zákazníky,
- zdroje příjmů,
- klíčové zdroje,
- klíčové činnosti,

- klíčová partnerství,
- struktura nákladů (Osterwalder & Pigneur, 2015).

Základní prvky business modelu lze vidět přehledně na obrázku 1.

Obrázek 1: 9 stavebních prvků business modelu



Zdroj: Clark, Osterwalder, & Pigneur, 2013

2.3.1 Zákaznické segmenty

Zákazníci tvoří nejdůležitější faktor, protože ovlivňují to, jak bude podnik úspěšný. Bez zákazníků neexistuje obchod. Firmy si získají zákazníky v případě, že dokáží zjistit, co opravdu potřebují a za co budou ochotni platit (Wehrich & Koontz, 1998). Pro firmy může být občas složité zjistit, co zákazníci opravdu chtějí, protože ani sami zákazníci většinou nevědí, co potřebují a často odpovídají to, o čem si myslí, že chce firma slyšet, tudíž firma neví, zda to zákazník opravdu bude chtít a bude to kupovat (Croll & Yoskovitz, 2016). Zákazník je osoba platící penězi za výrobek nebo

službu, ale nemusí to být uživatel, což je osoba, která za výrobek či službu neplatí, ale využívá ji (Maurya, 2016).

Firma nemá jen jednoho zákazníka, ale musím myslet na to, že má více zákazníků (Kamp, 2000). Daný prvek vymezuje různorodé skupiny osob nebo subjektů, na které se podnik zaměří (Osterwalder & Pigneur, 2015). Podle Kotlera (2000) se každá firma zaměřuje na určitý segment, u něhož bude mít největší jistotu úspěchu, protože její výrobky budou zákazníci opravdu potřebovat a budou ho kupovat. Jeden výrobek nebude vhodný úplně pro každého zákazníka, ale bude cílený pouze na určitý segment zákazníků, který musí firma zúžit tak, že širší segmenty rozdělí na užší (Maurya, 2016). V některých firmách nenajdeme pouze platící zákazníky, ale i ty neplatící. Za neplatící zákazníky se považují lidé, kteří za provozování služby nic neplatí (Clark, Osterwalder, & Pigneur, 2013). Požadavky zákazníků jsou ovlivňovány ekonomickými i neekonomickými faktory. Ovlivňuje je prostředí, ve kterém se pohybují i jejich finanční situace a příjmy, protože si mohou nakoupit pouze takové množství, které si mohou po finanční stránce dovořit (Wehrich & Koontz, 1998).

Segment zákazníků lze rozdělit do několika typů. Mezi základní typy patří masový trh, nikový trh, segmentace, diverzifikace a vícestranné platformy, které lze také nazvat jako vícestranné trhy, se zabývají dvěma či více zákaznickými segmenty, které jsou vzájemně provázány (Osterwalder & Pigneur, 2015). Zákazníky můžeme také segmentovat podle jejich chování při nakupování, podle jejich motivace, či demografie, jejich životního stylu, kultury, či členství v zájmových skupinách (Majaro, 1996). Zákazníci mohou vystupovat jako finální spotřebitelé, do nichž se řadí domácnosti a jednotlivci, neziskové organizace apod. nebo jako obchodní organizace na marketingových cestách (Kincl, 2004).

2.3.2 Hodnotové nabídky

Hodnotová nabídka představuje určité benefity, které zákazník očekává od výrobků, jež kupuje nebo od služeb, co mu firma poskytuje (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2016). Každý člověk si vytváří hodnotový systém v průběhu života na základě uvažování a myšlení, a jeho hodnoty se mohou v průběhu jeho dospívání měnit (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1997).

„Poskytovanou hodnotu si představte jako zákaznické výhody, které vzniknou díky „baličkům“ služeb nebo výrobků. Schopnost poskytovat výjimečnou hodnotu je základním důvodem, proč zákazník upřednostní určitou společnost před jinou“ (Clark, Osterwalder, & Pigneur, 2013, strana 34).

Zákazník hodnotí hodnotu podle toho, jaký pro něj bude mít přínos a zároveň, jaké náklady ho to bude stát. Celkové přínosy pro zákazníka musí převyšovat celkové náklady, aby to pro zákazníka bylo uspokojující a chtěl si výrobek či službu koupit (Kotler & Keller, 2013).

Mezi aspekty zvyšující hodnotu výrobků či služeb, a jež jsou důvodem proto, aby zákazník využil jednu firmu na úkor druhé může být pohodlí, cena, design, značka či status, snižování nákladů, snižování rizika (Clark, Osterwalder, & Pigneur, 2012), novost, výkon, možnost přizpůsobení, řešení problémů zákazníků, dostupnost a pohodlnost nebo také využitelnost (Osterwalder & Pigneur, 2015).

2.3.3 Kanály

Tento stavební prvek se zabývá především komunikací mezi firmou a zákazníkem a přístupy, jakými firma ke svým zákazníkům přistupuje. Distribuce, komunikace a prodejní kanály představují rozhraní mezi společnostmi a zákazníky (Osterwalder & Pigneur, 2015).

Kanály se zaměřují nejen na komunikaci s jednotlivými zákaznickými segmenty, ale i na způsob doručení nabízené hodnoty. Komunikace je důležitá z toho pohledu, že pokud zákazník neví, že daná firma existuje, je tudíž jisté, že si od něj výrobek nebo službu nekoupí (Adámek & Meixnerová, 2022).

Dle Kotlera (2013) mohou být kanály přímé nebo nepřímé, přičemž do přímých kanálů patří komunikace přes internet, pošta nebo komunikace po telefonu a nepřímé zahrnují velkoobchody, maloobchodní prodejny, distributory nebo prodejce jako prostředníky. Dle Osterwaldera & Pignaura (2015) je dělení kanálů rozšířené kromě přímého a nepřímého ještě na dělení partnerské a vlastní. Do přímých i do vlastních patří prodejci a prodej přes web. Do vlastních dále patří vlastní prodejny, které zároveň patří do nepřímých. Do nepřímých i partnerských patří partnerské prodejny a velkoobchod. Klíčovým prvkem je nalezení správné kombinace kanálů, které vedou k uspokojení zákazníka v jeho představě, jak by k němu firma měla přistupovat (Osterwalder & Pigneur, 2015).

2.3.4 Vztahy se zákazníky

Představuje různé druhy vztahů, které si firma postupně vybuduje s jednotlivými segmenty zákazníků (Osterwalder & Pigneur, 2015). Tyto druhy mohou být osobní, samoobslužné nebo automatizované. Také je důležité se ptát, jestli chtějí zákazníci provést jednu transakci či chtějí pravidelný odběr. Firmy si musí ujasnit, jaký je prvotní účel péče o jejich zákazníky. Měly by se ptát, zda chtějí získat nové zákazníky, udržet si stávající nebo získat vyšší příjmy od zákazníků, kteří již u nich nakupují (Clark, Osterwalder, & Pigneur, 2013).

Vztahy se zákazníky se dají rozdělit do několika kategorií. Jedná se o osobní asistenci, individualizovanou osobní asistenci, samoobsluhu, automatizované služby, komunity či spolupráci (Osterwalder & Pigneur, 2015) a osobní prodej (Kincl, 2004).

Moderními typy vztahů jsou komunity či spolupráce obsahu. Komunity jsou cenným zdrojem při výměně zkušeností či znalostí mezi jednotlivými členy a také jsou vhodné pro tvorbu nových inovací, zákazníci se cítí s firmou spojeni a mají pocit, že firmu sami reprezentují. V současnosti je pro firmy snadné budovat komunity, protože mají vyspělé technologie, které se pořád rozvíjejí a mají přístup k datům (Adámek & Meixnerová, 2022).

Při spolupráci firmy spolupracují se zákazníkem a společně vytváří hodnotu a nové produkty (Osterwalder & Pigneur, 2015).

2.3.5 Zdroje příjmů

Jedná se o hotovost, kterou firma získává z každého segmentu zákazníků, nejedná se přitom o zisk. Zisk zjistíme tak, že od těchto příjmů odečteme náklady. Zákazníci tvoří srdce modelu a zdroje tvoří tepny srdce (Osterwalder & Pigneur, 2015).

Firma generuje příjmy z každého zákaznického segmentu. Je klíčové si rozmyslet tvorbu ceny a způsob platby (Adámek & Meixnerová, 2022).

Organizace musí v první řadě určit, za jakou hodnotu budou ochotni zákazníci platit a jaký způsob platby zákazníci budou požadovat. Příjmy lze rozdělit do jednorázových plateb a opakovaných plateb za služby, produkty, poprodejní podporu a údržbu (Clark, Osterwalder, & Pigneur, 2013).

Generování příjmů lze rozdělit do několika různých způsobů. Jedná se o prodej aktiv, poplatky za užití, předplatné, půjčování nebo také pronájem, poskytování licencí, brokerage fees (poplatky makléřům nebo zprostředkovatelům), reklamu (Osterwalder & Pigneur, 2015) nebo leasing (Clark, Osterwalder, & Pigneur, 2013).

2.3.6 Klíčové zdroje

Jedná se o aktiva, která firma potřebuje k tomu, aby mohla dodávat a nabízet předchozí prvky. Klíčové zdroje jsou nejdůležitější aktiva a potřebuje je každá firma. Pomocí klíčových zdrojů firma vytváří a prezentuje nabídku hodnot, proniká na trh, generuje příjmy a udržuje vztahy se segmenty zákazníků (Osterwalder & Pigneur, 2015). Lze mezi ně zařadit lidi, technologie, produkty, zařízení, kanály, vybavení či značku, která je potřebná k dodání hodnotové nabídky cílovému zákazníkovi (Armstrong & Taylor, 2017). Firma může tyto zdroje vlastnit, může si je pronajímat či si je může koupit od svých klíčových partnerů (Osterwalder & Pigneur, 2015). Zdroje lze rozdělit do 4 kategorií: fyzické, duševní, lidské a finanční zdroje. Lidské zdroje jsou klíčovou složkou a je důležité tuto složku nepodcenit, aby nedocházelo k fluktuaci. Každá firma pracuje se svými zdroji jinak než ostatní firmy a to, jak s nimi zachází a modeluje je, má následně velký dopad na výši nákladů. Tyto zdroje firma potřebuje k doručování a tvorbě hodnotové nabídky (Adámek & Meixnerová, 2022).

2.3.7 Klíčové činnosti

Popis činností, které jsou pro podnik nejdůležitější a jsou potřeba k tomu, aby business model firmy fungoval a firma dokázala úspěšně prosperovat. Klíčové činnosti jsou důležité k vytváření a prezentování hodnotové nabídky, udržování vztahů se zákazníky, generování příjmů a pronikání na trhy. Činnosti se liší s ohledem na typ business modelu, například u konzultačních společností bude klíčovou činností řešení problémů a u firmy Microsoftu zase vývoj softwaru (Osterwalder & Pigneur, 2015).

Společnost musí klíčové činnosti uskutečňovat, aby byl její business model prosperující a měl potenciál na budoucí rozvoj. Klíčové činnosti se mohou lišit podle sektoru, v němž firma podniká, zda se jedná o sektor primární, kam patří zemědělství, sekundární, do něhož se řadí těžba nerostů, terciální s veřejnými službami či kvartální, do něhož lze

zařadit informační technologie. V každém sektoru i odvětví jsou jiné klíčové činnosti (Adámek & Meixnerová, 2022).

Klíčové činnosti lze rozdělit do tří kategorií: výroba, řešení problémů a platforma/síť. Nejdůležitější roli hrají výrobní činnosti v business modelech firem zaměřujících na výrobu. Do těchto činností spadá návrh, výroba a poskytnutí výrobku ve vysoké kvalitě nebo ve značném množství. Řešení problémů hraje klíčovou roli především v konzultačních společnostech, v nemocnicích či jiných firmách poskytujících služby. Tyto činnosti se zaměřují na vyřešení problémů u jednotlivých zákazníků a nalezení nejlepších řešení. V modelech zaměřujících se na platformu nebo síť, mohou fungovat sítě, značky či software jako platforma (Osterwalder & Pigneur, 2015).

2.3.8 Klíčová partnerství

Pod pojmem klíčová partnerství si lze představit síť partnerů a dodavatelů. Tato síť je důležitá pro správné fungování business modelu. Partnerství firma navazuje z několika důvodů, asi ty nejčastější jsou z důvodu optimalizace modelů, získání nových zdrojů či z důvodu snížení rizika (Osterwalder & Pigneur, 2015). Společnosti mohou mít více partnerství, ale zdravá partnerství jsou zásadní pro dosahování úspěchu či neúspěchu (Adámek & Meixnerová, 2022). Partnerství se dají rozdělit do 4 různých typů, jedná se o strategická spojenectví firem, které pro sebe nepředstavují konkurenci, strategické spolupráce mezi konkurenčními firmami, spojení podniků, jež chtějí vytvářet nové podnikatelské projekty a vztahy mezi dodavatelem a kupujícím, které mají za cíl zajištění spolehlivé dodávky (Osterwalder & Pigneur, 2015).

Při vytváření partnerství existují tři typy motivace, jež je užitečné rozlišovat. Jedná se o optimalizaci a úspory z rozsahu, snížení rizika a nejistoty a posledním typem je získání určitých zdrojů a činností (Osterwalder & Pigneur, 2015).

Navazování partnerství a jejich udržení představuje lehce ošemetnou záležitost, vyžaduje značné úsilí při vyjednávání a při navázání partnerství následně vyžaduje i jistou důvěru. Firma může pomocí navázání partnerství získat know-how, rozšířit distribuční síť nebo může získat unikátní zdroje, které by sama neměla k dispozici (Adámek & Meixnerová, 2022).

2.3.9 Struktura nákladů

Do struktury nákladů se zaznamenávají všechny náklady, které jsou neodbytně spojovány s business modelem. Tyto náklady se lehce vyčíslí v případě, že jsou definovány klíčové zdroje, činnosti a partnerství. Business model se může rozdělit mezi dva typy modelů. První je model motivovaný náklady a druhý model motivovaný hodnotou, přičemž mnoho business modelů lze zařadit někam mezi tyto dva typy (Osterwalder & Pigneur, 2015). Náklady jsou ovlivňovány rovnováhou kapacity firmy a vývojem poptávky (Slack, Brandon-Jones, & Johnston, 2016). Náklady podniku lze popsat jako spotřebu výrobních faktorů vyjádřenou v penězích a vyjadřují to, co bylo skutečně vynaloženo (Synek, 2006).

V případě struktury nákladů se často zmiňuje pojem „škálovatelnost“, který znamená schopnost podniku se efektivně vyrovnat s prudkými nárůsty poptávky. Pokud se na tento pojem podíváme z finančního hlediska, pak je nutné zmínit, že náklady spojené s obsluhou každého nového zákazníka jsou klesající, nejsou konstantní ani rostoucí (Clark, Osterwalder, & Pigneur, 2013).

Struktura nákladů může mít 4 vlastnosti: fixní a variabilní náklady, úpory z rozsahu a ze sortimentu (Osterwalder & Pigneur, 2015).

Belyh (2020) ve svém článku zmiňuje, že okolo 90 % začínajících podniků selže během prvních 3 let působení z důvodu neznalosti nákladů, které jsou potřebné pro vytvoření zboží či služby.

2.4 Druhy Business modelů

V praxi se využívá velké množství business modelů a existuje mnoho druhů. V této diplomové práci je zmíněno jen několik druhů. Dalšími příklady by mohly být modely reklamní, dárcovské nebo Wholesale, jež v práci nejsou blíže specifikovány (Rothaermel, [2021]).

Výroba

Pojem lze chápat jako oblast řízení mezi nákupem a samotným odbytem, hmotné zboží nebo oblast hospodářství. Výroba představuje proces, který ze vstupů vytváří

výstupy, tedy z materiálu vytvoří konečný produkt nebo službu. Výroba tvoří jádro existence výrobního podniku (Tomek & Vávrová, 2007).

Razor-razor-blades tzv. návada a háček

V tomto modelu je počáteční produkt prodáván se ztrátou nebo ho firma zdarma rozdává svým zákazníkům, aby vyvolala poptávku po doplňkovém zboží. Společnost následně vydělává peníze na náhradních dílech, které zákazníci budou později potřebovat. S modelem jako první přišla společnost Gillette. Společnost rozdávala zadarmo holící strojky a následně prodávala náhradní žiletky, které byly nabízeny za velmi vysokou cenu. V současné době je tento model velmi oblíbený v mnoha obchodních firmách (Rothaermel, [2021]).

Předplatné

Nejčastěji se využívá u tištěných časopisů a novin, kdy uživatelé platí za přístup k produktu či službě a není zde brán ohled na to, zda produkt nebo službu využívají během platební lhůty nebo ne (Rothaermel, [2021]). Pokud zákazník využívá předplatného, tak platí pravidelně předem danou částku, která je pevně dána smlouvou, a tudíž se nemění, tuto částku platí za určité časové období (Srpková, 2020).

Pay as you Go

Na rozdíl od předchozího modelu, v tomto modelu se platí pouze za služby, které zákazníci využívají. Model je nejrozšířenější u firem poskytujících elektřinu, vodu, plánované služby pro telefony. Sílu následně nabírá v jiných oblastech, mezi něž lze zařadit půjčovny aut (Rothaermel, [2021]). Anglické spojení Pay as you go lze přeložit pomocí platby na základě používání. Zákazník platí podle objemu, ve kterém službu využíval. Model hraje významnou roli při rozvoji digitálních startupů (Srpková, 2020).

Freemium

Model Freemium je složeninou dvou anglických slov free a premium (zdarma a prémiové). Jak název napovídá, tak model poskytuje některé základní funkce produktu

či služby zdarma a následně si účtuje poplatky za prémiové služby – např. pokročilé funkce či doplňky (Rothaermel, [2021]). Tento model si lze představit na hudebním kanálu YouTube, kdy v základní verzi může uživatel poslouchat písničky přes wifi připojení nebo mobilní data, aplikaci musí mít na telefonu při přehrávání zapnutou, nesmí mít vypnutou obrazovku a písničky jsou doprovázeny reklamami. V placené verzi si uživatel může pouštět písničky či videa bez reklam, na pozadí a může si je stahovat, aby je později mohl poslouchat bez wifi připojení nebo mobilních dat (Dvořák, 2022).

Ultra-low cost

Model nízkých nákladů je podobný předchozímu modelu, ale základní položky jsou nabízeny za nízké ceny, nikoliv zadarmo. Pokud chce uživatel další položky, které nejsou v základu, pak si za tyto položky musí připlatit jako tomu bylo v prémium. Cílem tohoto modelu je snížení nákladů (Rothaermel, [2021]).

Agency – model agentury

V modelu se výrobce spoléhá na maloobchodníka či agenta při prodeji produktu. Je zde předem stanovená procentuální provize. V některých případech výrobce kontroluje maloobchodní cenu výrobku. Model agentury se hodně používá v zábavním průmyslu, kde agent umístí umělecké objekty nebo umělce a následně si vezme jejich provizi (Rothaermel, [2021]).

Bundling – model sdružování

Model prodává produkty nebo služby, po nichž poptávka negativně koreluje, se slevou. Pokud si zákazník cení jednoho produktu více než druhého, tak poptávka po dvou produktech negativně koreluje (Rothaermel, [2021]).

Barter

Jeden z nejstarších business modelů. Model je založen především na směně jednoho produktu za jiný. Není příliš flexibilní, proto se v dnešní době vyskytuje velmi zřídka. Někdy bývá využíván jako doplněk k finančním transakcím v případě, že je určitá

část kupní ceny započtena poskytovanou službou nebo nabízeným výrobkem (Srpová, 2020).

Transakční

Při zaplacení produktu zákazníkem přechází výrobek do vlastnictví zákazníka (Srpová, 2020).

Aukční

Není zde předem stanovená cena produktu, který je ve většině případů jeden. V tomto modelu figuruje skupina zájemců, kteří v případě zájmu o produkt navyšují cenu a pokud už nikdo není ochoten cenu navýšit, pak je prodán zájemci s nejvyšší nabídkou. Nejčastěji se s modelem setkáváme při prodeji starožitností nebo uměleckých děl (Srpová, 2020).

Půjčovna

Zákazník platí za určitý výrobek, který si půjčí na předem stanovenou dobu a po uplynutí této lhůty produkt vrátí, takže se nestává jeho vlastníkem (Srpová, 2020).

Platforma

Díky internetu a automatizaci se v poslední době tento model velmi rozšířil do podvědomí firem. Firma si v modelu vytvoří digitální prostor a zde následně dochází ke střetu poptávky a nabídky, firma si z této transakce vezme určitou provizi (Srpová, 2020).

Zprostředkování

V případě, že dojde ke zprostředkování obchodu třetí osobou, pak si tato osoba bere určitou provizi a jedná se o model zprostředkování. Tento model je považován za předchůdce předchozího modelu a nejčastějším příkladem se uvádí realitní makléř, který si za prodanou nemovitost nárokuje určitou provizi (Srpová, 2020).

Franchising

Jedná se o prodej licence na již fungující a dobře prosperující firmu, která má již zavedené jméno. Z tohoto důvodu si podnik koupí licenci, se kterou získá toto jméno a také know-how. Tento způsob vede ke snížení rizika (Srpová, 2020).

3 Cíl a metodika práce

3.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení business modelů ve vybraném odvětví a navržení doporučení pro nový podnik v dané oblasti.

Hlavní cíl je rozdělen do tří dílčích cílů:

1. Tvorba business modelů sledovaných podniků.
2. Zhodnocení business modelů ve vybraném odvětví.
3. Navržení doporučení pro nový podnik v dané oblasti.

3.2 Metodika

Práce je situována v 6 krocích, které na sebe navazovaly.

1. Prostudování odborné literatury

Na začátku práce musela být prostudována česká i zahraniční odborná literatura k pochopení problému a znalostí. Ty byly následně využity v praktické části práce. Popsána je zde problematika business modelů, jednotlivých prvků a druhů využívajících se v praxi. Tento krok byl potřeba ke splnění dílčího cíle 1.

2. Zpracování metodiky v souladu s cílem diplomové práce

V metodice je představeno plátno business modelu sloužící k vytváření jednotlivých business modelů. Jsou zde zmíněny přístupy a metodika business modelů, zároveň je také popsán postup přípravy nástroje kriteriálního hodnocení sloužícího pro tvorbu jednotlivých business modelů. V metodice je zkoumán postup, jež byl využit při syntéze všech business modelů do 6 typů modelů. Tento krok sloužil ke splnění prvního a druhého dílčího cíle.

3. Příprava případových studií podniků

Zpracování veškerých business modelů z informací získaných z odpovědí od odpovědných osob vybraných podniků. Pokud odpovědné osoby neznali odpovědi na některé otázky, pak tyto informace byly získávány z reálných dat dostupných na webových stránkách podniků či z odhadů. Příprava případových studií sloužila ke splnění dílčího cíle 1.

4. Vyhodnocení business modelů podniků

Po vytvoření business modelů jednotlivých podniků byl každý business model samostatně zhodnocen a popsán. U každého business modelu byly řešeny všechny prvky business modelů. Pro každý business model byly vyhodnoceny silné a slabé stránky vyplývající z daného business modelu. Ty sloužily k vyhodnocení jednotlivých business modelů. Tento bod sloužil ke splnění dílčího cíle 2.

5. Syntéza zpracovaných případových studií

Po vytvoření business modelů jednotlivých podniků, byly business modely popsány a porovnány mezi sebou. Při porovnání jednotlivých kritérií došlo k souhrnu jednotlivých business modelů podle šesti předem určených kritérií a z nich byly následně vytvořeny business modely. Ty měly vždy jedno předem dané společné kritérium. Modely stanovené pro masový trh a na základě nízké ceny, byly na podobné bázi, proto byl v práci zveřejněn pouze business model pro masový trh a model stanovený na základě nízké ceny, je zde pouze popsán v několika větách, v nichž je zobrazen rozdíl mezi těmito modely. Tento krok sloužil ke splnění dílčího cíle 2.

6. Navržení doporučení a změn

Navržená doporučení vychází z vyhodnocených slabých stránek u jednotlivých podniků. U každého podniku byly odhaleny slabé stránky plynoucí z business modelů a následně byly vyhodnoceny nejčastěji se opakující slabiny a ty s největší vahou. Pro tyto slabé stránky jsou poté navržena doporučení, která by mohla pomoci těmto slabinám předejít či snížit jejich dopad. Doporučení jsou navržena pro stávající podniky a následně jsou vypsána doporučení pro nový podnik, jenž by chtěl vstoupit na trh. Tento krok navazuje na splnění třetího dílčího cíle.

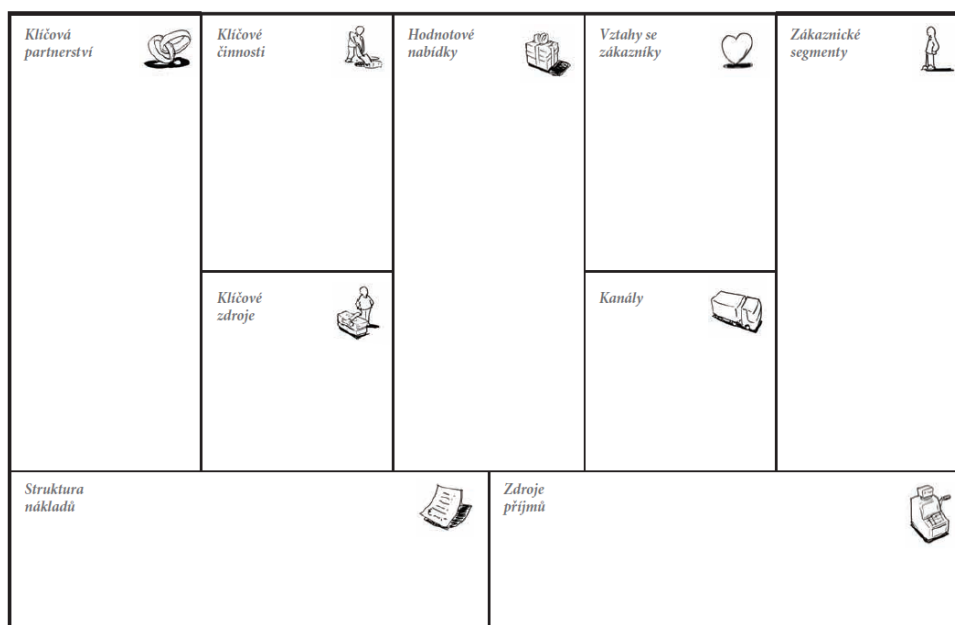
3.2.1 Použité metody

Plátno business modelu

K vytváření business modelů bude sloužit plátno business modelu. Toto plátno bude v následující kapitole sloužit pro zobrazení business modelů všech vybraných podniků.

Všechny prvky popisované v kapitolách 2.3.1 až 2.3.9 se vkládají do plátna business modelu kvůli větší přehlednosti. Plátno je zobrazeno na obrázku 2.

Obrázek 2: Plátno Business modelu



Zdroj: Osterwalder & Pigneur, 2015

Charakteristika trhu

V prvním kroku praktické části je lehce zmíněna charakteristika trhu, která je zkoumána z pohledu Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, v níž se zkoumá konkurence, jež nově na trh může vstoupit i ta stávající, dále jsou zde zkoumány zákazníci a dodavatelé a v poslední řadě substituční produkty. V této kapitole jsou popsány subjekty nacházející se na trhu knih a jsou zde zkoumány možnosti subjektů, kteří mohou přímo či nepřímo knihkupectvím nebo nakladatelstvím konkurovat.

Případové studie

Na začátku byla vybrána knihkupectví a nakladatelství, která byla následně zkoumána ve všech oblastech business modelu. V první řadě byla u všech prvků stanovena kritéria, aby mohlo být provedeno kritériální hodnocení. K tomu sloužil nástroj kritériálního hodnocení. Tento nástroj lze vidět v příloze 1.

Pro každý prvek bylo na začátku stanoveno 100 bodů a tyto body se rozdělovaly mezi jednotlivé části. U každého knihkupectví se postupovalo zvlášť a každé knihkupectví či nakladatelství se řešilo samostatně.

Body byly rozdělovány podle tří systémů. Prvním systémem byl rozhovor s osobou spojenou s daným knihkupectvím či nakladatelstvím. Některé odpovědné osoby, s nimiž byl rozhovor veden, neznali odpovědi na všechny otázky. U těchto otázek se následně řešily body podle skutečných dat. Tento systém se využíval převážně u hodnotové nabídky, kdy byly stanoveny počty papírových knih, ty byly následně ještě rozděleny na českou literaturu a cizojazyčnou literaturu, dále na elektronické knihy, audioknihy a neknižní zboží. U všech těchto položek byl stanoven počet, který v současné době v e-shopu knihkupectví či nakladatelství mají skladem, a tedy jsou dostupné k okamžitému odeslání zákazníkům. Z daných čísel se spočítala celková hodnota a následně byly hodnoty převedeny na procenta, podle nichž se rozdělovaly body mezi jednotlivé položky.

Práce se snažila z větší části čerpat ze skutečných dat, aby výsledky byly reálné. V některých případech docházelo k odhadu, jak velký počet by měl být jednotlivým položkám přidělen v rámci jednotlivých knihkupectví a nakladatelství.

Po udělení všech bodů došlo u každé firmy k určení nejvyšších hodnot a hodnot blížících se k nejvyšší hodnotě a z těchto prvků byl sestavován business model u všech vybraných knihkupectví a nakladatelství.

Počty bodů a nejvyšší hodnoty jsou zobrazeny v příloze 1 v tabulkách 19-28. Žlutou barvou jsou označena kritéria dosahující nejvyšších hodnot a zelenou hodnoty blížící se k nejvyšší hodnotě. Všechna zbarvená políčka byla zobrazena v jednotlivých business modelech.

Ze všech vytvořených business modelů se následně vytvářely souhrnné business modely. Ty byly stanoveny ze šesti různých kritérií, podle nichž se posuzovala kritéria patřící do těchto modelů. V tomto případě se postupovalo tak, že se u všech knihkupectví vzaly nejvyšší body zobrazené v příloze 1 v tabulkách 19-28 zvýrazněných žlutou barvou. Tato kritéria byla následně dána do tabulky v Excelu. Pomocí filtrů se vždy vygenerovalo jedno kritérium, jež bylo pro daný business model využito jako rozhodující a podle něhož se vytvářely business modely. Těchto kritérií bylo 6, jednalo se o masový trh, nikový trh, vlastní e-shop, zákazníky, cenu a produkt. Vždy se pomocí filtrů vygenerovalo

toto jedno kritérium a postupovalo se tak, že se sepsala všechna kritéria splňující danou podmínku, tedy že patřila do určité kategorie, například v daném knihkupectví byl hlavním prvkem masový trh. Následně se vytvořila další tabulka v Excelu, kam se jednotlivé prvky psaly a ty převládající s největším počtem byly využity při tvorbě business modelů orientujících se na jedno dané kritérium.

4 Výsledky

V této kapitole je na začátku rozebrán trh knih a jeho charakteristika, kdo se na tomto trhu nachází. Následují případové studie, v nichž jsou vždy zmíněna jednotlivá knihkupectví či nakladatelství a jsou vždy ve zkratce popsána, aby čtenář získal povědomí, o jakou firmu se jedná. Poté následuje samotný business model dané firmy se stručným popisem a jsou zde zobrazeny silné a slabé stránky vyplývající z daného business modelu. V poslední kapitole jsou zmíněny business modely, jež vznikly syntézou modelů podle určitých kritérií a jsou souhrnem všech předchozích business modelů jednotlivých knihkupectví a nakladatelství.

4.1 Tržní charakteristiky

Při zkoumání trhu lze použít několik různých metod sloužících k prozkoumání trhu a určení silných a slabých stránek. Jedněmi z nejznámějších analýz vnějšího prostředí trhu jsou Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza, PEST nebo PESTLE analýza či analýza atraktivity odvětví.

Porterův model pěti sil zkoumá trh z pěti různých oblastí, které mohou působit na firmu buď jako příležitost či hrozba. Síly mohou na firmu působit jako celek, tedy všechny působí najednou či na ni může působit jen jedna síla. Do těchto pěti sil patří riziko vstupu nových potenciálních konkurentů, rivalita mezi existujícími firmami na trhu, smluvní síla kupujících a dodavatelů a poslední je hrozba substitučních produktů (Srpová, 2020). Porterova analýza pěti sil zkoumá konkurenci uvnitř odvětví, sílu dodavatelů, odběratelů, bariéry vstupu na daný trh a hrozbu případných substitutů (Fotr, Vacík, Špaček, & Souček, 2017).

Na trhu knih se nachází nejsem nakladatelství a knihkupectví, ale patří tam i další subjekty, jež mohou nakladatelství i knihkupectví konkurovat. Nachází se zde antikvariáty, jež vykupují od lidí starší knihy a prodávají je ve svých prodejnách za nižší ceny, než jsou v knihkupectvích nebo za které je nabízí samotná nakladatelství. Dalšími subjekty působících na podobné bázi jako antikvariáty, jsou internetové stránky reknihy a knihobot. Ty fungují na principu, že jim člověk pošle knihy, které chtějí prodat, reknihy i knihobot tyto knihy na svých stránkách nabídnou a teprve po prodeji knih posílají část výtěžku prodávajícímu. Za prodej si berou určité procento z výtěžku plus mají pevně stanovenou částku, kterou odečítají za balné, vystavení a zařízení prodeje.

Malým rodinným knihkupectvím s jedním kamenným obchodem či více, mohou také konkurovat internetové stránky nabízející knihy. Nemusí se přitom jednat pouze o e-shopy knihkupectví, nakladatelství či webové stránky partnerů. Mezi tyto stránky lze zařadit Alzu či Mall, které nabízejí zboží všeho druhu a prodávají zde i papírové knihy, elektronické knihy či audioknihy. Tyto internetové stránky mohou být velkými konkurenty, protože zákazník si zde zároveň kromě knih může koupit další produkty, které by musel shánět někde jinde, pokud by si knihy kupoval pouze v knihkupectví. Takto mají vše na jednom místě a nemusí chodit do více různých obchodů a vše objednájí z pohodlí domova. Tyto stránky nemusí konkurovat pouze malým rodinným knihkupectvím, ale i těm velkým.

Knihy se však nemusí objednávat pouze na již zmíněných internetových stránkách, ale existují i různé bazary či internetové bazary, na nichž si zákazník může koupit knihu mnohdy levněji než v knihkupectvích. Na sociálních sítích, jako je například Facebook, existuje velké množství skupin, kde se knihy prodávají a nakupují, střetává se zde tedy nabídka a poptávka jako na trhu. Mezi tyto stránky lze zařadit i Databázi knih, kde si lidé najdou knihu, u níž je popis, recenze a základní informace a zároveň je zde místo, kde mohou zadat poptávku po knize či její nabídce.

Za další konkurenci mohou být považovány knihovny, v nichž si lidé půjčují knihy, které by si jinak museli koupit u nakladatele či v knihkupectví. Tyto knihy si lidé půjčují zdarma, platí pouze poplatek za členství. Tento poplatek je pevně daný a nezávisí na tom, kolik si člověk půjčí za rok knih.

Knihkupectví si mohou také konkurovat vzájemně, protože nakladatel vydanou knížku nenabídne pouze do jednoho knihkupectví, ale nabídne ji do více knihkupectví, kdy jim doporučí minimální prodejní cenu a je jen na daném knihkupectví, jak velkou přírážku k této ceně přidá, takže lidé si mohou vybrat jiné knihkupectví nabízející nižší ceny. Tyto stejné výrobky, ale u jiných prodávajících, si mohou vzájemně konkurovat.

Velká knihkupectví dělají konkurenci menším knihkupectvím prostřednictvím převážně webových stránek, protože lidé si raději koupí knihy přes internet na stránkách, které znají a jsou ověřené než od neznámého knihkupectví, které neznají a nikdo z jejich známých o této stránce případně také neslyšel.

Nová firma bude mít na trh těžký vstup, protože je zde velká konkurence těch malých i těch velkých knihkupectví. Ale vstup nové konkurence není nemožný. Toto

nové knihkupectví či nakladatelství by muselo přijít s něčím, kvůli čemu budou chtít lidé chodit k nim místo ke konkurenci. Musí si vybrat vhodnou lokaci, v níž knihkupectví chybí a lidé budou tedy chodit právě k nim a musí jim nabídnout přidanou hodnotu, kterou naleznou pouze u nich, mohlo by se jednat například o vzhled prodejny, v níž by jako přidanou hodnotu mohli mít navíc dětský koutek, kde by si děti hrály v době, kdy by si jejich rodiče vybírali své knihy či místo, kam by se s knihou mohli v klidu posadit a prohlédnout si ji, aby zjistili, zda tuto knihu opravdu chtějí.

Správný dodavatel (ve většině případů nakladatelství) může knihkupectví přinést větší zisky oproti konkurenci, protože pokud dodavatel bude dodávat knihy, které zákazníci budou zajímat, pak tito zákazníci budou u knihkupectví dané tituly kupovat a budou mít velké příjmy, ale v případě, že knihy, které dodavatel dodá, zákazníci zajímat nebudou, pak zákazníci o tyto tituly nebudou jevit žádný zájem a příjem růst nebude. Z tohoto důvodu je důležité provést analýzu trhu a zjistit, jaké knihy a žánry zákazníci chtějí a na prodej těchto knih se zaměřit.

4.2 Případové studie

4.2.1 Knihy Dobrovský

Rodinné knihkupectví vzniklo v roce 1990, kdy mělo pouze jeden stůl na Pankráci a u něj zaměstnanci prodávali první knížky. V následujících letech se knihkupectví rozrostlo a v současné době má 44 prodejen po celé České republice. Pořádají autorská čtení, besedy a autogramiády (knihydobrovsky, 2023). Na obrázku 3 se nachází business model knihkupectví.

Obrázek 3: Business model knihkupectví Knihy Dobrovský

Klíčová partnerství	Klíčové činnosti	Hodnotové nabídky	Vztah se zákazníky	Zákaznické segmenty
Zákazníci Dodavatelé	Prodej Platforma/síť Klíčové zdroje Zaměstnanci	Cena Papírové knihy- česká literatura	Automatizované služby Samoobsluha Kanály Vlastní kamenná knihkupectví Vlastní e-shop	Masový trh
Struktura nákladů Mzdy zaměstnanců Nájemné prodejen Energie		Zdroje příjmů Knihy ve slevě Novinky Předplatné		

Zdroj: X-company, 2023, upraveno autorkou, vlastní výpočty (příloha 1, tabulky 19-28)

Knihkupectví se zaměřuje na masový trh. Nejdůležitějšími klíčovými partnery jsou zákazníci a dodavatelé. Nejdůležitější činností je prodej výrobků, protože prodej tvoří největší zisky a jsou tedy pro knihkupectví nejdůležitější. Jelikož Knihy Dobrovský mají e-shop, přes který nakupuje velké množství zákazníků, druhou nejdůležitější činností je platforma/síť. V knihkupectví se nejvíce uplatňuje samoobsluha a automatizované služby, které se využívají právě přes e-shop, kdy zaměstnanci se zákazníky nemají osobní kontakt. V knihkupectví tvoří největší nabídkovou hodnotu cena a papírové knihy v českém jazyce. Zákazníci využívají jejich vlastní e-shop a následně vlastní kamenná knihkupectví, a proto tvoří největší položky využívaných kanálů. Největší náklady tvoří mzdy zaměstnanců, energie a nájem prodejen. Mají velké množství prodejen, proto musí zaměstnávat více lidí oproti ostatním knihkupectvím, z tohoto důvodu tyto položky tvoří největší část nákladů.

Naopak největší příjmy mají z knih ve slevě, z novinek a z předplatného. V Dobrovském pořádají každý měsíc různé akce, mezi nejtypičtější patří 3+1 zdarma či u nich lze nalézt celoročně Dobro.blešák, kde prodávají levné knihy již od 9 Kč. Také lze u nich předobjednat různé knihy za nižší ceny než kniha stojí po jejím vydání. Typické jsou pro ně akce vybraných knih za 99 Kč (knihdobrovsky, 2023).

V tabulce 1 jsou zobrazeny silné a slabé stránky knihkupectví vyplývající z business modelu.

Tabulka 1: Silné a slabé stránky knihkupectví Knihy Dobrovský

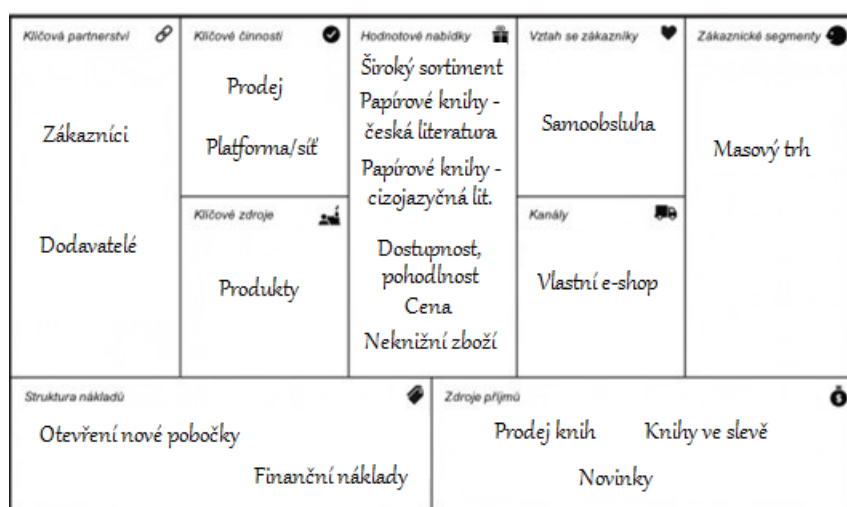
Silné stránky	Slabé stránky
Zaměření na velký segment zákazníků	Nedostatek literatury v cizím jazyce
Velká prodejní síť	Nedostatek elektronických knih a audioknih
Kvalifikovaní zaměstnanci	Závislost na dodavatelích
Vlastní e-shop	Závislost na kupní síle zákazníků
Nízké ceny	Velké provozní náklady
Silný marketing	
Dostatečně silná reklama	
Přehledné webové stránky	

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.2 Megaknihy

Megaknihy představují největší internetové knihkupectví. Nabízejí literaturu v českém jazyce a hojnou část sortimentu představuje cizojazyčná literatura. V knihkupectví lze nalézt knihy v 15 různých jazycích. Mají také 12 knihkupectví, v nichž si lze vyzvednout objednávku či nakoupit knihy (megaknihy, 2023).

Obrázek 4: Business model knihkupectví Megaknihy



Zdroj: X-company, 2023, upraveno autorkou, vlastní výpočty (příloha 1, tabulky 19-28)

Na obrázku 4 je vidět business model knihkupectví Megaknihy, z něhož lze vyčíst, že kladou velký důraz na zákazníky a dodavatele a berou je za klíčové partnery. Nejdůležitějšími činnostmi jsou pro ně prodej a platforma/sít' a klíčovými zdroji jsou produkty. V knihkupectví nabízí široký sortiment, papírové knihy v českém jazyce i v cizím jazyce, kladou důraz na dostupnost, pohodlnost, nízkou cenu a nabízí velké množství neknižního zboží. Zákazníci využívají samoobsluhu a nakupují přes jejich e-shop. Zaměřují se na masový trh. Největší příjmy mají z prodeje knih, do nichž se nepočítají knihy v předprodeji, ve slevě či novinky, dále mají velké příjmy z knih ve slevě a z novinek. Největší náklady tvoří náklady na otevření nové pobočky a finanční náklady.

Tabulka 2 představuje silné a slabé stránky knihkupectví.

Tabulka 2: Silné a slabé stránky knihkupectví Megaknihy

Silné stránky	Slabé stránky
Prodejní síť	Kupní síla zákazníků
Vlastní e-shop	Závislost na dodavatelích
Velké množství elektronických knih i audioknih	Špatná přeprava – zásilky jsou často poškozené
Široký výběr produktů	
Knihy v českém i cizím jazyce	
Nízké ceny	
Velké množství neknižního zboží	
Dostupnost, pohodlnost	
Zaměření na velký segment zákazníků	

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.3 Dobré knihy

Rodinné knihkupectví Dobré knihy, nabízí širokou nabídku české i cizojazyčné literatury. Nabízí knižní i neknižní zboží a audioknihy více žánrů. Lze u nich koupit knihy v 6 různých jazycích (dobre-knihy, 2023). Business model knihkupectví Dobré knihy je zobrazen na obrázku 5.

Obrázek 5: Business model knihkupectví Dobré knihy

Klíčová partnerství	Klíčové činnosti	Hodnotové nabídky	Vztah se zákazníky	Zákaznické segmenty
Dodavatelé	Prodej Platforma/síť	Cena	Samoobsluha Automatizované služby	Masový trh
Zákazníci	Klíčové zdroje Produkty Finanční zdroje	Papírové knihy - česká literatura Neknižní zboží	Kanály Vlastní e-shop	
Struktura nákladů		Zdroje příjmů		
Daně a poplatky Služby		Novinky Knihy ve slevě		

Zdroj: X-company, 2023, upraveno autorkou, vlastní výpočty (příloha 1, tabulky 19-28)

Nejdůležitějšími partnery jsou dodavatelé a zákazníci. Knihkupectví se zaměřuje na masový trh. Knihkupectví prodává knihy přes e-shop, proto klíčovou činností je platforma/síť a prodej, který je pro knihkupectví typický. Klíčovými zdroji jsou produkty a finanční zdroje. V knihkupectví nabízí velké množství papírových knih v českém jazyce, neknižní zboží a prodávají výrobky za nízkou cenu. Nejčastějšími vztahy se zákazníky jsou automatizované služby a samoobsluha. Nejdůležitějším kanálem je vlastní e-shop. Největší příjmy mají z prodeje novinek a z knih ve slevě. Naopak největší náklady tvoří daně a poplatky, a služby.

Z tabulky 3 lze vyčíst slabé a silné stránky Dobrých knih.

Tabulka 3: Silné a slabé stránky knihkupectví Dobré knihy

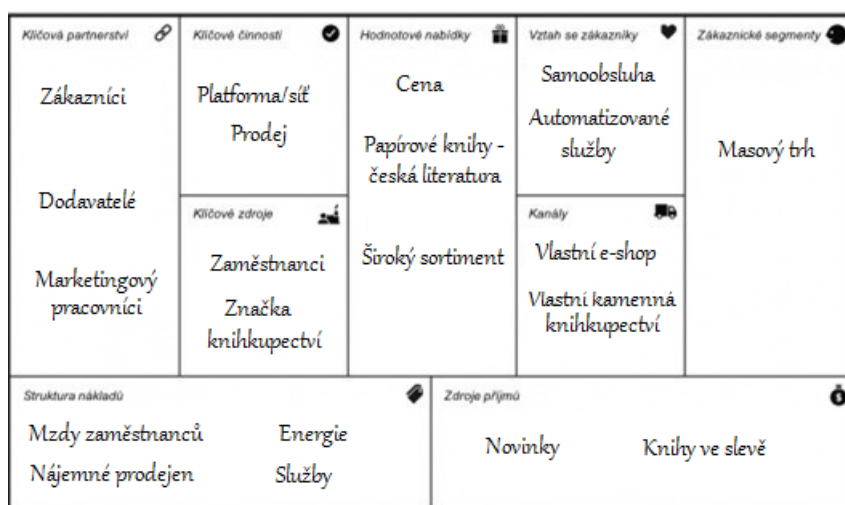
Silné stránky	Slabé stránky
Nízká cena	Žádné elektronické knihy
Rodinné knihkupectví s dobrým jménem	Nedostatečná prodejní síť – malé množství prodejen
Prodej literatury v cizím jazyce	Kupní síla zákazníků
Prodej audioknih	Závislost na dodavatelích
Vlastní e-shop	
Velké množství neknižního zboží	
Nízké provozní náklady	

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.4 Knižní klub

Knižní klub spadá pod Euromedia Group a od roku 1972 má více než 200 000 členů. Členové klubu dostávají 5x ročně katalog, z něhož si mohou knihy objednat (euromedia, 2023). Objednávat si mohou i přes e-shop a musí splňovat určité podmínky, aby mohli být i nadále členy Knižního klubu. Podmínkou pro členství je nákup 5 knih za rok, pokud člen tento počet nesplní, knihkupectví mu samo pošle knihu, kterou samo vybere a člen ji může vrátit nejpozději do dvou týdnů. Na svém e-shopu nabízí knižní i neknižní zboží a nabízí knihy ve více než 11 jazycích (knizniklub, 2023).

Obrázek 6: Business model Knižního klubu



Zdroj: X-company, 2023, upraveno autorkou, vlastní výpočty (příloha 1, tabulky 19-28)

Jak lze vidět na obrázku 6 klíčové partnery tvoří kromě zákazníků a dodavatelů marketingoví pracovníci. Zákazníci tvoří důležitější část partnerů, protože Knižní klub je mimo knihkupectví také nakladatelstvím, takže vydává i vlastní knihy, proto dodavatelé nejsou důležitějšími partnery než zákazníci a nejsou na nich tolik závislí jako ostatní knihkupectví. Klíčovými činnostmi jsou prodej a platforma/síť, protože prodávají zboží převážně přes vlastní e-shop, který také tvoří kanály společně s vlastními kamennými prodejny. Nejdůležitějšími zdroji jsou pro knihkupectví zaměstnanci, protože mají velké množství prodejen a také značka knihkupectví. Zastávají nízké ceny, nabídku tvoří široký sortiment, který obsahuje velké množství papírových knih v českém jazyce. Nejčastějšími vztahy se zákazníky jsou automatizované služby a samoobsluha vyplývající právě z nákupu přes e-shop. Knihkupectví cílí na masový trh a největší příjmy mají z prodeje novin a knih ve slevě. Z důvodu velkého množství prodejen tvoří největší náklady mzdy zaměstnanců, nájemné prodejen, energie a velké náklady tvoří také služby, jež poskytují zákazníkům.

V tabulce 4 jsou zobrazeny silné a slabé stránky knihkupectví.

Tabulka 4: Silné a slabé stránky knihkupectví Knižní klub

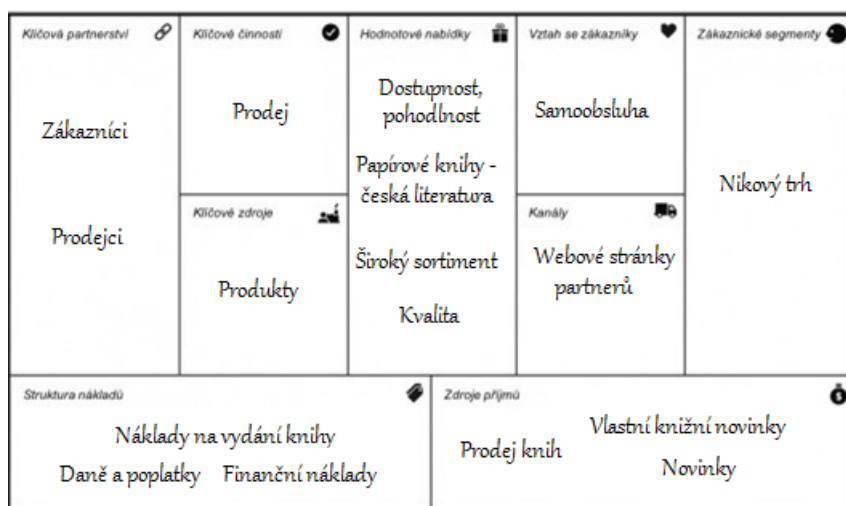
Silné stránky	Slabé stránky
Dobré jméno a silná značka knihkupectví	Kupní síla zákazníků
Nízké ceny	Žádné elektronické knihy v prodeji
Široký sortiment	Vysoké provozní náklady
Velké množství prodejen	
Kvalifikovaní zaměstnanci	
Dostatečně silný marketing a reklama	
Vlastní e-shop	
Menší závislost na dodavatelích	
Orientace na zákazníka	
Členství v Knižním klubu přináší členům výhody	

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.5 Argo

Nakladatelství Argo vydává převážně literaturu faktu, dětskou literaturu, komiksy, poezii a prózu. Ve velké míře se zaměřuje na literaturu v českém jazyce, vydává i několik knih v cizím jazyce a audioknihy, ale tyto položky tvoří menšinu (argo, 2023). Na obrázku 7 je zobrazen business model nakladatelství Argo.

Obrázek 7: Business model nakladatelství Argo



Zdroj: X-company, 2023, upraveno autorkou, vlastní výpočty (příloha 1, tabulky 19-28)

Klíčovými partnery nakladatelství jsou zákazníci společně s prodejci. Klíčovou činností tvoří prodej výrobků a klíčové zdroje představují nabízené produkty. Nabízí široký sortiment, dostupnost, pohodlnost a dbají na kvalitu, vydávají převážně papírové knihy v českém jazyce. Vztahy se zákazníky tvoří samoobsluha. Knihy nabízejí na webových stránkách partnerů a cílí na nikový trh. Příjmy mají z prodeje knih, z vlastních knižních novinek a z prodeje novinek. Největší náklady představují náklady na vydání knih, daně a poplatky a finanční náklady.

Z tabulky 5 je možné vyčíst slabé a silné stránky určené na základě business modelu.

Tabulka 5: Silné a slabé stránky nakladatelství Argo

Silné stránky	Slabé stránky
Zaměření na specifické zákazníky	Nezaměřuje se na nízké ceny
Dostupnost, pohodlnost	Žádná kamenná knihkupectví
Nezávislost na dodavatelích	Nemají vlastní e-shop
Široký sortiment	Kupní síla zákazníků
Kvalita	Nedostatečná komunikace se zákazníky
Nízké provozní náklady	Nedostatek literatury v cizím jazyce
	Nedostatek elektronických knih a audioknih

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.6 Knihkupectví Ostrov

Knihkupectví bylo založeno 1. 9. 2010 a spolupracuje s nekomerčními nakladatelstvími. Ve svém knihkupectví pořádají různé vernisáže, umělecká revue, besedy a autorská čtení. Jejich sortiment tvoří převážně literatura v českém jazyce, nabízí audioknihy i neknižní zboží (knihkupectviostrov, 2023).

Obrázek 8: Business model knihkupectví Ostrov



Zdroj: X-company, 2023, upraveno autorkou, vlastní výpočty (příloha 1, tabulky 19-28)

Z obrázku 8 lze vyčíst, že klíčovými partnery jsou zákazníci a dodavatelé. Dle spolumajitele knihkupectví je prodej a výběr autorů pro knihkupectví klíčovou činností a klíčové zdroje tvoří dobré jméno a jejich zaměstnanci. Jejich hodnotové nabídky tvoří dostupnost a pohodlnost, papírové knihy v českém jazyce a cena. Se zákazníky udržují vztahy ve formě osobní asistence a mezi nejdůležitější kanály patří jejich vlastní kamenné knihkupectví. Zaměřují se na nikový trh. Největší zdroje příjmů tvoří prodej knih a mezi největší náklady patří finanční náklady a daně a poplatky.

Tabulka 6 představuje silné a slabé stránky knihkupectví Ostrov.

Tabulka 6: Silné a slabé stránky knihkupectví Ostrov

Silné stránky	Slabé stránky
Zaměření na specifické zákazníky	Nepřehledný e-shop
Nízké ceny	Žádné elektronické knihy ani audioknihy
Kvalifikovaní zaměstnanci	Minimum papírových knih v cizím jazyce
	Pouze jedno kamenné knihkupectví
	Závislost na dodavatelích
	Nedostatečný marketing
	Kupní síla zákazníků

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.7 Levné knihy

Levné knihy začaly na českém trhu působit již v roce 1996 a od roku 2008 provozuje maloobchodní síť i e-shop společnost Levné knihy a. s. Ročně u nich nakoupí více než 4 miliony zákazníků. Nabízejí knihy všech žánrů i neknižní zboží. Po celém České republice mají téměř 60 prodejen (levneknihy, 2023). Na obrázku 9 je zobrazen business model knihkupectví Levné knihy.

Obrázek 9: Business model Levných knih



Zdroj: X-company, 2023, upraveno autorkou, vlastní výpočty (příloha 1, tabulky 19-28)

Klíčovými partnery jsou zákazníci a dodavatelé. Levné knihy nevydávají své vlastní knihy, proto je pro ně důležité sehnat dodavatele, kteří jim budou dodávat knihy, které se budou dobře prodávat za nízké ceny a zákazníci je budou chtít kupovat. Hlavními činnostmi je pro ně prodej, platforma/síť a výběr nových knih. Pro knihkupectví jsou klíčovými zdroji jejich zaměstnanci, mají velkou spoustu prodejen po celé České republice a potřebují dostatečný počet zaměstnanců, kteří poradí zákazníkům. Levné knihy si zakládají na nízkých cenách a prodávají převážně knihy v českém jazyce. V knihkupectví si zakládají na osobní asistenci i na samoobsluze. Za hlavní kanál považují vlastní kamenná knihkupectví, ale mají i vlastní e-shop. Zaměřují se na masový trh. Největšími zdroji příjmů jsou novinky, jimiž se myslí nové naskladněné knihy, ne nově vydané knihy a prodej knih. Největší náklady tvoří mzdy zaměstnanců, energie a nájemné prodeje.

Silné a slabé stránky modelu ukazuje tabulka 7.

Tabulka 7: Silné a slabé stránky knihkupectví Levné knihy

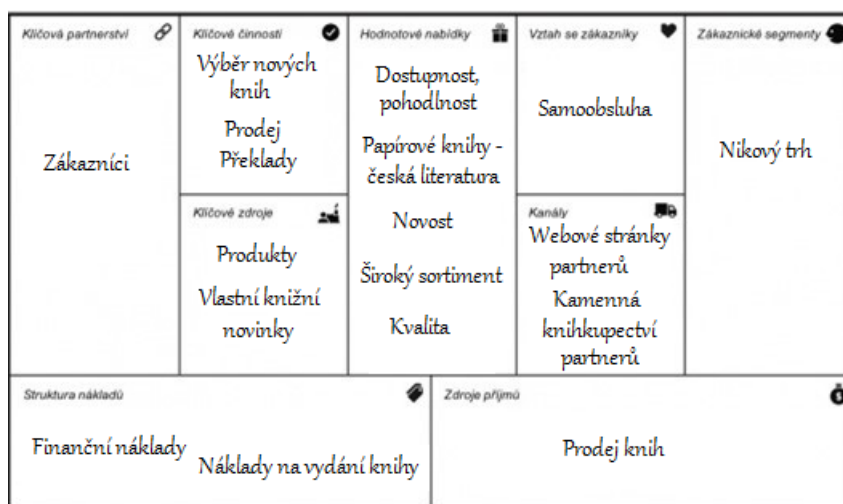
Silné stránky	Slabé stránky
Orientace na široký okruh zákazníků	Malé množství novinek, pouze starší knihy
Velmi nízké ceny	Závislost na dodavatelích
Velký počet prodejen	Kupní síla zákazníků
Komunikace se zákazníky	Vysoké provozní náklady
Literatura v českém i cizím jazyce	Nízký počet audioknih
Vlastní e-shop	Neprodávají e-knihy
Dobrá pověst	
Široký sortiment	

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.8 Computer Press

Computer Press je nakladatelství nacházející se v Brně a v České republice působí od roku 1994. Založilo ho pět úspěšných podnikatelů a v současnosti spadá pod Albatros. Vydávají odbornou literaturu zaměřenou především na digitální fotografie a informační technologie. Kromě toho se také zaměřují na knihy pro děti nebo hráče počítačových her (knihydobrovsky, 2023). Business model nakladatelství Computer Press lze vidět na obrázku 10.

Obrázek 10: Business model Computer Press



Zdroj: X-company, 2023, upraveno autorkou, vlastní výpočty (příloha 1. tabulky 19-28)

Nakladatelství Computer Press vydává své vlastní knihy, proto jsou pro něj klíčovými partnery zákazníci. Je pro ně důležité vybrat správné knihy, které budou zajímat zákazníky, prodej a překlady. Klíčové zdroje tvoří produkty a jejich vlastní knižní novinky. Nabízejí dostupnost, pohodlnost, novost, široký sortiment, kvalitu a papírové knihy v českém jazyce. V nakladatelství je uplatňován vztah se zákazníky v rámci samoobsluhy. Největšími kanály jsou webové stránky a kamenná knihkupectví partnerů. Cílí převážně na nikový trh a největším zdrojem příjmů je prodej knihy. Největšími položkami struktury nákladů jsou finanční náklady a náklady na vydání nových knih.

V tabulce 8 jsou vypsány silné a slabé stránky plynoucí z business modelu.

Tabulka 8: Silné a slabé stránky nakladatelství Computer Press

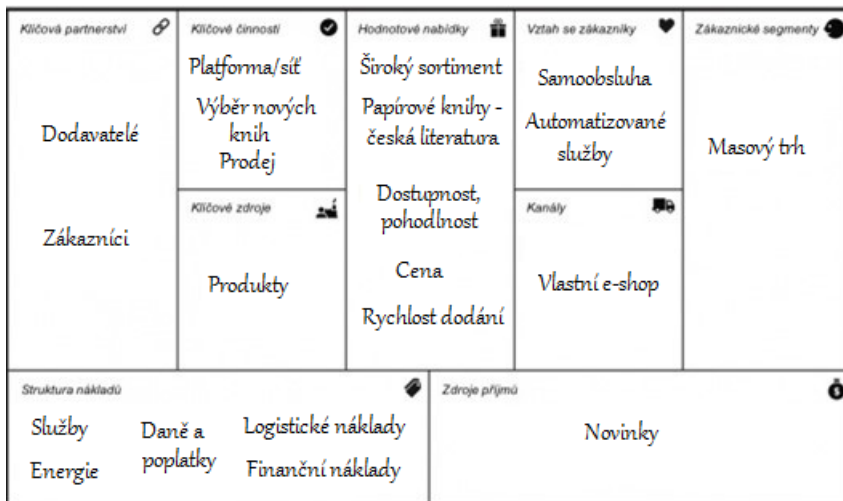
Silné stránky	Slabé stránky
Nezávislost na dodavatelích	Kupní síla zákazníků
Specializace na úzký okruh zákazníků	Žádná kamenná knihkupectví
Široký sortiment	Absence vlastního e-shopu
Kvalita	Malý ohled na ceny knih
Nízké provozní náklady	Nízká osobní komunikace se zákazníky
Dobrá pověst	

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.9 Booktook

Booktook se na trhu nachází více než 15 let a během těchto let obsloužili přes milion zákazníků, kteří jsou spokojeni s rychlostí dodání a skvělým servisem. Nabízí široký výběr učebnic, dětských knih, beletrie, cizojazyčné literatury, naučné literatury či deskových her (booktook, 2023).

Obrázek 11: Business model knihkupectví Booktook



Zdroj: X-company, 2023, upraveno autorkou, vlastní výpočty (příloha 1, tabulky 19-28)

Obrázek 11 představuje business model knihkupectví Booktook, které cílí na masový trh. Klíčovými partnery jsou dodavatelé a zákazníci. Knihkupectví nabízí široký sortiment, nízkou cenu, rychlost dodání, na níž si zakládá, dostupnost, pohodlnost a velké množství papírových knih v českém jazyce. Se zákazníky udržují vztahy přes samoobsluhu a automatizované služby. Nemají mnoho poboček, proto je pro ně hlavním kanálem vlastní e-shop a klíčové činnosti tvoří platforma/síť. Dalšími klíčovými činnostmi je výběr nových knih a prodej. Klíčové zdroje tvoří především produkty a největšími zdroji příjmů jsou potom novinky. Velké položky ve struktuře nákladů tvoří služby, energie, logistické a finanční náklady a daně a poplatky.

Silné a slabé stránky business modelu zachycuje tabulka 9.

Tabulka 9: Silné a slabé stránky knihkupectví Booktook

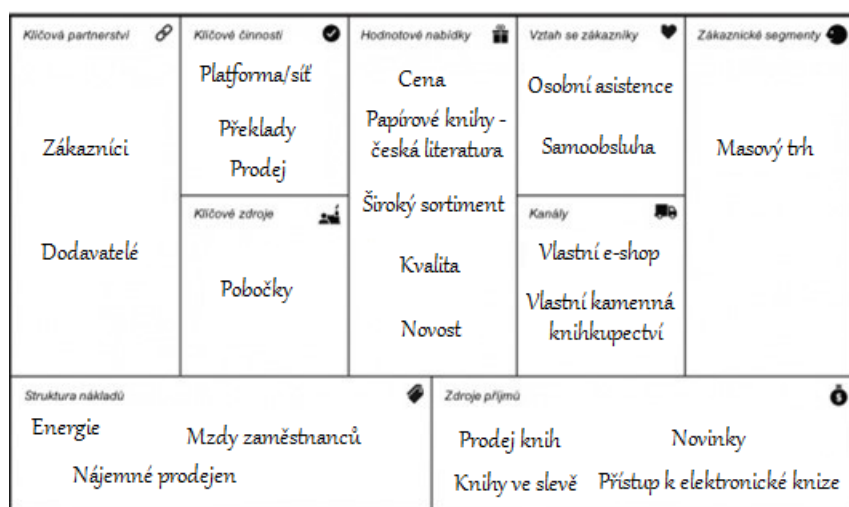
Silné stránky	Slabé stránky
Zaměření na nízké ceny	Kupní síla zákazníků
Široký sortiment	Žádná kamenná knihkupectví
Nabízí knižní zboží v českém i cizím jazyce, audioknihy a neknižní zboží	Nedostatečná osobní komunikace se zákazníky
Přehledný e-shop	Závislost na dodavatelích
Rychlost dodání	Žádná nabídka elektronických knih
Nízké provozní náklady	

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.10 Kosmas

Knihkupectví Kosmas nabízí přibližně 90 000 titulů. Nabízí nejen papírové knihy, ale i elektronické knihy a audioknihy. Dále nabízí i neknižní zboží. Knihkupectví nabízí věrnostní program, v němž zákazníci získávají body za různé aktivity a nákupy. Tyto body lze později vyměnit za slevové kupóny. Jedinou podmínkou pro členství ve věrnostním programu je registrace. Kromě internetového obchodu lze nakoupit v 39 kamenných prodejnách (kosmas, 2023).

Obrázek 12: Business model knihkupectví Kosmas



Zdroj: X-company, 2023, upraveno autorkou, vlastní výpočty (příloha 1, tabulky 19-28)

Na obrázku 12 se nachází business model knihkupectví Kosmas. Klíčové partnery tvoří zákazníci a dodavatelé. Kosmas má rozsáhlou síť prodejen a vlastní e-shop tvořící kanály. Klíčovými činnostmi jsou platforma/síť, překlady knih a prodej, klíčové zdroje tvoří pobočky. Nabízejí záruku nízkých cen, široký sortiment, kvalitu a novost, nabízí velké množství papírových knih v českém jazyce. Se zákazníky udržují vztahy ve formě osobní asistence a samoobsluhy a soustředí se na masový trh. Největší příjmy mají z prodeje knih, novinek, knih ve slevě a přístupu k elektronickým knihám. Strukturu nákladů tvoří z větší části energie, nájemné a mzdy zaměstnanců z důvodu velkého počtu poboček.

Tabulka 10 zobrazuje silné a slabé stránky knihkupectví Kosmas.

Tabulka 10: Silné a slabé stránky knihkupectví Kosmas

Silné stránky	Slabé stránky
Věrnostní program	Kupní síla zákazníků
Nabídka elektronických knih, audioknih i papírových knih	Vysoké provozní náklady
Velká síť prodejen	Závislost na dodavatelích
Vlastní e-shop	
Nízké ceny	
Kvalita a novost produktů	
Široký sortiment výrobků	
Orientace na široký segment zákazníků	
Komunikace se zákazníky	
Marketing a reklama	

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.11 Martinus

Knihkupectví Martinus je pro čtenáře známé díky projektu Knižní šifra, kterou pořádají každý rok. Dále nabízejí čtenářský klub, knihomolský pomocník a knihovrátek, v němž vykupují od zákazníků knihy a směňují je za poukázky na další nákup. V současné době mají pouze internetový obchod pro Českou i Slovenskou republiku a nabízejí zde knihy, elektronické knihy, audioknihy i neknížní zboží (martinus, 2023). Business model knihkupectví Martinus je zobrazen na obrázku 13.

Obrázek 13: Business model knihkupectví Martinus

Klíčová partnerství	Klíčové činnosti	Hodnotové nabídky	Vztah se zákazníky	Zákaznické segmenty
Dodavatelé	Prodej	Široký sortiment	Automatizované služby	Masový trh
Zákazníci	Překlady	Papírové knihy - česká literatura	Samoobsluha	
Marketingový pracovníci	Klíčové zdroje Zaměstnanci Dobré jméno	Papírové knihy - cizojazyčná lit. Dostupnost, pohodlnost	Kanály Vlastní e-shop	
Struktura nákladů Služby Daně a poplatky		Zdroje příjmů Přístup k elektronické knize Knihy ve slevě		

Zdroj: X-company, 2023, upraveno autorkou, vlastní výpočty (příloha 1, tabulky 19-28)

Martinus dbá na velkou propagaci a marketing, takže mezi klíčové partnery řadí kromě dodavatelů a zákazníků také marketingové pracovníky. Jejich klíčovými činnostmi jsou překlady a prodej, a klíčovými zdroji jsou zaměstnanci a vlastní e-shop. V knihkupectví nabízí široký sortiment výrobků, papírové knihy v českém i cizím jazyce, nabízí pohodlnost a dostupnost. Se zákazníky udržují vztahy ve formě samoobsluhy a automatizovaných služeb. Nejčastěji využívaným kanálem je jejich e-shop, zaměřují se na masový trh. Největší příjmy tvoří prodej knih ve slevě a přístup k elektronickým knihám. Největší náklady tvoří služby, finanční náklady a daně a poplatky.

Z tabulky 11 lze vyčíst silné a slabé stránky knihkupectví Martinus.

Tabulka 11: Silné a slabé stránky knihkupectví Martinus

Silné stránky	Slabé stránky
Velká reklama	Kupní síla zákazníků
Čtenářský klub a projekt Knižní šifra	Žádné pobočky
Vlastní e-shop pro Českou republiku i Slovensko	Nedostatečná osobní komunikace se zákazníky
Široký sortiment	Závislost na dodavatelích
Papírová literatura v českém i cizím jazyce	
Velké množství elektronických knih, audioknih i neknižního zboží	
Marketing a reklama	
Dobré jméno	
Nízké provozní náklady	

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.12 Albatros Media

Albatros Media tvoří největší nakladatelský dům a jeho historie sahá až do roku 1934. Působí nejen v České republice, ale i na Slovensku, kde mají samostatnou pobočku. Nabízejí papírové knihy, ale i audioknihy a pořádají největší festival young adult literatury ve střední Evropě. Vyvíjí i vlastní aplikace pro mobilní telefony či tablety. Pod Albatros Media spadá několik nakladatelství, například Computer Press, Coobook či Management Press (albatrosmedia, 2023). Obrázek 14 představuje business model nakladatelství Albatros Media.

Obrázek 14: Business model nakladatelství Albatros Media



Zdroj: X-company, 2023, upraveno autorkou, vlastní výpočty (příloha 1, tabulky 19-28)

Nakladatelství Albatros Media považuje za klíčové partnery zákazníky, marketingové pracovníky a dodavatele, kteří se nachází na třetím místě. Při prodeji využívají e-shop, proto je pro ně nejdůležitější činností platforma/síť, dále je pro ně důležitý marketing, prodej a reklama. Klíčovými zdroji jsou pro ně prodávané produkty. Nejvyšší hodnotovou nabídku tvoří jejich široký sortiment a papírové knihy v českém jazyce. Zákazníci využívají samoobsluhu a automatizované služby. Cílí na masový trh a nejvyšší náklady tvoří služby. Zdroje příjmů tvoří především prodej novinek a prodej knih, které nejsou považovány za novinky, předprodej či knihy ve slevě.

V tabulce 12 jsou vypsány silné a slabé stránky nakladatelství Albatros Media.

Tabulka 12: Silné a slabé stránky nakladatelství Albatros Media

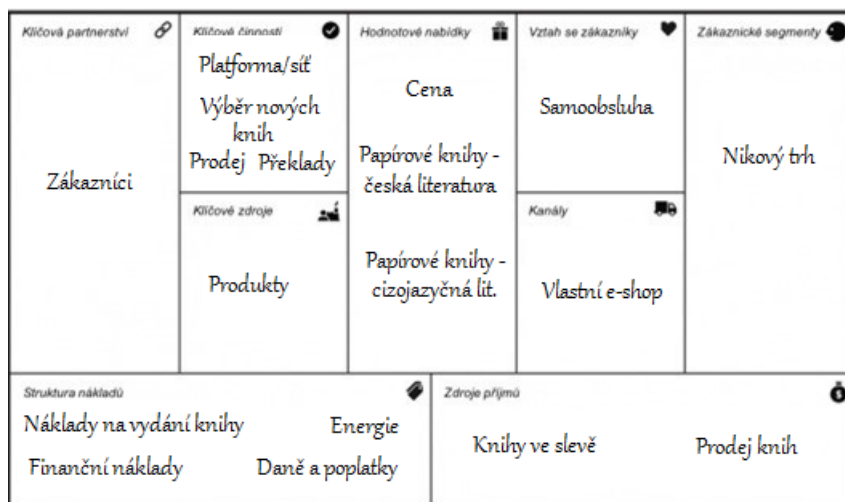
Silné stránky	Slabé stránky
Historie	Kupní síla zákazníků
Dobré jméno	Malé množství prodejen
Silný marketing a reklama	Nedostatečná osobní komunikace se zákazníky
Vlastní e-shop	Vyšší ceny
Široký sortiment	Malý počet audioknih a knih v cizím jazyce
Široký segment zákazníků	Žádné elektronické knihy
Nízké provozní náklady	
Nízká závislost na dodavatelích	

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.13 Svojtka

Nakladatelství Svojtka & Co vydává knihy určené pro děti předškolního věku a obrazové tituly pro dospělé z literatury faktu. Na trhu se pohybuje od roku 1990 a v roce 2005 začalo působit také na Slovensku. Kromě e-shopu má i malý obchod v Praze (svojtka, 2023).

Obrázek 15: Business model nakladatelství Svojtka



Zdroj: X-company, 2023, upraveno autorkou, vlastní výpočty (příloha 1, tabulky 19-28)

Nakladatelství prodává své vlastní knihy, proto klíčovými partnery jsou zákazníci a dodavatelé v tomto modelu nehrají velkou roli. Klíčovým zdrojem jsou produkty, do nichž patří knihy, které si sami vydají a hlavní klíčovou činností je platforma/síť, protože využívají vlastní e-shop jako kanál, přes který si zákazníci objednávají jejich knihy, dalšími klíčovými činnostmi jsou výběr nových knih, prodej a překlady knih, což jsou klíčové činnosti pro nakladatelství. Hodnotovou nabídku tvoří nízké ceny, které jsou nižší než na webových stránkách partnerů a obchodů partnerů a papírové knihy v českém a cizím jazyce. Cílí na nikový trh a se zákazníky udržují vztahy ve formě samoobsluhy. Zdroje příjmů tvoří knihy ve slevě a prodej knih. Za hlavní náklady jsou považovány náklady na vydání knihy, finanční náklady, energie a daně a poplatky.

Celkový business model nakladatelství lze vidět na obrázku 15. V tabulce 13 jsou zobrazeny silné a slabé stránky nakladatelství Svojtka.

Tabulka 13: Silné a slabé stránky nakladatelství Svojtka

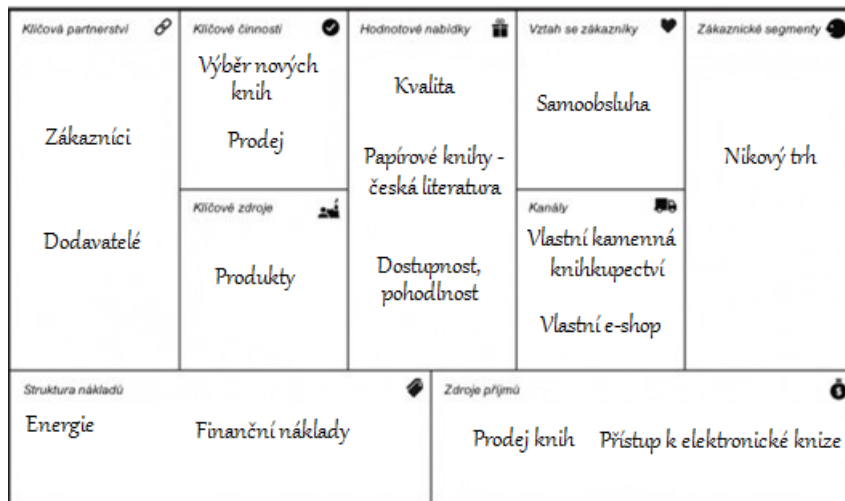
Silné stránky	Slabé stránky
Vlastní e-shop	Kupní síla zákazníků
Nízké ceny	Pouze malý obchod
Literatura v cizím jazyce	Žádné audioknihy ani elektronické knihy
Dlouhá historie	Malý osobní kontakt se zákazníky
Prodej i na Slovensku	
Zaměření na úzký segment zákazníků	
Nezávislost na dodavatelích	
Nízké provozní náklady	

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.14 Knihkupectví Karolinum

Knihkupectví a nakladatelství Karolinum nabízí vědecké publikace, učební texty a časopisy. Spadá pod Univerzitu Karlovu. Nabízí cizojazyčnou literaturu a velké množství elektronických knih. Kromě publikací Univerzity Karlovy také nabízí učební texty ostatních vysokých škol (cupress.cuni, 2023).

Obrázek 16: Business model Karolina



Zdroj: X-company, 2023, upraveno autorkou, vlastní výpočty (příloha 1, tabulky 19-28)

Karolinum považuje za klíčové partnery zákazníky, protože vydává své vlastní knihy a na druhém místě se nachází dodavatelé. Klíčovými zdroji jsou prodané produkty a klíčovými činnostmi jsou výběr nových knih a prodej. Výběr nových knih je pro nakladatelství nejdůležitější činností, protože pokud nebudou nabízet studentům knihy potřebné pro jejich studium, nebudou mít dostatečnou nabídku. Nabízí kvalitní literaturu, papírové knihy v českém jazyce, které jsou dostupné a pohodlné pro získání. Se zákazníky udržují vztahy ve formě samoobsluhy a využívají vlastní kamenná knihkupectví a vlastní e-shop. Cílí na nízkový trh, protože nabízí převážně literaturu pro studenty vysokých škol. Nabízí papírové knihy i e-knihy, proto zdroje příjmů tvoří prodej knih a přístup k elektronickým knihám. Nejvyšší položky ve struktuře nákladů tvoří energie a finanční náklady.

Přehledně je business model zobrazen na obrázku 16. Z tabulky 14 lze vyčíst silné a slabé stránky nakladatelství.

Tabulka 14: Silné a slabé stránky nakladatelství Karolinum

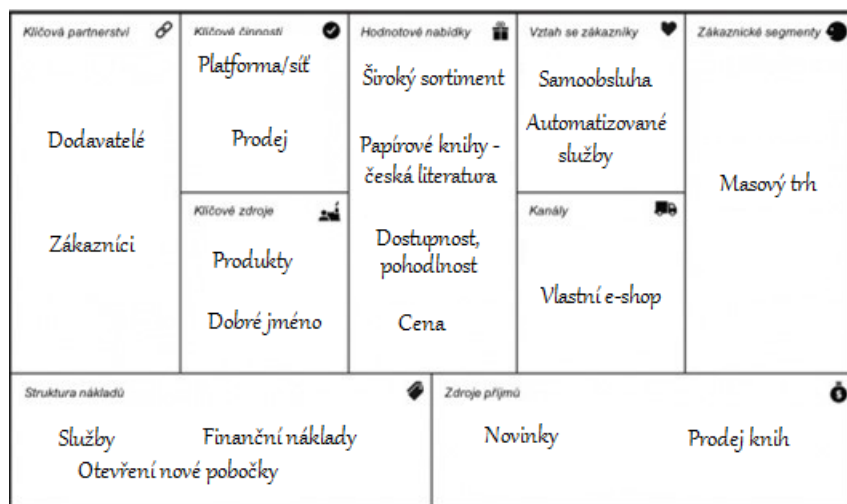
Silné stránky	Slabé stránky
Nízké provozní náklady	Kupní síla zákazníků
Orientace na úzký segment zákazníků	Vyšší ceny
Vlastní e-shop	Malý počet prodejen
Kvalita	
Literatura v cizím jazyce, elektronické knihy i audioknihy	
Nižší závislost na dodavatelích	

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.15 Knihkupec

Knihkupectví Knihkupec nabízí velkou škálu literatury přes beletrii, po dětské knihy až po naučné knihy. Nabízejí mimo knih i audioknihy a neknižní zboží. Od roku 1991 mají kamenné knihkupectví ve Vrchlabí. V kamenném obchodě nabízí keramiku nebo suvenýry z Krkonoš, které na e-shopu nenabízí (knihkupec, 2023).

Obrázek 17: Business model Knihkuppe



Zdroj: X-company, 2023, upraveno autorkou, vlastní výpočty (příloha 1, tabulky 19-28)

Knihkupectví považuje dodavatele a zákazníky za klíčové partnery. Nevydává vlastní knihy, proto jsou pro ně dodavatelé velmi důležití. Klíčovými činnostmi jsou

pro ně platforma/síť a prodej. Klíčové zdroje tvoří produkty, které prodávají a dobré jméno. Knihkupec nabízí produkty za nízké ceny, široký sortiment, zaručuje dostupnost a pohodlnost a prodává převážně papírové knihy v českém jazyce. Vztahy se zákazníky jsou vytvářeny pomocí samoobsluhy a automatizovaných služeb. Nejdůležitějším kanálem je jejich vlastní e-shop a cílí na masový trh. Největší zdroje příjmů představují novinky a prodej knih. Strukturu nákladů tvoří především služby, finanční náklady a náklady na otevření nové pobočky.

Pro větší přehlednost je business model zobrazen na obrázku 17. V tabulce 15 jsou napsány silné a slabé stránky Knihkupce.

Tabulka 15: Silné a slabé stránky knihkupectví Knihkupec

Silné stránky	Slabé stránky
Vlastní e-shop	Kupní síla zákazníků
Nižší ceny	Malá síť prodejen
Široký sortiment	Závislost na dodavatelích
Zaměření na široký segment zákazníků	Malé množství cizojazyčné literatury a audioknih
Nízké provozní náklady	Žádné elektronické knihy
	Menší osobní komunikace se zákazníky

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.16 Grada

Nakladatelství Grada zaujímá vedoucí pozici v oblasti nových trendů. Na prvním místě je pro ně kvalita. Dlouhodobým cílem je udržení pozice dominantního nakladatelského domu ať už v České republice či na Slovensku. Stále rozšiřují portfolio autorů a spolupracují s nejlepšími autory u nás i na světě. Vydávají mnoho papírových i elektronických knih (grada, 2023).

Obrázek 18: Business model Grady

Klíčová partnerství	Klíčové činnosti	Hodnotové nabídky	Vztah se zákazníky	Zákaznické segmenty
Zákazníci	Prodej Překlady Výběr nových knih	Kvalita E-knihy	Automatizované služby	Masový trh
Dodavatelé	Klíčové zdroje Produkty	Papírové knihy - česká literatura Široký sortiment	Kanály Vlastní e-shop Webové stránky partnerů	Segmentace
Struktura nákladů		Zdroje příjmů		
Finanční náklady Náklady na vydání knihy		Vlastní knižní novinky Přístup k elektronické knize		

Zdroj: X-company, 2023, upraveno autorkou, vlastní výpočty (příloha 1, tabulky 19-28)

Na obrázku 18 je zobrazen business model nakladatelství Grada, kde lze vidět, že klíčovými partnery jsou z větší části zákazníci a následně dodavatelé. Pro nakladatelství jsou klíčovými činnostmi prodej, překlady a výběr nových knih a klíčovými zdroji jsou produkty. Hodnotovou nabídku tvoří především kvalita, na níž se snaží nakladatelství dbát, následně prodávají velké množství elektronických knih a prodávají papírové knihy v českém jazyce a nabízí zákazníkům široký sortiment. Ke vztahům se zákazníky slouží automatizované služby a nejčastějšími kanály je jejich vlastní e-shop a webové stránky partnerů. Cílí na masový trh a segmentaci. Zdroje příjmů tvoří prodej vlastních knižních novinek a přístupů k elektronickým knihám. Největšími položkami struktury nákladů jsou finanční náklady, energie a náklady na vydání knihy.

Z tabulky 16 lze vyčíst silné a slabé stránky nakladatelství Grada.

Tabulka 16: Silné a slabé stránky nakladatelství Grada

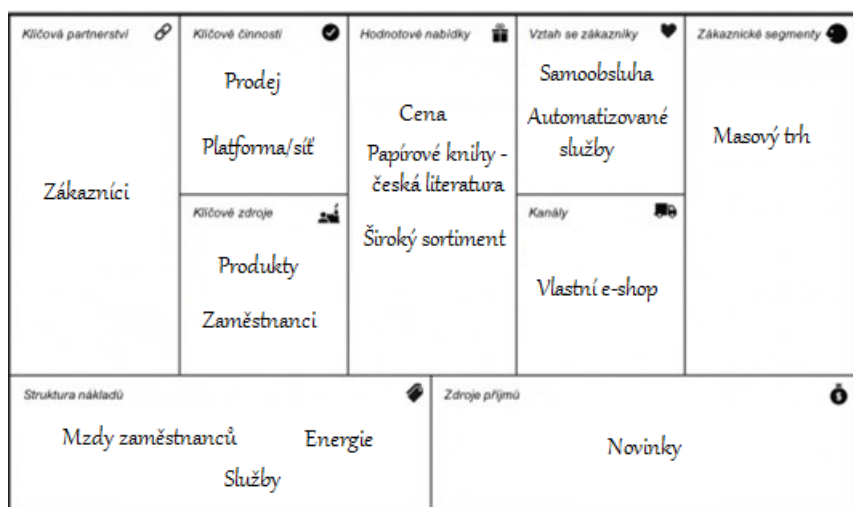
Silné stránky	Slabé stránky
Nižší závislost na dodavatelích	Kupní síla zákazníků
Vedoucí pozice v oblasti nových trendů	Malé množství knih v cizím jazyce a neknižního zboží
Kvalita	Žádné audioknihy
Velké množství papírových i elektronických knih	Nedostatek osobní komunikace se zákazníky
Široký sortiment	Malé množství prodejen

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Shrnutí a syntéza modelů

Na základě předchozích business modelů zobrazených v kapitolách 4.2.1 až 4.2.16 byly vytvořeny další modely. Ty jsou seskupeny podle jednotlivých kritérií stanovených předem. Business modely se vytvářely podle 6 různých kritérií. Jedná se o business modely založené na masovém trhu, nikovém trhu, na produktu, ceně, zákaznících a vlastním e-shopu. Business modely zaměřující se na masový trh a na nízkou cenu, si byly až na nepatrné rozdíly podobné, proto je v kapitole uveden pouze business model masového trhu a cenový je u tohoto modelu pouze zmíněn, aby byly vidět hlavní rozdíly mezi nimi.

Obrázek 19: Business model založený na masovém trhu



Zdroj: X-company, 2023, upraveno autorkou

Na obrázku 19 je zobrazen business model, který je založen na kritériu masového trhu. V tomto modelu jsou klíčovými partnery zákazníci. Klíčovými činnostmi jsou prodej a platforma/síť, protože v případě masového trhu knihkupectví a nakladatelství využívají převážně vlastní e-shop, přes který zákazníci nakupují jejich zboží. Se zákazníky jsou udržovány vztahy ve formě samoobsluhy a automatizovaných služeb, což souvisí právě s nákupem online. Hodnotovými nabídkami jsou především nízké ceny, papírová literatura v českém jazyce a nabídka širokého sortimentu. Za klíčové zdroje jsou považovány ve velké míře produkty a v o něco menší míře také zaměstnanci. Největšími náklady jsou mzdy zaměstnanců, energie a doprovodné služby nabízené zákazníkům. Největším zdrojem příjmů je prodej novinek. V masově orientovaném business modelu se nachází Knihy Dobrovský, Megaknihy, Dobré knihy, Knižní Klub, Levné knihy, Booktook, Kosmas, Martinus, Albatros Media, Knihkupec a Grada.

Cenově orientovaný business model byl z větší části podobný business modelu masového trhu, ale rozdíl byl v několika prvcích. U klíčových zdrojů byli hlavním zdrojem pouze zaměstnanci a produkt zde hrál malou roli. V hodnotové nabídce nebyla ve velké míře využívána širší sortimentu. Ve vztazích se zaměstnanci hrála roli pouze samoobsluha a strukturu nákladů tvořily pouze mzdy zaměstnanců a energie. Ostatní položky zůstaly stejné. Lze sem zařadit Knihy Dobrovský, Dobré knihy, Knižní klub, Levné knihy, Kosmas a Svojtku.

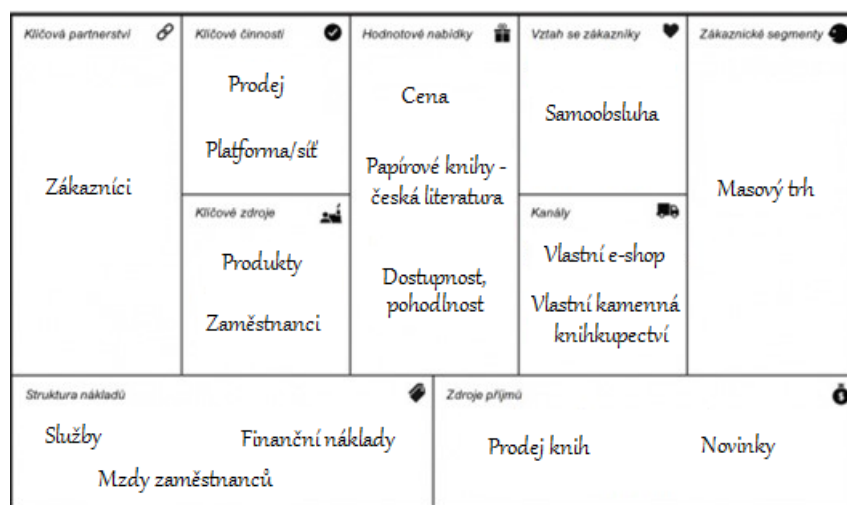
Obrázek 20: Business model založený na nikovém trhu



Zdroj: X-company, 2023, upraveno autorkou

V případě modelu zaměřeného na nikový trh, tvoří klíčové činnosti výběr nových knih a prodej. U nikového trhu se podniky zaměřují na určitý segment zákazníků a musí dobře své zákazníky znát, proto je pro ně výběr knih klíčový a tvoří největší část. Hodnotové nabídky tvoří dostupnost a pohodlnost a literatura v českém jazyce v papírové podobě. Se zákazníky udržují vztah ve formě samoobsluhy a nejdůležitějšími kanály jsou vlastní kamenná knihkupectví a webové stránky partnerů. Do segmentu nikového trhu v daném výběru spadají knihkupectví prodávající knihy ve svých kamenných knihkupectvích a nakladatelství, která své knihy nabízejí pouze na stránkách svých partnerů a na vlastních stránkách knihy neprodávají a pouze odkazují na stránky partnerů, nebo mají pouze jednu malou pobočku, v níž je počet prodaných výrobků menší než u jejich partnerů. Největší zdroje příjmů pochází z prodeje knih a největší položky struktury nákladů tvoří finanční náklady a náklady na vydání nových knih. Tento model je zobrazen na obrázku 20. Mezi hlavní představitele nikového trhu patří Argo, knihkupectví Ostrov, Computer Press, Svojtka a knihkupectví Karolinum.

Obrázek 21: Zákazníky orientovaný business model

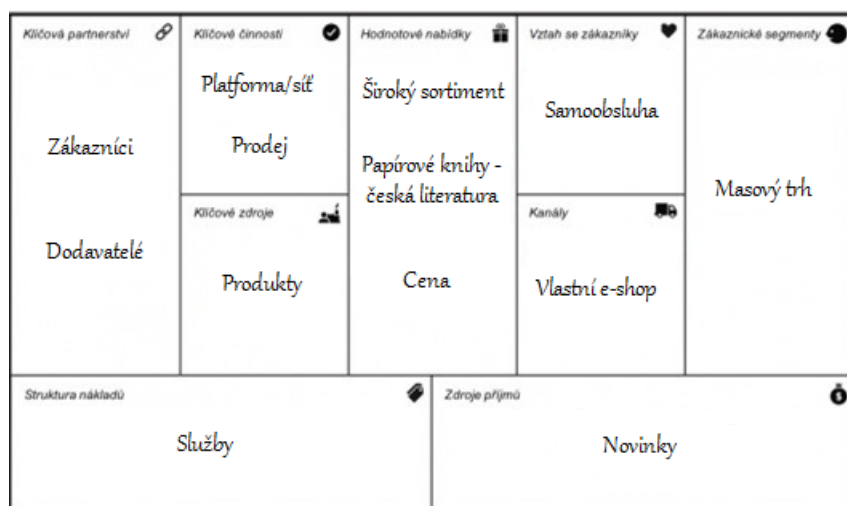


Zdroj: X-company, 2023, upraveno autorkou

Z obrázku 21 lze vyčíst business model zaměřený na zákazníky. V tomto modelu představují klíčové činnosti prodej a platforma/sítě. Využívají se zde kanály ve formě vlastního e-shopu a vlastních kamenných knihkupectví. Produkty hrají hlavní roli pro podniky, protože právě produkty si zákazníci kupují a jsou tedy v modelu považovány

za klíčové zdroje spolu se zaměstnanci, protože zákazníci rádi udržují vztahy s prodejci v kamenných knihkupectvích a jsou rádi, když jim někdo dokáže poradit s tím, kde co najdou či pokud potřebují knihu pro někoho jiného. Pro zákazníky je nejdůležitější nízká cena a chtějí, aby jejich nákup byl pohodlný a produkty byly dostupné, takže tyto faktory společně s papírovou literaturou v českém jazyce hrají důležitou roli u hodnotové nabídky. Knihkupectví a nakladatelství využívají v tomto případě vztahy se zákazníky ve formě samoobsluhy a cílí na masový trh. Největší zdroje příjmů tvoří prodej knih a prodej novinek. Nejvyšší položky ve struktuře nákladů hrají finanční náklady, služby a mzdy zaměstnanců. Zaměstnanci musí být dostatečně kvalifikováni v oboru literatury a také je musí práce naplňovat, aby dokázali zákazníkům poradit, proto je pro firmu důležité, aby jim platila dostatečné mzdy, aby pracovníci byli motivováni. Zákazníci také očekávají, že jim knihkupectví a nakladatelství bude umožňovat další služby, proto je tato položka také velmi nákladná. Zákazníky orientovaný business model reprezentují Knihy Dobrovský, Megaknihy, Knižní Klub, Argo, knihkupectví Ostrov, Levné knihy, Computer Press, Kosmas, Albatros Media, Svojtka, knihkupectví Karolinum a Grada.

Obrázek 22: Business model orientovaný na kritériu vlastního e-shopu

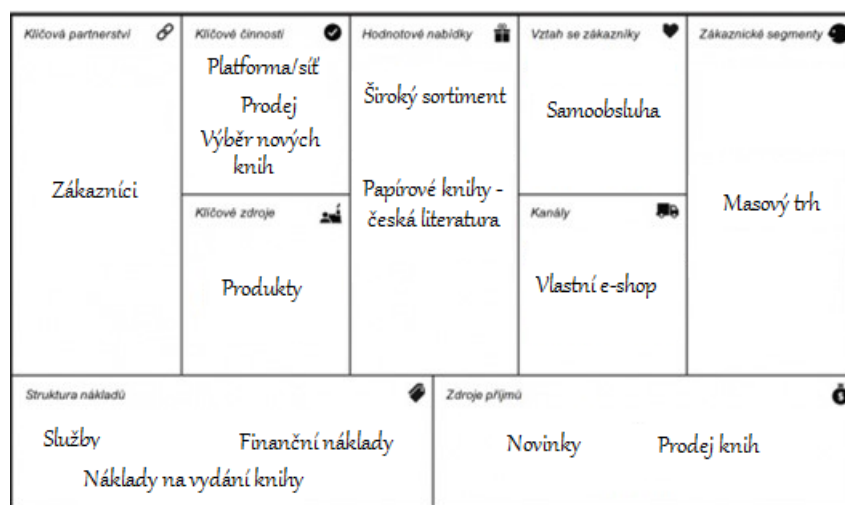


Zdroj: X-company, 2023, upraveno autorkou

Na obrázku 22 je zobrazen business model zaměřený na kanál vlastního e-shopu. V tomto modelu jsou zákazníci i dodavatelé považováni za klíčové partnery,

protože na svých internetových stránkách neprodávají většinou své vlastní produkty, ale ty, co jim doručí dodavatel. Za klíčové činnosti jsou považovány platforma/síť a prodej. Jelikož se jedná o model závislý na vlastním e-shopu, klíčové zdroje tvoří produkty, nikoliv zaměstnanci, jako tomu bylo u předchozího modelu. V tomto modelu se nejvíce uplatňují hodnotové nabídky ve formě širokého sortimentu, nízkých cen a papírových knih v českém jazyce. Vztahy se zákazníky jsou udržovány ve formě samoobsluhy a podniky jsou zaměřené na masový trh. Největší zdroje příjmů tvoří novinky a strukturu nákladů tvoří především služby, které jsou zákazníkům na e-shopu nabízeny. Na vlastním e-shopu závisí především následující knihkupectví a nakladatelství: Megaknihy, Dobré knihy, Knižní klub, Booktook, Kosmas, Martinus, Albatros Media, Svojtka, Knihkupec a Grada. Většina ze zmíněných knihkupectví a nakladatelství nemá vlastní kamenná knihkupectví či jich má jen pár, proto je pro ně jejich e-shop klíčový. Dvěma výjimkami jsou zde Knižní klub, jež má své vlastní pobočky nacházející se v knihkupectvích Luxoru a knihkupectví Kosmas, které má po celé České republice velké množství poboček.

Obrázek 23: Produktově orientovaný business model



Zdroj: X-company, 2023, upraveno autorkou

Produktově orientovaný business model je zobrazen na obrázku 23. Pro tento model jsou klíčovými partnery zákazníci. Do tohoto modelu patří jak knihkupectví, tak i nakladatelství, proto mezi klíčové činnosti mimo platformu/síť a prodej, patří také výběr nových knih. V modelu tvoří hodnotovou nabídku široký sortiment a papírové knihy

v českém jazyce. Se zákazníky jsou udržovány vztahy ve formě samoobsluhy a za hlavní kanál je považován vlastní e-shop. Tento model je zaměřen na nakladatelství a knihkupectví cílící na masový trh. Klíčové zdroje tvoří produkty nabízené zákazníkům. Zdroje příjmů mají nakladatelství a knihkupectví z prodeje knih a z prodeje novinek. Největší náklady v modelu tvoří služby nabízené zákazníkům, finanční náklady a náklady na vydání knihy. Do produktově orientovaného business modelu patří z našich knihkupectví a nakladatelství Megaknihy, Dobré knihy, Argo, Computer Press, Booktook, Albatros Media, Svojtka, knihkupectví Karolinum, Knihkupec a Grada.

5 Diskuze

5.1 Druhy business modelů v praxi

V různých literaturách se uvádí velké množství druhů business modelů. Některými druhy business modelů jsme se zabývali v kapitole 2.4, kde jsou zmíněny pouze některé, které se v praxi využívají nebo se v minulosti využívaly nejčastěji.

Pro trh knih, do něhož se řadí nakladatelství a knihkupectví, by se mohlo do praxe převést 5 druhů těchto modelů. 4 druhy zmiňuje ve své knize Srpová (2020), která řeší modely Pay as you Go, transakční model, platformu a zprostředkování. Posledním druhem, který by se mohl využívat a lze si ho představit je model agentury, jež zmiňuje Rothaermel (2021).

Model Pay as you Go není typickým příkladem knihkupectví či nakladatelství, ale tento model by mohl sloužit knihkupectvím a nakladatelstvím nabízejícím elektronické knihy a audioknihy. Zákazník platí za tyto produkty, které si pořídí, ale tato platba proběhne pouze za každou položku a není opakovatelná.

Typičtějším příkladem, který se dá aplikovat na každý ze zmíněných business modelů z kapitol 4.2.1 až 4.2.16 je model transakční. Ve chvíli, kdy zákazník nakoupí produkt od knihkupectví či nakladatelství, tento produkt přechází do jeho vlastnictví a zákazník s ním může zacházet způsobem, který mu přijde vhodný. Tedy může tento produkt darovat, využívat ho nebo ho někomu prodat. Tento způsob by se neměl využívat u audioknih a elektronických knih, protože v tomto případě by došlo k porušení práv, kdy by tyto produkty byly sdíleny bez dovolení a zdarma. Tento způsob by se měl využívat pouze u hmotných produktů, jako jsou papírové knihy a neknižní zboží.

Třetím případem je platforma. Do této kategorie patří všechna knihkupectví a nakladatelství prodávající produkty přes svůj vlastní e-shop, na němž se střetává právě nabídka a poptávka, jako tomu je u platformy. Zákazníci představují poptávku po jejich produktech a nakladatelství či knihkupectví tyto produkty nabízí a tvoří tedy stranu nabídky.

Předposledním druhem je model zprostředkování. Tento model je typický především pro nakladatelství, která dávají své knihy knihkupectvím či prodejcům a tito prodejci či knihkupectví jejich knihy prodávají a zároveň si nechávají určitou provizi za to, že tyto knihy nabízejí na svém e-shopu či ve svých kamenných prodejnách. Tento model

Lze vidět u všech knihkupectví či nakladatelství využívajících kamenné knihkupectví či e-shopy svých partnerů. Tito partneři knihy prodávají a berou si určitou část z ceny.

Model agentury by mohl v případě knihkupectví a nakladatelství též fungovat v praxi, kdy by se nakladatel mohl spoléhat na knihkupectví či prodejce, že prodají jejich vlastní knihy a za prodej si nechají určitou provizi. Zároveň nakladatelství mohou knihkupectvím a prodejcům nařídít minimální cenu, za níž daný produkt budou zákazníkům nabízet, takže má kontrolu nad cenou výrobků, kterou v tomto modelu může výrobce neboli nakladatel mít.

5.2 Silné a slabé stránky

V této podkapitole jsou řešeny souhrnné silné a slabé stránky modelů vycházejících ze slabých a silných stránek jednotlivých knihkupectví a nakladatelství zmíněných v kapitolách 4.2.1 až 4.2.16.

5.2.1 Souhrn silných stránek

Ve velkém množství se knihkupectví a nakladatelství zaměřují na zákazníky, což je považováno za silnou stránku. Ve většině knihkupectví a nakladatelství převažuje zaměření na nízké ceny a široký sortiment. V knihkupectvích a nakladatelstvích s menším množstvím prodejen převažují nízké provozní náklady.

Nakladatelství nejsou tolik závislá na dodavatelích jako knihkupectví. Další silnou stránkou je přehledný e-shop.

5.2.2 Souhrn slabých stránek

Všechny business modely se zaměřují v oblasti hodnotové nabídky převážně na papírové knihy v českém jazyce a málokterá knihkupectví či nakladatelství se ve větší míře orientují na cizojazyčnou literaturu, takže slabou stránkou je literatura v cizím jazyce. V době pandemické i v dnešní době si lidé stále častěji zvykají na knihy v elektronické podobě, jejichž výhodou může být dostupnost a pohodlnost, kdy mohou mít knihu pořád u sebe a nemusí s sebou tahat těžké knihy. Elektronické knihy se mohou číst i večer bez rozsvícení světla, takže čtenář neruší ostatní osoby, které by byli v místnosti s ním. Nevýhodou může být potřeba nabíjení zařízení. Ale i přesto jsou elektronické knihy

v dnešní době velmi oblíbené, takže další slabou stránkou může být nedostatek literatury v elektronické podobě.

U některých knihkupectví či nakladatelství je velkou nevýhodou, že mají pouze e-shop, nikoliv kamenná knihkupectví. Někteří lidé jsou i v této technologicky vyspělé době vůči internetovým prodejm skeptičtí a nedůvěřují něčemu, co si nemohou vzít do ruky a vyzkoušet si to, nebo v tomto případě většinou prolistovat. Z absence nedostatku kamenných knihkupectví může vyplývat nedostatečná komunikace se zákazníky, kdy při osobním kontaktu může zaměstnanec motivovat zákazníka ke koupi dalších produktů.

V dnešní době by mohla být nevýhoda v menší kupní síle zákazníků, kteří nemají při vysokých cenách dostatek financí, aby mohli nakupovat knihy a neknižní zboží. Zákazníci si při vysokých cenách rozmyslí, do čeho budou investovat a investují raději do důležitějších věcí, jako jsou potraviny či léky, které ke svému životu potřebují.

Knihkupectví mají oproti nakladatelstvím nevýhodu v tom, že jsou závislí na tom, co jim dodavatelé doručí a co nakladatelé vydají. Pokud se některý dodavatel zpozdí s dodávkou, nemusí přijít zboží včas a zákazníci mohou ztratit důvěru v knihkupectví, které jim nebylo schopné včas doručit zásilku, jak slibovalo. Zákazníci si příště vyberou raději jiné knihkupectví.

V knihkupectvích s velkým počtem prodejů, jsou vysoké provozní náklady.

5.3 Doporučení pro stávající podniky v odvětví

V této kapitole jsou zkoumány některé slabé stránky zmíněné v kapitolách 4.2.1 až 4.2.16 a jsou zde navržena doporučení, jimiž by mohly podniky těmto slabinám předejít či snížit jejich dopad.

Jak již bylo zmíněno, v dnešní době jsou oblíbené zejména elektronické knihy, které si kupuje velké množství zákazníků, ale některá knihkupectví či nakladatelství je nenabízí a prodávají pouze papírovou literaturu. Tomuto lze snadno předejít, protože téměř každý autor posílá svůj rukopis do nakladatelství, v němž se zkoumá, zda je rukopis dostatečně čtivý proto, aby se mohl vydat a nakladatelství z něj mělo dostatečně velké zisky, v elektronické podobě. V dnešní době existuje velké množství programů, ať už placených či těch, co jsou zdarma. Tyto programy dokážou převést soubor do jiných

formátů, jež zákazníci pro čtení požadují. Nejčastěji se rukopisy posílají ve formátu pdf či ve wordu. Knihkupectví následně elektronické knihy prodávají nejčastěji právě ve formátu pdf, mobi či epub a zákazník si může sám vybrat, jaký formát si bude chtít koupit. Tento krok by byl pro nakladatelství či knihkupectví rychlý a nemusel by být tolik nákladově náročný. V tomto případě je potřeba se domluvit převážně s nakladatelstvím, aby elektronickou formu knihy nabídlo a knihkupectví ji tak mohla na svých e-shopech začít nabízet a prodávat.

Dalším problémem je nedostatek literatury v cizím jazyce. Někteří lidé si pomocí literatury v cizím jazyce procvičují své znalosti a učí se cizí jazyk. Proto by pro knihkupectví a nakladatelství bylo výhodné začít prodávat větší množství literatury v cizím jazyce. Nakladatelství či knihkupectví prodávající zahraniční literaturu, dostanou knihu v cizím jazyce a kupují si právo na její překlad. V případě, že se jedná o známou a oblíbenou knihu by mohla knihkupectví či nakladatelství tyto knihy začít nabízet v originálním znění. V knihkupectví Levné knihy nabízejí také knihy ve formě zrcadlového textu, kdy na jedné straně je text v cizím jazyce a na druhé v češtině. Tato forma je dobrá pro začínající čtenáře, kdy u sebe nechtějí mít překladač, a přitom se chtějí učit nový jazyk či se v něm chtějí zlepšovat.

U některých knihkupectví či nakladatelství byl problém ve formě špatně nastaveného a nepřehledného e-shopu či jim e-shop úplně chyběl. V tomto případě by podnik mohl najít nového zaměstnance rozumějícího programování. Ten by jim mohl nastavit přehledný e-shop či jim vytvořit úplně nový. Pokud podnik nebude chtít zaměstnávat nového pracovníka, existuje více možností, například si najmout externího pracovníka, který by vytvořil e-shop a nadále by se po vytvoření o e-shop již nestaral a e-shop by dostal na starost některý ze stávajících zaměstnanců. Další možností je objednat si design na zakázku přes internet. K tomu slouží hned několik internetových stránek, ale pro představu ohledně ceny byla zvolena internetová stránka Page Studio. Ta nabízí tvorbu e-shopu od 25 000 Kč. Tato cena se může vyvíjet podle požadavků podniků. Tyto stránky si zakládají na osobním přístupu a vždy navrhnou web podle přání svých zákazníků. Tato cena se platí jednorázově a dále se o chod e-shopu už stará sám podnik.

Posledním problémem je nedostatečná reklama a nedostatečný marketing. Knihkupectví by mohla pořádat nějaké besedy, posezení s autory či společná čtení, jež by mohli přilákat nové zákazníky. V případě, že bude posezení s nějakým autorem, mohli by dát menší slevu na jeho knížky, například 10 % a zákazníci by si knihy u nich mohli

koupit a následně by si danou knihu mohli nechat podepsat. Při otevření nové prodejny by mohli zaměstnanci rozdávat letáky s pozváním na slavnostní otevření prodejny a při něm by mohli nabízet nějakou výhodnou akci nebo by k tomu mohli pořádat doprovodný program. Tyto letáky lze tisknout i při již zmíněných besedách či posezeních s autory. Letáky by si mohli nechat udělat na PrintPortal. Letáky by byly ve formátu A5, byly by vytištěné barevně. Typ papíru je zvolen jako matná křída a gramáž papíru je 115 g/m². Letáček by nebyl laminovaný a neměl by zaoblené rohy. Dobu dodání lze zvolit do 4 pracovních dnů, do 2 či do 24 hodin. Pokud by tyto akce byly plánovány v dostatečném předstihu, mohly by letáčky být doručeny do 4 pracovních dnů, což je nejlevnější varianta. V tabulce 17 je zobrazena varianta kalkulace nákladů odpovídající stanoveným parametrům výše a ceny jsou uvedeny včetně DPH. Pro dopravu je vybrán dopravce PPL a doprava je od 1 500 Kč zdarma.

Tabulka 17: Kalkulace reklamních letáků

	300 ks	600 ks	900 ks
Tisk	1 030,92 Kč	1 408,44 Kč	1 807,74 Kč
Doprava	119 Kč	119 Kč	0 Kč
Celková cena	1 149,92 Kč	1 527,44 Kč	1 807,74 Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle ceníku PrintPortal (2023)

Z tabulky lze vidět, že v případě vyššího množství letáků, je cena za jeden kus nižší než v případě menšího množství letáků. Kromě letáků by mohli k propagaci využít své vlastní internetové stránky či sociální sítě jako je Facebook, Twitter či Instagram, jež jsou zdarma a knihkupectví či nakladatelství s fungujícími stránkami zde mají již svou zavedenou základnu sledujících, takže se tato informace dostane k většímu počtu lidí po celé České republice.

5.4 Doporučení pro nový podnik v odvětví

Nový podnik by se mohl řídit business modely knihkupectví Megaknihy, Kosmas či Martinusu.

Měl by se zaměřit na literaturu v českém i cizím jazyce, protože zákazníci chtějí jak českou, tak i cizojazyčnou literaturu. Některé knihy by mohly být pro začátečníky psány ve formě zrcadlového textu. Důležitá je orientace na zákazníka a průzkum trhu, aby podnik zjistil, o co mají zákazníci zájem a prodával jim to, co lidé opravdu chtějí. Důležité je zaměřit se na více různých autorů a nevydávat knihy pouze od několika vybraných autorů. Doporučuji zaměřit se na větší segment zákazníků, aby si zde každý zákazník dokázal vybrat. Ve své nabídce by neměli zapomínat na elektronické knihy. Zákazníci oceňují, pokud si ke koupi knihy mohou koupit i nějaké neknižní zboží jako dáreček, nebo třeba i kalendář, takže by měli nabízet produkty neknižního charakteru.

Zákazníci mají rádi, když je prodejna něčím výjimečná a nabízí něco, co ostatní podniky nemají. Je důležité zákazníkům nabídnout přidanou hodnotu, kterou naleznou jen u nich a nikde jinde to není. V knihkupectví by mohl být například dětský koutek, kam rodiče dají své děti, aby při nákupu nezlobily a mohli se tak věnovat nákupu. Tento koutek by mohl být na konci prodejny, aby děti neutekly ven na silnici a rodiče na ně mohli dohlížet. Knihkupectví by také mohlo být spojené s posezením, kde by si lidé s knihou sedli ke stolku a mohli by si ji v klidu prolistovat a dát si k tomu například kávu v uzavíratelných kelímkách, aby nedošlo k polití či poškození knih.

Na začátku podnikání bych doporučila nastavit nižší ceny pro přilákání zákazníků do jejich knihkupectví. Kromě prodejen také doporučuji vytvoření vlastního e-shopu.

Je důležité najmout kvalifikované zaměstnance, již rádi s ochotou dokážou poradit zákazníkům a mají určitý přehled o literatuře. Důležité je nové zaměstnance vždy řádně proškolit.

Doporučuji založit stránky na sociálních sítích, aby mohli rychle se svými zákazníky komunikovat a budou je moci informovat o všech novinkách. Zákazníci poté budou mít pocit, že s nimi něco sdílí, a že jsou s knihkupectvím v kontaktu, protože jim budou přidávat nové informace a budou jim odpovídat třeba na komentáře. Díky sociálním sítím se dostanou do většího podvědomí zákazníků a je větší pravděpodobnost, že je navštíví noví zákazníci, když pojedou zrovna okolo či v tom městě budou právě na dovolené či výletě. Je důležité, aby na sociálních sítích zdůraznili, v čem se od ostatních liší a proč by měli zákazníci zajít právě k nim. Lze sem přidat i fotky z prodejen, na nichž zdůrazní tu přidanou hodnotu.

5.5 Business modely v období pandemie Covid-19

Pandemie COVID-19, která ohrožovala firmy od roku 2020 může mít na firmy pozitivní vliv z pohledu business modelů a jejich vývoje. Pomáhá lídrům přemýšlet o jejich business modelech novým pohledem. Podniky v této době nacházely nové způsoby, jak vyjít s penězi, prosperovat nebo zkrachovat. Téměř každá firma byla nucena se podívat na jejich business model a zpochybnit, zda je v dané situaci stále aktuální a zda funguje či zda je nutné ho změnit. Firmy si v této době musely pokládat důležitou otázku: Co mohou v současné době dělat? Na tuto otázku si mohly odpovědět různými způsoby. Mohly zavřít firmu a odejít. Mohly snížit náklady na naprosté minimum, aby zůstaly naživu i následující den. Mohly se problému vyhýbat a čekat, až se věci vyřeší a vyhýbat se řešení. Posledním řešením mohlo být změnění jejich business modelu buď v krátkodobém horizontu či dlouhodobě (Pijl, Lokitz, Wijnen, 2020).

V období pandemie byly uzavřeny všechny obchody, což se týkalo i knihkupectví a nakladatelství s vlastními pobočkami. V této době museli obchodníci hledat jiná řešení a začali se do podvědomí zákazníků dostávat pomocí vlastních e-shopů. Ty některé firmy začaly nově využívat nebo je již měly rozjeté, ale začaly je v současné době více propagovat. Zákazníci začali více využívat nákupů online, kdy v některých knihkupectvích bylo stanoveno, že mohou platit pouze platbou předem. Jiná knihkupectví při každé objednávce psala, že preferují spíše platbu předem než dobírku a pokud mají zákazníci možnost, aby mohli platit předem, aby tuto možnost využili.

Některá knihkupectví tedy musela změnit svůj pohled na business model, místo aby využívali pouze kamenná knihkupectví ať už svá nebo partnerů, museli také umožnit zákazníkům nakupovat z pohodlí jejich domova a některá knihkupectví a nakladatelství začala více propagovat a nabízet elektronické knihy a audioknihy, jejichž nákupem nedojde k žádnému kontaktu s lidmi. Tyto položky si zákazník koupí a po zaplacení si je stáhne a může je začít okamžitě využívat.

Došlo také ke změně ve vztahu k zákazníkům, kdy se z osobní asistence začalo přecházet na automatizované služby a samoobsluhu. Zákazníci si vybírají produkty na stránkách a pomocí automatizovaných služeb jim jsou doporučovány další knihy, které by se jim mohly líbit. Díky těmto návrhům se může zákazník cítit blíže k osobnímu nakupování, kdy by jim takto poradil prodavač. Pokud jsou správně nastaveny tyto

návrhy, je větší šance, že si zákazník nakoupí další knihy, které by si jinak nekoupil, protože je například nezná a neví, že vyšly.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení business modelů ve vybraném odvětví a návrh doporučení pro nový podnik ve vybrané oblasti, která byla zkoumána u daných business modelů. Tento hlavní cíl byl rozdělen na tři dílčí cíle, mezi něž patřila tvorba business modelů u sledovaných podniků, zhodnocení vytvořených modelů ve vybraném odvětví a posledním dílčím cílem bylo navržení doporučení pro nový podnik v dané oblasti. Na začátku musela být prostudována odborná literatura v českém i cizím jazyce z důvodu pochopení problematiky, poté došlo k výběru 16 nakladatelství a knihkupectví, jež byla zkoumána ve všech oblastech stovebních prvků a pomocí plátna byl vytvořen samotný business model každého podniku. Business modely byly vytvářeny pomocí nástroje kritériálního hodnocení.

Prvním dílčím cílem byla tvorba business modelů sledovaných podniků. Tento dílčí cíl byl splněn prostřednictvím zpracování případových studií 16 podniků a vytvořením jejich business modelů. Z těchto modelů vyplynulo, že více než polovina vybraných knihkupectví a nakladatelství se orientuje na masový trh, se zákazníky udržují vztahy ve formě samoobsluhy a zaměřují se na literaturu v českém jazyce. Více než polovina z nich má vlastní e-shop, na který se spoléhají a je pro ně velmi důležitý. Všichni se také orientují na zákazníky. Téměř pro všechny je na prvním místě u klíčových činností prodej.

Druhý dílčí cíl představoval zhodnocení business modelů podniků ve vybraném odvětví. Tento dílčí cíl byl splněn vyhodnocením silných a slabých stránek jednotlivých knihkupectví a nakladatelství. Po vytvoření všech 16 modelů došlo k syntéze těchto modelů. Ta probíhala na základě 6 různých kritérií. Do těchto kritérií se zařadili masový trh, nikový trh, nízké ceny, vlastní e-shop, zákazníci a produkt. Za největší silnou stránku je považována orientace na zákazníky. Ve většině knihkupectví a nakladatelství převládá zaměření na nízké ceny a široký sortiment. V knihkupectvích a nakladatelstvích s menším množstvím prodejen převažují nízké provozní náklady a nakladatelství nejsou závislá na dodavatelích stejnou měrou jako je tomu u knihkupectví. U většiny je silnou stránkou přehledný e-shop. V případě slabých stránek lze považovat za největší slabiny literaturu v cizím jazyce a elektronické knihy, které některá knihkupectví či nakladatelství vůbec nenabízí. Další slabinou je pouze e-shop, kdy nemají vlastní kamenná knihkupectví, z čehož může vyplývat i nedostatečná osobní komunikace se zákazníky. Knihkupectví jsou také závislá na svých dodavatelích. V případě velkého počtu prodejen mají vysoké

provozní náklady. Poslední nevýhoda týkající se všech knihkupectví i nakladatelství je kupní síla zákazníků, protože ovlivňuje množství zakoupených produktů.

Třetí dílčí cíl se zaměřoval na návrh doporučení pro stávající podniky a pro nový podnik vstupující na trh knih. V této kapitole jsou řešeny problémy týkající se elektronických knih, literatury v cizím jazyce, nedostatečné reklamy, marketingu, nepřehledného e-shopu či jeho absence. V případě elektronických knih by knihkupectví mohla mít dohodu s nakladateli, aby jim kromě papírových knih mohli poskytovat i elektronické knihy. Autoři posílají do nakladatelství své rukopisy převážně v elektronické podobě, tudíž by tyto rukopisy mohli nakladatelé převést do určitých formátů a mohli by je nabídnout knihkupectvím, aby je na e-shopech prodávali. U špatně nastaveného e-shopu nebo jeho absence by mohli využít externího zaměstnance, aby by jim navrhl a zavedl přehledný a plně funkční e-shop.

Pro vytvoření vlastního e-shopu existují i různé webové stránky, kde si může podnik objednat vytvoření e-shopu podle vlastního výběru. V tomto případě by mohly firmy využít například stránky Page Studio. Dalším návrhem bylo pořádání různých besed či posezení s autory, kteří by mohli zvýšit návštěvnost knihkupectví a zvýšit tržby, například kdyby návštěvníkům při posezení s autorem dali určitou slevu na knihy od autora, tak by si zákazníci mohli koupit tyto knihy a nechat si je rovnou i podepsat. Na tyto akce by mohly firmy využít letáčky. Tyto letáčky by pro ně mohla tisknout firma PrintPortal. Pro nový podnik bylo navrženo, aby prodával knihy v českém i cizím jazyce, například ve formě zrcadlového textu a elektronické knihy. Důležité je, aby se knihkupectví či nakladatelství zaměřilo na více autorů a více žánrů, aby si u nich vybral opravdu každý a zákazníkům nabídl i neknižní zboží. Prodejna by měla být něčím výjimečná (dětský koutek, posezení s kávou v uzavřeném hrnku). Na začátku by měli nastavit spíše nižší ceny pro přilákání zákazníků a také by měli mít vlastní e-shop a vlastní sociální síť. Posledním návrhem je mít proškolené a kvalifikované zaměstnance orientující se v literatuře.

Dle mého názoru je business model důležitou součástí každého podniku a vytvořit by si ho měl opravdu každý podnik. Zaměřuje se na 4 důležité oblasti podniků a pomáhá s tím, aby podnik věděl, jakým směrem se má vydat a co je jeho cílem. Každý podnik si musí uvědomit, na jaký segment chce cílit a podle toho vybrat správné kanály. Každý business model je jiný a podnik si ho může vytvořit na míru přesně pro své vlastní potřeby. Modely vytvořené v této práci, jsou vytvořeny pro vybraná knihkupectví

a nakladatelství a firmy se podle nich mohou zkusit řídit či si je upravit podle jejich budoucí potřeby.

I Summary

This thesis deals with the creation of business models in the book industry. The aim is to evaluate business models in the book industry and propose recommendations for a new venture.

At the beginning, a theoretical part is presented, which serves to understand the issue of company and business model. There are explained concept like business, businessman, business plan or competitive advantage. Then followed an explanation of the business model itself, which cannot be explained by just one definition, because each author uses their own definition, which in some ways are matches but, in some areas, mutually exclusive. The individual building elements of the business model, without which the model itself would not have been created, and the various types of the business models that are used in practice or were previously used are describe here.

The theoretical part is followed by the methodology of the thesis, which explains how the problematic of business models is addressed and how were created the business models themselves.

In the practical part, the work deals with 16 bookshops and publishing houses, which are similar in some areas and different in others. The bookshops are described and briefly introduce. Then they follow the business models and their descriptions. Finally, the strengths and weaknesses of each bookshop and publishing houses are mentioned along with recommendations for these businesses. At the end, they are suggested recommendations for a new company entrant to the book market.

Key words: business, business model, bookshops, publishing houses, strengths, weaknesses

II Seznam použitých zdrojů

- Adámek, P., & Meixnerová, L. (2022). *Business modelování: jak na business modely v digitálním prostředí*. Praha: Grada Publishing.
- Albatros Media [Online]. (2023). Retrieved July 20, 2023, from <https://www.albatrosmedia.cz>
- Argo [Online]. (2023). Retrieved July 20, 2023, from <https://argo.cz>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (14th edition). London: KoganPage.
- Belyh, A. (2020). Cost Structure Block in Business Model Canvas [Online]. Retrieved from <https://www.cleverism.com/cost-structure-block-in-business-model-canvas/>
- Booktook [Online]. (2023). Retrieved July 20, 2023, from <https://www.booktook.cz>
- Clark, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Osobní business model: jednoduchá metoda, jak vylepšit svůj život a nastartovat kariéru*. Brno: BizBooks.
- Clark, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (c2012). *Business model you: a one-page method for reinventing your career*. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Croll, A., & Yoskovitz, B. (2016). *Lean analýza: využijte data k rychlejšímu vybudování lepšího startupu*. V Brně: BizBooks.
- Dobré knihy: tisíce knihy skladem [Online]. (2023). Retrieved July 20, 2023, from <https://www.dobre-knihy.cz>
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1997). *Management*. Praha: Grada.
- Dvořák, K. (2022). YouTube Premium – proč to dává smysl a jaké jsou výhody? [Online]. Retrieved from <https://www.chip.cz/novinky/youtube-premium-proc-to-dava-smysl-a-jake-jsou-vyhody/>
- Euromedia [Online]. (2023). Retrieved July 20, 2023, from <https://www.euromedia.cz>
- Fotr, J., Vacík, E., Špaček, M., & Souček, I. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing.
- Grada [Online]. (2023). Retrieved July 20, 2023, from <https://www.grada.cz>
- Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. ([2017]). *Strategic management: theory* (12e). Boston: Gengage Learning.

- Kamp, D. (2000). Manažer 21. století. Praha: Grada.
- Kincl, J. (2004). Marketing podle trhů. Praha: Alfa Publishing.
- Knihkupec: Knižky od Knihkupectví U Krumlů [Online]. (2023). Retrieved July 20, 2023, from <https://www.knihkupec.com>
- Knihkupectví Ostrov [Online]. (2023). Retrieved July 20, 2023, from <http://www.knihkupectviostrov.cz/o-nas>
- Knihy Dobrovský [Online]. (2023). Retrieved July 20, 2023, from <https://www.knihdobrovsky.cz/>
- Knihy Dobrovský: Computer Press [Online]. (2023). Retrieved July 20, 2023, from <https://www.knihdobrovsky.cz/publisher/detail/computer-press-482>
- Knížní Klub: Premium [Online]. (2023). Retrieved July 20, 2023, from <https://www.knizniklub.cz>
- Kosmas [Online]. (2023). Retrieved July 20, 2023, from <https://www.kosmas.cz>
- Kotler, P. (2000). Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy. Praha: Management Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). Marketing management. Praha: Grada.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). Marketing management ([4. vyd.]). Praha: Grada.
- Levné knihy [Online]. (2023). Retrieved July 20, 2023, from <https://www.levneknihy.cz>
- Majaro, S. (1996). Základy marketingu. Praha: Grada.
- Martinus [Online]. (2023). Retrieved July 20, 2023, from <https://www.martinus.cz>
- Maurya, A. (2016). Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje. V Brně: BizBooks.
- Megaknihy [Online]. (2023). Retrieved July 20, 2023, from <https://www.megaknihy.cz>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2015). Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev (2. vydání). V Brně: BizBooks.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2016). Vydělávejte svými nápady: vytvářejte produkty a služby, po kterých zákazníci touží. V Brně: BizBooks.
- Page Studio [Online]. (2023). Retrieved July 20, 2023, from <https://pagestudio.cz/ceny/>

- Pijl, P. van der, Lockitz, J., & Winjen, R. (2020). *Business Model Shifts: Six Ways to Create New Value For Customers*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- PrintPortal [Online]. (2023). Retrieved July 20, 2023, from <https://printportal.cz>
- Rothaermel, F. T. ([2021]). *Strategic management (Fifth edition)*. New York: McGraw-Hill.
- Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza (2., přeprac. a dopl. vyd)*. V Praze: C.H. Beck.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2016). *Operations management (Eighth edition)*. Harlow: Pearson.
- Srpová, J. (2020). *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing.
- Svobodová, I., & Andera, M. (2017). *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada.
- Svojtka & Co.: nakladatelství [Online]. (2023). Retrieved July 20, 2023, from <https://www.svojtka.cz>
- Synek, M. (2006). *Podniková ekonomika (4., přeprac. a dopl. vyd)*. V Praze: C.H. Beck.
- Timmers, P. (1998). *Business Models for Electronic Markets [Online]*. *Electronic Markets*, 8(2), 3-8. <https://doi.org/10.1080/10196789800000016>
- Tomek, G., & Vávrová, V. (2007). *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada.
- Univerzita Karlova: Nakladatelství Karolinum [Online]. (2023). Retrieved July 20, 2023, from <https://karolinum.cz>
- Veber, J. (2000). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.
- Veber, J., & Srpová, J. (2008). *Podnikání malé a střední firmy (2., aktualiz. a rozš. vyd)*. Praha: Grada.
- Veit, D., Clemons, E., Benlian, A., Buxmann, P., Hess, T., Kundisch, D., et al. (2014). *Business Models [Online]*, 6(1), 45-53. <https://doi.org/10.1007/s12599-013-0308-y>
- Wehrich, H., & Koontz, H. (1998). *Management*. Praha: East Publishing.

X-COMPANY [Online]. (2023). Retrieved July 21, 2023, from <https://www.x-company.eu/cz/realizovane-projekty/46.business-model-canvas/>

III Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1:	9 stavebních prvků business modelu.....	10
Obrázek 2:	Plátno Business modelu	23
Obrázek 3:	Business model knihkupectví Knihy Dobrovský	29
Obrázek 4:	Business model knihkupectví Megaknihy.....	30
Obrázek 5:	Business model knihkupectví Dobré knihy.....	32
Obrázek 6:	Business model Knižního klubu.....	33
Obrázek 7:	Business model nakladatelství Argo	35
Obrázek 8:	Business model knihkupectví Ostrov	36
Obrázek 9:	Business model Levných knih.....	38
Obrázek 10:	Business model Computer Press	39
Obrázek 11:	Business model knihkupectví Booktook	41
Obrázek 12:	Business model knihkupectví Kosmas	42
Obrázek 13:	Business model knihkupectví Martinus	44
Obrázek 14:	Business model nakladatelství Albatros Media	46
Obrázek 15:	Business model nakladatelství Svojtka	47
Obrázek 16:	Business model Karolina.....	49
Obrázek 17:	Business model Knihkupce	50
Obrázek 18:	Business model Grady.....	52
Obrázek 19:	Business model založený na masovém trhu.....	53
Obrázek 20:	Business model založený na nikovém trhu	54
Obrázek 21:	Zákazníky orientovaný business model	55
Obrázek 22:	Business model orientovaný na kritériu vlastního e-shopu.....	56
Obrázek 23:	Produktově orientovaný business model.....	57

Seznam tabulek

Tabulka 1:	Silné a slabé stránky knihkupectví Knihy Dobrovský	30
Tabulka 2:	Silné a slabé stránky knihkupectví Megaknihy.....	31
Tabulka 3:	Silné a slabé stránky knihkupectví Dobré knihy.....	33
Tabulka 4:	Silné a slabé stránky knihkupectví Knižní klub	34
Tabulka 5:	Silné a slabé stránky nakladatelství Argo	36
Tabulka 6:	Silné a slabé stránky knihkupectví Ostrov	37
Tabulka 7:	Silné a slabé stránky knihkupectví Levné knihy.....	39
Tabulka 8:	Silné a slabé stránky nakladatelství Computer Press	40
Tabulka 9:	Silné a slabé stránky knihkupectví Booktook	42

Tabulka 10:	Silné a slabé stránky knihkupectví Kosmas	43
Tabulka 11:	Silné a slabé stránky knihkupectví Martinus.....	45
Tabulka 12:	Silné a slabé stránky nakladatelství Albatros Media	47
Tabulka 13:	Silné a slabé stránky nakladatelství Svojtka.....	48
Tabulka 14:	Silné a slabé stránky nakladatelství Karolinum.....	50
Tabulka 15:	Silné a slabé stránky knihkupectví Knihkupec.....	51
Tabulka 16:	Silné a slabé stránky nakladatelství Grada	53
Tabulka 17:	Kalkulace reklamních letáků	63
Tabulka 18:	Seznam knihkupectví	78
Tabulka 19:	Zákaznické segmenty	78
Tabulka 20:	Hodnotové nabídky obecně.....	79
Tabulka 21:	Hodnotová nabídka zaměřená na druh zboží.....	79
Tabulka 22:	Kanály	79
Tabulka 23:	Vztahy se zákazníky	80
Tabulka 24:	Zdroje příjmů.....	80
Tabulka 25:	Klíčové zdroje	80
Tabulka 26:	Klíčové činnosti.....	81
Tabulka 27:	Klíčová partnerství	81
Tabulka 28:	Struktura nákladů	82

IV Seznam příloh

Příloha 1: Nástroj kriteriálního hodnocení.....	78
---	----

V Přílohy

Příloha 1: Nástroj kriteriálního hodnocení

Tabulka 18: Seznam knihkupectví

Název knihkupectví	Kód
Knihy Dobrovský	1
Megaknihy	2
Dobré knihy	3
Knížní klub	4
Argo	5
Knihkupectví Ostrov	6
Levné knihy	7
Computer Press	8
Booktook	9
Kosmas	10
Martinus	11
Albatros Media	12
Svojtka	13
Knihkupectví Karolinum	14
Knihkupec	15
Grada	16

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka 19: Zákaznické segmenty

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Masový trh	70	80	80	88	0	0	95	15	60	70	95	75	5	5	80	60
Nikový trh	5	0	5	0	70	100	0	80	30	30	0	5	75	85	20	0
Segmentace	20	20	10	5	30	0	5	5	10	0	5	20	20	10	0	40
Diverzifikace	0	0	5	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vícestranné plat-formy	5	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka 20: Hodnotové nabídky obecně

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Rychlost dodání	10	8	8	12	5	7	5	10	15	10	6	10	5	10	10	5
Cena	30	20	35	35	5	25	40	5	18	20	15	14	30	5	18	5
Široký sortiment	15	30	12	20	20	10	20	18	22	17	30	25	15	5	22	25
Dostupnost, pohodlnost	15	20	13	15	25	26	15	21	20	10	20	15	10	25	20	5
Značka	10	5	8	10	10	7	10	5	10	8	15	10	5	5	5	15
Kvalita	10	7	7	5	20	10	7	17	3	15	10	15	15	35	10	35
Služby	5	7	8	1	5	5	2	5	8	5	1	4	5	5	5	5
Novost	5	3	9	2	10	10	1	19	4	15	3	7	15	10	10	5

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka 21: Hodnotová nabídka zaměřená na druh zboží

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Papírové knihy – česká lit.	64	28	50	68	97	60	92	96	77	63	37	95	45	90	89	38
Papírové knihy – cizojazyčná lit.	21	22	15	4	2	5	1	0	14	5	27	3	38	5	3	3
E-knihy	11	15	0	0	0	0	0	0	0	24	14	0	0	4	0	58
Audioknihy	2	10	5	2	1	25	1	1	3	4	5	2	0	0	4	0
Neknižní zboží	2	25	30	26	0	10	6	3	6	4	17	0	17	1	4	1

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka 22: Kanály

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Vlastní e-shop	40	70	100	50	0	25	20	0	90	45	70	60	55	30	60	55
Webové stránky partnerů	8	7	0	15	65	0	0	60	0	10	15	6	25	15	6	30
Vlastní kamenná knihkupectví	45	20	0	28	0	75	70	0	10	33	0	6	0	35	30	3
Kamenná knihkupectví partnerů	5	3	0	4	30	0	0	40	0	4	5	3	20	20	2	10
Prodejci	2	0	0	3	5	0	10	0	0	8	10	25	0	0	2	2

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka 23: Vztahy se zákazníky

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Osobní asistence	20	21	0	15	0	90	50	0	10	40	0	5	0	30	0	5
Individualizovaná osobní asistence	2	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	10	0	1
Samoobsluha	33	50	60	44	85	9	35	85	50	34	40	45	80	40	60	5
Automatizované služby	40	28	40	40	15	0	15	13	40	25	52	30	20	15	40	85
Komunity	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	20	0	5	0	4
Spoluvorba	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka 24: Zdroje příjmů

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Knihy ve slevě	30	20	25	20	0	20	0	5	10	20	30	15	35	10	10	5
Novinky	20	25	30	30	20	15	50	15	35	25	20	25	15	3	40	5
Prodej knih	15	35	20	19	40	65	35	40	20	25	17	22	30	50	36	20
Předplatné	20	0	17	8	5	0	0	10	12	0	0	15	0	0	0	1
Přístup k elektronické knize	10	15	0	0	0	0	0	0	15	20	25	0	0	30	0	30
Prodej elektronických souborů	5	5	8	8	1	0	15	2	8	10	8	13	0	2	14	2
Vlastní knižní novinky	0	0	0	15	34	0	0	28	0	0	0	10	20	5	0	37

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka 25: Klíčové zdroje

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Zaměstnanci	40	20	10	25	5	25	39	10	10	12	35	18	5	15	12	10
Know-how	5	10	4	3	15	10	5	15	8	10	10	8	15	20	10	5
Produkty	15	35	31	15	40	10	10	40	30	20	10	35	52	45	30	30
Značka knihkupectví	10	8	5	20	9	15	12	10	15	11	15	15	10	5	14	20
Dobré jméno	10	8	5	15	6	35	8	8	11	10	25	10	8	5	20	17
Pobočky	10	6	0	15	0	5	20	0	9	30	0	8	0	3	5	3
Logistika	5	6	15	3	2	0	2	2	10	5	2	5	2	2	8	5
Finanční zdroje	5	7	30	4	23	0	4	15	7	2	3	1	8	5	1	10

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka 26: Klíčové činnosti

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Překlady	10	5	13	8	10	15	5	20	5	25	19	6	15	15	5	20
Výběr nových knih	10	15	8	10	5	15	25	25	20	7	14	3	20	30	10	20
Výběr autorů	5	10	5	8	5	20	4	10	10	5	10	3	5	8	8	5
Korektura	2	3	5	10	10	5	3	5	15	3	5	4	10	5	5	10
Reklamace	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1
Marketing	15	8	5	12	5	5	5	2	3	2	3	20	5	3	3	2
Platforma/sít'	20	20	25	22	20	5	20	5	25	31	15	25	20	10	30	10
Logistika	2	3	5	5	2	5	2	3	2	6	3	2	5	2	5	5
Reklama	5	5	5	4	3	5	4	8	1	1	2	17	3	5	3	2
Prodej	30	30	29	21	40	25	32	21	18	20	29	20	17	22	30	25

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka 27: Klíčová partnerství

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Dodavatelé	22	24	38	15	1	25	25	5	30	25	25	15	5	25	40	25
Odběratelé	23	35	30	30	40	30	30	39	25	30	20	30	35	35	30	35
Mezičlánky	4	2	3	2	4	10	5	15	2	2	5	3	10	1	3	5
Úspory z rozsahu	5	2	1	5	2	5	20	2	5	5	5	5	3	2	5	2
Snížení rizika	1	2	1	4	1	5	8	3	5	4	2	3	4	5	2	1
Získání zdrojů	10	5	5	10	10	5	5	10	8	5	2	5	10	20	5	5
Prodejci	2	3	2	5	20	5	1	15	6	2	5	2	10	0	2	3
Marketingový pracovníci	10	5	1	15	5	0	1	2	3	8	15	15	5	2	3	5
Překladaelé	5	10	4	10	10	10	2	8	10	6	5	5	10	5	7	15
Knižní blogy	11	2	0	2	0	5	0	0	2	10	5	10	0	0	0	2
Youtuberové	4	0	0	1	0	0	0	0	1	2	3	5	0	0	0	1
Vlastní doprava	3	10	15	1	7	0	3	1	3	1	8	2	8	5	3	1

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka 28: Struktura nákladů

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Mzdy zaměstnanců	20	12	3	15	10	8	25	10	8	16	3	5	4	10	4	5
Energie	20	12	5	15	8	13	22	15	10	20	4	8	15	20	6	12
Nájemné prodejen	17	12	0	14	0	11	20	0	8	14	0	5	0	10	4	4
Fungování prodejny	5	3	0	4	0	4	6	0	2	6	0	1	0	5	1	4
Odměny zaměstnanců	5	3	4	4	5	5	4	5	2	4	1	2	8	3	2	5
Náklady na získání licencí	7	5	7	8	3	2	3	6	5	8	5	2	4	10	5	10
Náklady na vydání knihy	0	0	0	8	22	0	0	18	0	0	0	9	16	5	0	15
Logistické náklady	5	8	11	5	5	2	3	2	15	5	3	5	8	3	5	5
Služby	1	6	25	10	12	5	1	1	18	8	25	30	5	1	20	5
Daně a poplatky	2	3	26	8	15	20	1	10	11	6	20	15	15	10	15	10
Odpisy	5	3	1	6	3	1	8	2	3	7	2	4	8	2	4	3
Otevření nové pobočky	3	18	4	1	2	4	1	6	6	1	14	3	2	5	16	4
Finanční náklady	10	15	14	2	15	25	6	25	12	5	23	11	15	16	18	18

Zdroj: Vlastní tvorba