



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

Hodnotová nabídka podniků a strategie

Vypracovala: Bc. Markéta Chylíková
Vedoucí práce: Ing. Martin Pech, Ph.D.

České Budějovice 2024

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Markéta CHYLÍKOVÁ
Osobní číslo: E22370
Studijní program: N0413A050036 Ekonomika a management
Téma práce: Hodnotová nabídka podniků a strategie
Zadávající katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zhodnotit hodnotovou nabídku podniků ve vztahu ke strategii a determinanty jejich přidané hodnoty a navrhnout doporučení a změny ke zlepšení současného stavu.

Metodika práce:

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky v souladu s cílem diplomové práce.
3. Příprava vzorku pro případové studie podniků.
4. Provedení analýz prostřednictvím analytických nástrojů strategie modrého oceánu.
5. Určení determinant hodnotové nabídky podniků pomocí hodnotových klívek.
6. Návrh systémového rámce budoucí strategie podniků.

Rámcová osnova:

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

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 stran

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:


- Johnson, G., & Scholes, K. (2000). *Cesty k úspěšnému podniku*. Computer Press Praha.
- Kim Chan, W., & Mauborgne, R. (2009). *Strategie modrého oceánu*. Praha: Management Press.
- Kim Chan, W., & Mauborgne, R. (2018). *Nová strategie modrého oceánu*. Praha: Management Press.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2015). *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a ušlechty, co se nebají újezu*. Brno: BizBooks.

Porter, M., E. (1994). *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing s.r.o.
Souček, Z., & Marek, J. (1998). *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava, Montanex a.s.
Tichá, I., & Hron, J. (2016). *Strategické řízení*. ČZU: Praha.
Whittington, R. (2002). *What is strategy? and does it matter?* London: Thomson Learning.

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

Datum zadání diplomové práce: **13. prosince 2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **15. dubna 2024**



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JINČOŇSKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA

Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice



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

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/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - 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.

Datum

Podpis studenta

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Martinu Pechovi, Ph.D., za veškeré rady a cenné připomínky, které napomohly ke zpracování této diplomové práce. Další velké poděkování patří mé rodině a přátelům, kteří mi byli oporou během celého studia.

Obsah

1. Úvod.....	3
2. Literární rešerše.....	5
2.1. Strategický management	5
2.1.1. Strategie.....	6
2.1.2. Strategické myšlení a rozhodování	9
2.1.3. Principy strategie.....	10
2.1.4. Složení strategie podniku	12
2.1.5. Strategie modrého oceánu	13
2.2. Business model	14
2.2.1. Složení business modelu.....	16
2.3. Hodnotové nabídky	18
2.3.1. Prvky hodnotové nabídky.....	21
2.4. Hodnota pro kupujícího	22
2.5. Hodnotový řetězec	23
2.5.1. Hodnotová inovace.....	24
2.6. Produkt	26
2.6.1. Složení produktu.....	26
2.7. Služba	28
3. Cíle a metodika práce	29
3.1. Cíl práce.....	29
3.2. Metodika práce.....	29
3.3. Použité metody.....	30
3.3.1. Business plátno	30
3.3.2. Hodnotové křivky	31
3.3.3. Rámec čtyř aktivních opatření	32
3.3.4. PEST analýza.....	33
3.3.5. Porterův model pěti sil	33
4. Praktická část	35
4.1. Pandora	36
4.1.1. Business model Pandora.....	37
4.1.2. Hodnotová křivka Pandora	39
4.1.3. PEST analýza Pandora	40
4.1.4. Porterův model pěti sil Pandora.....	41
4.1.5. Rámec čtyř aktivních opatření Pandora.....	43

4.1.6.	Určení determinant hodnotové nabídky	44
4.2.	Mixit, s. r. o.....	45
4.2.1.	Business model Mixit	46
4.2.2.	Hodnotová křivka Mixit	48
4.2.3.	PEST analýza Mixit	49
4.2.4.	Porterův model pěti sil Mixit	50
4.2.5.	Rámec čtyř aktivních opatření Mixit.....	52
4.2.6.	Určení determinant hodnotové nabídky	53
4.3.	Airbnb.....	54
4.3.1.	Business model Airbnb	56
4.3.2.	Hodnotová křivka Airbnb.....	57
4.3.3.	PEST analýza Airbnb	58
4.3.4.	Porterův model pěti sil Airbnb.....	60
4.3.5.	Rámec čtyř aktivních opatření Airbnb	61
4.3.6.	Určení determinant hodnotové nabídky	62
5.	Diskuze	63
5.1.	Návrh systémového rámce budoucí strategie Pandora.....	63
5.2.	Návrh systémového rámce budoucí strategie Mixit	64
5.3.	Návrh systémového rámce budoucí strategie Airbnb	65
6.	Závěr.....	67
	SUMMARY	70
	Seznam použitých zdrojů.....	71
	Seznam obrázků	73
	Seznam tabulek	73

1. Úvod

V současné době je svět podnikání plný silného konkurenčního boje, změn a nejistot. Aby byl podnik ziskový či byl dokonce úspěšnější než konkurence, je zapotřebí, aby přišel s něčím novým. Produkty a služby musí disponovat jedinečnou přidanou hodnotou, která přiláká zákazníky a zapůsobí na cílový segment.

Firmy pohybující se v červených oceánech musí o své zákazníky soupeřit. Tento tržní prostor je přeplněn a je v něm opravdu náročné dosáhnout úspěchu a rozvíjet se. Strategie modrého oceánu se však zaměřuje na nepoznaný tržní prostor, na kterém firmy hledají zajímavé příležitosti. Podniky přicházejí s originálními nápady a myšlenkami. Hlavní zásadou tohoto tržního prostoru je hodnotová inovace a snaha o dosažení vyšší hodnoty pro zákazníka při nižších nákladech. Společnost se snaží nově definovat odvětví a hledat zcela nové zákazníky.

Při získávání zákazníků je klíčovým aspektem hodnotová nabídka, která charakterizuje výjimečné výhody, které kupující mohou očekávat od zakoupených výrobků či služeb. Snaží se řešit problémy zákazníků lépe než ostatní firmy v odvětví a uspokojovat jejich potřeby. Při vytváření poutavé hodnotové nabídky podniky své produkty a služby inovují nebo přicházejí s něčím zcela novým. Hodnotová nabídka je jedním ze základních stavebních prvků business modelů, které hrají v této práci významnou roli.

První část této diplomové práce se věnuje vysvětlení základních pojmů, jako je strategie, strategie modrého oceánu, business model, hodnotová nabídka, hodnota pro kupující nebo hodnotový řetězec. Literární rešerše dopomohla porozumět problematice řešeného tématu.

Druhá část je praktická, která je zaměřena na tři podniky, konkrétně byla zvolena společnost Pandora, Mixit a Airbnb. Na úvod byl každý podnik představen, byla popsána historie jeho vzniku a aktuální činnost. Následně byly praktikovány modely a analýzy jako business model, hodnotová křivka, PEST analýza, Porterův model a rámeček čtyř aktivních opatření. Jednotlivé modely jsou popsány v metodické části práce. Na závěr byla vypracována diskuze, ve které jsou debatovány možné návrhy na další zlepšení firem.

Cílem této diplomové práce je posoudit hodnotovou nabídku vybraných podniků, které vynikají ve svém odvětví. Klíčovou činností je posoudit strategii práce podniků z hlediska

hodnoty a rozdílu od průměru v oboru. Následně budou vymezeny determinanty jejich přidané hodnoty. Důraz je kladen na identifikaci klíčových faktorů odlišení a na analýzu, jakým způsobem podniky integrují svou hodnotovou nabídku do svého celkového podnikatelského plánu. Posledním krokem bude navržení doporučení a změn, které by mohly podniky dále posílit v konkurenčním prostředí.

2. Literární rešerše

2.1. Strategický management

Strategické řízení je jakýsi intuitivní postup, který vychází ze zkušeností kvalifikovaných pracovníků a jejich znalosti pozice podniku (Fotr, Vacík a kol., 2012).

„Strategický management je umění a věda, jak formulovat, implementovat a hodnotit ve všech funkčních částech podnikatelského subjektu taková rozhodnutí, která zaručí dosažení stanovených cílů“ (Fotr, Vacík a kol., 2012).

Firmy, které využívají strategické řízení, nesou oproti konkurenci několik dlouhodobých výhod. Mezi přednosti patří podíl na vývoji budoucnosti včetně kontroly nad svou budoucností, lepší získání porozumění od zainteresovaných stran, zvyšování ziskovosti, definice disciplíny a formality, podpora změny, pozitivní přístup zaměstnanců ke změnám, efektivní nakládání s časem, předcházení hrozbám nebo také vylepšování produktivity práce (Mallya, 2007).

Strategický management se skládá z jasných a logických kroků:

1. Formulace strategie

Formulace strategie zpočátku vyžaduje stanovení třech základních stanovisek. Jako první je potřeba definovat poslání firmy, vymežit vize a na základě toho stanovit strategické cíle. Na to navazují postupy, které vedou k dosažení strategických východisek ve stanoveném časovém intervalu. V této fázi je výstupem strategický záměr firmy a tvorba strategického plánu.

Strategický plán je dokument, který zahrnuje strategickou mapu, investiční studie, vstupní analýzy a funkční strategie. V rámci plánování je efektivnější zaměřovat se na krátkodobé cíle, které podnik v konečné fázi dovedou k dosažení strategických cílů. Na základě vypracovaného dokumentu dochází ke kontrole a ke stanovení odchylek při hodnocení výsledku.

2. Implementace strategie

V této fázi je hlavním aktérem operativní management, který provádí aktivity v souladu se stanovenými operativními cíli. Zajišťuje hladký průběh všech činností, zabezpečuje možnost plnění strategií, motivuje zaměstnance, snaží se o efektivní komunikaci

a zároveň dodržuje provozní standardy. Dále předává podstatné informace a snaží se o efektivní komunikaci uvnitř podniku, kterou podporuje vytváření podnikové kultury. Mimo jiné také řeší případné odchylky. Podává zprávy vrcholovému managementu o tom, jak si vedou provozní procesy.

3. Hodnocení strategie

Tato činnost zahrnuje sledování vlivu vnitřních i vnějších faktorů ovlivňující strategii. Vyhodnocuje výsledky a definuje odchylky od předpokladu. V neposlední řadě navrhuje korekce. Hodnotí se jak naplnění strategie, tak dosažení strategických cílů. K hodnocení se používají tvrdé ukazatele, které lze vymežit číselně. Důležité jsou však také měkké ukazatele, které jsou vyjádřeny kvalitativně (Fotr, Vacík a kol., 2012).

2.1.1. Strategie

Slovo strategie má původ ve starořeckém slově „stratagan“, do češtiny jej lze přeložit jako nečekaný zvrát, překvapující rozuzlení, předstíraná léčba či úskok. Ve starověkém Řecku se strategií označovalo vojenské umění a „stratégos“ byl vojenský velitel. Dodnes, i po několika staletích, tehdejší vojenské strategie ovlivňují manažerské myšlení. Vedoucí je častokrát implementují do dnešní praxe (Zuzák, 2011).

Strategie je významná činnost podniků, kterou se již dříve zabývalo hned několik autorů, jako je například Igor Ansoff, Peter F. Drucker, Michael Porter, Richard Pascale, W. Chan Kim a další (Fotr, Vacík a kol., 2012).

Strategii můžeme vnímat jako dráhu směru vedoucí k předem stanovenému cíli. Vyjadřuje záměr firmy a postup rozhodování vrcholového managementu. Strategie pomáhá dosahovat dlouhodobě udržitelné výhody díky rychlé reakci na nečekané události. Organizace se při jasně definované strategii lépe soustřeďuje na dlouhodobé udržení hlavní kompetence organizace (Mallya, 2007).

Strategie je jeden z klíčových faktorů úspěchu a rozvoje podniku. Každý cílevědomý podnik s jasnými vizemi a posláním by měl mít jasně zpracovanou strategii neboli cestu, jak k jednotlivým cílům dospěje (Souček & Marek, 1998).

„Strategie vyjadřuje základní představy o tom, jakou cestou budou cíle dosaženy“
(Mallya, 2007).

„Kvalitně zpracovaná strategie a její implementace je výsledkem souboru klíčových rozhodnutí strategické povahy, jejichž cílem je efektivně alokovat zdroje a zajistit firemní prosperitu v náročném konkurenčním prostředí“ (Fotr, Vacík a kol., 2012).

Jedna z nejslavnějších knih o vojenské strategii se nazývá O umění válečném, jejímž autorem je Sun Tse a je stará 2 500 let. V knize se popisuje způsob, jak najít cestu k vítězství i přes veškeré slabé stránky a nevýhody. Kniha byla v té době velice nadčasová. Svou hodnotu má i dnes, jelikož může dát manažerům přínos filozofický, etický i praktický (Zuzák, 2011).

S tímto vznikem pojmu strategie souhlasí také Mallya (2007), který ve své publikaci uvádí, že strategie byla brána jako věda o plánování a záměru vojenských akcí. Potvrzuje, že její hlavní využití bylo při vojenských operacích. Tato skutečnost se změnila na počátku šedesátých let, kdy se její využití rozrostlo i do podnikatelské sféry.

Kim & Mauborgne ve svém článku mluví o tzv. Paradoxu strategie modrého oceánu ve prospěch červeného oceánu. V tomto tvrzení se vracíme zpět ke kořenům významu slova strategie. Stále platí, že firemní strategie je silně ovlivněna svými kořeny ve vojenské strategii. Původní význam slova strategie je o soutěži v červeném oceánu a rozdělování stávajícího území. *„Jde o konfrontaci s protivníkem a jeho vytlačení z bojiště na omezeném území“ (Kim & Mauborgne, 2004).*

Tvorba strategie vyžaduje značné úsilí a nejedná se o úkol jedné úrovně managementu či jediného příslušníka firmy. Tato činnost vyžaduje spolupráci a pohled více stran. Proto je potřeba brát tvorbu strategie jako týmovou činnost a zapojit nejen vrcholové vedení, ale také vedení na nižších úrovních, vybrané zaměstnance a v neposlední řadě i externí experty, kteří mohou podniku poskytnout cenné poznatky a zkušenosti. Spolupráce všech těchto subjektů zvyšuje kvalitu tvorby strategie (Fotr, Vacík a kol., 2012).

„Podnik si svou strategií vytváří předpoklady dlouhodobého růstu.“ Strategické operace popisující jednotlivé kroky potřebné ke splnění strategických cílů dopomáhají firmám k perspektivnímu růstu. Společně s plněním strategických činností je zapotřebí stále udržovat trvale rovnovážný stav ekonomiky podniku. Postupným uskutečňováním jednotlivých činností dosahuje podnik krátkodobých efektů, jejichž pomocí vytváří dispozice pro splnění již zmíněných strategických cílů a přispívá k dlouhodobému růstu (Souček & Marek, 1998).

Strategie organizace je ovlivněna především hodnotami a očekáváním všech zainteresovaných subjektů. Ve zvolené strategii se projeví přístupy a myšlení nejdůležitějších příslušníků podniku (Johnson & Scholes, 2000).

„Strategie není strnulým dokumentem, ale živým nástrojem řízení, který zajišťuje připravenost podniku na všechny situace.“ Proto by měl vrcholový management věnovat strategickému plánu značnou pozornost a zabývat se aktuálním děním nejen uvnitř podniku, ale také vnějšími faktory, které podnik každodenně ovlivňují (Souček & Marek, 1998).

„Všechny organizace se potýkají s potřebou zvládnout strategii, některé vycházejí z pozice síly, jiné překonávají vážné problémy“ (Johnson & Scholes, 2000).

Způsob zpracování a provedení firemní strategie se prvně projeví v krátkodobé činnosti firmy a následně v dlouhodobém směřování a vývoji. Cílem firem bývá většinou maximalizace zisku. Avšak strategie je předpokladem dosahování i jiných velice významných cílů, jako je například růst hodnoty firmy (Fotr, Vacík a kol., 2012).

Dnešní svět podnikání je plný změn a nejistot. Pokud chce podnik přežít a být úspěšný, musí být připraven se změnám přizpůsobovat, a to i v rámci svého strategického plánování. Zvítězí pouze podniky, které dokáží využít momentálních příležitostí a z nejistoty vytěží to nejlepší, co přináší (Souček & Marek, 1998).

S tímto tvrzením souhlasí také autoři Fotr, Vacík a kol. (2012), kteří ve své publikaci uvádí, že nejistota a riziko jsou dva významné faktory, které zvyšují náročnost pro implementaci strategie. Dále uvádí, že velice důležitá je flexibilita zvolené strategie. Firma by se měla snažit pomocí nejrůznějších manažerských nástrojů předvídat nečekané události a vytvořit nouzový plán. Nevhodně zpracovaná strategie může vést k pomalé reakci firem na nečekané události, a to může mít nemalé dopady na rozvoj a prosperitu společnosti.

„Vyrovnat se s nejistotou umožňuje právě strategie.“ Aby byla strategie využitelná v každém okamžiku, je potřeba dbát na kvalitní formu zpracování a způsob její realizace (Souček & Marek, 1998).

Na strategii lze také nahlížet jako na jádro strategického myšlení. Je to určitá příručka pro firmu, aby se mohly rozhodovat v jednotlivých fázích své životnosti. Strategie bere v potaz politiku podniku, její cíle, vize a poslání. Strategie se projevuje v každodenních

činnostech zaměstnanců, kteří pomáhají dosahovat požadovaných výstupů a krátkodobých cílů. Strategická rozhodnutí vyžadují přizpůsobení se aktivitám firmy a směru, kterým se společnost ubírá (Fotr, Vacík a kol., 2012).

Důležitou osobou je podnikatel stratég, který by měl být odvážný, spontánní, kreativní, ctizádostivý, ochotný vyzkoušet nové cesty, otevřený a v neposlední řadě by měl mít smysl pro realitu. Jeho úkolem je přeměnit představy na reálné činy, které se stanou nedílnou součástí organizace (Mallya, 2007).

„Základem úspěchu je vůle vítězit.“ Celá organizace musí zapojit všechny síly a chtít dosáhnout svých strategických cílů. Pokud je vůle, podnik je schopný postavit se problémům a překážkám, kterým čelí každým dnem. Základem je motivovat všechny zainteresované subjekty podniku, aby měly chuť vykonávat jednotlivé kroky k dosažení dlouhodobých cílů. Aby byla strategie úspěšně zrealizována, musí chtít vítězit všichni pracovníci podniku (Souček & Marek, 1998).

Pro stanovení správné strategie je potřeba, aby si společnost stanovila odpovědi v různých oblastech. Podle Mallya (2007) se jedná o odpovědi na následující otázky:

- Které aktivity podniku jsou klíčové?
- Čeho se podnik snaží dlouhodobě dosáhnout?
- Které produkty nebo služby podnik prodává nebo poskytuje?
- Na kterém trhu prodává tyto výrobky nebo služby?
- Jaký je vztah mezi cenou, variabilními náklady, fixními náklady a tržbou?

2.1.2. Strategické myšlení a rozhodování

„Strategické myšlení je schopnost organizace soutěžit v současném podnikatelském prostředí, které se neustále mění, vyžaduje vysoce kompetentní řízení a kvalitní vedení“ (Mallya, 2007).

Mallya (2007) také zdůrazňuje, že v důsledku rychlé globalizace a neustále větší propojenosti zemí musí firmy čelit čím dál větší konkurenci a zapojit do řízení strategické myšlení a cítění. K tomu je zapotřebí mít přesně určenou vizi a cíle. Až po jejich definování je možná volba vhodné strategie.

Nedílnou součástí strategického myšlení je představa. Tato představa podniku určuje jeho směr a myšlenku. Při stanovení takové myšlenky by měly být firmy kreativní a nebát se

překročit pomyslné hranice. I myšlenka, která zprvu vypadá spíše jako fantazie, může přerůst ve skvělý podnikatelský nápad. Hlavní myšlenkou je nadchnout zaměstnance a všechny firemní stakeholdery. Záměrem je vytvořit u lidí chuť dosáhnout daného cíle. Příslušníci firmy by měly podnikatelské představy stále rozvíjet a udržovat. Toto by měl mít podnik na mysli i v případě, že je momentálně úspěšný. Jeho snaha realizovat představy by neměla být zanedbávána, aby to nevedlo k rychlému spádu dolů (Mallya, 2007).

Pro strategické rozhodování je důležité si zřetelně stanovit rozsah aktivit a hranice svého podnikání, aby všichni příslušníci organizace věděli, jaká má organizace být a čím se má zabývat. Firmy často při strategickém rozhodování přizpůsobují své aktivity prostředí, ve kterém podnikají. Tomu se říká strategické přizpůsobení (Johnson & Scholes, 2000).

„Strategická rozhodnutí jsou někdy brána jako hledání efektivního nastavení k získání takového zvýhodnění na trhu nebo ve vztahu k dodavatelům“ (Johnson & Scholes, 2000). Příkladem může být získání výhody během konkurenční soutěže.

2.1.3. Principy strategie

Základem každé dobře vytvořené strategie je dodržování několika podstatných principů, jejichž znění by si měly podniky osvojit a naučit se s nimi pracovat a implementovat je do praxe. Strategie se zpracovává v souvislosti se znalostí jednotlivých principů strategického myšlení, které lze shrnout v několika bodech:

- Princip variantnosti

Strategické období se pohybuje v rozmezí 3-5 let. Je pravděpodobné, že dojde k neočekávaným změnám ať už v oblasti firmy, ekonomiky, legislativy, vědy, domácí či mezinárodní politiky. Proto je nezbytné, aby strategie byla vypracována ve více variantách a firma byla připravena na nejrůznější odchylky od stanových předpokladů. Veškeré zvraty se nazývají jako takzvaná strategická překvapení.

- Princip permanentnosti

Tento princip vychází z předchozího principu, jelikož jednou vypracovaná strategie není nikdy konečná. Neustálé zlepšování a předělávání strategie je nedílnou součástí její tvorby, a to z důvodu již zmíněných neustálých změn různých faktorů. Pokud podnik zjistí odchylky v harmonogramu, je zapotřebí ihned reagovat.

- Princip celosvětového systémového přístupu

Rozšiřující se celosvětová globalizace a propojenost jednotlivých zemí nutí firmy vytvářet takové strategie, které vychází z celosvětového dění. Podnik musí sbírat a vyhodnocovat strategické informace jak z domácího prostředí, tak z toho zahraničního.

- Princip tvůrčího přístupu

Princip tvůrčího přístupu poukazuje na to, že v současnosti je potřeba, aby byl každý podnik kreativní, inspirativní a přinášel něco nového. Musí se vyhnout rutinním záležitostem, starým postupům a myšlenkám, upustit od toho, co již dělá a nabízí konkurence a snažit se přijít s něčím zcela originálním. Zvítězí jen podnik, který přijde s novým produktem, novou technologií, novým způsobem uspokojování potřeb zákazníků, novou metodou prodeje či novým způsobem snižování nákladů.

- Princip interdisciplinarity

Potřeba využití všech dostupných informací z nejrůznějších oblastí a oborů je dalším důležitým principem při tvorbě strategie.

- Princip vědomí práce s rizikem

Tento princip vychází z již zmíněné nejistoty. Každé strategické rozhodnutí je spojeno s rizikem a s tím musí vrcholový management bezpodmínečně počítat. Riziko lze snížit tím, že společnost vypracuje více variant strategického plánu. Toto riziko však nelze nikdy vyloučit úplně, jelikož je vždy úzce spojené s každým podnikáním. Je tedy potřeba počítat i s neúspěchem.

- Princip koncentrace zdrojů

Každé strategické rozhodnutí vyžaduje nemalé množství zdrojů, mezi které patří nejen finanční a hmotné zdroje, ale především zdroje lidské, jejichž kvalita se promítne do strategických kroků.

- Princip vědomí práce s časem

Úspěšný podnik bere čas jako velmi cennou věc, a proto je nutné, aby veškeré činnosti byly prováděny v co možná nejkratším časovém intervalu. V kontextu s tímto principem mluvíme však také o správném načasování nakládání s finančními prostředky firmy.

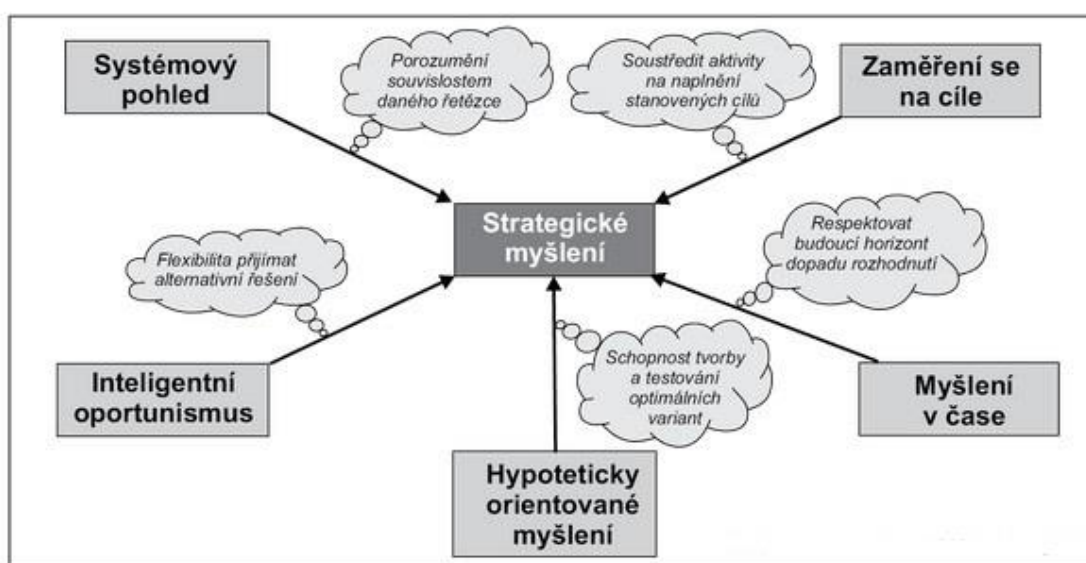
- Princip agregovaného myšlení

Princip agregovaného myšlení poukazuje na nutnost zamýšlet se globálně a neztrácet čas nedůležitými maličkostmi.

- Princip zpětnovazebního myšlení

Při postupu zpracování strategie musíme brát v potaz veškeré souvislosti a při každém vypracovaném kroku se ohlédnout na předešlé kroky a zhodnotit, zda nám vše logicky navazuje (Souček & Marek, 1998).

Obrázek 1 Prvky strategického myšlení



Zdroj: Fotr, Vacík a kol. (2012)

2.1.4. Složení strategie podniku

1. Stručná analýza okolí podniku – analýza trhu, analýza vědecko-technického rozvoje, analýza regionu, analýza ekonomického a právního systému, vymezení příležitostí a hrozeb
2. Analýza silných a slabých stránek
3. Formulace specifických předností podniku
4. Vize podniku – základní hypotézy a scénáře budoucího vývoje, základní strategické rozhodnutí o tempu tržeb a jejich sortimentní struktuře, formulace dílčích strategií v podniku, ekonomické důsledky jednotlivých variant strategie, základní představy o organizaci podniku

5. Formulace strategických cílů – cíle na trhu, cíle ekonomické, cíle majetkové, cíle v oblasti kvalifikace, motivace
6. Hlavní strategické operace
7. Návrh dalšího postupu prací (Souček & Marek, 1998).

2.1.5. Strategie modrého oceánu

V marketingovém prostředí existuje tržní prostor, který se skládá ze dvou oceánů. Rozlišujeme tedy dva druhy trhů, na které začínající firmy vstupují. Jeden trh se nazývá „červený oceán“ a druhý trh „modrý oceán“ (Kim & Mauborgne, 2005).

Trhy označované jako červený oceán mají jasně definovaná pravidla hospodářské soutěže a stanovené hranice odvětví. Cílem firem je dosáhnout trvalé konkurenční výhody a dlouhodobého úspěchu ve svém zvoleném oboru. Společnosti se snaží na těchto trzích porazit konkurenci a zároveň využít existující poptávku. Podniky hledají pomyslnou správnou hranici mezi nízkými náklady a vysokou hodnotou výrobků či služeb. Značnou roli zde hraje úsilí o kvalitní marketingovou činnost (Lindič, Bavdaž, a kol., 2012).

Červené oceány představují všechny dnes existující a známá odvětví. Jedná se o konkurování v rámci stávajících tržních míst. Firmy znají pravidla konkurenční hry a snaží se tento pomyslný boj vyhrát. Cílem je získat co největší část zákazníků (Selamoglu, 2021).

„Zaměřit se na červený oceán znamená akceptovat klíčové omezující faktory války, omezené území a nutnost porazit nepřítele, aby firma uspěla“ (Kim & Mauborgne, 2004).

Tento tržní prostor známý jako červený oceán se stále více zaplňuje, výrobky jsou obtížně zaměnitelné a dosáhnout zisku a růstu firmy se stává stále komplikovanějším. Rudé oceány jsou a vždy budou významné pro podnikání, avšak vysoká konkurence bude bránit firmám k rozvoji a úspěchu. Strategické myšlení je i přesto spíše zaměřené na strategii červeného oceánu (Kim & Mauborgne, 2005).

Z praxe je známo, že převažuje zaměření na strategii červeného oceánu, který je charakteristický vysokou konkurencí. Z důvodu zahlcení červených oceánů je stále těžší pro nové firmy se prosadit a dosáhnout zisku. Silná konkurence mění červený oceán v krvavý oceán (Selamoglu, 2021).

Na druhé straně modrý oceán je nepoznaný trh, na kterém firmy hledají zajímavé příležitosti. Firmy se snaží vytvořit jedinečnou nabídku pro nové trhy. Vyhýbají se

soutěžení na konkurenčních trzích. Hlavní myšlenkou tohoto tržního prostoru je hodnotová inovace a snaha o dosažení vyšší hodnoty pro zákazníka při nižších nákladech. Společnosti se snaží nově definovat odvětví tím, že hledají nové zákazníky. Cílem je vytvořit kreativní hodnotu pro zákazníka, firmy se chtějí kompletně odlišit od konkurence a přijít s něčím zcela novým. Naprosto se vylučuje napodobování konkurenčních firem (Lindič, Bavdaž a kol., 2012).

S podobným tvrzením přichází Selamoglu (2021), který uvádí, že modré oceány, jsou definovány nevyužitým tržním prostorem, vytvářením poptávky a příležitostí k vysoce ziskovému růstu. Přestože některé modré oceány jsou vytvořeny daleko za hranicemi stávajícího odvětví, většina z nich pochází z červených oceánů, a to díky rozšíření stávajících hranic odvětví. Tento tržní prostor je obrovský, hluboký a neprozkoumaný. Vstupující firma má ty výhody, že může stanovit pravidla a udat směr.

Modrý oceán je pojem, který nás provází odjakživa. Veškerá odvětví byla jednou poznaným modrým oceánem a firmy začínaly s monopolistickou výhodou. Následně se přidávaly další firmy a vznikl z toho červený oceán (Kim & Mauborgne, 2004).

Kim & Mauborgne (2005) uvádí, že strategie modrého oceánu je založena na vytvoření svrchovaného tržního prostoru a vyřazení konkurentů ze hry. Strategie se rozhlíží přes alternativní odvětví a přes nabídky doplňkových výrobků nebo služeb. Na rozdíl od strategie červených oceánů, která se současným trendům přizpůsobuje, se tato strategie podílí na postupném vytváření nových vnějších trendů. V těchto oceánech se o poptávku nebojuje, ale poptávka na nich teprve vzniká. Podniky zde mají velké příležitosti k rychlému růstu.

2.2. Business model

Business model je nedílnou součástí již zmiňovaného strategického managementu (Clark, Osterwalder a kol., 2013).

„Business model je systém vzájemně závislých činností, který přesahuje ohniskovou firmu a překračuje její hranice.“ Hodnotu pro zákazníka lze vytvořit pomocí seskupení těchto překračujících složek (Zott & Amit, 2010).

„Business model je logika, na jejímž základě si podnik zajišťuje finanční přežití.“ Tento přístup popisuje cestu, jakou podnik získává finanční prostředky pro svou existenci. Model představuje systematický plán, ve kterém je ilustrován způsob fungování

organizace. Firma si při tvorbě business plánu klade klíčovou otázku, kdo je jeho zákazník a jakou roli pro něj potřebuje zajistit (Clark, Osterwalder a kol., 2013).

Adámek & Meixnerová (2022) uvádí, že business model posluhuje k porozumění funkcí podniku a jeho klíčovým činnostem. Předdefinovaný rámec konceptu modelu směřuje podnik do určitého vymezeného cíle.

„Business model je metoda, kterou firma buduje a využívá své zdroje, aby svým zákazníkům nabídla lepší hodnotu než konkurenti a vydělala na tom peníze.“ Pomocí modelu získává podnik konkurenční výhodu a dosahuje lepších výsledků v dlouhodobém horizontu. Jedná se o určitý systém, který obsahuje několik složek, mezi kterými fungují určitá dynamická propojení a vazby (Afuah & Tucci, 2001).

„Business model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu“ (Osterwalder & Pigneur, 2015).

S tímto tvrzením přichází více autorů, jako například Adámek & Meixnerová (2022) uvádí, že business model definuje jak firma vytváří, předává a získává hodnotu zákazníků, kterou následně transformuje v přijaté platby a tvoří tím zisk. Jedná se o určitý celek, který zachycuje a přináší hodnotu zainteresovaným stranám jako jsou zákazníci, odběratelé či investoři.

„Podnikatelský model je strukturální šablona pro způsob řízení a rozvoje podniku.“ Pochopení konceptu business modelu je důležité k tomu, aby bylo jasné, jak podnik vytváří, poskytuje a zachycuje hodnotu. Vytváření business modelů je nekončící a nepřetržitý proces a aby byl podnik dlouhodobě úspěšný, musí svůj model inovovat v návaznosti na neustále měnící se vnitřní či vnější okolí formy. Podnik by se měl zaměřovat především na měnící se podmínky na trhu a na aktuální potřeby zákazníků (Bachmann & Jodlbauer, 2023).

K business modelům můžeme přistupovat jako k transakční struktuře, která vytváří hodnotu pomocí využívání obchodních příležitostí. Další přístup bere modely jako mechanismy pro vytváření a zachycování ekonomické hodnoty, kdy se podnik zaměřuje na procesy a struktury k vytváření přidané hodnoty. Jiný přístup považuje model jako nástroj pro strukturování a navrhování organizací, kde firma zachycuje, jak fungují hlavní organizační proměnné, které ovlivňují výkonnost podniku. Jsou potřebné pro správné rozhodování manažerů a vedení organizace (Adámek & Meixnerová, 2022).

Tvorba business modelu je klíčová pro začínající podnikatele k tomu, aby firma mohla v budoucnu prosperovat. Hlavní podstatou modelu je zamýšlená provázanost vzájemně závislých činností, které provádí zainteresované subjekty firmy. Cílem je vytvoření hodnoty pro všechny zúčastněné strany. Čím vyšší je zmiňovaná hodnota, tím vyšší je vyjednávací síla a konkurenceschopnost firmy (Zott & Amit, 2010).

Každý prosperující podnik již funguje podle zavedeného obchodního modelu. Identifikací všech svých složek mohou vedoucí pracovníci pochopit, jak model naplňuje silnou hodnotovou nabídku ziskovým způsobem s využitím některých klíčových zdrojů a klíčových procesů. Pokud firmy pochopí tyto souvislosti a propojení mezi jednotlivými prvky, mohou model využít k naplnění naprosto odlišných požadavků zákazníků a vytvořit tak novou hodnotovou nabídku a využít příležitosti uspokojení potřeb zákazníků lépe jak konkurence (Johnson, Christensen a kol., 2008).

Business modely se díky rychlému rozvoji firem, digitalizaci a technologiím dostávají stále více do popředí. V praxi se business modely vytvářejí především z praktických důvodů pro vymezení fungování společnosti. Tento intuitivní nástroj pomáhá zainteresovaným stranám dosahovat cílů společnosti (Adámek & Meixnerová, 2022).

Business model by měl reagovat na změny vnitřního a vnějšího prostředí a v návaznosti na to by měl být neustále obnovován. Inovaci obchodního modelu lze popsat jako proces stanovení potřeby nového obchodního modelu, jeho přetvoření, vyhodnocení a implementace do praxe. Cílem je vytvořit novou hodnotu jak pro společnost, tak pro cílové zákazníky (Bachmann & Jodlbauer, 2023).

2.2.1. Složení business modelu

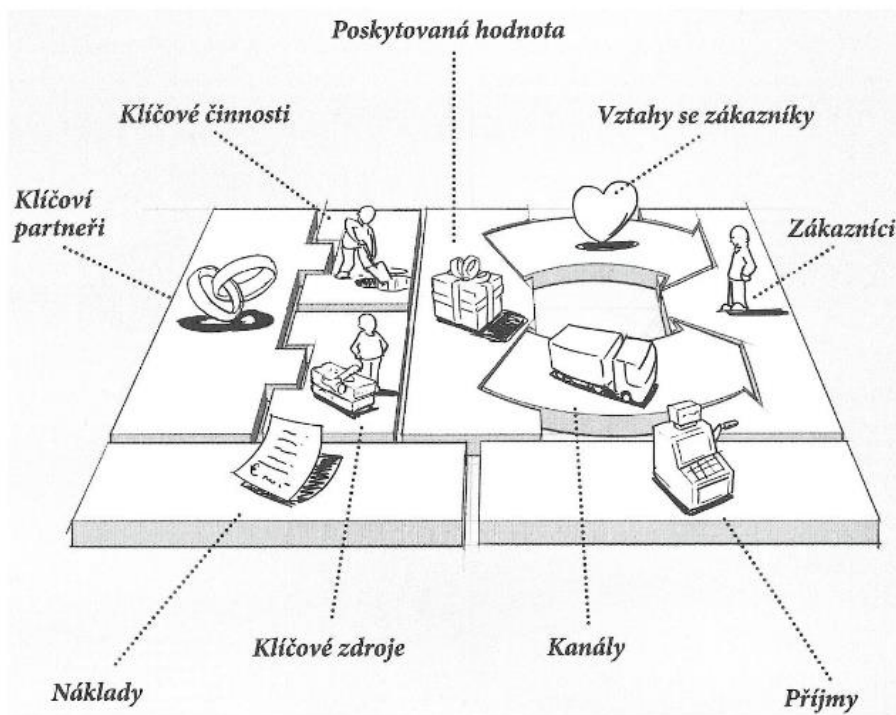
Business model se skládá z 9 stavebních prvků, mezi které patří:

1. Zákaznické segmenty
2. Hodnotové nabídky
3. Kanály
4. Vztahy se zákazníky
5. Zdroje příjmů
6. Klíčové zdroje
7. Klíčové činnosti
8. Klíčová partnerství

9. Struktura nákladů (Osterwalder & Pigneur, 2015).

Těchto 9 stavebních prvků ukazuje, jak daná firma vytváří zisk a vydělává (Adámek & Meixnerová, 2022).

Obrázek 2 Stavební prvky business modelu



Zdroj: Clark, Osterwalder a kol. (2013)

Johnson, Christensen a kol. (2008) uvádí, že se business model může skládat pouze ze čtyř základních prvků, které tvoří a přinášejí hodnotu. Do těchto prvků řadíme nabídku hodnoty pro zákazníka, vzorec pro stanovení zisku, klíčové zdroje a klíčové postupy. Uvedené komponenty představují základ celého podniku a jeho efektivnost vyplývá z jejich vzájemné propojenosti a návaznosti.

Business modely lze rozlišit a uspořádat podle podobných vlastností. Osterwalder & Pigneur (2015) rozlišují pět vzorů business modelů:

1. **Unbundling business model** dává firmě možnost upoutat pozornost třemi směry, konkrétně zaměřením na vztahy se zákazníky, zaměřením na inovaci produktů a zaměřením na infrastrukturu. Mezi příklady využívání tohoto modelu patří soukromé bankovníctví nebo mobilní telekomunikace.

2. **Modely založené na dlouhém chvostu** nabízí široký sortiment okrajových výrobků. Podstatou modelu jsou nízké náklady na zásoby. Podstatné je, aby byly produkty zákazníkům okamžitě k dodání.
3. **Vícestranné platformy (trhy)** generují hodnotu prostřednictvím interakce mezi alespoň dvěma skupinami zákazníků. Tato platforma postupně přivede další uživatele a vzniká síťový efekt. Rostoucí důležitost této platformy přišla spolu s rozvojem informačních technologií. Mezi příklady patří platební karty, které spojují obchodníky a držitele karet.
4. **Business model zdarma** se vyznačuje tím, že alespoň jeden zákaznický segment využívá službu či produkt zdarma, jelikož ji financuje jiná část business modelu nebo jiný zákaznický segment.
5. **Otevřené business modely** vytváří hodnotu pomocí kooperace s externími partnery. Firmy si navzájem s partnery sdílí myšlenky či poskytují aktiva.

2.3. Hodnotové nabídky

Jedním ze základních stavebních prvků business modelu jsou hodnotové nabídky. Hodnotová nabídka je spojení výrobků a služeb, které řeší určitý problém zákazníka lépe než konkurence. Hodnotové nabídky dávají zákazníkovi důvod nakoupit právě u dané firmy a neupřednostnit konkurenční výrobky či služby. Cílem firem je vytvořit takový výrobek, který bude uspokojovat potřeby určitého zákaznického segmentu a povede k jejich spokojenosti. Firmy se snaží své produkty a služby inovovat nebo přicházet s úplně novými nápady (Osterwalder & Pigneur, 2015).

Hodnotové nabídky jsou založeny na balíčku produktů a služeb, které vytvářejí hodnotu pro cílový segmentu zákazníků (Osterwalder, Pigneur a kol., 2014).

Hodnotová nabídka zahrnuje portfolio řešení problémů pro zákazníky a způsob tvorby nabídky. Poskytování hodnoty udává, jak podnik vytváří hodnotu v hodnotovém řetězci s využitím svých zdrojů a předností. Získávání hodnoty lze označit jako přeměnu nabídky na příjmy a následně na zisk a tím udržet výkonnost firmy (Thornton, 2024).

Clark, Osterwalder a kol. (2013), definují hodnotové nabídky jako soubor služeb nebo výrobků, které přinášejí zákazníkovi určité výhody a výjimečné hodnoty. Balíček musí zahrnovat speciální důvod, proč dá spotřebitel přednost konkrétní společnosti před konkurencí.

Hodnotová nabídka popisuje výhody, které mohou kupující očekávat od výrobků a služeb. Jednoznačně s tím souvisí pozorování zákazníků, jejich charakteristik a předpokladů (Osterwalder, Pigneur a kol., 2014).

Adámek & Meixnerová (2022) ve své publikaci uvádí, že hodnotová nabídka sice zahrnuje zmiňované výhody produktu či služby, které uspokojují potřeby zákazníků, avšak závisí také na image firmy a na její pověsti.

Zákazníci od produktů a služeb hodně očekávají, ale zároveň vědí, že nemohou mít všechno. Firmy by se měly při vytváření hodnoty zaměřit na ty potřeby a problémy, které jsou pro zákazníky nejdůležitější a maximálně je uspokojit a vyřešit. Priority se mění v závislosti na kontextu zákazníka, který často mění povahu úloh, které se snaží daná organizace vyřešit. Žádná organizace nemůže rozumně řešit všechny potřeby. V závislosti na těchto skutečnostech musí organizace své hodnoty vylepšovat a vymýšlet nové (Osterwalder, Pigneur a kol., 2014).

Společnost potřebuje nejprve pochopit požadavky zákazníků a stanovit si, jakou úlohu bude plnit. Firma hledá řešení daného problému. Až po úplném pochopení úlohy, rozměrů a postupu může podnik navrhnout nabídku. Nabídka hodnoty pro zákazníka se zvyšuje v případě, že nejsou na trhu zatím žádné alternativní produkty. Zároveň také platí to, že čím je zakázka pro zákazníka důležitější, tím nižší je spokojenost se současnými možnostmi na trhu a tím lepší bude nové řešení zákaznickova problému (Johnson, Christensen a kol., 2008).

Je třeba rozlišovat, zda firma vytváří svou hodnotu od nuly či je součástí existující organizace. Na základě toho se liší sestavení business modelu. Některé kroky budou pro začínající organizace lehčí, jiné naopak těžší. Firmy se také potýkají s různými omezeními. V závislosti na situaci bude firma využívat různé silné stránky a překonávat slabé stránky. Hlavní výzvou pro podniky je především předložit důkaz, že nápady budou fungovat, snažit se o zapojení investorů, rychle se rozhodovat, motivovat vlastníky, využít vlastněná aktiva, vytvářet obchodní portfolio a nalézt správnou hodnotovou nabídku a obchodní model. Zároveň musí podnik překonat strach z rizika, překonat strnulost a pomalost a snažit se produkovat velká vítězství (Osterwalder, Pigneur a kol., 2014).

Při vytváření hodnoty pro zákazníka je nejdůležitější přesnost. Řešení, s kterým firmy přichází, musí dokonale řešit nastolený problém. Firmy častokrát chybují v tom,

že rozměňují své úsilí a snaží se dělat více věcí najednou a tu nejdůležitější úlohu nedělají dobře, jelikož se na ní nemohou plně soustředit. Při vytváření hodnoty pro zákazníka by měl mít podnik na paměti čtyři překážky, které lidem brání vykonávat určitou úlohu. Mezi tyto překážky patří nedostatečné bohatství, přístup, dovednosti nebo čas (Johnson, Christensen a kol., 2008).

Skvělé hodnotové nabídky se zaměřují na pracovní místa, bolesti, a zisky, na kterých zákazníkům nejvíce záleží. Dále se zaměřují na nespokojená pracovní místa, nevyřešené bolesti a nerealizované zisky, překračují funkční rámec pracovních míst a věnují se emocionálním a sociálním pracovním místům. Hodnotové nabídky se snaží sladit s tím, jak zákazníci měří úspěch, snaží se odlišit od konkurence a stát se nenapodobitelnými (Osterwalder, Pigneur a kol., 2014).

Hodnotová nabídka má dvě strany. Na jedné se pomocí profilu zákazníka snaží podnik určit jeho přání a potřeby, na druhé pomocí hodnotové mapy vytváří podnik tu správnou hodnotu pro zákazníka. Hodnotová mapa zahrnuje charakteristiky konkrétní hodnotové nabídky obchodního modelu v podrobnější podobě. Rozděluje hodnotovou nabídku na nabízené produkty a služby, bolestné řešící zákaznicko problémy a tvůrce zisku pro zákazníka z koupě výrobku či služby. Naopak zákaznický profil je rozdělen na úlohy, které se snaží ve svém životě lidé splnit, bolesti popisující rizika a překážky spojené s nákupem a zisky, které popisují přínosy pro zákazníka. Když se hodnotová mapa setká se zákaznickým profilem vzniká určitý soulad a úspěch. V tomto souznění se firma nachází, pokud se zaměří na důležité úkoly, zmírňuje bolest zákazníků, vytváří zisky a uspokojuje potřeby. Tento „fit stav“ je podstatou hodnotové nabídky, avšak je těžké jej najít a udržet (Osterwalder, Pigneur a kol., 2014).

Dle Adámka & Meixnerové (2022) by si společnost měla při tvorbě hodnoty odpovědět na následující otázky:

- Jakou hodnotu dodáváme zákazníkovi?
- Který z problémů našich zákazníků pomáháme řešit?
- Které potřeby zákazníků uspokojujeme?
- Jaké balíčky produktů a služeb nabízíme každému zákaznickému segmentu?

2.3.1. Prvky hodnotové nabídky

Hodnotu pro zákazníka tvoří prvky kvalitativní a kvantitativní. Tyto složky tvoří plátno business modelu. Mezi elementy patří:

Novost

Uspokojuje zcela nový soubor potřeb, které zákazníci dříve nepociťovali.

Výkon

Cílem je neustálé zlepšování výkonu. Má to však své hranice, jelikož kvůli vysoké ceně je občas obtížné hledat cílový segment.

Přizpůsobení

Jedná se o naslouchání specifickým potřebám zákazníků. Prosazuje se masová customizace a spoluvytváření produktu zákazníkem. Výhodou jsou úspory z rozsahu.

Zvládnutí úkolů

Firma se snaží pomáhat zákazníkům zvládnout jejich problémy.

Design

Pomocí designu se firma snaží aby jejich produkt na první pohled vynikl nad konkurencí.

Značka / Status

Zákazníci vidí hodnotu v tom, že produkt symbolizuje bohatství.

Cena

Tvorba hodnoty založená na snižování ceny pro zákazníky, kteří jsou na ni citliví.

Snižování nákladů

Firmy se snaží snižovat náklady zákazníků pomocí používání inovovaného produktu.

Snižování rizika

Snížení rizika pro zákazníka například prostřednictvím poskytnuté záruky.

Dostupnost

Cílem je zprostředkovat přístup k produktům a službám těm, kteří do současnosti tento přístup neměli.

Pohodlnost / využitelnost

Cílem je nabídnout zákazníkovi maximální pohodlí a jednoduchost využívání služby či produktu (Osterwalder & Pigneur, 2015).

Předmětem zájmu každé firmy je spokojenost zákazníka, ke které přispívá to, jakou hodnotovou nabídku poskytuje podnik svému zákazníkovi. Zákaznická spokojenost spadá do skupiny intenzivních zdrojů rozvoje, které jsou klíčové pro vytváření konkurenčního postavení firmy na trhu (Kozel, 2006).

Zákaznická spokojenost vychází z emocí, které spotřebitel prožívá po zakoupení určité služby nebo produktu. Kvalita produktu, cena, název značky a výkonnost produktu ovlivňují vnitřní pocity zákazníka. Úroveň spokojenosti pak odráží, do jaké míry služba nebo produkt splnily očekávání zákazníka (Solomon & Bamossy, 2006).

Spokojenost zákazníka vychází z teorie rozporu. „*Spočívá ve stanovení očekávání zákazníka o parametrech produktu a jeho užitku a následného srovnání se zkušeností po nákupu*“ (Kozel, 2006).

2.4. Hodnota pro kupujícího

„*Hodnota pro kupujícího je zákazníkovo hodnocení celkové schopnosti produktu uspokojit jeho potřeby*“ (Kotler, Wong a kol., 2007). Podle vnímané poskytované hodnoty si zákazníci vybírají ze široké řady konkurenčních výrobků či služeb.

Z jiného ekonomického pohledu můžeme říci, že hodnota je hlavním marketingovým konceptem. „*Kupující si vybírá ty nabídky, o nichž je přesvědčen, že mu přinesou největší hodnotu, tedy součet hmatatelných i nehmatatelných výhod a s nimi spojených nákladů*“ (Kotler & Keller, 2013).

Hodnota pro kupujícího představuje důvod, kvůli kterému spotřebitel upřednostňuje konkrétní produkt před konkurenčním. Podnik vytváří hodnotu dvěma způsoby:

- Snížením nákladů
- Zvýšením výkonnosti (Porter, 1995)

Do nákladů se mimo cenu výrobku zahrnují i náklady na čas a pohodlí. Zvýšení výkonnosti znamená zvýšení úrovně jejich spokojenosti nebo lepší uspokojení potřeb. Zvýšení výkonnosti nelze jednoznačně určit, pomoci však mohou hodnotové řetězce,

kteřé ukazují, jaké dimenze jejich uspokojení jsou důležité. Pokud je podnik schopen vytvářet takto hodnotu, pak je zákazník ochoten zaplatit vyšší cenu (Porter, 1995).

„Přidaná hodnota pro samotný podnik popisuje, jak maximalizovat výnosy a minimalizovat náklady, aby se zlepšily finanční výkazy a zajistil se udržitelný finanční úspěch podniku.“ Tvorba přidané hodnoty má za cíl maximalizovat hodnotu vnímanou zákazníkem, uspokojovat potřeby cílového segmentu a minimalizovat rizika s tím související (Bachmann & Jodlbauer, 2023).

Hodnota je tvořena triádou hodnoty pro zákazníka a je kombinací kvality, služeb a ceny. Hodnota roste s kvalitou a úrovní služeb, avšak klesá s růstem ceny. Firmy se snaží svého zákazníka maximálně uspokojit. Zákazník uspokojení hodnotí dle očekávaného výkonu výrobku či služby a porovná stav se skutečností. Je zapotřebí porozumět spotřebním trhům a navázat silné, ziskové a dlouhodobé vztahy se svými zákazníky. Společnost musí nabízenou a skrytou hodnotu správně předávat cílovým zákazníkům pomocí marketingové komunikace (Kotler & Keller, 2013).

Tvorba a poskytování hodnoty se dělí do tří fází:

1. Volba hodnoty – zahrnuje segmentaci trhu, výběr cíle a vymezení pozice produktu.
2. Poskytování hodnoty – klíčové je definovat vlastnosti výrobku, jeho cenu a distribuci k zákazníkovi.
3. Komunikace hodnoty – firma musí oznamovat existenci výrobku pomocí marketingových komunikačních nástrojů (Kotler & Keller, 2013).

2.5. Hodnotový řetězec

„Hodnotový řetězec je nástroj pro identifikaci způsobů, jakými lze vytvářet větší hodnotu pro zákazníky“ (Kotler & Keller, 2013).

Hodnotový řetězec lze označit jako sled činností, které spotřebitelé vykonávají a do nichž produkt či služba zapadá. Hodnotový řetězec udává, jak se nabízený produkt podniku použije. Určuje také další vlivy podniku na činnosti kupujícího, které rozhodují o potřebách kupujícího a vytváří hodnotu a diferenciaci. O hodnotě pro kupujícího rozhoduje více faktorů, mezi které patří řízení interních a externích operací, systém přijímání objednávek či obchodní zástupci. S některými operacemi se zákazník setkává přímo, s jinými nepřímo (Porter, 1995).

Hodnotový řetězec tvoří pět klíčových činností, mezi které patří dodávka materiálu do firmy, přeměna materiálu do finálních výrobků, odesílání finálních výrobků, marketing a prodej a poslední činností jsou služby. Tyto aktivity doprovází vedlejší činnosti jako je nákup, vývoj technologií, řízení lidských zdrojů a v neposlední řadě firemní infrastruktura (Kotler & Keller, 2013).

Hodnotový řetězec závisí na tom, jak kupující produkt ve skutečnosti používá, nikoliv na předpokladu firmy, jak bude kupující výrobek využívat. Hodnota může klesat, pokud kupující nepochopí, jak se výrobek využívá, obsluhuje či udržuje. Čím více má výrobek vliv na hodnotový řetězec kupujícího, tím širší jsou možnosti pro diferenciaci a tím větší je celková úroveň dosažitelné diferenciace (Porter, 1995).

„Podnik snižuje náklady kupujícího nebo zvyšuje výkonnost kupujícího silným účinkem svého hodnotového řetězce na hodnotový řetězec kupujícího“ (Porter, 1995).

„Diferenciace vyrůstá ze všech spojovacích článků mezi podnikem a jeho zákazníkem, v nichž je tento podnik jedinečný.“ Celková úroveň diferenciace podniku je dána všemi hodnotami, které vytváří svoji originalitu. Souhrnná hodnota určuje horní strop cenové přírůstky (Porter, 1995).

2.5.1. Hodnotová inovace

Kim & Mauborgne (2005) zavedli pojem hodnotová inovace, která je klíčová pro strategii modrého oceánu. Hlavní myšlenkou je poskytnutí výrazného přírůstku hodnoty. Pomocí toho si firma otevře svrchovaný a nedotknutelný tržní prostor. Při vytváření hodnotové inovace je podstatné klást důraz jak na hodnotu, tak i na inovaci.

„K hodnotové inovaci dochází jen tehdy, když firmy dokáží inovaci uvést v souladu s užitečnou hodnotou, cenou a nákladovým postavením“ (Kim & Mauborgne, 2005).

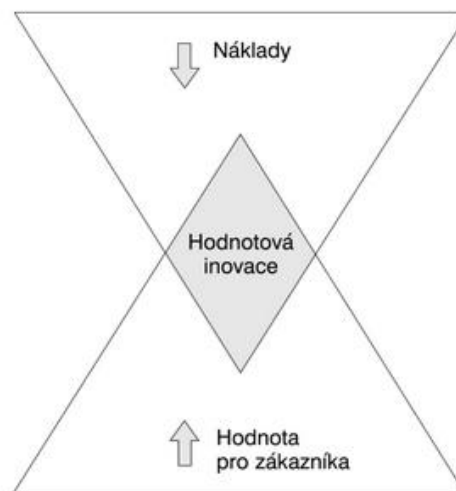
Selamoglu (2021) uvádí, že vítány jsou nejen hodnotové inovace, ale všechny typy inovací.

Veškeré činnosti hodnotové inovace jsou prováděny s cílem diferenciace a snížení nákladů. Aby toho firma dosáhla, musí změnit své zavedené obchodní modely. To může znamenat zničení modelů, které byly v průběhu času úspěšné. To však firmy často považují jako riskantní variantu (Lindič, Bavdaž a kol., 2012).

Konkurence je dnes vnímána spíše jako soutěžení mezi inovačními režimy než jako soupeření mezi službami a výrobky. Konkurence schopnější podnik umí lépe využívat mezery v příležitostech. Firmy musí být ochotné přijmout odlišné obchodní modely, které vytvářejí novou hodnotu pro zákazníky a nové příležitosti pro investory (Lindič, Bavdaž a kol., 2012).

Z grafu vidíme systémový přístup, pomocí kterého lze dosáhnout udržitelné strategie, která usiluje jak o odlišení, tak i o nízké náklady. Tímto se dosahuje současně přírůstků hodnoty jak pro firmu, tak pro zákazníka. Zmíněná hodnota pro zákazníka je dána užítkem a cenou. Hodnota pro firmu je dána náklady a cenou. Je tedy potřeba správně sladit tyto dva faktory, aby bylo dosaženo hodnotové inovace (Kim & Mauborgne, 2005).

Obrázek 3 Hodnotová inovace



Zdroj: Kim & Mauborgne (2005)

Dalo by se říci, že business model rozvádí analytické nástroje strategie modrého oceánu. Pomocí strategie modrého oceánu lze efektivně posuzovat hodnotové nabídky a business modely. Tyto modely tvoří ucelený přehled, díky kterému podnik pochopí, jak změna jedné části modelu ovlivní ostatní prvky (Osterwalder & Pigneur, 2015).

Adámek & Meixnerová (2022) uvádí, že podniky musí být kreativní a experimentovat při vytváření kvalitní hodnotové nabídky. Firmy by si měly definovat, jaké výhody přináší zákazníkovi právě jejich výrobek a jak provést validaci hodnotové nabídky.

2.6. Produkt

„Produkt je vše, co může být na trhu nabízeno a směnováno jako objekt zájmu o uspokojení určité potřeby“ (Vysekalová, 2011).

Produkt můžeme chápat jako cokoli, co podniky nabízejí na trhu a snaží se tím získat pozornost zákazníka. Cílem firmy je uspokojit touhy, potřeby nebo přání spotřebitelů. Produkt zahrnuje především hmotné předměty, ale obecně zahrnuje i jiné podstaty jako jsou služby, osoby, místa, organizace či myšlenky (Kotler, Wong a kol., 2007).

Produkt je jedním z klíčových prvků marketingového mixu a představuje oblast, kterou může firma přímo ovlivňovat či měnit. Je zásadním elementem, jelikož reflektuje celkový postoj podniku. Produkt může být vnímán jako předmět, který zákazník získá za své finance nebo za jiné aktivum a kterým uspokojuje své potřeby. Současně se v něm projevují přínosy hmotné, sociologické či psychologické (Kotler & Keller, 2013).

Boučková (2003) ve své publikaci uvádí, že produkt je objekt podnikatelské i nepodnikatelské sféry, tedy cokoli lze prodat a koupit. Je důležité brát v potaz, že produkt je kupován jak pro svůj základní účel, který plní určité očekávání zákazníka, tak také pro své další prvky, vlastnosti či atributy.

Produkt je jádrem obchodní činnosti podniku

U produktu můžeme rozlišovat dvě funkce:

1. Instrumentální – udává základní funkci produktu.
2. Expresivní – vyjadřuje zákazníkovo společenské postavení (Kotler & Keller, 2013).

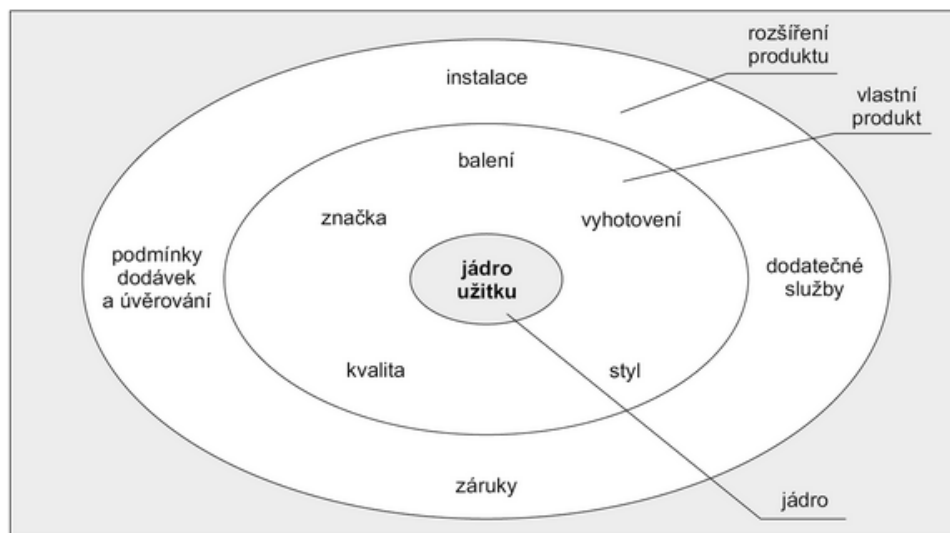
Většina produktů zahrnuje obě funkce. Existují však produkty, které mají jen jednu funkci. Instrumentální funkci mají například základní suroviny, a naopak expresivní funkci mají designové produkty. Je zapotřebí, aby firma tyto dvě funkce rozlišovala a přizpůsobila tak svoji prezentaci produktu na trhu (Kotler & Keller, 2013).

2.6.1. Složení produktu

Produkt se skládá ze tří úrovní, kdy každá jednotlivá úroveň zvyšuje zmiňovanou hodnotu pro zákazníka.

1. Jádru produktu - nejvyšší úroveň je základní produkt neboli jádro produktu a přináší řešení určitého zákaznickova problému. Tvoří ho vlastnosti a základní přínosy produktu.
2. Reálný produkt – zahrnuje balení, značku, styl, kvalitu a vyhotovení.
3. Rozšířený produkt – produkt doplněný o přidružené služby, přináší užitek, který přesahuje očekávání zákazníků. Slouží jako prostředek pro dosažení konkurenční výhody (Kotler & Keller, 2013).

Obrázek 4 Komplexní produkt a jeho tři úrovně



Zdroj: Kotler & Keller (2013)

Zákazník při koupi produktu vnímá povahu, srovnávací vztahy určující důvěru, účelovost zboží či emocionální vlastnosti. To vše vytváří soubor hodnot, který však může být i v rozporu. Některé vlastnosti mohou dominovat a jiné mohou být minimálně významné. To firma musí analyzovat v návaznosti na svou cílovou skupinu (Vysekalová, 2011).

Zákazníci si kupují produkt, aby naplnili praktické, emocionální či základní potřeby. Každý produkt je však vnímán různými spotřebiteli různě. Správně zvolený a propagovaný produkt je předpokladem úspěchu firmy na trhu. Aby byly firmy úspěšné, měly by sledovat konkurenční produkty a ty své stále vylepšovat a vyvíjet. To vše je klíčem k prosperitě firmy (Kotler & Keller, 2013).

Pro spotřebitele je podstatné, jak produkt dokáže uspokojit jeho potřeby. Produkty se snaží uspokojovat komplexní potřeby v návaznosti na řešení problémů v životě jedince. Při tvorbě produktu je důležité brát v úvahu aktuální i budoucí potřeby člověka, jeho životní styl, módní trendy a variabilitu užívání produktu. Firma by měla brát v potaz potřebu lidí odlišit se od ostatních, společenské postavení i finanční možnosti. V návaznosti na to podnik následně prezentuje možné používání, dává do popředí určité vlastnosti a přednosti produktu. Na základě dostupných informací si zákazník vytváří představu, jak konkrétní produkt dokáže splnit jeho představy a očekávání. To vytváří u kupujícího potřebu a motivaci ke koupi (Vysekalová, 2011).

2.7. Služba

„Služby jsou produkty, které zahrnují aktivity, výhody nebo uspokojení, jsou na prodej, jsou v zásadě nehmotné a nepřinášejí žádné vlastnictví“ (Kotler, Wong a kol., 2007).

Služba představuje schopnost či konání, kterou poskytuje jedna osoba druhé osobě. Obvykle se jedná o nehmotný prvek a nepojí se s ní žádné hmotné vlastnictví. Poskytování služby však může být spojené s hmotným produktem. Služba je charakteristická specifickými vlastnostmi, mezi které patří nehmotnost, nedělitelnost, proměnlivost a pomíjivost (Kotler, 1998).

3. Cíle a metodika práce

3.1. Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě zvolené metodiky analyzovat stav současné situace vybraných podniků a následně navrhnout změny pro zlepšení jejich strategie.

Tento hlavní cíl lze rozčlenit do 4 dílčích cílů:

1. Charakteristika podniků a sestavení business modelů
2. Zhodnocení hodnotové nabídky podniků
3. Určení determinantů hodnotových nabídek podniků
4. Navržení doporučení pro strategii a změny

3.2. Metodika práce

Metodika práce se skládá z několika částí, které jsou popsány v následujících šesti odstavcích.

1. Prostudování odborné literatury

Prvním základním krokem ke splnění stanoveného cíle bylo prostudování odborné literatury zejména z knižních titulů a internetových článků, které jsou zaměřené na řešené téma. Odborná literatura dopomohla lépe se zorientovat v dané problematice. Základní teoretický přehled je k nalezení v literární rešerši v kapitole 2.

2. Zpracování metodiky v souladu s cílem diplomové práce

Metodika práce byla zvolena tak, aby bylo dosaženo jednotlivých dílčích cílů. Na základě prostudované odborné literatury byly v této diplomové práci vybrány určité metody k analýze současné situace podniků.

3. Příprava vzorku pro případové studie podniků

Sběr základních údajů o firmách včetně historického vývoje působení na trhu proběhl na základě veřejně dostupných informací na webových stránkách konkrétních podniků.

4. Provedení analýz prostřednictvím analytických nástrojů strategie modrého oceánu

V této části již dochází k uplatnění získaných poznatků z literární rešerše a k jejich aplikaci na konkrétní firmu. Součástí použitých analýz je business plátno, hodnotové

křivky, PEST analýza, Porterův model pěti sil a rámec čtyř aktivních opatření. Veškeré použité metody budou níže podrobně popsány.

5. Určení determinant hodnotové nabídky podniků pomocí hodnotových křivek

Determinanty budou určeny především z vytvořených hodnotových křivek, avšak budou zde také pozvednuty důležité faktory z PEST analýzy.

6. Návrh systémového rámce budoucí strategie podniků

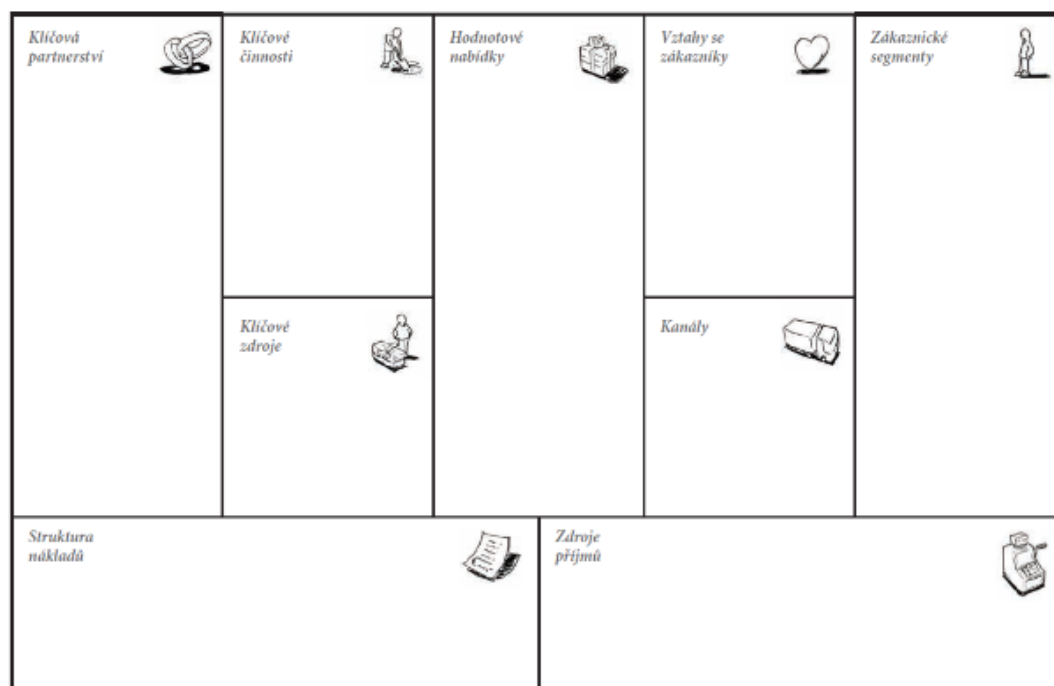
Na základě podrobných analýz a prostudování aktuálního stavu podniků budou identifikovány slabé stránky a mezery pro zlepšení podniku. Z toho následně vychází návrhy na nové optimální strategie pro budoucí vývoj podniku.

3.3. Použité metody

3.3.1. Business plátno

Business plátno vychází z devíti stavebních prvků business modelu. Jedná se o efektivní nástroj, který pomáhá vizuálně a přehledně znázornit podnikatelskou strategii. Plátno je praktickým pomocníkem v oblasti podnikání, jelikož posiluje vzájemné porozumění, podněcuje diskuzi, rozvíjí tvůrčí myšlení a usnadňuje analýzu podnikatelských činností.

Obrázek 5 Business plátno



Zdroj: Clark, Osterwalder a kol. (2013)

3.3.2. Hodnotové křivky

Hodnotová křivka představuje klíčový prvek obrazu strategie, který graficky zobrazuje pozici podniku na trhu a její potenciální možnosti v konkurenčním odvětví. Obraz strategie je analytický nástroj, který má význam při formování strategií a objevování modrých oceánů (Kim & Mauborgne, 2005).

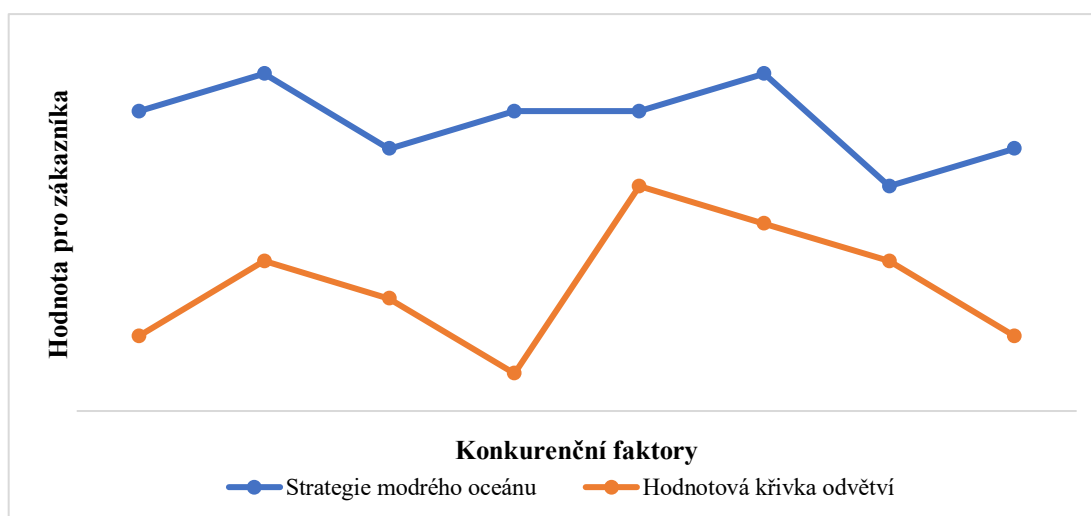
Na ose x jsou zobrazeny faktory, které ovlivňují postavení podniku na trhu vůči konkurenci a jsou pro spotřebitele klíčové. Obecně mezi takové faktory může patřit cena, kvalita, dodací podmínky, pohodlí, úspora času, výkonnost, náklady a podobně. Vše záleží na odvětví a zaměření firmy. Na ose y je vyobrazena úroveň hodnoty konkrétního faktoru pro zákazníka. Hodnota může být nízká, střední nebo vysoká (Kim & Mauborgne, 2005).

Pro strategii modrého oceánu by měla být křivka úspěšného podniku nad hodnotovou křivkou odvětví, která zachycuje současnou situaci ve známém tržním prostoru. Z této křivky vidíme, do čeho nejvíce investují konkurenti v daném odvětví, jaké nabízejí dodatečné služby a na čem si obecně zakládají. Cílem je odlišit se a přinést lepší konkurenční nabídku na trhu (Kim & Mauborgne, 2005).

Pozice křivky v obrázku poukazuje na pozici firmy na konkurenčním trhu. Pokud se tato křivka přibližuje nebo podobá hodnotové křivce odvětví, tak se firma pohybuje ve vodách rudého oceánu. Odlišný průběh křivky značí pohyb v modrém oceánu. Vyšší hodnoty křivky poukazují na vyšší míru investice, ta by však měla podniku současně vynášet vyšší zisk. U ceny označuje vysoké nebo nízké skóre výši ceny. V případě, že křivka kolísá, firma nedodrží soudržnou strategii. Pro posun obrazu strategie odvětví je potřeba zaměřit se na alternativy na místo konkurence. A místo orientaci se na stávající zákazníky v odvětví cílit na tzv. nezákazníky neboli budoucí potenciální zákazníky (Kim & Mauborgne, 2005).

V praktické části jsou hodnotové křivky tvořeny ze subjektivního pohledu. Hodnotová křivka zkoumané firmy představuje hodnoty, které společnost prezentuje jako přidané hodnoty oproti konkurenci. Hodnotová křivka naznačuje, jak by měl zákazník vnímat společnost na trhu. Konkurenční křivka je tvořena opět subjektivně dle prostudovaných konkurenčních podniků významných v daném odvětví.

Obrázek 6 Hodnotové křivky



Zdroj: vlastní úprava

3.3.3. Rámec čtyř aktivních opatření

Jak již bylo zmíněno, strategie modrého oceánu usiluje o hodnotovou inovaci, které se snaží dosáhnout prostřednictvím systémového rámce čtyř aktivních opatření (Osterwalder & Pigneur, 2015).

Tabulka 1 Rámec čtyř aktivních opatření

ODVRHNĚTE	POZVEDNĚTE
Které faktory, u nichž vaše odvětví dlouho soutěžilo můžete odvrhnout?	Které faktory je vhodné pozvednout na výrazně vyšší úroveň, než je standard daného odvětví?
OMEZTE	VYTVOŘTE
Které faktory je třeba omezit na výrazně nižší úroveň, než je obvyklé v daném odvětví?	Které faktory, jež dané odvětví nikdy nenabízelo, je třeba vytvořit?

Zdroj: vlastní úprava

Zmíněné otázky v tabulce pomáhají firmě testovat strategickou logiku odvětví a zároveň i business model. Díky odpovědím na položené otázky firmy identifikují dopad změny jedné části modelu na další jeho prvky. Propojení hodnotové inovace, systémového rámce čtyř aktivních opatření a business modelu tvoří efektivní konkurenceschopný nástroj. Umožňuje systematicky analyzovat inovaci business modelů (Osterwalder & Pigneur, 2015).

3.3.4. PEST analýza

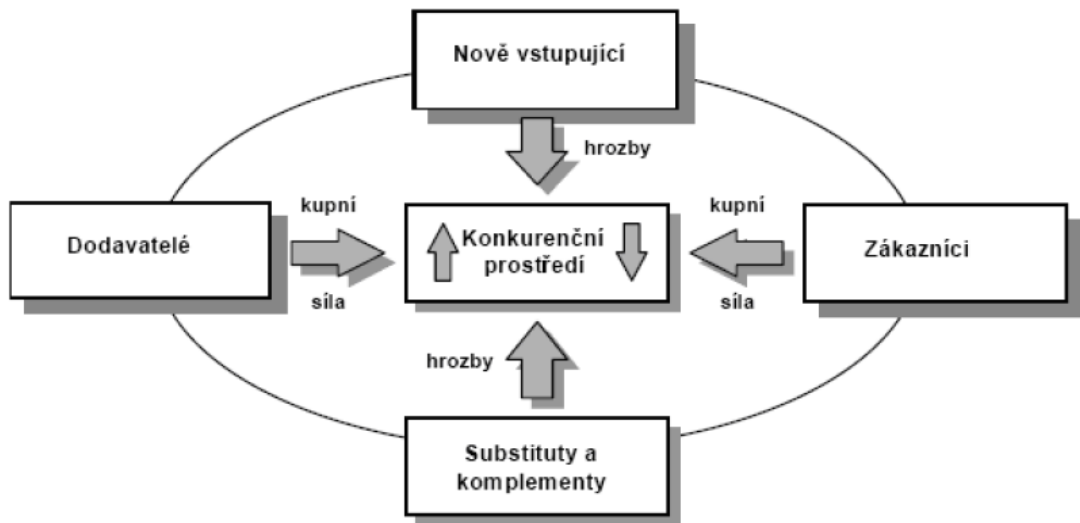
PEST nebo také STEP analýza je efektivní nástroj, který se používá k hodnocení působení vnějších vlivů na podnik. Pomáhá podniku zaměřit pozornost na širší prostředí. Určuje účinky jednotlivých faktorů a rozlišuje jejich významnost. Mezi tyto vlivy patří faktory politické, ekonomické, společenské a technologické. PEST analýza je důležitým nástrojem strategického managementu. Slouží k rychlejší reakci na změny, které v rámci podnikání nastávají a také pomáhá minimalizovat rizika, která s sebou nesou negativní dopady na podnikání (Tichá & Hron, 2002).

3.3.5. Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil se využívá k analýze konkurence v odvětví. Tvůrcem modelu je Michael Eugene Porter. Hlavní myšlenkou modelu je stanovit sílu konkurence a s tím související ziskovost v daném odvětví. Pokud dané síly nejsou natolik vlivné, odvětví nabízí vidinu vysoké a dlouhodobé ziskovost a s tím související příznivé a atraktivní prostředí. Aby byl podnik konkurenceschopný, musí zvolit takovou pozici, ve které bude nejlépe postaven proti konkurenční síle a zároveň bude schopen využít vlastní konkurenční výhody ve svůj prospěch (Tichá & Hron, 2002).

Na obrázku č. 7 vidíme zobrazené síly působící na stav konkurence. Mezi tyto síly patří vyjednávací síla dodavatelů, ohrožení ze strany nových substitutů, vyjednávací síla odběratelů, ohrožení ze strany nových konkurentů a uprostřed všeho je stávající konkurenční prostředí.

Obrázek 7 Porterův model



Zdroj: Váchal, Pártlová a kol. (2010)

4. Praktická část

V praktické části se budeme zabývat třemi významnými společnostmi, které vynikají v konkrétním oboru a jsou úspěšné na trhu a konkurenceschopné. Jedná se o podniky, které se výrazně odlišují od konkurence a mají vysokou přidanou hodnotu. Podniky budou prezentovány formou případové studie. Posuzovat se bude jejich strategie práce z hlediska hodnoty a rozdílu od konkurence a obecného průměru v oboru dle různých významných faktorů. V oblasti šperků byla zvolena firma Pandora, v oblasti zdravého životního stylu je uvedena firma Mixit a v oblasti ubytovacích služeb byla vybrána firma Airbnb.

U všech firem bude zpočátku jejich představení a v krátkosti uvedena historie a vznik společnosti. Následně v návaznosti na získané informace bude sestaven business model, hodnotová křivka, rámec čtyř aktivních opatření, PEST analýza a Porterův model. Na základě průzkumu a dostupných informací bude pozvednuta přidaná hodnota konkrétních firem. V závěru bude navržena možná strategie pro další zlepšení podniku a zvýšení konkurenceschopnosti.

4.1. Pandora

Pandora je dánská osobitá značka s originálními ručně vyráběnými šperky, která urazila výjimečnou a obdivuhodnou cestu. Cesta k podobě dnešní Pandory začala v roce 1982 v malém rodinném klenotnictví v oblasti Norrebrogade v Kodani. Dánský zlatník Per Enevoldsen se svou ženou Winnie tehdy dováželi šperky z Thajska a zájem a poptávka po nich stále rostly (Pandora, 2023).

V roce 1987 se společnost přestěhovala do rozsáhlejších prostor a přivítala prvního vlastního návrháře Lone Frandsen, aby jim pomohl vytvářet jedinečné šperky. Pandora se tak začala soustředit na tvorbu vlastních originálních šperků. Roku 1989 společnost zahájila výrobu svých šperků v Thajsku a díky nízkým nákladům a efektivnímu dodavatelskému řetězci byla schopna nabízet své šperky za přijatelné ceny (Pandora, 2023).

V roce 2000 byl koncept náramků Pandora poprvé uveden na dánský trh. Výrobky začaly být stále oblíbenější a v následujících letech se začala společnost díky rostoucí poptávce rozrůstat na mezinárodní trhy. Významným rokem pro Pandoru byl rok 2003 kdy vstoupila na trh Spojených států a v roce 2004 začala společnost nabízet své šperky v Německu a Austrálii. V roce 2008 společnost Axcel získala 60 % společnosti Pandora. V roce 2010 byla Pandora kótována na kodaňské burze NASDAQ OMX. V roce 2011 se každou sekundu prodal v průměru více než jeden šperk Pandora (Pandora, 2023).

Společnost Pandora provozuje a řídí vertikálně integrovaný obchodní model od vlastního designu a výroby až po globální marketing a přímou distribuci na většině trhů. Výrobky Pandora jsou dostupné ve více než 100 zemích na 6 kontinentech prostřednictvím více než 6 500 prodejních míst. Pandora zaměstnává více než 32 000 lidí (Pandora, 2023).









Pandora je proslulá svými přívěskovými náramky, designovými prsteny, náušnicemi a náhrdelníky. Největší popularitu získaly náramky značky Pandora, které jsou přizpůsobitelné a jejich majitel si je může poskládat dle vlastního vkusu. Stávají se díky tomu jedinečnými a originálními (Pandora, 2023).

Cílem společnosti je nabídnout vysoce kvalitní, nadčasové a originální šperky za přijatelné ceny. Firma se snaží inspirovat ženy k tomu, aby vyjádřily svoji individualitu. Všechny ženy mají totiž své osobní příběhy, které mohou vyjádřit jednotlivými nezaměnitelnými přívěsky Pandora. Náramky fungují tak, že se zakoupí

prázdný náramek a ženy pak v průběhu času sbírají jednotlivé přívěsky, které jsou také skvělým nápadem na dárek. Každý jeden přívěšek se váže k určité životní situaci či k určité osobě, která jej dotyčně věnovala. Přívěsky se vyrábějí v různých designových provedeních a v nejrůznějších tvarových i barevných kombinacích. Pandora šperky jsou vyráběny částečně ručně ze sterlingového stříbra (Pandora, 2023).

4.1.1. Business model Pandora

Obrázek 8 Business model Pandora

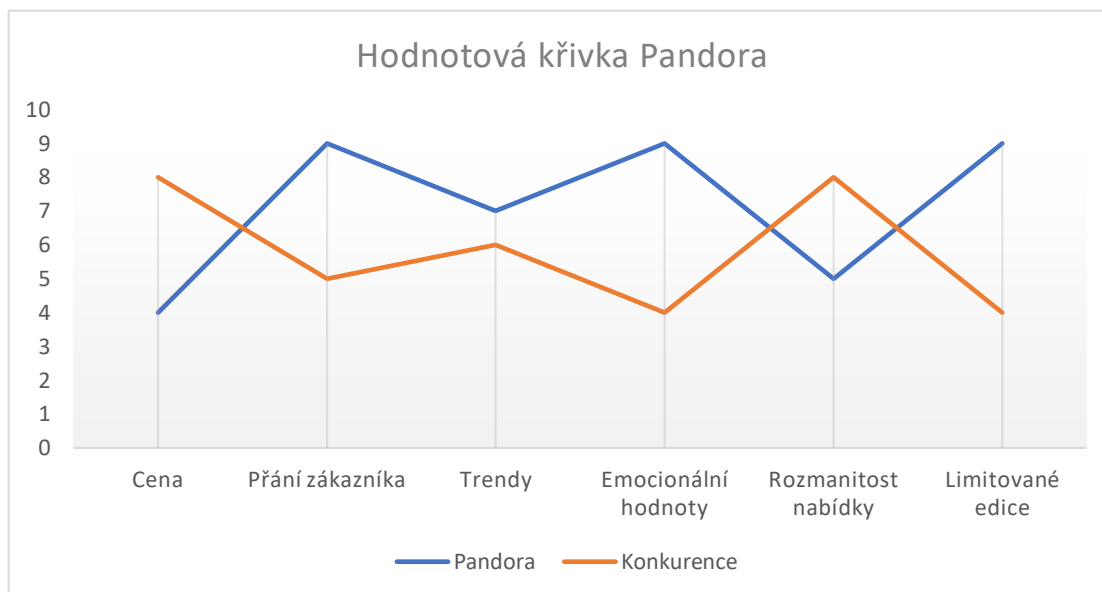
<p><i>Klíčová partnerství</i></p>  <p>Dodavatelé</p> <p>Návrháři</p>	<p><i>Klíčové činnosti</i></p>  <p>Výroba</p> <p>Prodej</p> <p>Sledování trendů</p> <p>Zpracování unikátních výrobků</p>	<p><i>Hodnotové nabídky</i></p>  <p>Věrnost značce</p> <p>Originalita</p> <p>Design</p> <p>Kvalita</p> <p>Značka</p> <p>Inovativní přístup</p>	<p><i>Vztahy se zákazníky</i></p>  <p>Osobní asistence</p>	<p><i>Zákaznické segmenty</i></p>  <p>Ženy</p>
<p><i>Klíčové zdroje</i></p>  <p>Zaměstnanci</p> <p>Marže</p>		<p><i>Kanály</i></p>  <p>Vlastní prodejny</p> <p>Prodej přes web</p>		
<p><i>Struktura nákladů</i></p> <p>Nájmy</p> <p>Marketing</p> <p>Mzdy</p>			<p><i>Zdroje příjmů</i></p>  <p>Prodej šperků</p>	

V business modelu vidíme konkrétní příklady business prvků firmy Pandora. Stavební prvek zákaznické segmenty představují pro společnost Pandora zaměření především na ženy, které mají rády designové šperky. Pandora produkty jsou však také častým dárkem, který darují svým ženám muži. Hodnotové nabídky pro zvolený zákaznický segment tvoří zejména věrnost značce. Vyznačuje se tím, že když si žena pořídí oblíbený náramek, stává se potenciálním věrným zákazníkem a je vysoká pravděpodobnost, že si bude v průběhu dalších několika let dokupovat jednotlivé přívěsky. Dalšími významnými hodnotovými nabídkami jsou originalita, inovativní design, vysoká kvalita, známá značka s dobrou pověstí a inovativní přístup společnosti. Tento balíček výhod představuje důvody, proč lidé dávají přednost společnosti Pandora před konkurencí. Uvedené výhody jsou jak kvantitativní, tak kvalitativní povahy. Velmi výraznou hodnotovou nabídkou je design, jelikož díky němu šperky jednoznačně vynikají na konkurenčním trhu. Jako další

velmi důležitou hodnotovou nabídku uvádím značku, prostřednictvím které vlastníci šperků ukazují ostatním určité bohatství. Prvek kanály udává, jak firma komunikuje s cílovými segmenty zákazníků. V tomto případě Pandora využívá jak vlastní prodejny, tak prodej prostřednictvím e-shopu. Díky těmto kanálům společnost zvyšuje povědomí o výrobcích a předává hodnotovou nabídku zákazníkům. Vztahy se zákazníky si firma buduje především prostřednictvím osobní asistence, která je dostupná vždy na každé prodejně. Firma si zakládá na vstřícném přístupu prodavačů k zákazníkům. Zaměstnanci jsou vždy ochotni poradit s výběrem. Pomocí tohoto přístupu se firma snaží získat zákazníky, následně si je udržet a tím navyšovat prodej. Zaměstnanci jsou klíčoví také proto, že šperky jsou v prodejnách uloženy ve vitrínách z důvodu případné krádeže a jejich asistence při prodeji je tedy nutná. Základním příjmem pro Pandoru je zisk z prodeje vlastních šperků. Klíčové zdroje neboli nejdůležitější aktiva potřebná pro fungování modelu jsou bez sporu zaměstnanci a vysoká marže, kterou firma získává prodejem šperků. Klíčovou činností společnosti je výroba, pod kterou spadá také navrhování a poskytování zboží ve správném množství a vysoké kvalitě. Výroba je stále částečně ruční a probíhá v Thajsku. Další klíčovou činností je prodej a snaha o odlišení se od konkurence. Tyto aktivity doprovází neustálé sledování aktuálních trendů a požadavků zákazníků. Všechny činnosti dopomáhají k fungování business modelu a úspěšné činnosti celé firmy. Klíčová partnerství tvoří firma především se svými dodavateli a návrháři, jelikož bez nich by společnost nemohla fungovat. Mezi nejpodstatnější náklady patří náklady na mzdy, marketing a náklady na energie, a to především náklady na nájmy.

4.1.2. Hodnotová křivka Pandora

Obrázek 9 Hodnotová křivka Pandora



Na obrázku vidíme načrtnutou hodnotovou křivku společnosti Pandora a hodnotovou křivku konkurenčního odvětví, která ukazuje současnou situaci na trhu ve známém tržním prostoru v oblasti prodeje šperků. Křivky mají již na první pohled odlišný průběh. Na vodorovné ose je zachyceno šest faktorů, které tvoří základ konkurenčního jednání v odvětví.

Jako prvním důležitým faktorem je cena, u které označuje vysoké nebo nízké skóre výši ceny. Cena je v případě Pandory o něco nižší oproti konkurenci jako je například Swarovski, Franco Bene či šperkům Apart. Důležité je přání zákazníka, které Pandora uspokojuje ve vyšší míře, jelikož dává možnost tvorby náramků ve vlastním stylu. Pandora také více investuje do sledování aktuálních trendů a přizpůsobuje se zákazníkům. Se šperky Pandora se pojí emocionální hodnoty. Pandora tento faktor podporuje tematickými přívěsky, které vyznačují určitou životní událost či osobitý vztah a jsou vhodné jako dárek k dané události či výročí. Rozmanitost nabídky je mnohdy oproti konkurenci menší. Konkurence často nabízí například také hodinky či přívěsky na klíče. Pandora oproti konkurenci vyniká vyšší mírou limitovaných edic svých přívěsků například ve stylu Marvel, Disney, Star Wars nebo Game of Thrones.

Celkově z obou křivek vidíme odlišný průběh, a i poměrně odchylnou úroveň faktorů. Rozdílnost průběhu hodnotových křivek vypovídá o tom, že se Pandora pohybuje ve vodách modrých oceánů. Lze říci, že firma se odlišuje od konkurence a přináší

odlišnou konkurenční nabídku na trhu. Pandora navíc vyniká několikaletým výjimečným příběhem a historickou tvorbou značky.

4.1.3. PEST analýza Pandora

Politické faktory

Politické faktory stanovují pravidla, které musí podnik respektovat. Tato pravidla jsou zejména odvozena z platných zákonů a legislativních norem v zemích, ve kterých Pandora působí. Klíčovým faktorem je také typ vlády a její stabilita. Ruční výroba šperků probíhá v Thajsku konkrétně v továrně v Lamphunu, kde zakladatelé objevili vzácné kovy, drahé kameny, a především zručné šperkaře se zkušenostmi s výrobou. Nově má společnost výrobu také ve Vietnamu. Pro Pandoru je tedy velice důležitá politická stabilita především v těchto dvou zemích, aby výroba a následná distribuce mohla pokračovat bez problémů i nadále. V případě nepokojů v těchto zemích by byl ohrožen prodej šperků Pandora v zemích po celém světě.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory ovlivňující podnik jsou založeny na ekonomické situaci v dané zemi. Šperky jakožto luxusní zboží je více poptáváno v době, kdy se ekonomice daří, lidé jsou zaměstnaní a mají finance. Dalším důležitým ekonomickým faktorem je inflace, která ovlivňuje nejen kupní sílu, ale také cenu výroby šperků. Jelikož je Pandora společnost obchodující mezinárodně, ovlivňují ji zajisté také měnové kurzy, které mohou způsobovat jak kurzové zisky, tak kurzové ztráty. Další ekonomický dopad má cena materiálu, který je potřebný k výrobě šperků.

Sociální faktory

Sociální a společenské faktory se v tomto případě odvíjí od vkusu zákazníka. Lidé často sledují módní trendy a tomu odpovídá jejich poptávka po zboží. Velkou roli zde hraje také nákupní chování spotřebitelů. Šperky jsou zboží, které lidé nakupují stále především v kamenných prodejnách i přes rostoucí popularitu online nákupů. Ženy si rády šperk vyzkouší osobně. Nemalou roli hrají také spotřební zvyky kupujících a rozdělení jejich příjmů.

Další význam má společenská odpovědnost společnosti, která je klíčovým pilířem společnosti. Pandora vyhovuje úmluvám Mezinárodní organizace ILO a mezinárodním normám týkající se kvality ISO 9001, zdraví a bezpečnost OHSAS 18001, životní

prostředí ISO 14001 a hospodaření s energií ISO 50001. Dále je Pandora členem Rady pro zodpovědné šperkařství. Zodpovědně přistupuje společnost také k zaměstnancům, nabízí konkurenceschopné platy a benefity. Je obecně známé, že Pandora oslavuje ženy, jejich výjimečnost a jedinečnost. Důkazem je také charitativní činnost, díky které věnovala více než 2,5 milion dolarů pro nadaci nemocným ženám.

Technologické faktory

Mezi technologické faktory patří neustálá inovace ve výrobě, která zjednodušuje a zlepšuje procesy vytváření šperků, které jsou však částečně stále vyráběny ručně. Další technologický dopad má digitální marketing, který je stále více v tomto odvětví využíván. Aktuálním trendem je také personalizace, která pomůže poskytnout zákazníkům konkrétní nabídky a zážitky.

4.1.4. Porterův model pěti sil Pandora

Dodavatelé

Pandora si zakládá na kvalitních surovinách a spolehlivých dodavatelích, kterých není v tomto odvětví mnoho. Pandora vyrábí šperky ze stříbra a zlata. Klade důraz na kvalitu, a tak používá mincovní stříbro, které je odolné vůči rychlé deformaci. Další výhodou mincovního stříbra je, že zachovává tvar a barvu. Lze tedy říci, že vyjednávací síla dodavatelů je střední. Avšak v případě nespokojenosti není pro firmu problém svého dodavatele nahradit jiným, bude mít ovšem na dodavatele vysoké nároky.

Odběratelé

Primárními odběrateli jsou ženy vyhledávající originální šperky. Vyjednávací síla odběratelů je nízká až střední. Originální náramky s oddělenými přívěsky nejsou u konkurence dostupné, a tak má v tomto Pandora podstatnou výhodu. V případě prstýnků a dalších šperků mají odběratelé již na výběr z více možností a mohou tak tlačit na nižší cenu či na vyšší kvalitu.

Nová konkurence

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh je spíše nižší, jelikož jsou zde poměrně vysoké bariéry vstupu. Vstup do odvětví šperků vyžaduje vysoké investice do výroby, designu, marketingu a distribuce. Zákazníci často vyžadují kamenné prodejny, jelikož prodej šperků přes e-shop není v tomto odvětví příliš vhodný vzhledem k nutnosti vyzkoušení si

šperk. Značka Pandora má však již vytvořené dobré jméno na trhu a může tak působit také jako bariéra pro vstup nových firem. Vstup nových firem by společnost Pandora pravděpodobně nijak významně neohrozil, jelikož prosazení na trhu a vybudování image firmy trvá v tomto odvětví několik let.

Stávající konkurence

Stávající konkurence je z mého pohledu střední. Mezi aktuální konkurenty patří Franco Bene, Swarovski, Apart, Altman či Glamira. Každá společnost vyniká v odvětví něčím jiným a jistě si najde svůj cílový segment. Konkurenční prodejny mají často širší sortiment, prodávají například také hodinky nebo mají pánské šperky. Firmy soutěží o své zákazníky prostřednictvím inovace designu, kvality materiálu či marketingové strategie. Pandora však jako jediná nabízí možnost vlastního sestavení náramku dle osobních preferencí. Především díky tomu má na konkurenčním trhu silné postavení s originální a jedinečnou myšlenkou.

Substituty

Substituty ke šperkům jsou spíše omezené, jelikož kvalitní a designové šperky jsou vnímány jako jedinečné a osobní produkty. Ženy často investují do krásného šperku nemalé finance. Ani muži při koupi šperku nešetří v tomto ohledu svými financemi. Náhradou může být samozřejmě levná bižuterie, která je vyrobená z nerezové oceli či slitin. Vzdáleným substitutem mohou být kabelky či šály, které se používají také jako módní doplňky. Avšak kvalitní a luxusní šperk je nenahraditelný.

4.1.5. Rámec čtyř aktivních opatření Pandora

Tabulka 2 Rámec čtyř aktivních opatření Pandora

ODVRHNĚTE	POZVEDNĚTE
Vnímání šperků jako bižuterie	Ruční výroba Vlastní tvorba náramku Originalita
OMEZTE	VYTVOŘTE
Nízká kapacita v prodejnách	Pánské šperky Zakázková výroba Nové spolupráce Nový způsob neosobní interakce v místě prodeje

V kategorii odvrhnutí uvádím vnímání produktů jako bižuterie. I přes to, že má společnost vybudované dobré jméno na trhu, jsou zde stále lidé, kteří považují šperky Pandora za méně kvalitní a dají přednost podstatně dražším šperkům od konkurence. V kategorii omezení je uvedena nízká kapacita v prodejnách. Myšleny jsou dlouhé fronty, se kterými se zákazníci často setkávají v kamenných prodejnách a kterými je Pandora poměrně proslulá zejména v obdobích jako jsou Vánoce či Valentýn. Je to dáno malou velikostí prodejen, do kterých se vejde pouze omezený počet zákazníků, a tak musejí mnohdy lidé čekat venku před prodejnou. Dalším důvodem dlouhých front je individuální přístup prodavačů a čas strávený s jednotlivými zákazníky. Omezit by se měl tedy čas čekajících zákazníků například rozsáhlejším personálem nebo většími prodejny. Naopak za pozvednutí by stála jistě ruční výroba šperků, vlastní sestavení náramků a originalita. V kategorii vytvoření uvádím pánské šperky, kterými společnost Pandora momentálně nedisponuje a po kterých poptávka stále více roste. Dále by mohla Pandora zavést zakázkovou výrobu. Zákazník by si mohl navrhnout šperk dle svých představ, který by byl jedinečný a nenapodobitelný. Vytvořit by se také mohla spolupráce se známými značkami, které by společnost propagovaly. Pandora by mohla vytvořit také nový způsob neosobní interakce v místě prodeje. Jednalo by se o digitální kiosky s konfigurátory

náramků, které by byly určeny především pro stálé zákazníky, kteří nevyhledávají pomoc prodavačů. Bylo by to určité řešení pro nízké kapacity v prodejnách, jelikož prodej by byl rychlejší a netvořily by se dlouhé fronty.

4.1.6. Určení determinant hodnotové nabídky

Mezi významné determinanty značky Pandora patří především její dlouhá tradice a vybudované dobré jméno na trhu. Z hodnotové křivky vyniká především přání zákazníka, který si v prodejně sestaví náramek na míru. Dalším významným faktorem jsou emocionální hodnoty se kterými se šperky váží a které společnost podporuje svými tematickými přívěsky. Z lásky lze darovat přívěsek ve tvaru srdce, přívěsek pro štěstí ve tvaru čtyřlístku, v nabídce jsou také šperky ve tvaru znamení. Rodinným příslušníkům možno koupit přívěsek s nápisem Family, Mom, Daughter, přívěsky s rodinným stromem života, dětský dudlík k narození miminka a nechybí ani přívěsky s písmenem. Pro milovníky malování jsou v nabídce přívěsky s kreslířskou paletou, pro milovníky hudby hudební nota a mnohé další. Obdarovaný má každý jednotlivý přívěsek spojený s konkrétní událostí či osobou a nosí jej stále při sobě. Úspěšné jsou také limitované edice, kterými je společnost proslulá.

Z PEST analýzy je nejdůležitějším determinantem politický faktor. Pandora obchoduje mezinárodně a je tedy zapotřebí sledovat jednotlivé politické ustanovení v jednotlivých zemích. Především je podstatná politická stabilita v Thajsku, kde společnost své šperky vyrábí a kde je základna celé Pandory. Nepokoje v této zemi by mohly ohrozit distribuci po celém světě.

4.2. Mixit, s. r. o.

Mixit, s. r. o. je česká firma, která prodává müsli sestavené přesně podle přání a požadavků zákazníka. Společnost založili kamarádi Martin Wallner a Tomáš Huber v roce 2010 a již po třech měsících přijali prvního zaměstnance. Jejich vizí bylo vytvořit produkt, který na českém trhu chybí (Mixit.cz, 2023).

Společnost již po pouhém roce působení na trhu získala 3. místo v kategorii Inspirace roku. V roce 2013 společnost rozšířila svoji činnost i do zahraničí a začala nabízet své produkty v Polsku a na Slovensku. Pro firmu byla expanze do zahraničí obrovským úspěchem. V prosinci 2013 spustila firma svoje vlastní webové stránky. V roce 2015 se jejich prodej rozšířil také do Kanady. Po šesti leté činnosti, v roce 2016, firma získala titul „EY Začínající Podnikatel roku 2015.“ V roce 2018 získal Mixit hlavní cenu poroty v devátém ročníku soutěže Shop roku. V listopadu 2018 zavedla společnost věrnostní program pro své stálé zákazníky. V březnu 2019 obdrželi mezinárodní certifikát efektivního řízení kvality potravin HACCP. V roce 2020 se jejich činnost rozrostla také do Rumunska (Mixit.cz, 2023).

Jejich originální projekt zahrnuje i zábavu a zážitek, jelikož si cereálie míchá zákazník zcela sám a dle svých chutí. Lidé vybírají ze základních ingrediencí a kvalitních surovin. Velkou roli zde hraje i originální balení, které je vhodné například jako dárek. Balení je navíc i recyklovatelné a lze rozložit na papír a plast. Mixit se mimo jiné věnuje i dobrým skutkům. Pomohli 20 projektům a rozdali více než 1,5 milionu korun (Mixit.cz, 2023).

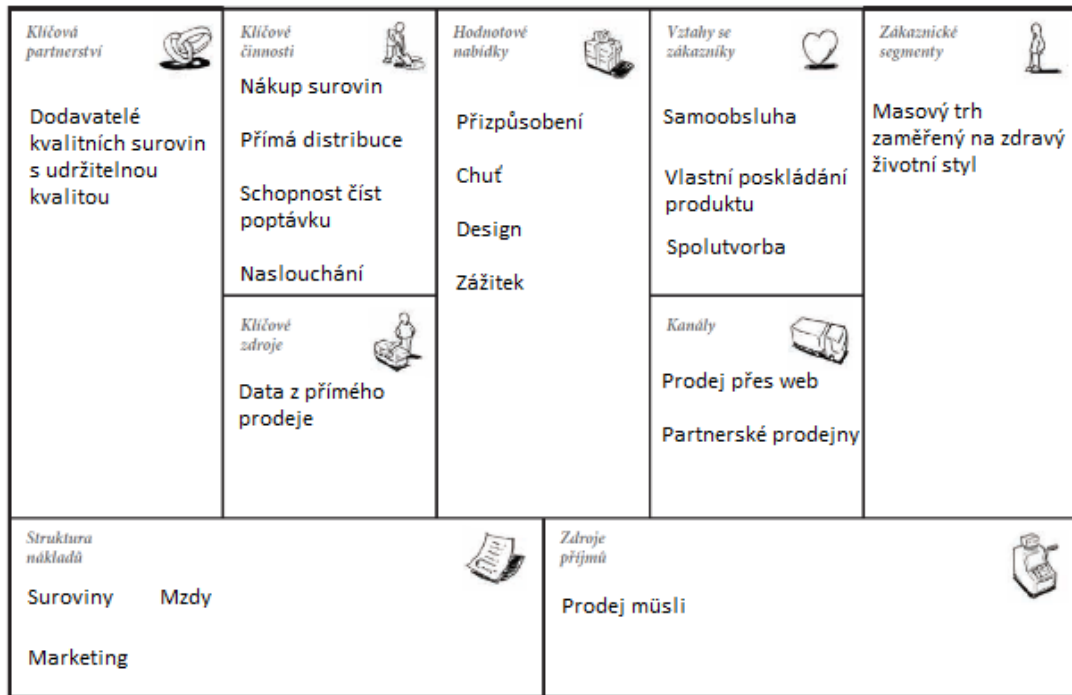
Společnost i přes velké úspěchy stále inovuje své již známe produkty, přichází však také neustále s novými a originálními myšlenkami. Odlišuje se od konkurence v mnoha směrech. Naslouchá zákazníkovi a snaží se o maximální uspokojování jeho potřeb (Mixit.cz, 2023).

Společnost nabízí rozmanitou škálu produktů mezi kterou patří müsli a granola, ovoce sušené mrazem, oříšky, čokoláda, ovesné kaše, smoothie, džemy či čaje. K tomu nabízí i doplňkové zboží jako jsou misky, termosky, svačिनové boxy, hrnky nebo tašky. Mixit také reaguje na různé diety a nabízí své produkty také veganské, bez laktózy, bez lepku či bio. Některé produkty obsahují také protein a jsou tak vhodné pro sportovce či pro všechny, kteří chtějí navýšit svůj denní příjem bílkovin. Na e-shopu probíhají pravidelně limitované edice v duchu Vánoc, Valentýnu či Velikonoc. Produkty jsou tak vhodným dárkem ke konkrétním akcím. Společnost dále nabízí degustační boxy, které

jsou vhodné pro všechny, kteří si přejí vyzkoušet od každého produktu něco (Mixit.cz, 2023).

4.2.1. Business model Mixit

Obrázek 10 Business model Mixit

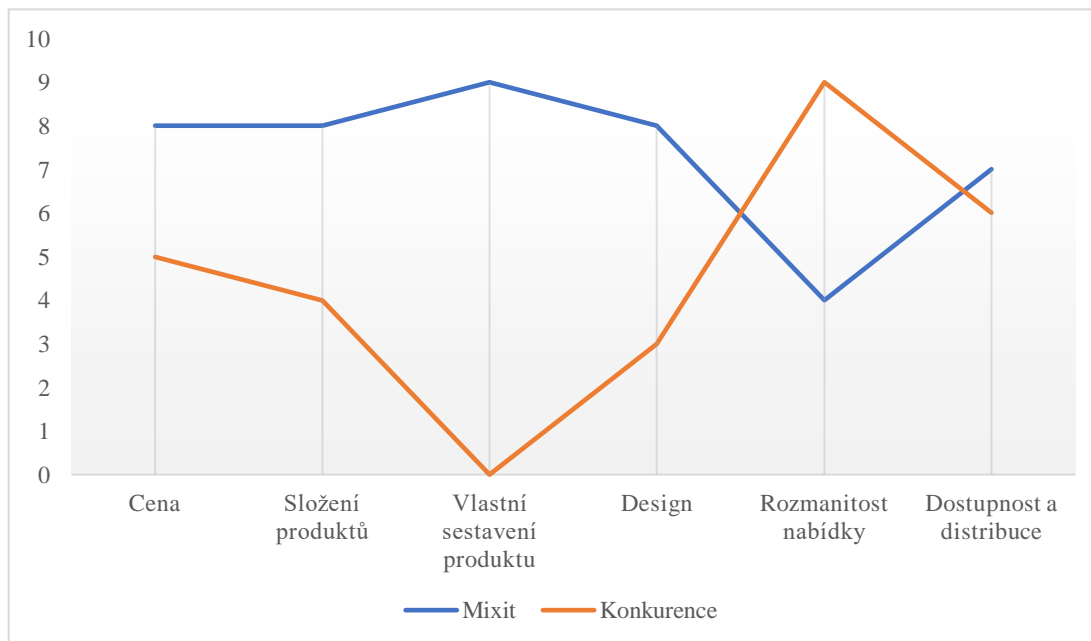


Společnost Mixit se zaměřuje na masový trh zajímavící se o zdravý životní styl, kterému se snaží porozumět a uspokojit jeho potřeby. Hodnotu pro vybraný zákaznický segment u firmy Mixit tvoří především přizpůsobení. Hraje opravdu velkou roli v prvku hodnotová nabídka. Firma se snaží své müsli přizpůsobit přesně na míru zákazníkovi, který si výrobek sám namíchá dle svých chutí a preferencí. Hodnotovou nabídku tvoří dále skvělá chuť, design a balení, takže jsou výrobky vhodné také jako dárek. Jako poslední prvek hodnotové nabídky zde uvádím zážitek, jelikož Mixit usiluje o to, aby zákazníka celý proces vlastního míchání müsli bavil a těšil se z objednávky. Hotový namíchaný tubus si může zákazník také pojmenovat dle své fantazie a napsat na něj věnování. Na výběr je také možnost EKO krabice, která je snadno recyklovatelná. Toto vše představuje důvod, proč zákazníci dávají často přednost firmě Mixit před konkurencí. Lze v tomto případě mluvit o tzv. rušivé nabídce, která je nová a inovativní ve srovnání s konkurencí. Firma se svými zákazníky komunikuje primárně prostřednictvím webu. Dále využívá své partnerské prodejny po celé ČR. Mezi partnerské prodejny patří různé zdravé výživy, lékárny, pekařství či kavárny. Partnerských prodejen je opravdu mnoho, takže jsou výrobky dostupné široké škále zákazníků. Produkty Mixit nalezneme také na e-shopech

jako je Alza.cz, Mall.cz, Grizly.cz, Aktin.cz, Notino.cz, Lékárna.cz či Benu.cz. Nevýhodou těchto partnerských prodejen a e-shopů je, že si zákazník nemůže müsli sám namíchat, ale musí zvolit z již připravených produktů. Prvek vztahy se zákazníky se zaměřuje především na samoobsahu. Firma neudržuje se svými zákazníky přímé vztahy, avšak dopomáhá jim k tomu, aby se dokázali sami obsloužit a mohli si sestavit vlastní produkt. Důležitá je zde také spolupráce, jelikož společnost je založena na přáních a potřebách zákazníků. Firma tak nabádá své zákazníky k všemožným připomínkám a poznámkám, na kterých by mohla pracovat. Mezi nejpodstatnější zdroj příjmu patří beze sporu zisk z prodeje zboží. Převažuje prodej jakostních potravinářských výrobků konkrétně müsli, granoly, sušeného ovoce, ořechů a podobně. Mezi klíčové zdroje patří data z přímého prodeje, díky kterým má společnost přehled o tom, co se na trhu nejvíce prodává a může tak přizpůsobit svou nabídku a předpřipravit namíchané tubusy s müsli dle poptávky. Mezi klíčové činnosti k úspěšnému fungování celého business modelu patří jednoznačně nákup surovin a přímá distribuce. Obě tyto činnosti doprovází schopnost společnosti číst poptávku a na základě toho nakoupit suroviny ve správném množství. Celý tento proces doprovází neustálé naslouchání zákazníkovi a snaha o maximální uspokojení jeho potřeb. Klíčová partnerství tvoří firma se svými dodavateli surovin. Je kladen velký důraz na jejich kvalitu a udržitelnost. Na rozdíl od konkurence se Mixit snaží maximálně snižovat množství tuku a obilného odpadu. Největší podíl nákladů tvoří jednoznačně nákup surovin, náklady na marketing a náklady na mzdy. Cena potravin je stanovena nákladově orientovanou metodou, tedy kalkulací. K výsledným nákladům se pak připočte požadovaná marže. Obchodníci ceny dále navyšují podle požadované marže. Nejnižší cenu výrobků lze proto nalézt přímo na e-shopu společnosti.

4.2.2. Hodnotová křivka Mixit

Obrázek 11 Hodnotová křivka Mixit



Obrázek zobrazuje hodnotovou křivku společnosti Mixit a konkurenčních prodejců müsli, granoly, ořechů, arašídových másel a podobných výrobků. Na vodorovné ose je zachyceno šest faktorů, na které se konkurenti zaměřují a do nichž investují. V případě ceny Mixit vykazuje vyšší skóre oproti konkurenčním cenám, které jsou poměrně nižší. Ceny byly porovnávány se společnostmi jako je Emco, Bona Vita či Vilgain. Mixit si zakládá na kvalitě surovin, složení produktu je tedy naopak na lepších příčkách než u konkurence. Zkoumáno bylo množství cukru v cereáliích, které se snaží Mixit snižovat a v porovnání s konkurencí vykazuje nejnižší množství. Dále byla porovnávána vláknina, kterou chceme v produktu co nejvyšší. Jako další zkoumaný faktor byl olej obsažený ve výrobcích. Společnost Mixit naprosto odvrhla od palmového oleje, který škodí planetě i zdraví a používá slunečnicový olej. Například Emco výrobky obsahují řepkový olej a Bona Vita má ve svých výrobcích obsažen palmový olej. Mixit bere v potaz přání zákazníka a přizpůsobuje mu svůj produkt, u jiných společností prodávající müsli toto zavedené momentálně není. Mixit mají zákazníci spojený se zábavou, jelikož mají možnost si produkt namíchat dle vlastních preferencí. Design balení produktů je oproti konkurenci výrazně na vyšší úrovni a společnost do něj investuje mnohonásobně více. Obal si může navíc zákazník sestavit sám, to přidává také na hodnotě. Za povšimnutí stojí rozmanitost nabídky, která je u společnosti spíše základní. Například Bona Vita nabízí

také sójové potraviny, špaldové mouky nebo různé pekařské výrobky. Dále Emco se rozrostlo o rostlinné produkty pod názvem Pan Hrášek a nabízí třeba rostlinný hrachový plátek. Jako poslední faktor je uvedena dostupnost a distribuce, která je v případě společnosti Mixit čím dál větší, a to díky rozsáhlé škále partnerských prodejen. Postupně se produkty Mixit dostávají i do supermarketů a běžných konzumních prodejen. Avšak na rozdíl od společností Emco a Bona Vita nedisponuje Mixit vlastní prodejnou.

4.2.3. PEST analýza Mixit

Politické faktory

Do politických faktorů řadíme jednoznačně regulace v oblasti potravinářského průmyslu. Mixit může podnikat v oblasti výroby potravinářských výrobků a je registrován dle § 3 zákona č. 110/1997 Sb. Zaměstnanci musí disponovat platným zdravotním průkazem v potravinářství. Společnost se řídí nařízením Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 178/2002 a č. 852/2004. To vše je spojeno s přísnými zdravotními standardy. Společnost Mixit reguluje Státní zemědělská a potravinářská inspekce. Jelikož firma prodává i v zahraničí, je potřeba sledovat a dodržovat regulace v konkrétních zemích.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory ovlivňují především ceny surovin a energie. Jelikož společnost funguje i v jiných zemích, je ovlivněna měnovými kurzy. Konkrétně má obchody na Slovensku, v Polsku a v Rumunsku. Měnové kurzy mohou firmě způsobovat jak kurzové zisky, tak kurzové ztráty.

Sociální faktory

Sociální faktory zahrnují zdravý životní styl populace. Cílem odvětví zdravé a sportovní výživy je poskytovat produkty a služby, které podporují zdravý životní styl, fyzickou aktivitu a optimální výživu jednotlivců. Společnost Mixit vyhledávají spíše spotřebitelé, kteří dbají na kvalitní a zdravé potraviny.

Další součástí je společenská odpovědnost firmy. V případě společnosti Mixit může zákazník společně s nákupem poskytnout finanční příspěvek různým fondům, jako je například Dar pro Nadační fond Úsměv seniorů, Dar pro organizaci Cesta domů, Dar pro úsměvy dětí v nemocnici s Dr. Klaunem, Dar pro Aperio na podporu rodičů v krizi a mnohé další. Za dar zaplatí zákazníci Mixitu při placení objednávky 30 Kč. Společnost celou částku pošle vybrané organizaci. Jako poděkování za pomoc přijde zákazníkům

v balíku s běžnou objednávkou nálepka „Pomáhám s Mixit“. Mixit také pořádá různé akce jako např. Dětský den s Mixit a Nadaci BJP Foundation, které se účastní ambasador Jiří Procházka. Jejich důležitým tématem je také palmový olej, o kterém je známo, že má negativní dopad na naši planetu i na naše zdraví. V žádném složení výrobků Mixit tudíž zákazníci nyní nenaleznou ani kapku palmového oleje.

Mixit se také zaměřuje na udržitelnost a ekologii a snaží se tak vytvořit ekologičtější obaly. Nové obaly nazývají osmihrany, které jsou vyrobené z lehce recyklovatelného papíru, který postupně zařazují ke všem výrobkům.

Technologické faktory

Technologické faktory zahrnují automatizace a neustálé inovaci výrobních procesů pro zjednodušení a zefektivnění celého procesu dodávání produktů.

4.2.4. Porterův model pěti sil Mixit

Dodavatelé

Mixit si vybírá své dodavatele pečlivě a dbá na kvalitu a udržitelnost, aby byli jejich zákazníci spokojeni. Většina vloček a cereálií, které tvoří základ většiny výrobků, pochází od tuzemských dodavatelů. Oříšky a ovoce pocházejí převážně z exotických zemích, jelikož u nás se tyto plodiny nepěstují. Společnost si zakládá na tom, že výrobky nesmí obsahovat palmový olej, a tak není jednoduché nalézt dodavatele, který splňuje jejich požadavky. Dalšími důležitými parametry při výběru dodavatele jsou ceny, splatnost, dodací podmínky a lhůta dodání. V případě nespokojenosti může podnik přejít k jiným dodavatelům, avšak tento počet dodavatelů lze považovat za omezený. Lze tedy říci, že vyjednávací síla dodavatelů je poměrně vysoká. Firma musí identifikovat dodavatele, kteří jsou kvalitní a spolehliví a udržovat a posilovat vztahy, aby společnost získávala například množstevní slevy a obě strany byly při obchodování spokojené.

Odběratelé

Odběratelé produktů jsou především koncoví zákazníci zajímající se o zdravý životní styl, kteří nakupují především přes e-shop. Dalšími významnými odběrateli jsou partnerské prodejny a supermarkety. Jelikož značka Mixit má silné postavení na trhu, vyjednávací síla odběratelů se snižuje. Na druhou stranu na trhu existuje hned několik podobných společností prodávajících müsli a zákazníci mají tak v oblasti müsli, granoly, ořechů, semínek a podobně na výběr z velkého množství konkurenčních produktů. Trh je v této

oblasti značně nasycen a zákazník získává možnost výběru a může tlačit na snížení cen. Zákazníci mohou v případě nespokojenosti přejít jednoduše ke konkurenci. Může tomu být v případě, že zákazníci nedbají tolik na kvalitu a složení produktů a dají přednost levnějším variantám produktů. Proto je pro každého výrobce důležité znát požadavky současných i potenciálních zákazníků a snažit se je co nejlépe uspokojit, aby zákazník neměl důvod vyhledávat konkurenci.

Nová konkurence

Hrozba nových konkurentů je střední až vysoká, jelikož zde nejsou příliš velké bariéry vstupu na trh. Rozhodně je zapotřebí mít do začátků finanční prostředky na prostory, suroviny, vybavení a propagaci. Jelikož není zapotřebí kamenné prodejny, firmy tak mohou ušetřit za prodejní prostory, mzdy a energie. Je zde nutné splňovat administrativní a legislativní náležitosti, mít vyškolený personál a vybudovanou distribuční síť. Odvětví zdravé výživy podléhá přísným právním a regulačním požadavkům, zejména pokud jde o bezpečnost potravin a nutriční normy. Dodržování těchto předpisů může být složité a nákladné, což částečně omezuje nové vstupy. Pro daný podnik je velmi složité vytvářet bariéry vstupu do odvětví a snížit riziko odchodu zákazníků ke konkurenci. Společnost Mixit si však vytvořila spokojené a loajální zákazníky a má dobré jméno na trhu.

Stávající konkurence

Stávající konkurence v oblasti zdravé výživy je poměrně vysoká a značná část z nich nabízí mnohem širší sortiment než Mixit. Jedná se například o Emco, Bona Vita, Vilgain, Grizly, Topnatur, Svět plodů, Janova pec či Natu. Firmy se musí zaměřit na odlišení a na určitou přidanou hodnotu, kterou díky svým originálním výrobkům přinášejí zákazníkům. Firma Mixit má výhodu, že jako jediná na trhu nabízí možnost vlastního sestavení produktu, a tak je poměrně konkurenceschopná. Inovace, marketingové strategie a udržení kvality mohou pomoci snížit intenzitu konkurence v tomto odvětví.

Substituty

Za substituty zdravých a kvalitních müsli produktů lze považovat všelijaké sladkosti, které jsou však plné cukru. Konkrétně se může jednat o tatranky, čokolády, želé, tyčinky a další cukrovinky, které mohou být náhradou zdravého mlsání či plnohodnotné snídaně. Náhradou může být také sladké pečivo v supermarketech, jako jsou různé croissantsy,

donuty, koblihy, koláčky, plněné listové taštičky, pekanové pletence, čokorolky a další dobroty, po kterých lidé často sáhnou, když mají chuť na sladké.

4.2.5. Rámec čtyř aktivních opatření Mixit

Tabulka 3 Rámec čtyř aktivních opatření Mixit

ODVRHNĚTE	POZVEDNĚTE
Mobilní aplikace	Spoluvorba Přizpůsobení Spojení se zábavou
OMEZTE	VYTVOŘTE
Obalový materiál (plast)	Vlastní prodejna Export do zahraničí Spolupráce Nutriční program

Do kategorie odvržení byla zařazena mobilní aplikace, která není v této oblasti tolik důležitá a mohla by firmě snížit náklady. Naopak za pozvednutí by stály silné hodnotové nabídky jako je spoluvorba, přizpůsobení výrobku na míru a spojení nákupu se zábavou. Firma by mohla omezit obalový materiál, a to především plast. Tubové obaly na müsli jsou z papíru, avšak horní a dolní uzávěr je plastový. Uvnitř je produkt opět zabalen do plastového obalu. Firma již nabízí možnost EKO obalu, ale pouze u některých produktů. Za úvahu by stálo vytvoření vlastní prodejny vzhledem k úspěšnosti na trhu a široké nabídce. Zaměstnanci by mohli přímo cílit na své zákazníky a poradit jim s výběrem. Vztahy se zákazníkem by se posílily osobní asistencí a zvýšila by se tak prodejnost. Jako další možnost pro rozvoj podniku je export výrobků do zahraničí ve větší míře. V současnosti je firma na Slovensku, Polsku a Rumunsku. Prostřednictvím franšizy expandovala také do Kanady. Tento seznam států by se mohl v budoucnu rozšířit. Mixit by mohl také navázat spolupráci se sportovními centry a nabízet tam především své proteinové výrobky. Společnost by mohla dále vytvořit nutriční program, který by obsahoval odbornou pomoc v oblasti stravování, sestavování jídelníčků, konzultace s nutričními poradci a podobně.

4.2.6. Určení determinant hodnotové nabídky

Z hodnotových křivek významně vyniká determinant možnost vlastního sestavení produktu, jelikož tato varianta přináší firmě jistou konkurenční výhodu. Žádná z konkurenčních firem tuto možnost doposud nenabízí. Jako další významný faktor je složení produktů. Firma Mixit dbá na kvalitní suroviny a pečlivě si vybírá své dodavatele. Snaží se o co nejnižší podíl cukru, a naopak o co nejvyšší podíl vlákniny. Společnost naprosto odstranila palmový olej ze svých produktů. Složení oproti konkurenčním výrobkům je zdravější, avšak stále je zachována skvělá chuť.

Z PEST analýzy byl jako nedůležitější determinant vyzdvižen sociální faktor. Prodej těchto výrobků se odráží od životního stylu lidí. Vliv mají jejich nákupní zvyklosti a chování. Projevuje se také, do jaké míry jsou spotřebitelé ochotni si připlatit za zdravější a kvalitnější potraviny. Součástí je také ekologičnost, která se stále více od firem vyžaduje a kterou se snaží Mixit podporovat pomocí ekologických obalů, které stále ve větší míře zavádí u svých výrobků.

4.3. Airbnb

Airbnb patří mezi velice úspěšnou a rozšířenou online ubytovací platformu založenou na principu sdílené ekonomiky. Tato platforma pomáhá nejen objevovat a rezervovat zajímavá ubytování, ale také umožňuje hostům autentičtější spojení s komunitami a vytváří jedinečné zážitky. Díky této službě se posunuly dimenze cestování a poznávání kultur a tradic opět do nových rozměrů. Ubytování jsou mnohdy netradiční, na jedinečných místech a často lze proniknout do soukromí vlastníků nemovitostí. V České republice funguje Airbnb od roku 2009 (Airbnb, 2023).

Společnost Airbnb můžeme přirovnat ke komunitnímu tržišti, které propojuje hostitele a hosty. Hostitelé prezentují dostupné pokoje, byty, domy a stanovují si vlastní cenu dle uvážení. Hosté hledající ubytování si mohou vybrat ze široké nabídky dle vlastních preferencí. Za každou rezervaci si Airbnb účtuje servisní poplatek, jehož výše závisí na ceně a délce pobytu (Airbnb, 2023).

Vše začalo v roce 2007. Dva designéři Brian Chesky a Joe Gebbia v San Francisku ubytovali ve svém domě tři cestovatele, kteří hledali místo na přespaní. Brian a Joe potřebovali peníze, a tak jim příležitostný pronájem přišel jako skvělý nápad. Součástí tehdejšího ubytování bylo bezdrátové připojení, pracovní stolek, karimatka a snídaně. Tato skromná myšlenka zcela změnila jejich život a v budoucnu z nich udělala miliardáře. Takto tedy vznikl nápad vytvořit koncept dnešního Airbnb (Airbnb, 2023).

Počáteční název byl Airbed & Breakfast, který lze volně přeložit jako nafukovací matrace a snídaně, což plně vystihovalo tehdejší podobu služby Airbnb. V roce 2008 spustila společnost první rezervace přes SXSW. V roce 2009 byl do firmy přijat společník Nathan Blecharczyk, který navrhl zjednodušit název na Airbnb a tento název je aktuální do dnes. V tomto roce se zároveň rozšířila nabídka kromě pokojů také na apartmány, celé domy a prázdninové pronájmy. V roce 2010 byla spuštěna vlastní aplikace a zapnuta funkce okamžité rezervace. Společnost se začala rozrůstat překvapivou rychlostí do různých částí světa. V roce 2012 pomohlo Airbnb při hurikánu v New York, kdy ubytovali vysídlené obyvatele a spustili program pro pomoc při katastrofách. V roce 2015 bylo Airbnb oficiálním poskytovatelem alternativního ubytování pro hry v Riu. V roce 2016 byla společnost ohodnocena investory na 30 miliard dolarů. V následujícím roce vznikla čínská značka Aibiyng. V roce 2020 jako mnoho firem Airbnb také reagovalo na COVID-19 a vytvořili Frontline Stays pro bezpečné ubytování zdravotníků

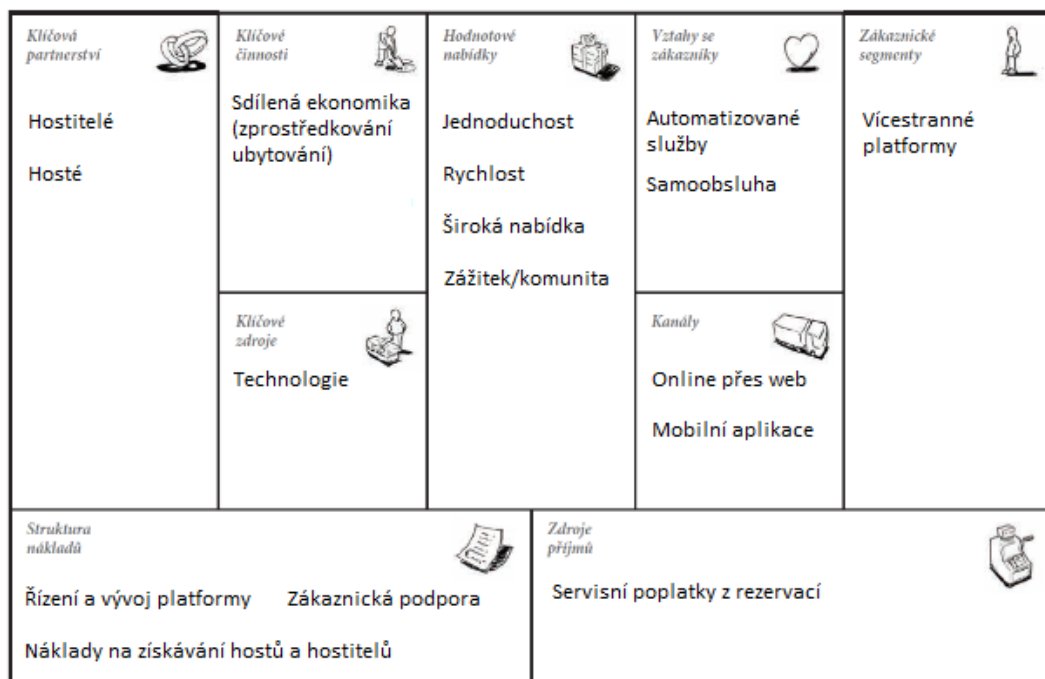
a záchranářů. Ve stejném roce začala spolupráce s Color of Change, kdy vytvořili projekt zvaný Project Lighthouse na pomoc v boji proti diskriminaci (Airbnb, 2023).

Důležitou součástí dnešního fungování Airbnb je ověřování uživatelů. K úspěšnému zřízení profilu je nutné, aby hostitel i host prošli několika fázemi ověřování. Registrace vyžaduje co nejvíce pravdivých informací. Základem je zadání údajů jako je telefon, e-mail, profilová fotografie či účet na facebooku. Dále probíhá ověření identity pomocí osobního dokladu. Důležitou součástí fungování modelu je důvěra, která se tvoří na základě referencí a hodnocení. Tato zpětná vazba slouží jak pro zákazníky, tak pro samotnou společnost (Airbnb, 2023).

Pro vyhledávání ideálního ubytovacího zařízení je potřeba zadat destinaci, termín a počet hostů. Dále lze využít i podrobnější filtrování jako je cenové rozpětí či typ ubytovacího zařízení. Každá jednotlivá nabídka ubytování je specifická, takže je potřeba pozorně přečíst veškeré podmínky a pravidla jako je možnost stornování, pravidla domu, dodatečné platby a podobně. Po vybrání je zapotřebí udělat rezervaci a počkat na její schválení. Příjezd k ubytování může mít více podob. Hostitel vám může klíče předat osobně či nechat ve schránce. Po skončení ubytování by měla následovat již zmiňovaná recenze. Hodnotí nejen host, ale i hostitel. Tyto reference jsou následně užitečné pro vyřizování dalšího ubytování (Airbnb, 2023).

4.3.1. Business model Airbnb

Obrázek 12 Business model Airbnb

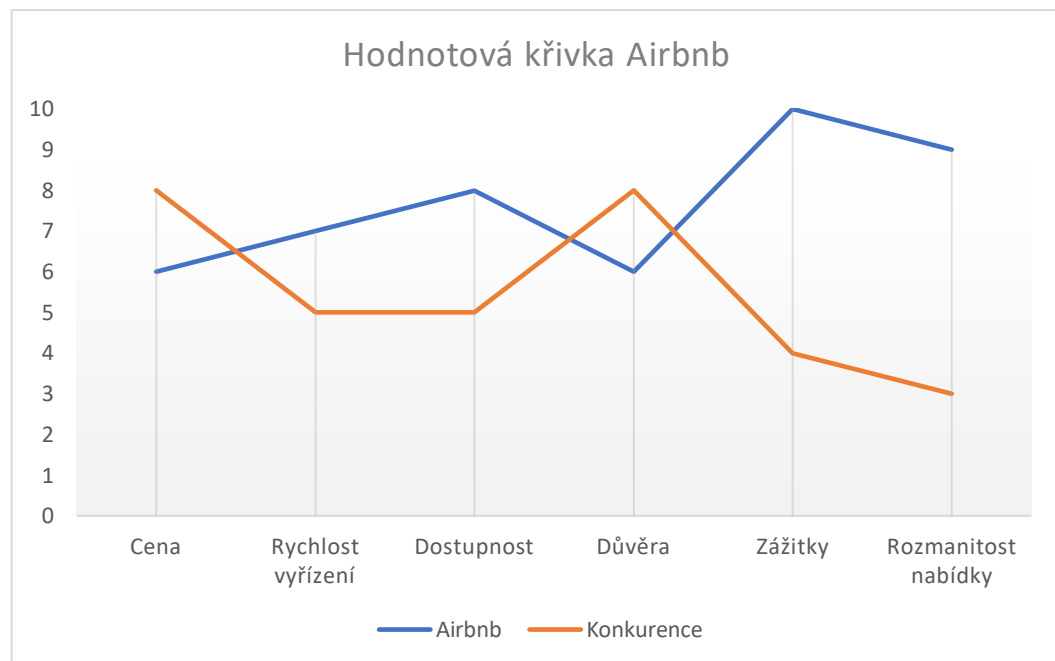


Airbnb funguje na bázi vícestranné platformy a zaměřuje se na dva zákaznické segmenty. K fungování platformy potřebuje firma širokou základnu majitelů ubytovacích zařízení a zároveň lidi poptávající různé formy ubytování. Hodnotu pro zákazníky vytváří především díky své jednoduchosti rezervování ubytování a rychlosti vyřízení díky webovým stránkám a mobilní aplikaci. Platforma nabízí širokou nabídku, ze které si jistě každý vybere dle svých preferencí a finančních možností. K tvorbě hodnoty přispívá také spojování lidí a vytváření nezapomenutelných zážitků. Nabídka ubytování je online přes webové stránky či v mobilní aplikaci. Lidé tam mohou ubytování jak nabízet, tak i poptávat. Vztahy se zákazníky jsou založeny na samoobsluze, která je doprovázena zákaznickou podporou. Služby pracují na základě automatizovaných procesů, které však většinou v konečné fázi vyžadují ruční schválení hostitelem. Zdroje příjmů fungují na principu tzv. brokerage fees. Tento zdroj příjmů vychází ze zprostředkování služeb mezi dvěma či více stranami. Hlavní příjmy plynou společnosti ze servisních poplatků z jednotlivých rezervací. Poplatek závisí na délce ubytování a ceně. Klíčové zdroje potřebné pro fungování business modelu jsou především technologické. Klíčové činnosti vyplývají z principu sdílené ekonomiky. Společnost zprostředkovává ubytování, lidé mohou sdílet své byty, domy, chaty a podobně. Stavební prvek klíčová partnerství spojuje vztahy mezi hostiteli nabízejícími pokoje, apartmány či domy s hosty, kteří hledají místa

na přespání. Cílem je oboustranně vzájemná dohoda a spokojenost. Hlavní náklady související s fungováním business modelu jsou výdaje na celkové řízení a neustálý vývoj platformy, náklady na získávání hostů a hostitelů, které úzce souvisí s reklamou a marketingem a v neposlední řadě náklady na neustálou zákaznickou podporu.

4.3.2. Hodnotová křivka Airbnb

Obrázek 13 Hodnotová křivka Airbnb



Na obrázku vidíme načrtnutou hodnotovou křivku společnosti Airbnb a hodnotovou křivku konkurenčního odvětví, která ukazuje současnou situaci na trhu v oblasti ubytovacích služeb. Křivky mají již na první pohled odlišný průběh. Na vodorovné ose je zachyceno šest faktorů, které tvoří základ konkurenčního jednání v odvětví.

Jako prvním velice důležitým faktorem je cena, dle které se hosté rozhodují, které ubytování zvolí. V případě Airbnb jsou ceny různorodé v závislosti na typu ubytování. Obecně lze však nalézt na Airbnb ubytování za příznivé ceny. Dalším faktorem je doba vyřízení ubytování, která je v případě Airbnb díky online prostředí opravdu krátká. Dalšími faktory jsou dostupnost, která se v případě Airbnb pohybuje ve vyšším skóre oproti konkurenci. Nabídky jsou dostupné na webových stránkách a vytvořit rezervaci zvládne opravdu každý. Uživatelsky přívětivé rozhraní této platformy vyniká svou schopností být snadno ovladatelné a intuitivní. Tato jednoduchost otevírá dveře k získání širší uživatelské základny, jelikož procesy registrace a následné rezervace ubytování jsou

navrženy s ohledem na rychlost a bezproblémovost. Právě tato uživatelská přívětivost hraje klíčovou roli v úspěchu této společnosti. Jako další významný faktor je zde uvedena důvěra, která je stále o něco nižší než u ověřených hotelů a ubytoven. Avšak celosvětový úspěch Airbnb lze přičítat schopnosti vytvořit důvěru nejen mezi společnostmi a uživateli, ale také mezi samotnými hostiteli a hosty. Klíčovým hnacím faktorem pro rozšiřování působnosti Airbnb se stává vybudování důvěry uživatelů, což začíná u ověřených profilů hostitelů a hostů. Tato důvěra se průběžně vytváří přes hodnocení, která zahrnují recenze od předchozích hostů. Díky tomuto systému se tedy důvěra stále zvyšuje a Airbnb přesvědčuje uživatele o své bezpečnosti. Dále jsou zde uvedeny zážitky, které jsou s ubytováním přes Airbnb jednoznačně spojeny. Airbnb pomáhá poznávat místní kulturu. Hostitelé jsou často milí a přátelští a v případě sdíleného pokoje přímo u nich doma je možné poznat jejich zvyky a kulturu. Hosté se mohou také doptat na doporučení na výlety či vyhlášené restaurace. Posledním faktorem je rozmanitost nabídky. Díky odlišným hostitelům se na platformě objevují různé druhy ubytování a každý si zde nalezne to své.

4.3.3. PEST analýza Airbnb

Politické faktory

Majitelé ubytovacích zařízení se musí řídit zákony a předpisy týkajícími se pronájmu bytů. Jelikož Airbnb je mezinárodní platforma, musí zajistit, aby se lidé řídili zákony místní vlády. Liší se například daňové sazby, v některých zemích se jedná o placení daní ve stejné výši jako v případě hotelů. V jiných státech jsou zase přísnější pravidla týkající se krátkodobého bydlení z důvodu obavy z nedostatku bytů k trvalému bydlení. V určitých zemích je stanovený počet dní, kdy může majitel svou nemovitost krátkodobě pronajímat a podobně. Dopad má také politická stabilita. V zemích, kde není bezpečno, je pro Airbnb náročné působit a prosperovat.

Další význam mají Zákony na ochranu údajů a soukromí, které ukládají společnosti určité závazky a požadavky. Jedná se například o evropské obecné nařízení o GDPR.

Ekonomické faktory

Airbnb patří do kategorie sdílené ekonomiky, v tomto případě lidé sdílejí krátkodobě své nemovitosti s lidmi, kteří je poptávají. Airbnb lze považovat za alternativní a levnější variantu hotelů a konkuruje tak všemožným druhům ubytovacích zařízení. Společnost zformovala platformu, která uspokojuje poptávku lidí levněji než konkurence. Lidé, kteří

mají přebytek ubytovací kapacity, ji mohou dát do pronájmu a vydělat peníze a lidé, kteří chtějí ušetřit za hotely, mohou využít levnější služby. Vytváří se tak v ekonomice určitá rovnováha.

Společnost také poskytuje nemalé množství pracovních míst. Zároveň poskytuje výdělečnou činnost i hostitelům po celém světě. Významnou roli hrají také měnové kurzy, které se v jednotlivých zemích liší. Lidé se snaží cestovat co nejlevněji. Nemalou roli má také inflace, pokud se pohybuje ve vyšších číslech, lidé méně cestují a klesá poptávka po službách Airbnb a naopak. Vyšší nezaměstnanost může v tomto případě přinutit lidi pronajímat své nemovitosti, ale naopak při nižších příjmech obyvatelstva opět klesá poptávka po ubytování. Airbnb také podporuje cestování a přiláká do jednotlivých zemí více turistů a tím pomáhá celé místní ekonomice. Turistický ruch má největší multiplikační efekt do ekonomiky, jelikož cestovatel utratí v místní ekonomice finance nejen za ubytování.

Sociální faktory

V průběhu času se mění cestovatelské preference. Stále více cestovatelů upřednostňuje autentičtější specifické zážitky před tradičními pobyty v hotelech. Tento trend je v souladu s obchodním modelem Airbnb, který se zaměřuje na poskytování jedinečného ubytování. Společnost umožňuje uživatelům poznat různé kultury a komunity. Vytváří prostor pro jedinečné zážitky a aktivity. Hostitel a host musí však navzájem respektovat své odlišnosti. Dále má také vliv demografické složení populace. Mladší generace vítá spíše netradiční formy ubytování, které Airbnb nabízí. Velkou roli zde hraje důvěra, která je podpořena posouvající se digitalizací a v tomto případě konkrétně pomáhají recenze a hodnocení. Podporu představují také sociální média a ústní šíření zkušeností.

Technologické faktory

Pro Airbnb jsou technologie klíčové k dosažení daného cíle. Na webových stránkách dochází ke všem důležitým krokům potřebným k získání ubytování. Alternativou může být také volně dostupná mobilní aplikace. Roli hrají také technologické nástroje, které podporují komunikaci mezi hostem a hostitelem. Airbnb využívá sofistikované algoritmy k porovnávání uživatelů, stanovování cen pro hostitele a poskytování personalizovaných doporučení pro hosty.

4.3.4. Porterův model pěti sil Airbnb

Dodavatelé

Dodavatelé jakožto hostitelé mají poměrně vysokou vyjednávací sílu. Jsou základním stavebním prvkem sdíleného ubytování. Airbnb si musí svých hostitelů vážit a pečovat o vzájemné vztahy. Hostitelé mohou totiž velice jednoduše přejít ke konkurenci a nabízet ubytování skrze jinou platformu, jako je například Booking.

Odběratelé

Vyjednávací síla zákazníků je stejně jako v případě dodavatelů také vysoká, jelikož v dnešní moderní době je možné všechny nabídky ubytování porovnávat a filtrovat. Vysoká transparentnost umožňuje nejen srovnání cen, ale především recenzí, jelikož také kvalita hraje významnou roli při výběru ubytování. Odběratelé se často rozhodují dle hodnocení předešlých hostů.

Nová konkurence

Bariéry vstupu do odvětví ubytování nejsou příliš vysoké, a tak hrozba nové konkurence je poměrně velká. I přes skutečnost, že platforma sdíleného ubytování je poměrně technicky náročná, tak online prostředí umožňuje a usnadňuje vstup novým společnostem. Novou konkurencí mohou být také jiné pronájmy jako jsou například ubytovny či koleje.

Stávající konkurence

Společnost čelí vysoké konkurenci ať už v klasickém ubytování či ve sdíleném ubytování. Konkurencí mohou být hotely, ubytovny, koleje a podobně. Ve sdíleném ubytování konkuruje především firma Booking a Expedia.

Substituty

Možnost substitutů je v tomto odvětví opravdu vysoká. Služby Airbnb mohou nahradit hotely, motely, ubytovny, penziony, chaty nebo koleje. Pro méně náročné cestovatele mohou být substitutem i kempy, kde mohou přenocovat v autě, ve stanu či v karavanu. Služby Airbnb mohou být tedy opravdu lehce nahrazeny. I přes tuto skutečnost je společnost velice úspěšná a lidé jí dávají mnohdy přednost před všemi alternativami.

4.3.5. Rámec čtyř aktivních opatření Airbnb

Tabulka 4 Rámec čtyř aktivních opatření Airbnb

ODVRHNĚTE	POZVEDNĚTE
Nespolehliví hostitelé Nespolehliví hosté	Rozmanitá nabídka Zážitky Poznání kultury
OMEZTE	VYTVOŘTE
Přijímání nadbytečných ubytovacích zařízení	Technologické inovace Motivace k preciznímu hodnocení Statistický program ubytovací kapacity Doplňkové služby

Do kategorie odvržení jsou zařazeni nespolehliví hostitelé a hosté. Nespolehliví hostitelé se vyznačují neodpovídajícím ubytovacím zařízením s jejich nabídkou na webových stránkách či dokonce podvodnou nabídkou. Nespolehliví hosté mohou například rušit noční klid či se nechovat k pronajatému zařízení slušně. Omezit by společnost měla přijímání nadbytečných ubytovacích zařízení. Jednalo by se o určitý projev společenské odpovědnosti firmy. Airbnb často bere lidem možnost trvalého bydlení, a to především ve městech, kde je velká poptávka po nemovitostech. Toto omezení by se vztahovalo na jednotlivá města, kde by byly dle velikosti určeny kapacity pro nabídky ubytovacích zařízení. Za pozvednutí by stála rozmanitost nabídky a spojitost Airbnb se zážitky. Ubytovaní přes Airbnb pomáhá také poznat místní kulturu díky navázání vztahu s hostiteli, kteří bývají často milí a přátelští. Společnost by mohla vytvořit technologickou inovaci v podobě virtuálního prohlížení ubytovacího zařízení. Dále by společnost měla zajistit větší bezpečnost a jistotu ubytování díky opravdu upřímným recenzím na stránkách Airbnb, které je aktuálně dobrovolné a bez odměny. K motivaci hodnotit by návštěvník dostal za každý posudek určitou slevu na další ubytování. Ke svému hodnocení by mohl připojit i vlastní fotografie. Určitou výhodu by získal i hostitel za hodnocení spokojenosti se svým hostem. Společnost by mohla dále vytvořit statistický program, který by ukazoval naplněnou kapacitu ubytovacích zařízení v jednotlivých

městech. Díky tomu by se mohla odvrhnout již zmiňovaná nadměrná nabídka pronájmů. Airbnb by mohla dále zavést doplňkové služby jako je například půjčení automobilu.

4.3.6. Určení determinant hodnotové nabídky

Z analýzy hodnotových křivek Airbnb vyplývá, že klíčovým prvkem jejich nabídky jsou především zážitky. Hostitelé často nechají své hosty nahlédnout do svého životního stylu, ukáží místní kulturu nebo doporučí aktivity a restaurace. Dalším významným faktorem, který má určitou přidanou hodnotu je široká rozmanitost ubytování. Platforma nabízí od každého typu nemovitosti něco. Přes portál Airbnb si mohou hosté rezervovat zážitkové pobyty v domku na stromě na samotě v lese přes ubytování v jeskyni, maringotky, domy kryté zemí, domy na ostrovech, domy na farmě, sruby, historické domy, panská sídla, jurty, větrné mlýny, kreativní prostory, věže nebo klasické chatky a luxusní pokoje. Host si může vybrat, zda si přeje pronajmout celou nemovitost, soukromý či společný pokoj.

Z PEST analýzy jsou nevýznamnějším determinantem sociální faktory. Poptávka po službách Airbnb je odvozena od cestovatelských preferencí a možností. Cestování se stává stále větší součástí života velkého počtu lidí. Stále více cestují mladí lidé, kteří se snaží při svých cestách co nejvíce ušetřit, ale zároveň také chtějí mít co nejvíce zážitků. Nebojí se riskovat a zkoušet nové věci.

5. Diskuze

V této části budou uvedeny hlavní výsledky praktické části. Na základě detailního prostudování vybraných podniků a vytvoření business modelů, hodnotových křivek a výsledků analýz vnějšího prostředí budou následně vytyčeny hlavní faktory úspěchu těchto firem. Poté bude diskutováno několik návrhů systémového rámce budoucí strategie jednotlivých společností.

5.1. Návrh systémového rámce budoucí strategie Pandora

Společnost Pandora má silné postavení na trhu především díky svým originálním náramkům, které si mohou zákazníci sestavit dle své libosti. Se šperky se váže určitý příběh a emociální hodnoty. Pandora disponuje spíše užší nabídkou svých šperků, avšak vyniká velice zajímavými limitovanými edicemi a tematickými náramky. Společnost nabízí šperky za přijatelné ceny a má za několik let vybudované dobré jméno a vytvořenou širokou škálu loajálních zákazníků.

Celé fungování náramků je vlastně velice zajímavý ekonomický koncept, jelikož firma si nákupem jediného náramku zajistí pravděpodobně opakované nákupy dalších přívěsků na daný náramek v několika dalších letech a zajistí si tak s vysokou jistotou věrného zákazníka. Celková hodnota náramku i s přívěsky může dosáhnout až několik desítek tisíc. Tato částka však není vynaložena jednorázově ale postupně. Často se na nákupu přívěsků podílí rodina a přátelé.

Návrhy změn

I přes skutečnost, že je Pandora velice úspěšná na trhu šperků, existují oblasti, ve kterých by se mohla zlepšit a zvýšit tak svou konkurenceschopnost. První mezera je v šíři nabídky. Své šperky by mohla společnost nabízet ve větší škále barev, materiálů a gravírování. Firma by se mohla zaměřit na více druhů výrobků jako jsou například módní hodinky, luxusní přívěsky na klíče, klipy do vlasů či pouzdra na telefony s křišťály či kamínky. Ke svým limitovaným edicím by mohla přidat sezónní kolekce. Společnost by mohla dále zvážit spolupráci s populárními značkami v oblasti oblečení či bot. Zářivé šperky by se mohly vrstvit na módní oděvy a pozvednout tak výjimečnost a originalitu každého jednotlivého kousku oblečení.

Svou kolekci dámských šperků by mohla společnost rozšířit také na kolekci pánských šperků, které postupem času získávají na významnosti. V nabídce by mohly být také

luxusní manžetové knoflíčky pro muže. Firma by tím získala zcela nový cílový segment zákazníků.

Společnost by mohla dále zavést něco jako virtuální zkoušení šperků online. Zákazníci by si tak mohli zkoušet kombinace různých přívěsků do jednoho náramku. Do budoucna by mohla firma také uvažovat o výrobě šperků s technologickými prvky. Šperky by mohly být uzpůsobeny například pro platbu v obchodě.

Pandora může dále pro své zákazníky zavést různé soutěže a akce prostřednictvím sociálních sítí. Výherci by dostali slevu na další nákup nebo by si mohli vybrat šperk dle své libosti.

Tyto faktory by mohly opět pozvednout firmu Pandora, posílit vztahy se zákazníky, získat nové zákazníky a zvýšit povědomí o značce. V neposlední řadě by se zvýšila konkurenceschopnost firmy a podíl na trhu.

5.2. Návrh systémového rámce budoucí strategie Mixit

Společnost Mixit je známá především pro své vlastní míchání müsli dle chuti a výběru zákazníka. S tímto originálním nápadem přišla společnost na trh již před několika lety a je do dnes velice úspěšná. Svou přízeň zákazníků si získala především díky skvělé chuti produktů, vysoké kvalitě surovin a designovému balení. S nákupem se pojí i zábava a míchání produktu může tak zákazníkovi přines i určitý druh zážitku. I přes vyšší ceny produktů poptávka stále roste a firma je čím dál více úspěšná a rozrůstá se.

Návrhy změn

Společnost by mohla zvážit zavedení větší škály výrobků. Mohla by přidat například produkty, které souvisejí se zdravým životním stylem jako jsou například doplňky stravy, vitamíny, minerály a další látky, které mají za cíl podporovat celkové zdraví a vitalitu. Do své nabídky by mohla také zařadit sportovní výživu jako jsou proteiny, které jsou oblíbené zejména mezi aktivními jednotlivci a sportovci a zacílit tak na zcela nový segment zákazníků.

Firma Mixit by mohla zavést spolupráci s odborníky na výživu. V souvislosti s tím by mohla společnost zprostředkovávat či přímo nabízet jídelníčky na míru dle preference zákazníků. Jídelníčky by se dělily na dietní jídelníčky, objemové jídelníčky, redukční jídelníčky či jídelníčky zaměřené na zdravý životní styl. Složení jídel by zahrnovalo potraviny společnosti Mixit a byly by součástí jídelníčku.

Zvýšení dostupnosti produktů by mohla firma realizovat prostřednictvím vlastní prodejny. V prodejnách by si mohli zákazníci osobně namíchat müsli do tubusů a jejich zážitek z vytvoření vlastního produktu by se několikanásobně zvýšil. Zákazník by si nadále vytvořil silnější vztah se značkou a získal ke společnosti vyšší důvěru. Prodej by také pozvedla okamžitá zpětná vazba zaměstnanců na jakékoliv dotazy a připomínky. Osobní a stálý kontakt se zákazníkem pomáhá také vytvořit dlouhodobé a pevné vztahy, což dopomáhá k opakovaným nákupům a doporučením svým blízkým a přátelům.

Mixit by mohl díky své originalitě a úspěšnosti ve větší míře expandovat na zahraniční trhy a přizpůsobit svou nabídku zahraničním zákazníkům. Dále by mohla společnost navázat spolupráci se známými tvářemi, které se věnují sportu či zdravému životnímu stylu. Nyní spolupracuje např. se známým MMA zápasníkem Jiřím Procházkou a českým olympionikem Adamem Ondrou. Tato spolupráce by se mohla rozšířit i na další sportovce z jiných odvětví. Za zvážení by stála také spolupráce s fitness centry. Dále by mohla společnost spolupracovat ve větší míře se supermarkety, které disponují sekcemi zdravé výživy. Především na mladší cílový segment by mohla působit pomocí influencerů.

5.3. Návrh systémového rámce budoucí strategie Airbnb

Airbnb působí na trhu již dlouhou řadu let a vytvořila si tak dobré jméno u zákazníků. Společnost je úspěšná především díky své různorodé nabídce ubytování, ze které si vybere téměř každý. Ubytování je často za přijatelnější cenu než v případě hotelů, a navíc se s ním vážou zážitky, nová přátelství a dobrodružství.

Návrhy změn

Společnosti Airbnb jsou doporučeny přísnější kontroly a ověření u hostitelů, kteří ubytování nabízejí. Pomoci by mohla motivace hostitelů a hostů k upřímným recenzím pomocí různých slev. Za každý posudek by návštěvník dostal určitou slevu na další ubytování. Ke svému hodnocení by mohl připojit i fotografie. Určitou výhodu by získal i hostitel za hodnocení spokojenosti se svým hostem.

Společenskou odpovědnost by společnost pozvedla zavedením omezení ubytovacích zařízení v jednotlivých městech. Airbnb totiž často bere lidem možnost trvalého bydlení a tímto by uvolnila nemovitosti určené pro tento účel. Omezení by se vztahovalo na jednotlivá města, kde by byly dle velikosti určeny kapacity pro nabídky ubytovacích zařízení.

Společnost Airbnb by mohla také spolu s ubytováním nabízet doplňkové služby pro cestovatele, a to například možnost půjčení automobilu. Služba by probíhala na základě spolupráce s ověřenými a spolehlivými autopůjčovkami. Půjčení by tak bylo pro hosta levnější a jednodušší na zařízení. Společnost by mohla nabízet také letenky jakožto skvělý doplněk k cestování. Pro stálé a věrné zákazníky by mohla společnost zavést věrnostní programy ve formě sbírání bodů za každou provedenou rezervaci a při určitém počtu bodů by mohli hosté dostat slevu na další ubytování.

Významnou roli ve zlepšování služeb Airbnb mohou hrát technologické inovace. V tomto případě by mohla být využita virtuální realita pro virtuální prohlídku zařízení. Zájemce by si mohl projít virtuálně byt pomocí šipek a cítil by se, jako by si dům reálně procházel. Mohlo by to zlepšit rozhodovací proces hostů.

6. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo na základě zvolené metodiky analyzovat stav současné situace vybraných podniků a následně navrhnout změny pro zlepšení jejich strategie. Tento hlavní cíl byl dosažen pomocí čtyř dílčích cílů. Práce je rozdělena na dvě části, a to teoretickou část a praktickou. V teoretické části byly vysvětleny základní pojmy a fakta, které následně dopomohly k vypracování diplomové práce. Literární rešerše rozebírá téma strategický management, kde jsou vysvětleny pojmy jako je strategie, strategické myšlení, strategie modrého oceánu nebo také význam a princip business modelu, který je pro tuto práci klíčový. Rozebrány jsou také související pojmy jako je hodnotová nabídka, hodnota pro kupujícího či hodnotový řetězec. V praktické části byly charakterizovány jednotlivé podniky a sestaveny business modely. Následně byly zhodnoceny hodnotové nabídky podniků a jejich determinantů. Dále byla navrhována doporučení pro strategii a změny.

Prvním dílčím cílem byla charakteristika podniků a sestavení business modelů. Toho bylo dosaženo prostřednictvím prostudování dostupných informací na jejich webových stránkách. Na úvod byl každý podnik představen, byla popsána historie jeho vzniku a aktuální činnost. Získaná charakteristika firem a prostudovaná odborná literatura posloužily jako podklad k sestavení business modelů jednotlivých podniků, které následně usnadnily analýzu jejich podnikatelských činností.

Druhým dílčím cílem bylo zhodnocení hodnotové nabídky podniků. Toho bylo naplněno prostřednictvím grafického vyobrazení hodnotových křivek a porovnání činnosti s konkurencí v oblasti daného oboru. V případě všech vybraných podniků se hodnotové křivky odlišují od konkurenčního odvětví. Pandora se odlišuje především v přání zákazníka, které je uspokojeno možností vlastního sestavení náramku. Jejich nabídka se také liší v emocionálních hodnotách, které se k tematickým šperkům váží. Společnost Mixit vyniká především ve složení produktů a v možnosti vlastního sestavení müsli. Airbnb má přidanou hodnotu díky své rozmanité nabídce a zážitkům, které se často k ubytování váží.

Třetím dílčím cílem bylo určení determinantů hodnotových křivek podniků. Determinanty byly stanoveny pomocí hodnotových křivek a PEST analýzy. U společnosti Pandora je nejdůležitějším determinantem politický faktor. Pandora obchoduje mezinárodně a je tedy potřeba sledovat politické ustanovení v jednotlivých zemích,

především v Thajsku, kde se šperky vyrábí. U společnosti Mixit je významný sociální faktor. Prodej jejich výrobků se odráží od životního stylu lidí a jejich nákupních zvyklostí. Projevuje se zde, zda jsou spotřebitelé ochotni si připlatit za zdravější a kvalitnější potraviny. Společnost Airbnb je také ovlivněna především sociálními faktory. Poptávka po jejich službách je odvozena od cestovatelských preferencí a možností. Jelikož se cestování stává stále větší součástí života velkého počtu lidí, roste i poptávka po ubytovacích zařízeních.

Čtvrtý dílčí cíl se zaměřoval na navržení doporučení pro strategii a změny. Ke splnění tohoto cíle byl vypracován rámec čtyř aktivních opatření, ve kterém byly shrnuty faktory, které je třeba omezit a odvrhnout a faktory, které naopak stojí za pozvednutí či vytvoření. V návaznosti na rámec byly navrženy změny pro konkrétní podniky a jsou debatovány v kapitole diskuze. Pandora má oproti konkurenci poměrně úzký sortiment. Doporučovala bych rozšíření sortimentu o módní hodinky, luxusní přívěsky na klíče, klipy do vlasů či pouzdra na telefony s křišťály či kamínky. Přidat by se mohla také sezónní kolekce, která by oslavovala určité roční období či událost. Nový cílový segment by získala zavedením pánských šperků, které jsou stále více oblíbené. Společnosti Mixit bych doporučila zavést spolupráci s odborníky na výživu. V souvislosti s tím by mohla společnost zprostředkovávat či přímo nabízet jídelníčky na míru dle preference zákazníků. Jídelníčky by se dělily na dietní jídelníčky, objemové jídelníčky, redukční jídelníčky či jídelníčky zaměřené na zdravý životní styl. Složení jídel by zahrnovalo potraviny společnosti Mixit. Společnosti Airbnb bych doporučila spolu s ubytováním nabízet doplňkové služby pro cestovatele, a to například možnost zapůjčení automobilu. Služba by probíhala na základě spolupráce s ověřenými a spolehlivými autopůjčovkami. Společnost by mohla současně zprostředkovávat letenky jakožto skvělý doplněk k cestování.

Všechny tři zkoumané podniky jsou úspěšné, mají fungující strategii, vybudované dobré jméno na trhu a značně se odlišují od konkurence. Společnosti působí na trhu již několik let a jejich sortiment prošel řadou změn. K udržení či dokonce zvýšení poptávky po produktech je však potřeba se stále zlepšovat. Všechna tři odvětví jsou plné konkurenčních firem, které se nebojí přicházet s originálními nápady. Vybrané podniky musí stále inovovat svou nabídku, aby si udržely svou vybudovanou konkurenční výhodu do dalších let. Doporučené změny a návrhy systémového rámce budoucí strategie mohou

podnikům pomoci posunout jejich podnikání opět na další úroveň, udržet si věrné zákazníky či dokonce oslovit zcela nový cílový segment.

SUMMARY

The content of this thesis focuses on the analysis of companies' value propositions and their strategies. The aim of this thesis is to analyse the current situation of selected businesses based on the chosen methodology and subsequently propose changes to improve their strategy. This main objective was achieved through four sub-objectives.

The thesis is divided into two parts: theoretical and practical. The practical part explains basic concepts such as strategy, strategic thinking, blue ocean strategy, as well as the significance and principles of the business model, which is crucial for this thesis. Related concepts such as value proposition, value for the buyer, and value chain are also discussed.

In the main part, individual companies are characterized, and business models are developed. Subsequently, the companies' value propositions and their determinants are evaluated using value curves, PEST analysis, and Porter's model of 5 powers. Recommendations for strategy and changes for each company are then proposed. To achieve this goal, a framework of four active measures was developed.

Key words: strategy, business model, blue ocean tools, value proposition, PEST analysis, Porter's model of 5 powers

Seznam použitých zdrojů

Adámek, P., & Meixnerová, L. (2022). *Business modelování: jak na business modely v digitálním prostředí*. Praha: Grada Publishing.

Afuah, A., & Tucci, C. L. (2001). Internet Business Models and Strategies [Online]. *Researchgate*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/37408327_Internet_Business_Models_and_Strategies

AIRBNB (2023). About us [Online]. Retrieved from <https://news.airbnb.com/about-us/>

Bachmann, N., & Jodlbauer, H. (2023). Iterative business model innovation: A conceptual process model and tools for incumbents [Online]. *Journal Of Business Research*. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296323005362#b0535>

Boučková, J. a kol. (2003). *Marketing*. Praha: C. H. Beck.

Clark, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Osobní business model: jednoduchá metoda, jak vylepšit svůj život a nastartovat kariéru*. Brno: BizBooks.

Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing.

Johnson, G., & Scholes, K. (2000). *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle, techniky rozhodování*. Brno: Computer Press.

Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model [Online]. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://alea.ee/wp-content/uploads/2023/04/HBRs-10-Must-Reads-on-Strategy-2011-Harvard-Business-Review-Press-Harvard-Business-School-Press-1.pdf#page=57>

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy [Online]. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2004/10/blue-ocean-strategy>

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Praha: Management Press.

Kolter, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing* (4. ed.). Praha: Grada Publishing.

Kotler, P. (1998). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing

Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management* Praha: Grada Publishing.

Kozel, R. (2006). *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing.

- Lindič, J., Bavdaž, M., & Kovačič, H. (2012). Higher growth through the Blue Ocean Strategy: Implications for economic policy [Online]. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733312000534#bbib0315>
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Grada Publishing.
- Mixit (2023). O nás [Online]. Retrieved from <https://www.mixit.cz/o-nas>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2015). *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev* (2.nd ed.). Brno: BizBooks.
- Porter, M. E. (1995). *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing.
- Selamoglu, M. (2021). Blue Economy and Blue Ocean Strategy [Online]. Researchgate. <https://doi.org/10.23880/jenr-16000263>
- Solomon, M., & Bamossy, G. (2006). Consumer behaviour [Online]. England: Pearson Education Limited. Retrieved from <https://books.mec.biz/tmp/books/NXHQRTHBQ2L87NIU6YVN.pdf>
- Souček, Z., & Marek, J. (1998). *Strategie úspěšného podniku: (systém strategického řízení)*. Ostrava: Montanex.
- Pandora Group (2023). The Pandora story [Online]. Retrieved from <https://pandoragroup.com/about/pandora-in-brief/the-pandora-story>
- Thornton, H. C. (2024). Business model change and internationalization in the sharing economy [Online]. *Journal Of Business Research*. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296323006094#b0390>
- Tichá, I., & Hron, J. (2002). *Strategické řízení*. Česká zemědělská univerzita v Praze.
- Váchal, J., Pártlová, P., & Straková, J. (2010). *Strategický management: studijní opora pro kombinované studium*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích.
- Vysekalová, J. (2011). *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective [Online]. *Long Range Planning*. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630109000533>
- Zuzák, R. (2011). *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Prvky strategického myšlení	12
Obrázek 2 Stavební prvky business modelu	17
Obrázek 3 Hodnotová inovace	25
Obrázek 4 Komplexní produkt a jeho tři úrovně	27
Obrázek 5 Business plátno	30
Obrázek 6 Hodnotové křivky	32
Obrázek 7 Porterův model	34
Obrázek 8 Business model Pandora	37
Obrázek 9 Hodnotová křivka Pandora	39
Obrázek 10 Business model Mixit	46
Obrázek 11 Hodnotová křivka Mixit	48
Obrázek 12 Business model Airbnb	56
Obrázek 13 Hodnotová křivka Airbnb	57

Seznam tabulek

Tabulka 1 Rámec čtyř aktivních opatření	32
Tabulka 2 Rámec čtyř aktivních opatření Pandora	43
Tabulka 4 Rámec čtyř aktivních opatření Mixit	52
Tabulka 5 Rámec čtyř aktivních opatření Airbnb	61