

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Business model

Sergio Pazo

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Sergio Miguel Pazo Romero

Projektové řízení

Název práce

Business model

Název anglicky

Business model

Cíle práce

Cílem práce je navrhnout business model pro start up v oblasti vzdělávání.

Metodika

Teoretická část: literární rešerše zvoleného tématu.

Praktická část: návrh vlastního business modelu na základě situační analýzy.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran textu + přílohy

Klíčová slova

Business model, lean canvas, platforma, vzdělávání

Doporučené zdroje informací

- AL-DEBEI, M.M., EL-HADDADEH, R. and AVISON, D., 2008. Defining the Business Model in the New World of Digital Business. Proceedings of the Americas Conference on Information Systems, Toronto, 1-11.
- GAWER, A., 2009. Platforms, Markets and Innovation: An Introduction, in Gawer, A. (ed.), Platforms, Markets and Innovation, Cheltenham, UK and Northampton, MA, 10.4337/9781849803311.
- OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR, Gregory BERNARDA a Alan SMITH, 2014. Value proposition design: how to create products and services customers want. Hoboken: John Wiley. Strategyzer series. ISBN 978-1-118-96805-5
- OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. and CLARK, T., 2010. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, NJ: Wiley. ISBN 978-0470-87641-1

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Garantující pracoviště

Department of Management

Elektronicky schváleno dne 21. 11. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Head of department

Elektronicky schváleno dne 24. 11. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 01. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Business model" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 10.11.2021

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí mé diplomové práce, Ing. Ivana Tichá, Ph.D., za její cennou podporu, trpělivost a dostupnost během každé fáze procesu. Chtěl bych i nadále děkovat svým rodičům za jejich moudré rady a bezpodmínečnou lásku. Ale především děkuji svému Bohu, zdroji všeho dobrého v každé oblasti mého života.

Návrh business modelu

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na vývoj nápadu startupu na základě zvoleného business modelu, tento startup je založen na vzdělávací platformě, kde budou nabízeny doučovací služby pro vysokoškoláky. Tato práce je rozdělena do dvou částí:

Teoretická část popisuje nejpoužívanější business modely, jejich různé klasifikace, přístupy a komponenty. V této části je s větším důrazem rozpracován model „Canvas business model“ spolu s jeho variantou „Lean Canvas business model“, jejímž autory jsou Alexander Osterwalder s Yvesem Pigneurem, a Ash Maurya, resp. Oba modely jsou identifikovány jako nejvhodnější pro startupy. Dále jsou popsány hlavní nástroje pro analýzu podnikatelského prostředí na různých úrovních, externí i interní.

Praktická část obsahuje aplikaci výše popsaných nástrojů, které nabízejí základní a podstatné informace pro vývoj business modelu. Následně je vypracován zvolený business model (Lean canvas). V této části je zdůrazněna každá složka business modelu, aby bylo možné jasně pochopit obchodní myšlenku.

Tato práce je zakončena prezentací „Lean Canvas Business Model“ ve formě plátna, jako shrnutí získaných výsledků, kde se ukazuje, že podnikatelský nápad má vysokou pravděpodobnost úspěchu, pokud je adekvátní studie prostředí a na ní se stanovují obchodní strategie.

Klíčová slova: Business model, lean canvas, platforma, vzdělávání

Design of a business model

Abstract

This diploma thesis attempts to develop a startup idea based on a chosen business model; the mentioned startup consists of an educational platform where tutoring services for university students will be offered. This work is divided into two parts:

The theoretical part includes information that explains the most recognized business models, their different classifications, approaches, and components. In this part the “Canvas business model” is developed in depth along with its variation “Lean Canvas business model” whose authors are Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, and Ash Maurya respectively. Both models are identified as the most appropriate for startups. Additionally, are described the main tools used for the analysis of the business environment, from different perspectives such as external and internal.

The practical part contains the application of the tools described above that offer basic and essential information for the development of the business model. Subsequently, the chosen business model (Lean canvas business model) is developed. In this section, emphasis is placed on each of the components of the business model to allow a clear understanding of the business idea.

This work concludes with the presentation of the "Lean Canvas Business Model" in its diagram form, as a summary of the results obtained and where it is evident that the business idea has a high probability of success if an adequate study of the environment is carried out, and on which business strategies should be established.

Keywords: Business model, lean canvas, platform, education

Obsah

Obsah	9
1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika práce	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Business model.....	14
3.1.1 Definice business modelu:	14
3.1.2 Typy business modelů.....	17
3.1.3 Model e-businessu.....	18
3.1.4 Plátno business modelu (Canvas business model).....	19
3.1.5 Lean Canvas business model	26
3.2 Analýza vnějšího prostředí.....	29
3.2.1 Makroekonomický přístup	29
3.2.2 Mikroekonomický přístup.....	30
3.3 Analýza vnitřního prostředí	33
3.3.1 Analýza zdrojů a kompetencí.....	33
3.3.2 Metoda 7-S.....	34
3.3.3 Analýza SWOT	35
3.4 Virtuální platforma	35
3.4.1 Definice virtuální platformy.....	35
3.4.2 Charakteristika digitálních platform.....	37
3.4.3 Typy virtuálních platform	38
4 Vlastní práce	40
4.1 Analýza vnějšího prostředí.....	40
4.1.1 Makroekonomický přístup	40
4.1.2 Mikroekonomický přístup.....	45
4.2 Analýza vnitřního prostředí	48
4.2.1 Analýza zdrojů a kompetencí.....	48
4.2.2 Metoda 7-S (McKinsey):	51
4.3 Návrh business modelu	54
4.3.1 Problém	54

4.3.2	Segmenty zákazníků	57
4.3.3	Návrh hodnoty.....	59
4.3.4	Řešení.....	60
4.3.5	Kanály	61
4.3.6	Zdroje příjmů	62
4.3.7	Struktura nákladů	62
4.3.8	Klíčové metriky.....	63
4.3.9	Neférová výhoda	64
4.4	Lean canvas business modelu	66
5	Závěr.....	67
6	Seznam použitých zdrojů	68

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Změněný canvas business modelu od Osterwaldera a Pigneura	26
Obrázek 2 – Canvas business modelu upraveno Mauryou.	28
Obrázek 3 – Porterova analýza pěti sil.....	32
Obrázek 4 – Online vzdělávací aktivity studentů (2019).....	55
Obrázek 5 – Odhadované složení segmentu instruktora	58

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Hodnocení zdrojů a kompetencí	49
Tabulka 2 - Porovnání s konkurenčními zdroji.....	50

Seznam použitých zkratk

ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
SWOT	Silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby

1 Úvod

V současné době a neustálé úrovni konkurenceschopnosti, kterou trhy požadují od společností za své přežití ze všech hledisek a ve vzdělávacím průmyslu, konkrétně v soukromém sektoru doučování se nestává jinak, protože účastníci, zejména studenti, také nadále přizpůsobují své preference a požadují také nové metody provádění doučovacích služeb. V reakci na neustálé změny v poptávce je nabídka doučovací služby také nucena rozvíjet způsoby, jakými jsou služby nabízeny a prováděny, tuto potřebu inovovat doučovací službu lze považovat za jasnou komerční příležitost, která usnadňuje spojení mezi studenty a instruktory.

Poté je navržen business model se záměrem navrhnout alternativu k rozvoji doučovacího sektoru, a tímto způsobem zvýšit úroveň spokojenosti všech účastníků na tomto trhu a dosáhnout vyšší efektivity metod provádění služby. Tento business model má také za jeden ze svých hlavních cílů získat informace týkající se této obchodní činnosti, zpracovat ji a vyvinout strategie pro neustálé zlepšování doučovacích služeb.

Business modely umožňují přistupovat k podnikatelským nápadům, definovat jejich podstatu a hlavní atributy, aby bylo možné jejich provedení během business plánu podrobně popsat. Můžeme tedy potvrdit, že důležitost rozvoje business modelu je definovat hlavní základy, aby se podnikatelský nápad mohl rozvíjet až do jeho implementace, uvedení na trh a udržitelnosti na trhu.

Business model odpovídá fázi před vypracováním podnikatelského plánu a poskytuje hlavní východiska, definuje také rozsah podnikatelského nápadu, proto je v této práci analyzováno vnější a vnitřní prostředí navrhované společnosti s cílem identifikovat nejlepší možné charakteristiky, které by business model měl mít, aby zvýšil šance na úspěch při vstupu na trh.

Teoretická část popisuje základní pojmy o business modelech, jejich typech a reprezentacích, jakož i nástroje pro analýzy umožňující vyhodnotit jejich proveditelnost. Následně se použijí dříve popsané nástroje a vyvinou se prvky business modelu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem předkládané práce je vytvořit business model pro nové podniky, které nabízí specializované prostředí pro doučovací služby prostřednictvím virtuální platformy. Business model je založen na analýze vnějšího prostředí v České republice a na základě analýzy vzdělávacího sektoru, konkrétně v oblasti posilování a doplňování vzdělání (doučování).

Dílčí cíle práce jsou následující:

- Definovat koncept business modelu, stávající přístupy a základní komponenty;
- Definovat nejužitečnější analýzy a nástroje pro předchozí analýzu, které poskytují základy pro business model;
- Analyzovat externí prostředí a jeho nejdůležitější faktory ve vztahu k navrhovanému business modelu;
- Analyzovat vzdělávací odvětví, konkrétně část akademického doplňování a posilování, jakožto i stanovení dopadů na navrhovaný business model;
- Definovat vnitřní charakteristiky navrhovaného business modelu, aby byl zajištěn úspěšný vstup na trh;
- Na základě výsledků předchozích analýz vypracovat a doložit návrhy pro každý prvek business modelu.
- Představit canvas business modelu.

2.2 Metodika práce

V praktické části této diplomové práce a na základě analytické metody je analyzováno prostředí. Informace byly získávány z dostupných zdrojů, které jsou většinou k dispozici online. Prostor je nejprve analyzováno z makroekonomického přístupu založeného na analýze PEST, která poskytuje analýzu obecného prostředí České republiky; následovaný mikroekonomickým přístupem založeným na Porterově analýze pěti sil analyzujících konkrétní odvětví, do kterého se plánuje umístit business model (vzdělávání – doučování).

Doplňkově je vyvinuta interní analýza modelu (7-S až analýza zdrojů a kompetencí), založená na analytické metodě a deduktivní metodě, které umožňují popsat vlastnosti, které by tento business model měl mít.

Na konci analytického nástroje je použita metoda syntézy, která poskytuje shrnutí nejdůležitějších bodů ve vztahu k této práci.

Následně, a také na základě analytické metody, je samotný business model vyvinut na základě varianty původního plátna Alexandra Osterwaldera, navrženého Ashem Mauryou. Vývoj business modelu sestává z rozpisu jeho složek a jejich individuálního popisu.

Po doslovném popisu business modelu byla použita metoda syntézy k návrhu příslušného modelu plátna, které nabízí syntetizovaný a srozumitelný pohled na model.

3 Teoretická východiska

3.1 Business model

3.1.1 Definice business modelu:

Koncept business modelu byl vyvíjen po mnoho let, a to i před rozšířením internetu, takže nelze přesně popsat jeho začátky, nicméně lze říci, že termín business model nabývá stále většího významu.

Je důležité správně porozumět business modelu, protože navzdory tomu, že se jedná o často používaný koncept, může se stát nepochopeným kvůli rozmanitosti konceptů. Kromě toho je jeho odpovídající porozumění rozhodující při definování strategií a obchodní výstavby.

Rozmanitost pojmů z přehledu literatury nám umožňuje rozlišovat mezi třemi přístupy:

3.1.1.1 Hodnotový přístup

Tato skupina definic udává hodnotu jako centrální osu a nejdůležitější součást v business modelu:

První definice v této skupině je od Tongura a Engwalla, kteří nazývají business model sadou tří složek: návrh hodnoty (jaký produkt nebo službu nabízí zákazníkovi), vytvoření hodnoty (způsob, jakým vytváří tuto nabízenou hodnotu) a zachycení hodnoty, protože transformuje dodanou hodnotu ve prospěch společnosti. (Tongur a Engwall, 2014)

Nejúplnějši definice v rámci této skupiny je Bieger et. al., kteří navrhuje koncept na základě šesti kroků: První je hodnota návrhu, který odkazuje na vnímání hodnoty ze strany zákazníků a zda je společnost schopna ji nabídnout. Druhým krokem je vytvoření hodnoty identifikované v předchozím bodě, která je podporována organizací a strukturou. Třetím krokem je navrhnout způsob komunikace a dodat hodnotu zákazníkům, čtvrtý krok představuje zachycení hodnoty, jedná se o získané výhody, hlavně ekonomické. Pátým krokem je rozdělení výhod vyplývajících ze zachycení hodnoty mezi vnitřními částmi organizace nebo mezi zúčastněnými stranami. A posledním krokem je navrhnouti kroků k zajištění jejich udržitelnosti v budoucnosti. (Bieger et al., 2011)

Podobným způsobem, možná trochu více shrnutým, definují hodnotový přístup Osterwalder a Pigneur, kteří tvrdí, že cílem business modelu je vysvětlit způsoby, jaké organizace vytváří, dodává a jak zachycuje hodnotu. (Osterwalder a Pigneur, 2010)

3.1.1.2 Přístup k ziskovosti

V rámci této skupiny definic je zmíněn pojem „hodnota“, nicméně jsou přidány organizační cíle, zejména finanční aspekt, který představuje zisky.

Stewart a Zhao tvrdí, že prvním konceptem v rámci tohoto přístupu je, že účelem business modelu je ukázat společnosti cestu k ziskovosti a dlouhodobé udržitelnosti. (Stewart a Zhao, 2000)

Podobně najdeme v této skupině definici Afuah, jenž tvrdí, že business model je cesta, která společnost vede, aby vydělala peníze, včetně činností, které provádí, jeho formy a pořadí tak, aby nabídla klientovi produkt nebo službu a získala příjem. (Afuah, 2004)

Ve stejném duchu je tak popsáno v definici od Christensen et al., kteří rozdělují business model do čtyř prvků, vytvářejících hodnotu: návrh hodnoty pro zákazníka a jak je zisk přijat, (ziskovost obdržel produkt nebo služba), jaké zdroje má společnost a jaké jsou postupy pro celý systém fungují. (Christensen et al., 2008)

3.1.1.3 Přístup ke strategickým prvkům

Definice seskupené v tomto přístupu zahrnují první dva koncepty (o hodnotě a organizačních cílech) doplněné o další strategické prvky, jako jsou specifické činnosti nebo důležité dimenze v business modelech včetně faktoru vzájemné závislosti.

První definice v rámci tohoto přístupu patří Mayovi a Brownovi, kteří považují business model za formu, jež má systém společnosti vést k udržení své úrovně konkurenceschopnosti na trhu, a jak můžeme vidět zde, vnější prvky byly výslovně zahrnuty. (Mayo a Brown, 1999)

Al-Debei a Avison definují business model jako textové nebo grafické znázornění společnosti a její organizace, včetně zdrojů společnosti, finančních dohod a produktů nebo služeb, které mají být nabízeny. Zmiňuje také, že business model je základem pro opatření k dosažení strategických cílů. (Al-Debei a Avison 2008)

Také Al-Debei a Avison zdůrazňují, že základní rozměry business modelu se točí kolem čtyř prvků; hodnotový návrh nabízený zákazníkovi, hodnotová architektura (odkazující na zdroje, které společnost má), finanční hodnota (představující návratnost nebo zisk), a hodnota sítě (která je zastoupena dalšími subjekty, s nimiž společnost komunikuje, především dodavateli, dopravci a dalšími externími účastníky). (Al-Debei a Avison 2010)

Také v tomto přístupu pokračuje Slywotzky, který se odkazuje na business model jako na výsledek všech činností společnosti, mezi něž se zařazují i definice vlastní nabídky a její diference, potřebné operace (včetně těch, které mohou být externí), rozdělení svých zdrojů, plánovaný způsob, jak získat výhody a skupina potenciálních klientů, ke kterým je úsilí společnosti směřováno. (Slywotzky, 1996)

Kromě výše uvedeného, existuje další způsob klasifikace definic, jenž navrhli Massa et al. identifikující následující tři přístupy, které se vzájemně nevylučují. (Massa a kol., 2017)

- **Přístup k atributu**

Tento přístup tvrdí, že business model představuje aktivity, zdroje a možnosti společnosti, které společně vytvářejí hodnotu pro obchodní příležitost. V rámci tohoto přístupu je nejdůležitější v business modelu to, co společnost vlastní, jako je infrastruktura, strategické aliance, kapitál atd.

- **Kognitivní přístup**

Business model je kognitivní struktura, která obsahuje koncepty vzájemně související, což vede k pochopení organizace společnosti a jejich nejdůležitějších prvků, pokud jde o vytváření hodnoty. Z této definice se rozumí, že každý člověk by mohl vnímat business model jiným způsobem a mentálně kreslit skutečný systém obchodního provozu. Tento přístup se stává důležitějším, pokud tyto vnímané modely patří lidem, kteří ovlivňují strategická rozhodnutí. (Martins a kol., 2015)

- **Přístup logického rámce**

V rámci tohoto přístupu je business model vnímán jako koncepční nástroj, který zahrnuje vnější a vnitřní charakteristiky společnosti. Cílem business modelu je identifikovat logickou posloupnost způsobu generování hodnoty a zisků. Tento přístup, kromě identifikace nejdůležitějších charakteristik společnosti, zdůrazňuje i jejich interakci a výsledky, stejně jako jejich vliv na tvorbu hodnoty. (Osterwalder et al., 2005)

Můžeme potvrdit, že různé přezkoumávané definice slouží jako vodítko nebo reference pro pochopení koncepce business modelu, je však důležité zmínit, že každý podnik musí mít

zvláštní specifikace a charakteristiky. Můžeme tedy říci, že každá společnost je jedinečná z různých důvodů, včetně jejich cílů, struktury a podnikatelského prostředí – ekonomického, politického, technologického a sociálního. Také každé odvětví má různé vlastnosti, které mají silnější nebo slabší dopady na vytvoření business modelu.

Teece (2010) uvádí, že business model musí být kromě popisu podnikání a jeho činností zdrojem jasně specifikované konkurenční výhody a musí obsahovat aspekty, které je obtížné napodobit. (Teece, 2010)

V neposlední řadě je důležité shrnout rozdíl mezi business plánem a business modelem. Podnikatelský plán popisuje podrobně konkrétní kroky plánované pro rozvoj společnosti, stejně jako i kritické procesy pro uvedení společnosti na trh. Business model může být implicitní v business plánu, ale nejedná se o velký formát s vysokou úrovní specifikací, jako u business plánů. (Teece, 2010)

3.1.2 Typy business modelů

Typ business modelu úzce souvisí s obchodním vztahem, který má společnost se svým přímým zákazníkem, ten může být současně dodavatelem jiných společností nebo konečným spotřebitelem. (Osterwalder et al, 2005)

Jedna z nejběžnějších typologií je založena na prodejní struktuře společností, v jejichž rámci jsou: B2B (business to business), B2C (business to consumer), B2O (build to order) a B2S (build to stock).

- **B2B (Business to Business):** Představuje vztahy mezi společnostmi, ve většině případů jde o poskytování surovin pro společnosti, které vyrábějí konečné výrobky (zaměřené na konečné spotřebitele).
- **B2C (Business to Consumer):** Jedná se o vztahy mezi společností a konečným spotřebitelem, po této výměně neexistuje jiný proces prodeje.
- **B2O (Build to Order):** Jedná se o obchodní vztahy, v těch společnostech, jejichž výroba je založena na objednávkách zákazníka a jejich specifikacích.
- **B2S (Build to stock):** Představuje obchodní vztah naproti B2O, protože se skládá z výroby ve větších objemech a udržování zásob, které jsou k dispozici, když to zákazník požaduje.

Díky současnému prostředí charakterizovaném změnou a digitalizací se neustále objevují nové typy obchodních typů nebo variace již zmíněných, jedním z nejrelevantnějších z nich je business model pro e-Business.

3.1.3 Model e-businessu

Definice navržená Beynon-Daviesem o e-Businessu se týká komerčních aktivit, které jsou podporovány především informačními a komunikačními technologiemi. Rozvoj informačních technologií se zabýval mnoha oblastmi a jedním z nejvíce zasažených byl komerční průmysl na všech jeho úrovních. Cílem tohoto druhu modelu je vytvoření hodnoty prostřednictvím elektronického obchodu. (Beynon-Davies, 2012)

Ve stejném směru Weill a Vitale definovali model e-Business jako návrh, jehož prostřednictvím společnost elektronicky vyjednává a identifikovala osm modelů elektronického podnikání: přímo pro spotřebitele, poskytovatele obsahu, poskytovatele kompletních služeb, sdílenou infrastrukturu, zprostředkovatele, virtuální komunitu, integrátora hodnotové sítě a podnik/státní správu. (Weill a Vitale, 2013)

Osterwalder a Pigneur identifikovali čtyři základní prvky, které by měly být zahrnuty do business modelů e-Business:

- **Vztah s klienty;** na základě strategického řízení informací, důvěry a loajality.
- **Inovace výrobků nebo služeb;** související se schopnostmi společnosti, hodnotovou nabídkou a vybraným segmentem zákazníků.
- **Rozvoj infrastruktury;** na základě zdrojů interních a těch, které lze získat prostřednictvím obchodních aliancí.
- **Finanční aspekty;** obsahující především strukturu nákladů, systém příjmů a výsledky (zisky nebo ztráty).

(Osterwalder a Pigneur, 2002)

Různé podtypy business modelů lze nalézt v lince e-Business, ale všechny si zachovávají povahu nástroje, který řídí tvorbu hodnot.

3.1.4 Plátno business modelu (Canvas business model)

Canvas business model představuje devět kritických prvků, které tvoří business modely (návrh hodnoty, segmenty zákazníků, kanály, vztahy se zákazníky, zdroje příjmů, klíčové aktivity, klíčové zdroje, klíčové partnery a strukturu nákladů). Tyto prvky pokrývají i čtyři hlavní oblasti každého podniku (zákazníky, produkty/služby, infrastrukturu a finance). Tento model je jedním z nejužívanějších profesionály v oblasti managementu (Osterwalder a Pigneur, 2010).

Doplňkově, Gassmann a col. identifikovali čtyři dimenze business modelů; „kdo“ (očekávání zákazníků), „co“ (hodnota návrhu), „jak“ (organizační infrastruktura, zdroje, činnosti a schopnosti) a „proč“ (vzorec pro ekonomický přínos nebo systém pro zisk, zvažující výnosy a náklady). (Gassmann a spol., 2014)

Níže jsou popsány čtyři Gassmannovy dimenze složené z devíti prvků navržených Osterwalderem.

3.1.4.1 Hodnotové návrhy

Podle Osterwaldera a Pigneura je hodnotová nabídka specifickým a jedinečným způsobem, kterým má každá společnost uspokojovat potřeby skupiny zákazníků (zvoleného segmentu) prostřednictvím produktů nebo služeb nebo kombinace obojího. Proces uspokojování této potřeby vytváří hodnotu pro zákazníka, která může být kvantitativní – ceny nebo servisní čas, nebo kvalitativní – spokojenost zákazníků nebo vnímaná úroveň kvality (Osterwalder a Pigneur, 2010).

Později Osterwalder et al. také definoval hodnotu nabídky jako soubor výhod, které zákazníci získají prostřednictvím produktů nebo služeb. (Osterwalder a kol., 2014)

Wirtz v teorii různých autorů identifikuje podobnost mezi pojmem hodnotového návrhu a inovací business modelu. Podle toho je možné pochopit hodnotu, která úzce souvisí s inovačním přístupem. (Wirtz, 2013)

Kromě toho musí nabídka hodnoty zvažovat vnímání klienta, užitečnost produktu nebo služby a v tomto smyslu rozvíjet schopnost rozlišování a být hodnotný, což znamená, že klient je ochoten zaplatit za důvody, proč by měli zákazníci vybrat právě onu společnost namísto jiné.

3.1.4.2 Očekávání zákazníků

Tato dimenze bere v úvahu následující prvky canvas business modelu; segmenty zákazníků, kanály a vztahy se zákazníky.

- **Segmenty zákazníků:**

Segmenty zákazníků nebo „target“ je skupina osob nebo subjektů mimo společnost, pro kterou společnost tvoří hodnotový návrh. Jsou součástí poptávky průmyslu, ale dbají na specifické charakteristiky (pohlaví, socioekonomická úroveň, věk, povolání atd.), ziskovost segmentu je další z relevantních charakteristik, která odkazuje na ekonomickou kapacitu vybraného zákaznického segmentu tak, že představují různé úrovně zisku.

Hlavním rozdílem mezi zákaznickými segmenty je rozdíl v jejich potřebách nebo ve způsobu, jakým je chtějí uspokojit – ten vyžaduje jinou nabídku, jako například různé distribuční kanály.

Mezi nejznámější skupiny zákazníků, které podniky mohou mít patří:

- Masivní trh: Komerční modely s tímto typem trhu nemají segment jasně vymezený, proto je jeho úsilí zaměřeno na celou poptávku.
- Specializovaný trh (Market niche): Skupina klientů, kteří mají požadavky s vysokou úrovní specializace nebo velmi konkrétní preference.
- Segmentovaná: Skupiny klientů s potřebami nebo požadavky s nižší úrovní diferenciací.
- Diverzifikovaná: Když se společnost účastní požadavků dvou nebo více segmentů výrazně odlišných.
- Trhy na dvou stranách nebo více (Two-sides market): Navštěvují potřeby dvou nebo více segmentů, které jsou úzce propojeny nebo jsou vzájemně závislé.

- **Kanály:**

Prostředek, kterým se společnost dostane do vybraného segmentu zákazníků tak, aby komunikovala a nabízela hodnotový návrh. Komunikační, distribuční a prodejní kanály jsou rozhraním společnosti pro své zákazníky a hrají velmi důležitou roli při vnímání hodnoty pro zákazníka. (Osterwalder a Pigneur, 2010)

Kanály mohou být přímé (bez zprostředkovatelů) nebo nepřímé (se zprostředkovateli jako je poskytovatel, velkoobchodníci či maloobchodníci). Společnost může mít také oba typy kanálů.

Mezi hlavní funkce kanálů patří senzibilizace zákazníků k nabídce (přilákání jejich pozornosti), pomoc zákazníkovi při vyhodnocení nabídky hodnoty (poskytování relevantních informací), vytvoření prostoru pro nákup a dodávku produktů nebo služeb, a nakonec poskytnutí podpory po nákupu. (Christensen et al. 2008 a Osterwalder et al., 2014)

• **Vztahy se zákazníky:**

Popisuje typ vztahu, který se společnost rozhodne udržovat s vybraným segmentem zákazníka. Hlavní cíle vztahů jsou získávání zákazníků, udržení zákazníků a zvýšení prodeje. Typy vztahů se zákazníky mohou být založeny na různých faktorech jako je doba trvání vztahů, jejich hloubka, forma atp.

Osterwalder a Pigneur (2010) identifikovali čtyři různé typy vztahů se zákazníky: osobní asistence, samoobslužné nebo automatizované služby, komunity pro informační toky a vztah spoluvytvářených hodnot.

Mezi další běžné typy vztahů patří:

- **Transakční:** Nepředstavuje skutečný vztah mezi klientem a společností, nemá jiný důvod než dokončit transakci. Vzhledem k povaze podnikání se nevyžaduje vztah se zákazníkem.
- **Dlouhodobý:** Jedná se o vztah, který předpokládá časté a pravidelné interakce mezi klientem a společností, vytváří hlubší vztah.
- **Osobní asistent:** Tento typ vztahu se zaměřuje na lidskou interakci obvykle prostřednictvím specializovaného personálu, který navštěvuje klienty v různých okamžicích jako před, během nebo po nákupu, by tento vztah mohl být vyvinut v místě prodeje nebo vzdáleným způsobem (telefon nebo internet).
- **Vyhrazená osobní asistence:** Jedná se o nejhlubší typ vztahu a trvá běžně dlouhou dobu, nastane, když zástupce společnosti navštíví jednotlivého klienta a stará se pouze o jeho záležitosti, tento typ vztahu je vytvořen pro nejdůležitější klienty.
- **Samoobslužný:** Nepředstavuje přímý vztah s klientem, i když společnost nabízí všechny potřebné prostředky tak, aby klient našel podporu pro sebe.

- **Automatizované služby:** Jedná se o rozvinutější verzi samoobslužné služby, ve které automatizovaný systém ukládá informace o jednotlivých klientech, a proto má tento typ služby určitou úroveň personalizace.
- **Komunita:** Cílem tohoto typu vztahu je vytvořit komunity uživatelů s cílem usnadnit spojení v různých směrech současně, dává místo vztahu mezi klienty, jenž nabízí hodnotné informace k jejich pochopení. Obvykle se vyskytuje na internetu.
- **Spoluvytváření:** Cílem tohoto typu vztahu je vytvářet hodnotu ve spolupráci s klienty, v některých případech klienti získávají výhody pro tuto spolupráci.

3.1.4.3 Vzorec ekonomického zisku

Tato dimenze se skládá z následujících prvků canvas business modelu: příjmové toky a struktura nákladů. Vzorec ekonomického zisku vysvětluje, jak business model generuje zisky dodáním hodnoty zákazníkovi s ohledem na možné stanovené ceny a vzniklé náklady. (Christensen et al., 2008)

Osterwalder a Pigneur také navrhuje, aby kromě příjmů a nákladů vzorec ekonomických zisků zahrnoval faktory s nekvantitativními účinky, jakými jsou tržní podmínky, chování zákazníků atd. (Osterwalder a Pigneur, 2010)

• Toky příjmů:

Jedná se o příjmové toky, které společnost získává z každé obchodní činnosti a segmentu zákazníků. Jak již bylo zmíněno, různé zákaznické segmenty mohou pro společnost znamenat různé úrovně ziskovosti, stejně jako obchodní činnosti.

Původ příjmů může být rozdělený do dvou kategorií:

- **Příjem z jedné transakce;** neexistuje žádný vzor ani posloupnost plateb, jedná se o nákup, který začíná a končí současně.
- **Pravidelný příjem;** existuje vzor nebo kontinuita plateb v různých časových okamžicích buď kvůli částečným platbám za produkt, za další služby nebo za poprodejní podporu.

Mezi další typy zdrojů příjmů patří; prodej aktiv, poplatky za užívání aktiv, poplatky za předplatné, nájemné, licence, poplatky za zprostředkování a reklama.

Zisky jsou jedním z hlavních cílů business modelů, proto je bez ziskovosti model ve většině případů zbytečný. Tato složka business modelu se snaží popsat scénář a předpoklady, s nimiž jsou finanční výsledky společnosti pozitivní.

- **Struktura nákladů:**

Obsahuje všechny náklady vzniklé během všech procesů společnosti, tyto náklady souvisejí především s klíčovými zdroji, klíčovými činnostmi a klíčovými partnerstvími, je však třeba si uvědomit, že všechny činnosti mají náklady implicitní nebo explicitní. V závislosti na povaze business modelu může být objem nákladů soustředěn v určitých obchodních procesech. Business modely jsou vyvíjeny za stálého předpokladu snižování nákladů vzhledem k jejich korelaci se zisky. Struktury nákladů mají dva přístupy, mohou být založeny na nákladech nebo na hodnotách:

- Na základě nákladů hledá struktura jejich co největší minimalizaci, což obvykle přímo ovlivňuje nabízenou hodnotu (kvalita).
- Na základě hodnoty struktura nákladů bere jako prioritu zvýšení úrovně nabízené hodnoty, vytvoření hodnoty prémie (vysoká úroveň personalizace), a snížení významu minimalizace nákladů s cílem zvýšit nabízenou hodnotu. To ale neznamená, že společnost přestane vypadat ziskově, nebo že si nebude dělat starosti s řádným řízením nákladů. Tento přístup se obvykle snaží zvýšit cenu produktu nabízeného zákazníkovi nebo zvýšit frekvenci nákupu.

Nejběžnější charakteristiky, které může mít struktura nákladů, jsou: úspory ze škály (zvýšení objemu výroby za účelem snížení jednotkové náklady), úspory z dosahu (operace nebo zdroje, které pokrývají více než jeden produkt), fixní náklady (nezávislé na objemu výroby) a variabilní náklady (v závislosti na objemu výroby).

3.1.4.4 Organizační infrastruktura

Podle Christensena et al. a Osterwaldera a Pigneura se organizační infrastruktura skládá z následujících prvků canvas business modelu; klíčové zdroje, klíčové činnosti a klíčové partnerství. Christensen et al. však uvádí, že by mohly existovat business modely, které nemají všechny bloky, zatímco Osterwalder a Pigneur a Osterwalder a kol. tvrdí, že každý blok je nezbytný k zajištění cílů business modelu. Je možné dojít k závěru, že všechny bloky musí být vyhodnoceny a mohou jim být přiřazeny různé úrovně důležitosti. (Christensen et al., 2008, Osterwalder et al., 2014, a Osterwalder a Pigneur, 2010)

- **Klíčové zdroje:**

Tento prvek canvasu popisuje nejkritičtější hmotný nebo nehmotný majetek, který má společnost navrhnout a dle toho realizovat své operace. Klíčové zdroje se mohou lišit v závislosti na povaze business modelu a mohou být vlastněny společností a pronajaty nebo získány prostřednictvím klíčových partnerů. (Barney a Hesterly, 2008)

Podle Osterwaldera a Pigneura lze klíčové zdroje rozdělit na;

- Fyzické nebo hmatatelné: Převážně složené ze zařízení, vozidel, hardwaru a strojů.
- Finanční: S odkazem na kapitál, úvěrové linky a záruky.
- Intelektuální: Hlavní jsou patenty, sdružení, software a databáze. Tato skupina zahrnuje také organizační kulturu, umístění společnosti nebo dosaženou synergii, a podobně.
- Lidské zdroje: Jedná se o kvalifikované pracovníky, které společnost má.

- **Klíčové aktivity:**

Zajišťují provoz společnosti, která vytváří, nabízí a dodává hodnotu zákazníkům a v důsledku toho dosahuje obchodních cílů. Podobně jako u klíčových zdrojů se nejkritičtější aktivity liší pro různé typy business modelů. Podle Osterwaldera a Pigneura lze klíčové činnosti rozdělit do tří skupin. (Osterwalder a Pigneur, 2010)

- Výrobní činnosti: v souvislosti s návrhem, výrobou a prodejem výrobků nebo služeb na úrovni kvality a stanoveného objemu. Ve výrobních business modelech se obvykle jedná o nejkritičtější činnosti.
- Činnosti při řešení problémů: hledají řešení nevýhod, které by se mohly objevit, ty většinou souvisejí s problémy nebo požadavky klientů. Dobrým příkladem je business model konzultantů, kde většina jejich hlavních činností spočívá v řešení problémů.
- Platforma / síť: Tato skupina zahrnuje činnosti související s podporou, údržbou a aktualizací infrastruktur a sítí vztahů společnosti. Mnoho společností má za nejdůležitější činnosti správu těchto systémů, které mají podobu infrastruktur (platforem).

Později Osterwalder et al. tvrdili, že klíčové činnosti patří do procesů hodnotového řetězce, mezi tyto procesy patří výroba, plánování, rozpočtování, prodej a servis. (Osterwalder a kol., 2014)

Poté Wirtz přidal do klíčových aktivit faktor flexibility, což je koncept, který zvyšuje efektivitu procesů, protože umožňuje adekvátně reagovat na flexibilní požadavky klienta. (Wirtz, 2013)

• **Klíčová partnerství:**

Klíčovými partnerstvími jsou externí účastníci související s business modelem, jako dodavatelé, dopravci a partneři, kteří jsou pro dosažení cílů business modelu zásadní. Klíčovými partnerstvími jsou strategické aliance společností, které optimalizují business model a představují obrovské výhody díky synergii reprezentované spojením úsilí. (fúze se sem moc nehodí)

Podle Osterwaldera a Pigneura jsou čtyři hlavní typy partnerství:

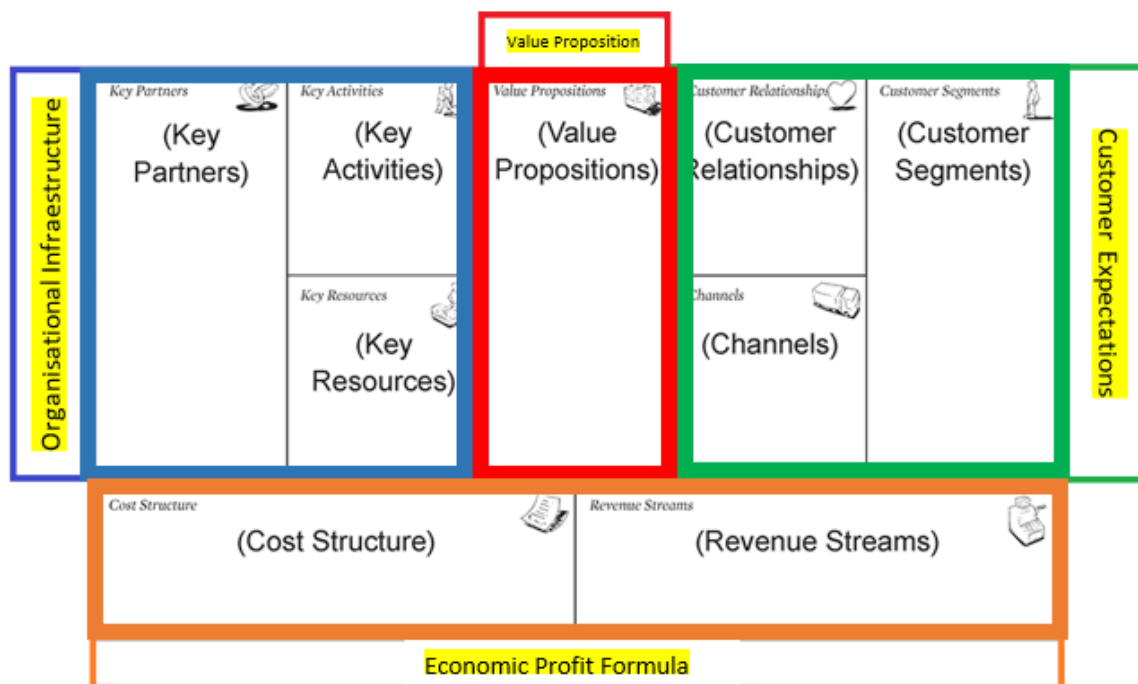
- Strategické aliance mezi nekonkurenty
- Strategické aliance mezi konkurenty "Coopetition"
- Aliance pro rozvoj nových obchodních aliancí "Joint Ventures"
- Spojenectví s poskytovateli s cílem zajistit ustanovení

(Osterwalder a Pigneur, 2010)

Nejčastější výhody získané prostřednictvím klíčových partnerství jsou tři; úspory z rozsahu a optimalizace (snížení nákladů a umožnění výměny infrastruktury mezi souvisejícími společnostmi), snížení rizika a nejistoty (v prostředí neustálých změn aliance umožňují sdílení rizika mezi několika účastníky) a získávání zdrojů nebo činností (mnoho společností nemá potřebné zdroje nebo kapacity pro určité procesy, v takovém případě jsou aliance dobrou alternativou k pokrytí těchto potřeb).

Následující obrázek znázorňuje canvas business model navržený Osterwalderem a Pigneurem, ve kterém bylo devět složek seskupeno do čtyř rozměrů navržených společností Gassmann.

Obrázek 1 – Změněný canvas business modelu od Osterwaldera a Pigneura



Zdroj: (Osterwalder a Pigneur, 2010)

Prvky canvas modelu patřící do dimenze organizační infrastruktury lze identifikovat modře. Zeleně lze identifikovat prvky, které patří do dimenze očekávání zákazníků. Prvky patřící do dimenze vzorce ekonomického zisku lze identifikovat oranžově a nakonec, prvek a dimenze hodnotové nabídky červeně.

3.1.5 Lean Canvas business model

Ash Maurya představil variaci původního canvas business modelu navrženého Osterwalderem a Pigneurem, ale zaměřil se na modely s cílem být ovladatelnější pro začínající nebo inovativní podniky s ohledem na podmínky extrémní nejistoty, ve kterých se obvykle vyvíjejí. Lean canvas model nemění strukturu, spíše nahrazuje některé bloky a tvrdí, že pro společnosti, které právě začaly, je zaměření na jiné aspekty kritičtější. (Canvanizer.com, 2015)

Zůstávající prvky: Návrh hodnoty, kanály, segmenty zákazníků, struktura nákladů a toky příjmů.

Provedené náhrady: Vztah se zákazníkem je považován za neférovou výhodu, namísto klíčových partnerů je problém identifikován, namísto klíčových činností je považován za řešení a místo klíčových zdrojů existují klíčové metriky.

- **Problém**

Tento koncept se snaží soustředit úsilí na vytvoření správného produktu spíše než na vytvoření plánovaného produktu (který by mohl mít odchylky od preferencí zákazníka), a to přesnou identifikací skutečného problému (potřeby zákazníka) a později nabytí schopnosti přeložit jej do produktu nebo služby.

- **Řešení**

Díky správné identifikaci problému je pravděpodobnost úspěchu řešení mnohem vyšší. Maurya považuje za riziko definovat řešení a přizpůsobit problém na základě již rozhodnutého řešení, a proto se snaží vyhnout vlivu lidského vnímání na definici problému.

- **Neférová výhoda**

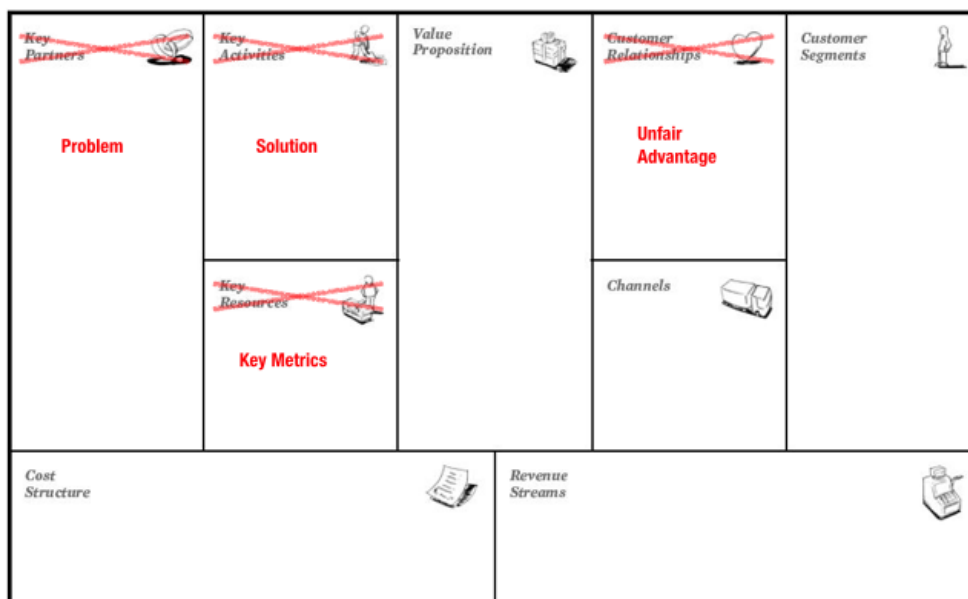
Také je známá konkurenční výhoda, která symbolizuje vstupní bariéry pro konkurenty. Neférová výhoda musí být skutečná, obtížné ji lze kopírovat nebo získat. Neférová výhoda nemusí být zpočátku identifikována, což je ukazatel pro provádění změn v našem návrhu, jinak je riziko snadného vstupu nových konkurentů či toho, že stávající konkurenti budou napodobovat naše nabídky poměrně vysoké.

- **Klíčové metriky**

Vzhledem k nejistotě prostředí, které charakterizuje rozvíjející se společnosti a chaosu, který by mohl vzniknout, je snadné přestat dodržovat předem stanovené pokyny (metriky označené jako priority), což často vede k neefektivnímu nebo zbytečnému úsilí v činnostech nedefinovaných jako priority. Proto je důležité, aby si podnikatelé stanovili priority a zaměřili se na ně, obvykle se zaměřují na udržení nebo zvýšení nabízené hodnoty a dlouhodobý růst. Tento prvek se pro nové společnosti stává kritičtějším, protože mají omezenější zdroje než zavedené společnosti a měl by být, proto používán pro činnosti s vyšší prioritou.

Prezentovaná grafika ukazuje upravený canvas model Osterwaldera a Pigneura, včetně položek nahrazených Mauryou.

Obrázek 2 – Canvas business modelu upraveno Mauryou.



Zdroj: (Ash Maurya, 2012)

Náhradní prvky původního modelu a důvody jeho nahrazení jsou:

- **Klíčové partnery**

Podle Maurya existují některé podniky, jejichž úspěch je kvůli jejich povaze vysoce podmíněn klíčovými partnery a strategickými aliancemi. Neplatí to však pro většinu inovativních podniků, které by měly své úsilí zaměřit spíše na vnitřní složky s vyšší prioritou.

- **Klíčové aktivity**

Autor věří, že klíčové aktivity ve startupech lze zahrnout do kvadrantu řešení, protože většina jeho snah spočívá v pokrytí problémů identifikovaných navrhovaným řešením.

- **Klíčové zdroje**

Maurya uvádí, že klíčové zdroje nových společností většinou souvisejí s jejich možnými neférovými výhodami, takže by mohly být do tohoto bloku zahrnuty. Klíčový zdroj tedy může být neférovou výhodou, ale ne všechny neférové výhody jsou klíčovými zdroji.

- **Vztahy se zákazníky**

Varianta „lean canvas“ zahrnuje blok vztahů se zákazníky v bloku kanálu na základě toho, že kanály (alespoň v raných fázích podnikání) jsou odpovědné za vznik a převzetí odpovědnosti za vztahy se zákazníky.

3.2 Analýza vnějšího prostředí

Analýzu vnějšího prostředí pro přesnější pochopení lze rozdělit do dvou přístupů; makroekonomický a mikroekonomický.

3.2.1 Makroekonomický přístup

Odkazuje na podnikatelské prostředí na nejširší úrovni, které ovlivňuje všechna průmyslová odvětví. Makroekonomické prostředí současně pokrývá a ovlivňuje mikroekonomické prostředí.

3.2.1.1 Analýza PEST

Jedním z nejzákladnějších nástrojů používaných pro hodnocení makro prostředí je analýza PEST, která identifikuje obecnější vnější faktory ovlivňující společnost relativně nepřímým způsobem a tendenci těchto faktorů. (Porter, 1985)

Součástí této analýzy jsou faktory:

- **Politické – právní**

Týká se stability vytvořené státní správou (státní, sociální, environmentální politikou atd.), která ovlivňuje všechny komerční oblasti.

Zahrnuje také právní předpisy přijaté vládami, které přijímají různé úrovně působnosti. To znamená, že existují široké předpisy, které se vztahují na všechny organizace a také zvláštní předpisy pro každé konkrétní odvětví.

- **Ekonomické**

Ekonomické faktory související se všemi odvětvími mohou mít v některých odvětvích dopad větší, v jiných menší. Mezi nejčastější patří HDP, nezaměstnanost, inflace, úrokové sazby, směnný kurz atd. Tyto faktory mohou odrážet nabídku a poptávku výrobních faktorů, dostupný kapitál a úroveň kupní síly obyvatelstva.

- **Sociokulturní**

Odkazuje na faktory vyplývající z chování a zvláštních charakteristik společností jakými jsou demografické charakteristiky, životní styl, tradice, úroveň vzdělání, náboženství, a mimo jiné preference spotřebitelů.

- **Technologické**

Tj. dosažená úroveň technologického rozvoje a jeho trendů. Účinky tohoto faktoru přímo souvisejí s rozvojem společnosti, zvyšováním efektivity obchodních činností a hospodářských výsledků.

Faktory analyzované rámcem PEST spolu souvisejí a některé dopady se mohou navzájem ovlivňovat. Během hodnocení a podle povahy společnosti je však důležité identifikovat faktory, které mají větší dopad na obchodní odvětví, aby výsledky této analýzy poskytly relevantní informace pro strategická rozhodnutí podnikání.

Kromě vyvinutých prvků vzhledem k rostoucímu zájmu o životní prostředí navrhuji někteří autoři přidání páté komponenty do rámce PEST:

- **Ekologické**

Prvek, který analyzuje dopad komerčních činností na životní prostředí, hledá ekologickou údržbu, minimalizuje možné škody na životním prostředí a podporuje ty činnosti, které ji zachovávají.

3.2.2 Mikroekonomický přístup

Mikroprostředí společnosti tvoří hlavně zákazníci, konkurenti, zprostředkovatelé, dodavatelé a interakce mezi nimi. Analýza primárně zahrnuje posouzení konkurenčního prostředí a podmínek konkrétního odvětví.

Správné pochopení dopadu, který mají průmysloví hráči na trh, umožňuje společnosti navrhnout hodnotovou nabídku s vyšší pravděpodobností přijetí a úspěchu. Pro interní analýzu je Porterův pět sil základním a nejpoužívanějším modelem.

3.2.2.1 Porterova analýza pěti sil

Analýza pěti sil hodnotí stávající síly v konkrétním odvětví nebo sektoru, ve kterém se určitá společnost nachází: (Porter, 2008)

- **Hrozba nových účastníků na trhu:**

Představuje snadnost vstupu nových konkurentů do odvětví s podobnými návrhy, čímž se zvyšuje úroveň hospodářské soutěže. Tento prvek přímo souvisí se vstupními překážkami, které ztěžují vstup do odvětví. Mezi nejčastější patří překážky související se zkušenostmi nabízející stávajícím konkurentům možnost snížit náklady v důsledku jejich umístění na křivce učení. Zde jsou také překážky dodávek, které by mohly omezit dodávky dostupné novým konkurentům a které mohou mít podobu aliancí mezi dodavateli a stávajícími konkurenty. Na druhé straně existují legislativní překážky, jimiž jsou omezení uvalená státními orgány jako vyšší daně nebo minimální úroveň kvality některých procesů. A nakonec existují překážky vyplývající z úsilí stávajících konkurentů tváří v tvář novým příjmům, jako jsou věrnostní kampaně, marketingové úsilí a rozvoj konkurenčních výhod.

- **Hrozba náhradníků:**

Jedná se o hrozbu vyplývající z výrobků nebo služeb podobných výrobků společnosti v tom smyslu, že pokrývají stejnou potřebu jiným způsobem, a protože jsou považovány za alternativu pro zákazníky, mají potenciál získat část poptávky. Hrozba substitucí se projevuje nejen nižšími cenami, ale také výhodami objektivními a vnímanými zákazníkem. Podobně mohou jiné společnosti z jiného odvětví nabízet náhražky, a pokud splní stejnou potřebu, tak měly by být považovány za hrozbu.

- **Vyjednávací síla dodavatelů:**

Tato síla popisuje úroveň, kterou dodavatelé musí ovlivnit transakce a předepisovat určité podmínky, které ovlivňují ziskovost společností nakupujících dodávky. Faktory, které zvyšují vyjednávací sílu dodavatelů jsou: málo dodavatelů, což nezanechává žádné alternativy dodávek a náklady na změnu dodavatelů, které v některých případech vytvářejí závislosti od některých společností k určitým dodavatelům.

- **Vyjednávací síla klientů:**

Tato síla se vztahuje na úroveň, na které mohou zákazníci ovlivňovat podmínky uvádění na trh, zejména v souvislosti s poptávkou po nižších cenách, zvýšením kvality za stejnou

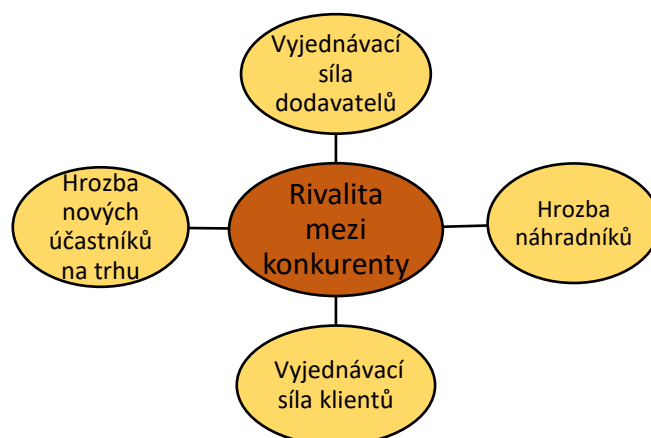
cenu nebo pružnějšími platebními podmínkami. Vyjednávání zákazníků se zvyšuje, když je zákazníků málo a nakupují ve velkých objemech, pak ztráta zákazníka silně ovlivňuje celkovou úroveň prodeje. Dalším faktorem, který zvyšuje vyjednávací sílu je snadnost změny společností, to znamená, že není pro zákazníka obtížné nakoupit od konkurence, k tomu může dojít v důsledku nízké úrovně diferenciací. Kromě toho existuje situace, kdy by zákazníci mohli pokrýt potřebu vlastními zdroji v případě, že jim nabídka trhu nebude přijatelná.

- **Rivalita mezi konkurenty:**

Tato síla je považována za nejsložitější, protože představuje reakci konkurentů proti čtyřem předchozím silám za účelem získání lepší pozice na trhu, čímž se zvyšuje úroveň rivality.

Stupeň rivality se zvyšuje především v důsledku následujících faktorů: pokud na trhu nedominují konkurenti nebo když poptávka neroste, je boj o část poptávky silnější; náklady společnosti - když jsou fixní náklady vysoké, bude se společnost snažit snížit jednotkové náklady prostřednictvím úsilí o zvýšení objemu prodeje; v případě, že náklady na opuštění odvětví jsou vysoké (výstupní bariéry), snaží se společnosti zůstat na trhu; úroveň diferenciací nabízených produktů nebo služeb, protože s nízkou úrovní diferenciací mohou zákazníci snadno nakupovat od konkurence, což opět zvyšuje rivalitu.

Obrázek 3 – Porterova analýza pěti sil



Zdroj: (Porter, 2008)

Někteří autoři doporučují přidat k této analýze sílu doplňkových produktů; jsou to ty produkty, které zvyšují užitečnost, když jsou spolu a mají potenciál zvýšit vnímanou hodnotu zákazníků a tím zvýšit prodej. Doplňkové produkty může vyrábět stejná společnost anebo jiná, v obou případech je důležité mít na paměti, že rozhodnutí týkající se vývoje hlavního produktu ovlivňují doplňkový produkt a naopak.

Porterův model pěti sil byl zpochybněn (zda je stále platný, protože to bylo navrženo před mnoha lety a několik relevantních změn byly zaznamenány ve všech odvětvích). Tento model je však považován za velmi užitečný výchozí bod pro identifikaci atraktivnosti průmyslu, směřování strategií a identifikaci těch sil, které jsou vysoké a ohrožují obchodní cíle. Je důležité zmínit, že pro získání skutečně užitečné analýzy tohoto modelu je nejprve nutné správně identifikovat průmysl, který má být hodnocen a způsob, jakým bude hodnocen (za jakých předpokladů), a proto je také nutné identifikovat změny, které průmyslovými odvětvími procházejí v důsledku technologického rozvoje a globalizace.

3.3 Analýza vnitřního prostředí

Jedná se o analýzu organizace, struktury a složek společnosti. Proto lze říci, že se jedná o analýzu faktorů, o nichž má společnost pravomoc rozhodovat. Tyto faktory jsou většinou rozděleny mezi různé oblasti společnosti a aktiva, která vlastní. Cílem interní analýzy je určit zdroje a kompetence, které společnost má a které jsou silnými oblastmi, jakož i ty, ve kterých ji lze zlepšit. K analýze vnitřního prostředí existují následující nástroje:

3.3.1 Analýza zdrojů a kompetencí

Zdroje a kompetence určují úroveň konkurenceschopnosti, proto jsou jeho analýzy a řízení kritickými činnostmi.

Zdroje lze klasifikovat jako hmotné (například kanceláře, stroje, finanční aktiva atd.), nehmotná aktiva (zkušenosti, značka, pověst, know-how atd.) a lidské zdroje.

Kompetence se týkají schopnosti společností řádně využívat zdroje, aby bylo dosaženo jejich cílů, a navíc jsou také ústředními složkami konkurenčních výhod. Některé příklady kompetencí jsou pracovní synergie, adaptabilita, efektivní komunikace atd.

Vedení společnosti se musí zaměřit na rozvoj kritických zdrojů a kompetencí. Hlavní charakteristiky, které by zdroje a kompetence měly mít, aby byly potenciálními

konkurenčními výhodami, jsou: hodnotné (nabízejí výhody), vzácné (je obtížné je získat), nenapodobitelné (konkurenti nejsou schopní je vytvářet) a ty, jež nemohou být snadno nahrazeny. (Tichá a Hron, 2002)

3.3.2 Metoda 7-S

Jedná se o další nástroje, které umožňují analyzovat vnitřní prostředí. Metod 7-S byl vyvinut společností McKinsey, která bere v úvahu dva typy zdrojů společnosti: ty, které souvisejí s „tvrdými dovednostmi“ založenými na znalostech nebo racionálních dovednostech, v rámci tvrdých dovedností jsou to systémy, strategie, struktura; pak „měkké dovednosti“, které odkazují na sféry postavené na emocionálních aspektech nebo postojích a jsou utvářeny ze stylu a osobních dovedností. Ve středu těchto vzájemně propojených oblastí jsou společné hodnoty. (Peters a Waterman, 2006)

- **Style:** Odkazuje na behaviorální modely a je součástí všech procesů, interakcí a aktivit a úzce souvisí s organizační kulturou.
- **Staff (Zaměstnanci):** Jedná se o lidské zdroje společnosti, které mnozí autoři považují za nejcennější zdroj.
- **Systémy:** Jedná se o sady parametrů a pokynů, které dávají tvar a podporu činnosti společnosti. Informační systémy jsou zahrnuty v této oblasti.
- **Strategie:** Organizace aktivit k dosažení jejich zaměření na organizační cíle.
- **Struktura:** Způsob, jakým společnost rozhoduje pro vztahy a interakce mezi různými složkami. Struktura definuje procesy, hierarchii, vnitřní oblasti, ale také určuje tvar komunikačních toků.
- **Skills (Dovednosti):** Odkazuje na dovednosti a kompetence členů společnosti. Jedná se o klíčové kompetence a jejich souhrn představuje "Know-how". V této oblasti je také možné identifikovat dovednosti, které vyžadují velké posílení a nejsou důležitou součástí hodnotového řetězce, takže by mohlo být rozhodnuto, zda budou zadávány externě.
- **Sdílené hodnoty:** Je to centrální sféra modelu a odkazuje na základy, které řídí chování zaměstnanců a firemních akcí, je také součástí organizační kultury a integruje všechny výše uvedené aspekty.

Faktory tvořící analýzu metod 7-S lze rozdělit do dvou skupin;

- „Soft skills“, které v zásadě odkazují na emocionální dovednosti společnosti: Sdílené hodnoty, skills, styl a staff.
- „Hard skills“ se vztahují k racionálním dovednostem: strategie, struktura, systémy.

3.3.3 Analýza SWOT

Analýza SWOT nám umožňuje konsolidovat informace z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Cílem analýzy SWOT je uvést nejrelevantnější silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, identifikované prostřednictvím stávajících nástrojů pro analýzu životního prostředí, po určení nejkritičtějších faktorů je možné vyvinout strategie s větší jasností prostřednictvím matice SWOT. (Tichá a Hron, 2002)

Matice SWOT umožňuje generovat čtyři typy strategií na základě následujících vztahů:

- Silné stránky – Příležitosti: Získání nejvyššího množství výhod nabízených příležitostmi, s využitím silných stránek.
- Silné stránky – Hrozby: Prostřednictvím silných stránek společnost chrání nebo se snaží vyhnout hrozbám.
- Slabé stránky – Silné stránky: Společnost se snaží zlepšit slabé oblasti podporované příležitostmi.
- Slabé stránky – Hrozby: Snaží se zcela vyhnout hrozbám, a pokud to není možné, vytvářet pohotovostní plány. Alternativou je investovat zdroje na posílení této slabé oblasti.

3.4 Virtuální platforma

Definici virtuální platformy lze popsat ze dvou přístupů, administrativního a toho k informačním technologiím (informační systémy). V celém tomto dokumentu je vzhledem ke své povaze upřednostněn administrativní přístup.

3.4.1 Definice virtuální platformy

3.4.1.1 Administrativní přístup

Virtuální platforma by mohla být široce definována jako nefyzické prostředí, které navrhuje infrastrukturu umožňující interakci dvou nebo více skupin, kterými mohou být zákazníci,

dodavatelé, výrobci, inzerenti nebo systémy. V rámci platform se v závislosti na jejich povaze provádějí různé činnosti, které sledují určité cíle (výrobky/slужby nebo trhy). Činnosti prováděné prostřednictvím platformy většinou pracují se síťovými a internetovými technologiemi, které jim dávají velký potenciál. (Srnicek, 2017)

Je možné navrhnout definici platform zaměřených na řízení a potvrdit, že nabízejí obchodní infrastrukturu, v níž mohou společnosti rozvíjet své konkurenční akce, provádět obchodní strategie a sledovat své operace, efektivnějším způsobem a s efektivnějším využitím času. Platformy také nabízejí potenciální vylepšení v plánování a distribuci úsilí prostřednictvím obchodních záznamů o činnostech prováděných na platformě. Všechny tyto dobře spravované příležitosti by mohly vést k rozvoji podnikání.

Části virtuální platformy jsou pak software a hardware, který jsou většinou určeny pro jeho použití s internetem, což zvýšilo jeho potenciál a rozsah. Hlavním cílem platform je navrhnout infrastrukturu s dostatečnými funkcemi pro podporu a usnadnění interakce mezi skupinami. V současné době představují virtuální platformy v různých oblastech jejich použití velmi účinný zdroj pro správu informací, zaznamenávání interakcí, datových toků, četnosti použití a tímto způsobem vytváří základní data vysoce kompletní a užitečná. (Srnicek, 2017)

3.4.1.2 Přístup založený na informačních technologiích

Gawer definoval platformu jako technologické konstrukce, které doplňují technologický systém se základními vlastnostmi tvořícími základnu, kde mají společnosti dostatečný digitální prostor pro různé účely. (Gawer, 2009)

Zatímco Donders et al. definovali platformu jako "*hardwarovou konfiguraci, operační systém, softwarový rámec nebo jakoukoli jinou společnou entitu, na které běží řada přidružených součástí nebo služeb*". (Donders et al. 2014, s. 88)

Je pak možné shrnout různé definice přístupu informačních technologií takto: platforma je technologická základna, která obsahuje rozšíření nebo moduly navzájem se doplňující, aby umožnily interakci mezi zúčastněnými stranami (lidmi nebo subsystémy), vytvářející prostředí řízeno podle předem stanovených parametrů a standardů. (Sun, Ruonan et al. 2015)

3.4.2 Charakteristika digitálních platforem

Jak již bylo zmíněno v tomto dokumentu a vzhledem ke své povaze, technické charakteristiky platformy nebudou podrobně popsány, zahrnují především konfiguraci a programování (obsah, který nesouvisí s účelem práce). Následující charakteristiky se proto zaměřují především na ekonomiku a management.

Podle Srnicka, platformy mají následující vlastnosti:

- **Privilegované získávání dat:** Prostřednictvím virtuální platformy je povoleno shromažďovat strategické informace o prováděných komerčních aktivitách a interakcích mezi různými skupinami (subjekty, lidmi, systémy, informacemi nebo jinými osobami). Nabízená infrastruktura umožňuje skladování a správu informačních toků organizovaným efektivním způsobem.
- **Činnosti v nefyzickém prostředí:** Operace v rámci platformy lze provádět kdekoli, kde jsou přístupné. A díky technologickému vývoji existuje mnoho alternativ, pomocí kterých lze přistupovat k platformám, hlavní jsou počítače následované mobilními telefony, tablety, hodinkami, televizory atd.
- **Potenciál se zvyšuje díky internetu:** Rozsah a možnost vyvinout platformu se exponenciálně zvyšuje díky internetu, který umožňuje otevření většímu počtu uživatelů a mnohem nižší využití zdrojů. Tato funkce však také představuje zvýšení konkurenční úrovně a hrozeb, proti kterým musí platformy implementovat taktiku pro udržení uživatelů a užitečnost platformy, tj. udržovat atraktivitu používání.
- **Existuje tendence k monopolizaci platforem:** Zvýšení využití platformy z hlediska frekvence nebo uživatelé, kteří generují dynamické toky informací používané ke zvýšení užitečnosti. Tím se vytváří samonosný kruh (přirozená tendence k růstu). (Srniczek, 2017)

Díky popisu vlastností platforem můžeme odvodit jejich hlavní výhody a nevýhody.

3.4.2.1 Výhody platforem

- Rozhraní, které spojuje zúčastněné strany
- Ukládání, správa a zpracování informací
- Flexibilní konfigurace dle konkrétních potřeb
- Virtuální interakce bez nutnosti bytí na stejném místě

3.4.2.2 Nevýhody platforem

- Je třeba neustále aktualizovat platformu a ověřit její provoz
- Potřeba školení uživatelů
- Možné riziko krádeže nebo ztráty informací v důsledku digitalizace
- Závislost na připojení k internetu
- Ztráta osobní interakce

3.4.3 Typy virtuálních platforem

Srnicek identifikoval pět typů platforem:

3.4.3.1 Reklamní platformy:

Hlavní funkcí je získávat informace od uživatelů, klasifikovat je a poskytovat cílenou reklamu určitým skupinám s vyšší přesností. V rámci této skupiny jsou sociální platformy jako Facebook, které z pohledu uživatele umožňují sociální spojení, ale jejich cílem je získat informace o preferencích a charakteristikách uživatelů.

3.4.3.2 Cloudové platformy:

Jedná se o platformy nabízející svou fyzickou a digitální infrastrukturu (hardware a software) k pronájmu třetím stranám, které potřebují digitální prostory pro svůj provoz. V rámci tohoto typu máme AWS a Salesforce.

3.4.3.3 Průmyslové platformy:

Jedná se o platformy, jejichž funkcí je vyvíjet a implementovat digitální řešení (subsystémy a aplikace) pro třetí strany. Tyto platformy vytvářejí software a hardware se specifickými vlastnostmi pro smluvní společnosti, které umožňují modernizaci provozních procesů s cílem zvýšit jejich efektivitu, snížit náklady a zvýšit kvalitu. Příkladem jsou platformy Siemens.

3.4.3.4 Produktové platformy:

Tyto platformy transformují tradiční produkt na službu, která nabízí inovace a pohodlí (moderní způsob, jak dělat společné činnosti). Získají ziskovost pronájmem služby (členství nebo předplatné), například Netflix nebo Spotify. V rámci této skupiny můžeme klasifikovat

vzdělávací platformy, protože transformují tradiční službu, vzdělání, na službu s flexibilnějšími vlastnostmi, které nabízejí potřebné nástroje pro jejich provoz, jako Moodle.

3.4.3.5 Lean platformy:

Tento typ platformy se zaměřuje na snižování nákladů na konvenční služby s využitím koncepce sdílených nákladů. Nevlastní fyzický produkt nebo službu; mají však na starosti její řízení a provádějí analytické výpočty s cílem snížit náklady pro zákazníky, aniž by to ovlivnilo hospodářství poskytovatelů služeb. V rámci tohoto typu můžeme umístit několik nejnovějších komerčních platforem zaměřených především na distribuci, jako je AliExpress a Uber.

(Srnicek, 2017)

Pokud jde o otevřenosti platforem, můžeme platformy také klasifikovat jako otevřené, částečně otevřené a uzavřené. V závislosti na účelu jejich vytvoření mohou být platformy k dispozici bez omezení pro uživatele nebo pouze pro určitou skupinu uživatelů, například pro ty, kteří zaplatili za právo na užívání. Stejně tak existují částečně otevřené platformy, ve kterých je část obsahu volně použitelná a část je omezena.

V rámci prezentovaných typů můžeme platformy klasifikovat do různých průmyslových odvětví nebo oborů – profesionální, pracovní, technologické, komerční, jiné.

4 Vlastní práce

4.1 Analýza vnějšího prostředí

4.1.1 Makroekonomický přístup

Tato část vnějšího analýzy je prováděna prostřednictvím analýzy PEST, s níž je analyzováno obecné prostředí České republiky, protože navrhovaný business model je zaměřen na tuto zemi. Dále je důležité zmínit, že v této analýze jsou právní aspekty zahrnuty do politických a v rámci sociálních faktorů byly zahrnuty ekologické aspekty jako součást chování spotřebitele.

4.1.1.1 Politické a právní faktory

Česká republika je od roku 2004 členskou zemí Evropské unie (EU), a proto s ní sdílí politické přístupy ve vztahu k zahraniční politice a dalším základním politikám EU. Mezi hlavní strategie EU je „EU 2020“, zřízená na období mezi lety 2010 a 2020, jedná se o jeden z nejdůležitějších pokynů pro udržitelný růst zemí Evropské unie a pro integraci mezi jejími členy.

Mezi nejdůležitější cíle této strategie patří procento zaměstnanosti (mělo by být zaměstnáno 75% populace mezi 20 a 64 lety), výzkum a vývoj, 3 % HDP EU by měly být investovány do výzkumu a vývoje, snížení emisí plynů o 20 %, 20% zvýšení obnovitelné energie a 20% zvýšení energetické účinnosti. Pokud jde o vzdělávání, cílem je, aby míra předčasného ukončení studia byla méně než 10 % a alespoň 40 % lidí ve věku 30 až 40 let dokončilo vysokoškolské vzdělání. A co se týče chudoby, cílem je snížit počet lidí v situaci nebo ohrožení chudobou a sociálním vyloučením nejméně o 20 milionů. Kromě těchto společných cílů s Evropskou unií má Česká republika aktivní a úzkou účast na mezinárodní spolupráci v oblasti globálních environmentálních politik.

V České republice je parlamentní systém zastupitelské demokracie, v níž premiér vystupuje spolu s jeho kabinetem jako odpovědný za správu a provádění veřejných politik před poslaneckou sněmovnou České republiky, prezident je odpovědný za výkonné moci a zákonodárná moc se řídí Senátem a komorou sněmovny. Pokud jde o soudní moc, vykonává ji soudní systém a ústavní soud. V České republice vládnoucí politické strany výrazně ovlivňují obchodní přístup vlády. Od roku 2017 je předsedou vlády Andrej Babiš, který

zastupuje politickou stranu ANO a současným prezidentem je od roku 2013 Miloš Zeman, v roce 2018 byl znovu zvolen.

Je důležité zmínit, že vzhledem k pandemické situaci současného roku 2020 a jejím nouzovým stavům vyhlášeným v průběhu tohoto roku, jsou prioritou politiky plánované pro krizové řízení pod vedením předsedy vlády Andreje Babiše. Tato nepravdělná situace způsobila nestabilitu ve všech aspektech země včetně politického prostředí, v tom smyslu, že některé funkce se staly relevantnějšími, například funkce ministra zdravotnictví, pozici, kterou letos zastávali tři ministři; Adam Vojtěch, Roman Prymula a současný Jan Blatný.

Z širokého přístupu lze pozorovat politiku podporující obchodní rozvoj a ekonomický růst, která je znepokojena úrovní nezaměstnanosti a přitažlivostí investic. Existuje také určitá neshoda ohledně administrativní složitosti ve vztahu k byrokracií v některých procesech a přísných předpisů pro kontrolu ekonomických činností, jako je EET (Elektronická evidence tržeb), což by se dalo přeložit jako obchodní překážky.

Dopady identifikované v tomto business modelu z vnějších politických faktorů jsou považovány za relativně pozitivní, protože na úrovni cílů Evropské unie existuje jasná podpora a přijetí technologických alternativ (s využitím obnovitelných energií a menší tvorba odpadu), podobně jako v rozvoji vzdělávání, v oblastech, kde se tento obchodní návrh nachází. Mezi politiky s největším vlivem na tento business model patří politika ochrany osobních údajů a politika týkající se transparentnosti činností (zákon o svobodném přístupu k informacím).

Kromě zásad uplatňovaných v nouzových situacích se významný dopad neuvažuje kvůli virtuální povaze procesů tohoto business modelu, naopak jsou během těchto období identifikovány příležitosti kvůli preferenci virtuálních služeb.

4.1.1.2 Ekonomické faktory

Česká ekonomika byla silně zasažena pandemií koronaviru a opatření přijatá k zabránění šíření nákazy způsobila během roku 2020 hlubokou recesi.

Ke třetímu čtvrtletí roku 2020 se počítá s poklesem HDP o 5,8 % ve srovnání s předchozím rokem a na konci roku se odhaduje pokles ekonomické výkonnosti o 6,6 %, a to v důsledku omezení obchodních činností, včetně zahraničního obchodu se zbožím a službami, zatímco vládní výdaje se zvýšily v důsledku opatření k boji proti krizové pandemii. V důsledku toho

se odhaduje nárůst dluhu na 39,4 % HDP. Ministerstvo financí předpovídá s průměrnou mírou inflace ve výši 3,2 % pro letošní rok. Investiční aktivita odráží meziroční pokles ve druhém čtvrtletí roku 2020 o 4,8 % a spotřeba, zejména domácí, meziročně poklesla o 7,6 %. Nicméně, ministerstvo financí odhaduje, že růstu HDP ve výši 3,9 % je možno dosáhnout v průběhu roku 2021.

Vzhledem k současné ekonomické recesi a k práci se očekává nárůst nezaměstnanosti s průměrem 2,6 % a 3,4 % pro rok 2021. Ve třetím čtvrtletí letošního roku byla průměrná hrubá měsíční nominální mzda 35,402 Kč, což znamená o 5,1 % více ve srovnání se stejným obdobím roku 2019, spotřebitelské ceny však odrážejí nárůst o 3,3 %, z tohoto důvodu se reálná mzda zvýšila pouze o 1,7 %, zatímco počet zaměstnanců poklesl o 3,1 %.

V polovině letošního roku byl zaznamenán meziroční pokles vývozu o 22,7 % a snížení dovozu o 19 %, a to navzdory výslednému přebytku, meziročně o 45,6 miliardy méně. Rovněž se odhaduje, že většina tohoto snížení je způsobena obchodem s motorovými vozidly, což bylo v posledních letech hlavním důvodem přebytku.

Poté je pozorováno nepřátelské a nestabilní ekonomické prostředí v důsledku pandemické situace, ve které panuje velká nejistota ohledně vývoje ekonomiky, protože existují různé odhady týkající se úsilí a doby potřebné k dosažení hospodářského oživení. Vnějšími ekonomickými dopady na tento business model jsou zejména nižší výdaje rodin a zvýšení nezaměstnanosti, což obecně snižuje poptávku po službách. Podobně v dobách ekonomické recese mohla být ovlivněna predispozice k výběru nových alternativ služeb.

4.1.1.3 Sociokulturní faktory

V důsledku pandemie koronaviru se chování spotřebitelů v České republice lišilo, byla pozorována velká schopnost adaptace ze strany populace v reakci na dostupné možnosti. Spotřebitelé v České republice se vyznačují tím, že upřednostňují inovace, během letošního roku se však důraz na zdraví a bezpečnost zvýšil. Podobně existuje velký zájem o zdraví a sport, tedy o preventivní přístup ke zdraví.

Po první vlně zvýšených infekcí již spotřebitelé nejsou tak vyděšení, což má za následek zvýšení tržeb v průměru o 3,5 % ve srovnání s trhem během první vlny pandemie, průměrné výdaje se rovněž zvýšily o 12 %, ale četnost nákupů poklesla o 10 %. Online prodej se po celý rok zvýšil o 21 %. Stále však existují obavy z budoucnosti, důvěra spotřebitelů poklesla ve druhém čtvrtletí roku 2020 o 14 procentních bodů a je to největší pokles za 15 let, tento

pokles souvisí s mírou úspor, která dosáhla rekordních 18,5 %. Tyto rozdíly ve spotřebitelském chování mohou být trvalé nebo se mohou postupně vrátit k předchozímu spotřebitelskému chování. (TZ SOCR CR y Nielsen, 2020)

Chování obyvatelstva se jasně zaměřuje na ochranu životního prostředí, což představuje preference zákazníků vůči společnostem, které působí v oblasti udržitelného rozvoje, tj. využívání obnovitelné energie a snahy o snížení stop uhlíku a podporování činností ke snížení globálního oteplování. Český spotřebitel také upřednostňuje bioprodukty, ať už jde o potraviny, oblečení nebo palivo.

V březnu roku 2020 počet obyvatel České republiky byl 10,699,142. Populace má v posledních letech tendenci stárnout, průměrný věk je 42,5 let. Z celkového počtu obyvatel jsou 42 % svobodných, 39 % vdaných, 12 % rozvedených a 7 % ovdovělých. V roce 2020 je navíc zatím méně sňatků a rozvodů.

Míra populačního růstu se v období roku 2020 doposud také výrazně snížila, a to po stálém růstu od roku 2015. V průběhu roku 2020 se také počet přistěhovalců přicházejících do České republiky ve druhém čtvrtletí snížil o 5,700 na 26,400, nejvýznamnější čtvrtletní pokles. Ve srovnání s druhým čtvrtletím předchozího období se odhaduje nárůst o 7,000 lidí, kteří opustili Českou republiku, na 18,100. Zahraniční migrace se tak meziročně snížila o 60 %.

Podle statistiky CZSO (2018), se počet studentů začínajících a maturujících za posledních 10 let snížil v průměru o 35 %. Stejně tak poklesl počet studentů na odborné škole o více než třetinu.

Počet studentů vysokých škol klesá od roku 2011 a v roce 2018 bylo 290,099 studentů, z toho absolvovalo 68,500 studentů, 90 % studií na veřejných vysokých školách. Pokud jde o pohlaví, 60 % studentů vysokoškolského studia jsou ženy. Snížení univerzitních studentů mezi období let 2010 a 2018 se vyskytuje ve větším podílu ve věkovém rozmezí 20 až 24 let (28 %), zatímco ve věkovém rozmezí 25 až 29 let je pokles o 10 %. Naopak z počtu zahraničních studentů v České republice vyplývá pozitivní trend.

Mezi nejvíce významné dopady na sociokulturní faktory business modelu navrženého v této práci je chování spotřebitelů, což podle předložených údajů ukazuje preference pro inovace, přizpůsobení digitalizovaných procesů (online nakupování) a společností zabývajících se

životním prostředím. Další důležitý dopad je ve vztahu ke vzdělávání, který by mohl být hrozbou vzhledem k poklesu počtu studentů.

4.1.1.4 Technologické faktory

V roce 2018 investovaly společnosti, český stát a evropská unie na výzkum a vývoj celkem 102,8 miliardy Kč, z toho 35 miliard Kč pochází ze státu Česká republika určených pro veřejné vysoké školy a jednotlivé ústavy akademie věd České republiky. Tyto údaje naznačují jasnou politickou podporu technologickému rozvoji.

Každý rok jsou další a další pracoviště určené pro výzkum a vývoj, v roce 2018 jich bylo 3,106, zatímco v roce 2015 a 2010 zde bylo 2,870 a 2,587, resp. stejně tak se každoročně zvyšuje počet pracovníků v průmyslovém výzkumu a vývoji, přičemž v roce 2018 jich bylo více než 74,500. (CZSO, 2018)

Česká republika je vždy přítomna v žebříčku inovativních zemí, v roce 2020 se umístila na 24. místě na světě, zároveň je považována za nejinovativnější zemi ve střední a východní Evropě.

Pokud jde o připojení k internetu, podle CZSO v průběhu roku 2019 využívalo internet více než 80 % Čechů starších 16 let a 70 % využívalo chytrý telefon. Méně než 20 % domácností nemá přístup k internetu, z toho většinou odpovídají starším lidem, kteří nechtějí mít připojení k internetu. Děti téměř všichni (97 %) mají připojení k internetu doma, a 92 % má počítač nebo tablet k dispozici.

Většina dospělých lidí se spojuje se svými přáteli prostřednictvím sociálních sítí a 45 % firem má účet na sociálních sítích. V průběhu roku 2019 byl nárůst používání online bankovníctví (již má 63 % dospělých) a on-line nákupů (59 % lidí nakupovalo on-line), a během roku 2020 se odhaduje, že tato procenta budou mnohem vyšší. (CZSO, 2019)

Technologické faktory mají velmi významný dopad na navrhovaný business model a na základě předložených údajů lze konstatovat, že technologické prostředí v České republice je pro společnosti spojené s komunikačními technologiemi velmi příznivé, a to díky vládnímu úsilí o rozvoj této oblasti a populaci, která se vyznačuje snadnou adaptací a přijetím technologického pokroku.

4.1.1.5 Shrnutí PEST analýzy

Vnější situaci lze v průměru považovat za příznivou pro navrhovaný typ business modelu, a to kvůli politické podpoře společností, zejména těch, které souvisejí s technologickým rozvojem. Z ekonomického hlediska současné panorama nepředstavuje pozitivní čísla kvůli pandemii, je však považováno za dočasné a atypické období krize, které bude postupně obnovovat svůj růstový trend. S ohledem na sociální údaje, snížení počtu studentů na různých úrovních vzdělávání by mohlo být považováno za hrozbu, stejně tak průměrné stárnutí populace, ale chování českého spotřebitele je ideální pro business modely prostřednictvím internetu díky úrovni přizpůsobivosti novým technologiím, většímu využívání internetu a digitalizaci. Z technologického hlediska, Česká republika je jednou ze zemí, jejíž rozvoj má silné spojení s technologickým pokrokem, to je zastoupeno ve výdajích vládních a soukromých subjektů na technologie a také na používání internetu většinou populace k různým činnostem.

4.1.2 Mikroekonomický přístup

Analýza vnějšího prostředí z mikroekonomického přístupu bude založena na pěti Porterových silách.

4.1.2.1 Vyjednávací síla dodavatelů:

Hlavním poskytovatelem v tomto business modelu je společnost, která bude vyvíjet platformu a poskytovat potřebnou infrastrukturu pro e-learningové aktivity (software, hardware a hosting). Vývoj a podpora platformy bude outsourcingovaná a odhaduje se vysoká vyjednávací síla tohoto poskytovatele, protože i přes existenci několika společností s technologickými podpůrnými službami je složitost změny poskytovatelů vysoká.

4.1.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví:

Je důležité zmínit, že potenciální společnosti mající schopnost podporovat nabídku a implementaci doučování prostřednictvím virtuální platformy a internetu jsou považovány za nové konkurenty.

Riziko vstupu nových konkurentů je nízké z důvodu překážek vstupu, kterými by byly především vysoké počáteční investice do rozvoje platformy, jakožto i možných

strategických aliancí mezi hlavními poskytovateli platform a existující konkurencí v tomto odvětví. (Toto není nový segment).

4.1.2.3 Hrozba náhradníků:

Riziko náhradních služeb je vysoké, protože existuje několik alternativ, které klienti mají, aby pokryli potřebu akademického posílení, většina z nich může být kategorizována jako samoučící, protože lidé najdou své vlastní způsoby, jak uspokojit tuto potřebu. Mezi nejvýznamnější náhražky patří internetové nástroje, jako jsou videa na YouTube, která jsou zdarma, články nebo knihy, ať už v digitální nebo tištěné podobě. Vzhledem k výše uvedenému je hrozba náhradních služeb považována za vysokou.

4.1.2.4 Vyjednávací síla klientů:

Tento business model má tři zákaznické segmenty. Pokud jde o první segment, „studenti“, jejichž charakteristika je podrobně popsána později (v popisu business modelu), mají vysokou vyjednávací sílu, a to z důvodu různých alternativ, které studenti musejí absolvovat, doučování, včetně osobních výukových programů, výukové programy prostřednictvím stávajících platform (které nabízejí obecnější výukové programy) nebo dokonce samoučení. V závislosti na reakci cílového segmentu (vysokoškoláků) na faktor flexibility a systému, který do určité míry zaručuje nabízenou kvalitu, však může být vyjednávací síla studentů snížena.

U druhého segmentu klientů tohoto business modelu nabízejí „instruktoři“ své mentorství prostřednictvím platformy, a přestože je to velmi důležitý prvek business modelu, střední vyjednávací síla je hodnocena kvůli vysokému odhadovanému zájmu instruktorů o bytí součástí platform kvůli možnému rozsahu a dalším výhodám, které představují.

Posledním segmentem klientů, které platformy mají, jsou inzerenti, kteří se snaží oslovit konkrétní skupinu klientů, aby mohli nabízet své produkty, v tomto případě by to byli studenti a instruktoři registrovaní na platformě. Úroveň vyjednávání je považována za střední, protože inzerenti mají jiné způsoby, jak oslovit své cílové zákazníky, například reklamy na sociálních sítích apod. Nicméně, prostřednictvím doučovacích platform je možné zvýšit efektivitu jejich marketingových snah (ne větší úsilí, než to, kterým je nutné oslovit správného zákazníka).

Vzhledem k povaze vzdělávacího sektoru se očekává, že vyjednávací síla segmentu zákazníků bude během různých období roku proměnlivá (cyklické pohyby poptávky), které se zvyšují hlavně během zkušebních období.

4.1.2.5 Rivalita mezi současnými konkurenty:

Během analýzy odvětví jsou identifikováni přímí konkurenti, kteří prostřednictvím platformy uspokojují poptávku a nabídku výukových programů, mezi nejznámější patří:

- <https://www.doucuji.eu/>
- <https://www.naucim.cz/>
- <https://www.doucovanipraha.cz/>
- <https://www.kvalitni-doucovani.cz/>

Lze však identifikovat, že stávající alternativy nabízejí doučování pro libovolnou úroveň studia nebo výukové programy pro různé typy znalostí. Bylo zjištěno, že většina z těchto alternativ je zaměřena na výuku jazyků, kromě toho, že kvalita vnímaná uživateli je velmi relativní vzhledem k různým skupinám uživatelů, které zahrnují. A konečně, žádná platforma není identifikována jako dominantní (bez silného postavení), vzhledem k uvedeným aspektům je rivalita považována za nízkou.

4.1.2.6 Shrnutí Porterova modelu:

V rámci analýzy odvětví lze konstatovat, že trh v současné době nabízí dostatek alternativ k pokrytí potřeby doučování, avšak účinnost, flexibilita a zajištění kvality služeb nabízených tímto business modelem má potenciál prosadit se jako nejvhodnější alternativa. Soupeření je považováno za nízké.

Pro správný vývoj tohoto business modelu je nutná silná spolupráce s poskytovatelem infrastruktury platformy, což poskytovateli poskytuje vysokou vyjednávací sílu.

Odhaduje se, že vývojem platformy, která je rovněž určena pro počáteční marketingové strategie, bude docházet k vysoké úrovni investic, což představuje hlavní překážky vstupu a hodnotí sílu nových konkurentů jako nízkou.

Doučovací platformy zahrnují 3 skupiny klientů, studentů, instruktorů a inzerentů, jejichž průměrné vyjednávací síly jsou hodnoceny jako střední. Pokud jde o náhradní služby, je díky své velké rozmanitosti, která zahrnuje samoučení, považováno za vysokou vyjednávací sílu.

4.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí společnosti bude provedena pomocí nástrojů, které nám umožní získat relevantní informace o těch složkách, které jsou součástí struktury a organizace společnosti a se kterými lze navrhovat strategie, a navrhovat konkurenční výhody založené na dispozici zdrojů.

4.2.1 Analýza zdrojů a kompetencí

Zdroje a kompetence jsou pod správou následujících funkčních oblastí stanovených v business modelu:

- Administrativní oddělení: Odpovědné za činnosti související s finančním kapitálem (získané od investorů), smlouva s dodavatelem infrastruktury pro platformu, značku společnosti a lidský kapitál. Oddělení složené ze správce a administrativního asistenta.
- Oddělení technologie: Odpovědné za činnosti související s platformou, počítačové vybavení atd. Za tím jsou dva počítačová technici.
- Rozvojová oddělení: Odpovědná za činnosti související s prováděním marketingových strategií, odpovědní jsou dva odborníci v marketingových oblastech.

Nejdůležitějšími zdroji business modelu jsou:

- Platforma vytvořená na základě požadavků na univerzitní doučování
- Výhodná a jasná smlouva s dodavatelem digitální infrastruktury
- Značky (první doučování platforma se strategií segmentace)
- Finanční kapitál

Byly identifikovány následující kompetence, které jsou především výsledkem velikosti týmu:

- Efektivní a rychlý komunikační systém (koordinační kapacita)
- Digitalizace obchodních činností
- Vysoká flexibilita a přizpůsobivost možným měnícím se situacím
- Tým se zkušenostmi s inovativními produkty v oblasti technologií

4.2.1.1 Hodnocení zdrojů a kompetencí:

V následující tabulce budou tyto zdroje a kompetence úzce související s dosažením konkurenčních výhod oceněny podle úspěchu a hodnotných faktorů. Hodnocení je založeno na analýze současné situace doučovacích služeb.

Tabulka 1 - Hodnocení zdrojů a kompetencí

Zdroje / Kompetence	Hodnotné	Vzácné	Těžko napodobitelné	Nevyměnitelné	Konkurenceschopnost společnosti	Výkon
Platforma	X	X	X		Dočasná konkurenční výhoda	Mírně nadprůměrný
Smlouva s dodavatelem	X	X	X		Dočasná konkurenční výhoda	Mírně nadprůměrný
Značky	X				Konkurenční parita	Průměrný
Finanční kapitál	X		X		Konkurenční parita	Průměrný
Efektivní komunikační systém	X	X			Konkurenční parita	Průměrný
Digitalizace obchodních činností	X	X	X		Dočasná konkurenční výhoda	Mírně nadprůměrný
Flexibilita a přizpůsobivost	X	X			Konkurenční parita	Průměrný
Zkušenosti s inovativními produkty v oblasti technologií	X		X		Konkurenční parita	Průměrný

Zdroj: Vlastní práce

V tabulce je vidět, že všechny identifikované zdroje a kompetence jsou považovány za hodnotné, avšak pouze ty, které souvisejí s platformou a výhodami, které nabízí, jsou považovány za vzácné. Obdobně se obtížnost napodobování považuje ve zdrojích a kapacitách souvisejících s implementací a rozvojem platformy (aspekty které se rovněž považují za překážky vstupu). Žádný zdroj ani kompetence nejsou považovány za nahraditelné, protože tradiční nabízená služba je jednoznačnou alternativou k našemu návrhu a nemá klíčové zdroje identifikované v tomto business modelu.

Na základě výše uvedených hodnocení se dospělo k závěru, že existují tři identifikované zdroje a kompetence, které by nám potenciálně umožnily dosáhnout konkurenční výhody, a tedy vyšších než průměrných výnosů. Jsou to: platforma, smlouva s poskytovatelem digitální infrastruktury a digitalizace obchodních činností.

4.2.1.2 Srovnání s konkurenčními zdroji:

Níže je uvedena srovnávací tabulka mezi nejdůležitějšími charakteristikami business modelu a charakteristikami konkurence. V následující srovnávací tabulce jsou brány v úvahu ty charakteristiky, které jsou nejreprezentativnější pro služby doučování a ty, které nás odlišují od konkurence (v zeleném pozitivním hodnocení a červeně negativní nebo nižší hodnocení):

Tabulka 2 - Porovnání s konkurenčními zdroji

Relevantní vlastnosti	Navrhovaný business model	Konkurenti
Segmentace	Vyšší	Nižší
Hodnota vnímaná zákazníkem	Vyšší	Nižší
Počáteční investice	Vysoké	Nižší
Inovační přístup	Vysoké	Nižší

Zdroj: Vlastní práce

V tabulce 2 vidíme, že ve srovnání s konkurencí mají zdroje a kompetence tohoto business modelu jako hlavní prioritu pozornost vybraného segmentu, zatímco ostatní alternativy se snaží pokrýt veškerou poptávku po doučování. V důsledku segmentace se očekává, že zákazníci budou vnímat vyšší kvalitu služeb v důsledku vyšší úrovně specializace na univerzitní doučování. Zdroje a rozvoj kapacit tohoto návrhu by mohly být dražší vzhledem k požadované úrovni specializace, platforma zahrnuje funkce určené pro univerzitní úroveň.

Kromě toho se má za to, že přístup k inovaci tohoto návrhu je ve srovnání s konkurencí větší a aktivnější, zejména díky snaze zaznamenávat a zpracovávat informace týkající se doučovacích služeb za účelem dosažení udržitelného rozvoje, podporovaného inovací a technologiemi.

4.2.1.3 Shrnutí analýzy zdrojů a kompetencí:

Předchozí analýza identifikuje potenciální konkurenční výhodu související se zaměřením na jeden segment klientů (vysokoškoláky) a inovativním přístupem, který usiluje o rozvoj a zvýšení úrovně kvality služeb doučování na univerzitě.

Ostatní zdroje a kompetence, které tvoří silné stránky business modelu, souvisejí s charakteristikami organizace a strukturou společnosti, které zajišťují kontinuitu podnikání z pohledu managementu.

4.2.2 Metoda 7-S (McKinsey):

4.2.2.1 Styl

Ten business model je považován za demokratický styl řízení, protože se uvažuje o názoru všech spolupracovníků, kterých není mnoho a je snadné věnovat pozornost každé myšlence. Předpokládá se, že rozmanitost názorů a perspektiv podporuje strategické rozhodování, včetně vždy formální úrovně, aby bylo zajištěno prostředí respektu a spolupráce. Všechna rozhodnutí jsou založena na misi, vizi a obchodních strategických cílech. Motivace týmu je založena na komerčních výsledcích, protože budoucí rozšíření provozu je cíl, který představuje skvělé pracovní příležitosti pro současný tým.

4.2.2.2 Staff

Pokud jde o tým pracovníků, je zapotřebí relativně malý šestičlenný tým, hierarchicky uspořádaný, kde má vedoucí největší autoritu a ostatní členové (administrativní asistent, dva informační technici a dva vývojoví profesionálové) jsou pod jeho velením.

4.2.2.3 Systémy

Hlavním systémem společnosti je platforma, která kromě podpory aktivit business modelu slouží jako komunikační systém mezi společností a uživateli (studenty a instruktory), pro zpracování požadavků na služby a nabízí potřebné nástroje, školení uživatelů, protokol aktivit a zpětné vazby. Doplnkové systémy jsou hlavně pro interní správu ve formě naplánovaných schůzek, e-mailů a telefonních hovorů.

4.2.2.4 Strategie

Strategie společnosti jsou zaměřeny na segmentaci trhu doučování, to znamená co nejlépe pokrýt definovaný segment (popsaného na lean canvas) a prokázání, že v současné době existuje dostatek zdrojů pro online doučování, které nabízejí důležité výhody, jako je větší flexibilita, široká nabídka a přizpůsobení služeb. Počáteční strategie se zaměřují na národní trh, ale z dlouhodobého hlediska se snaží rozšířit aktivity do různých zemí.

4.2.2.5 Struktury

To je považováno za jednoduchou hierarchickou strukturu rozdělenou do tří oblastí. Správní oddělení složené ze správce a asistenta, které přebírá odpovědnost za řízení společnosti, lidské zdroje, právní aspekty a smlouvy s poskytovatelem digitální infrastruktury. Technologické oddělení, složené ze dvou počítačových techniků, kteří jsou zodpovědní za platformu, její údržbu, řešení problémů a budoucí expanze. A vývojové oddělení, složené ze dvou odborníků, kteří jsou zodpovědní za aspekty související s marketingovými aktivitami, jako je vztah s uživateli, zejména těmi, kteří přebírají roli pedagogů a pro které jsou stanoveny pokyny, postupy, standardy a školení. Kromě toho s podporou technologického oddělení, správou sociálních sítí nebo komunikačních kanálů. Mezi výše zmíněnými odděleními se uvažuje o velmi častém a těsném toku interakce a komunikace.

4.2.2.6 Skills (Dovednosti)

Vzhledem ke strategii segmentace a charakteristikám cílového trhu je nutná vysoká úroveň specializace, aby bylo možné co nejefektivněji pokrýt variabilní potřeby společnosti. Správce musí mít zkušenosti se správou inovativních produktů včetně dovedností v marketingovém řízení a vyjednávání s dodavateli. Administrativní asistent musí mít zkušenosti se základními právními, daňovými a platovými aspekty souvisejícími s obchodními operacemi. IT technici musí být schopni spravovat online platformu a vhodně komunikovat s poskytovatelem infrastruktury. Pokud jde o vývojový personál, kromě znalostí při provádění marketingových plánů jsou potřebné měkké dovednosti k pochopení a řízení chování a potřeb uživatelů, takže znalosti ve vztahu k zákaznickému servisu jsou zásadní.

4.2.2.7 Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty jsou v prvních fázích business modelu založeny na týmové práci, jejímž prostřednictvím se vytváří pevný základ pro rozvoj organizační kultury a klimatu. Proto

hraje důvěra v tým velmi důležitou roli, stejně jako nadšení pro výzvu a identifikace s posláním a vizí společnosti. Další důležitou hodnotou je zaměření všech aktivit na inovace, flexibilitu čelit změnám a digitalizaci.

4.3 Návrh business modelu

Tento business model je popsán nástrojem Lean Canvasu z Maurya, který obsahuje podstatu a různé prvky původního Osterwalderova „Canvasu“, nicméně upřednostňuje nejkritičtější prvky pro začínající podniky, jako v případě této práce. Považuje se za velmi důležité určit nejzákladnější principy a definice business modelu (prostřednictvím prvků; „problém“, „klíčové metriky“ a „neférová výhoda“), aby byla zajištěna udržitelnost a proveditelnost, důležité zejména pro společnosti s produktem inovativním s novými hodnotovými nabídkami.

Zjištěná potřeba se nachází ve vzdělávacím průmyslu, konkrétně na soukromém trhu doučování pro studenty vysokých škol z různých fakult. Je identifikována poptávka po doučování, která by mohla být lépe uspokojena, což je popsáno níže:

4.3.1 Problém

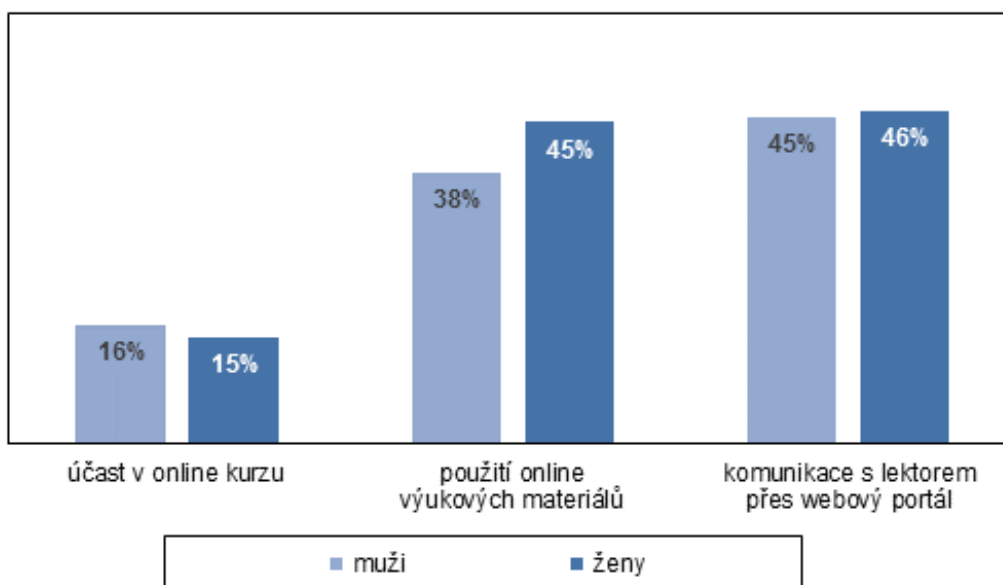
Vzhledem ke způsobu, jakým je doučovací služba ve většině případů poskytována (osobně a nabízena soukromými učiteli), se odhaduje, že o doučování není mnoho informací, například četnost, náklady, ceny, preference atd. Tyto malé informace jsou považovány za problém na základě předpokladu, že: „Co nelze měřit, nelze spravovat“, pak pokud nemůžeme měřit různé aspekty doučování, je obtížné vylepšit nabízenou nabídku (pro zúčastněné strany; studenti, učitelé a inzerenti). To lze považovat za hlavní problém, který vede k následujícím konkrétnějším problémům pro každý segment zákazníků tohoto business modelu:

- **Studenti:** U studentů jsou identifikované problémy; vzhledem k potřebě soukromého doučování konkrétních témat pro studenty vysokých škol je pro studenty obtížné najít doučování týkající se konkrétního kurzu a tématu jejich profesní kariéry, (pro různé vysoké školy nebo univerzity mohou existovat různé přístupy).

Navíc existuje nedůvěra ohledně záruky online doučovacích služeb, v současné době neexistuje žádný standardizovaný nebo jasný systém, který by měřil kvalitu, a proto mají uživatelé velmi malou záruku týkající se této služby. Tato nedůvěra ohledně služeb poskytovaných prostřednictvím internetu představuje menší flexibilitu služeb, protože alternativou je osobní doučování, které vyžaduje další úsilí pro obě strany, studenty i instruktory.

Pokud jde o chování studentů při online vzdělávacích aktivitách, lze v rámci zprávy ČSÚ v roce 2019 pozorovat, že většina studentů stále preferovala osobní vzdělávání, stejně jako používání online materiálů nedosáhlo poloviny studentů .

Obrázek 4 – Online vzdělávací aktivity studentů (2019)



Zdroj: ČSÚ, šetření o využívání ICT v domácnostech a mezi jednotlivci

Tato procenta odpovídají roku 2019, proto nezahrnují vliv pandemie na využívání online vzdělávacích aktivit. Odhaduje se proto, že po období pandemie (2020) a kvůli omezením, která si vynutila větší využívání internetu k činnostem obecně, se procenta související s online vzdělávací činností zvýšila, což by představovalo výhodu pro tento business model. Je však možné, že za normálních okolností je preference studentů nadále směřována k tradičním formám (osobní vzdělávání).

- **Instruktoři:** Bylo zjištěno, že mají problémy s informacemi o poptávce po soukromém doučování, tyto informace nejsou koncentrované, ale jsou velmi rozptýlené a mohou být v mnoha formátech, (online, reklamy, sociální sítě, kanceláře atd.), proto je pro ně obtížné navrhnout nejlepší nabídku, protože neznají charakteristiky klientů a jejich potřeb.

Je obtížné najít správnou skupinu studentů, kterým byste mohli nabídnout soukromé doučování. Je obtížné účinně nasměrovat nabídku na cílovou skupinu studentů, kteří potřebují specifické znalost z požadované perspektivy. V případě instruktorů, kteří nabízejí vysoce specializované doučování je tento problém kritičtější.

Opět platí, že preference studentů před doučováním tváří v tvář snižují flexibilitu služeb (potřeba dopravy, více času a fyzické umístění) a ve většině případů jsou hodiny dostupnosti velmi omezené, mimo jiné kvůli omezenému času, který mají učitelé k dispozici; velmi malé procento doučování bylo možné zprostředkovat osobně pozdě v noci.

Ve výzkumu, který provedli Kamil Kopecký a René Szotkowski v roce 2020, bylo zjištěno, že 58,5 % českých učitelů má neutrální pozici k používání technologie pro výuku, což znamená, že chápou její užitečnost, ale nepřeceňují její vliv. 37,3 % považuje za optimistické a pouze 2,7 % má negativní přístup k technologiím ve vzdělávání.

- **Inzerenti:** U třetího segmentu zákazníků je identifikován problém efektivního směřování propagačních snah, podle povahy produktu nebo služby může být kritické, aby se reklamy dostaly do správné skupiny potenciálních zákazníků. Kromě toho by náklady mohly být nižší, pokud budou reklamy cíleny s větší přesností.

V rámci tohoto prvku business modelu autor (Ash Maurya) doporučuje zahrnout existující alternativy, které řeší aktuálně identifikované problémy. V tomto smyslu bylo zjištěno, že hlavní existující alternativy na českém trhu k pokrytí této služby jsou následující:

- ✓ Samoučení prostřednictvím internetu (YouTube, Google scholar atd.) Nebo nedigitálními prostředky (knihy, články).
- ✓ Učitelé nebo absolventi, kteří nabízejí své služby zejména (v některých případech existuje alternativa online služeb).
- ✓ Webové stránky pro zveřejnění oznámení o doučování zaměřených na všechny úrovně studia (nezaměřuje se na žádný konkrétní segment), omezuje se na sladění poptávky s nabídkou, nenabízí prostor pro provádění doučování a upřednostňuje externí média jako Skype nebo osobně.

4.3.2 Segmenty zákazníků

U tohoto business modelu byly identifikovány tři zákaznické segmenty:

- **Studenti:** První zákaznický segment je tvořen lidmi, kteří vyžadují akademické posílení v různých vědních oborech nebo konkrétnějších oblastech vysokoškolského studia, tuto požadovanou službu lze požadovat pouze jednou a častěji, stejně jako je doba trvání služby založena na různých potřebách zákazníků. Tento zákaznický segment se skládá hlavně ze studentů vysokých škol a bývalých studentů, kteří potřebují soukromé doučování konkrétního tématu z různých důvodů, například z práce. Za tento segment jsou proto považováni mladí lidé žijící v České republice, kteří studují nebo studovali na univerzitě ve věkovém rozmezí od 18 do 30 let.

V tomto segmentu zákazníků (studenti) je uvažováno, že prvními osvojiteli budou ti studenti vysokoškolského studia ve věku od 20 do 25 let, protože jsou to studenti s největší preferencí nových a flexibilnějších služeb (inovací), protože mají svůj vlastní počítač, a protože již mají určitou úroveň nezávislosti.

Do tohoto segmentu lze zahrnout i nestudenty, kteří z různých důvodů (například pro určitou pracovní činnost) potřebují posílení v některé oblasti studia, ale vzhledem k možné složitosti jejich požadavků nejsou považováni za priority.

Poslední zpráva vydaná ČSÚ v roce 2019 naznačuje, že na univerzitách v České republice studovalo 290 tisíc studentů, kteří představují potenciální klienty a většinu tohoto segmentu. (ČSÚ)

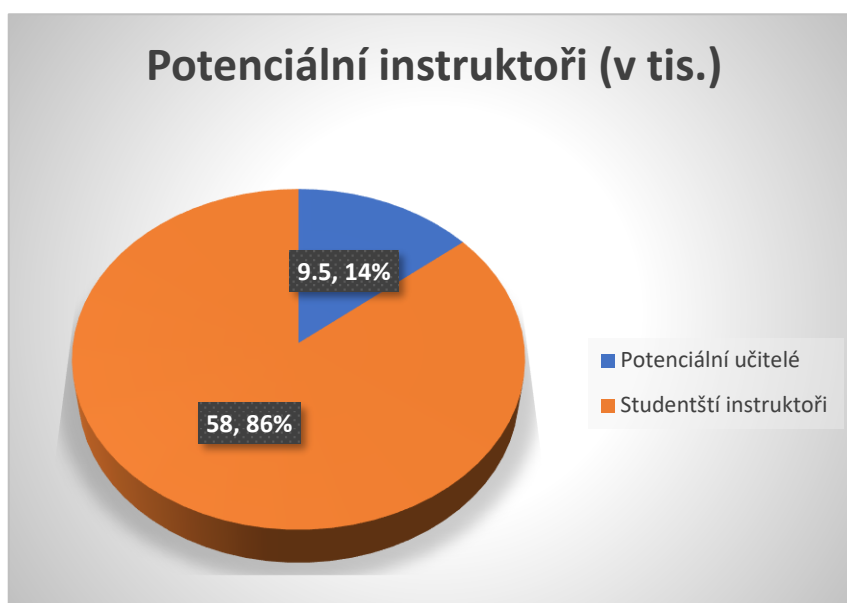
- **Instruktoři:** Druhým segmentem klientů tohoto business modelu jsou instruktoři; kteří mají ověřitelné znalosti o jakémkoli vysokoškolském vzdělávacím oboru, včetně studentů nebo bývalých studentů, kteří ovládají určité téma a mohou nabízet doučování. A mají dostupnost (volný čas a nástroje, zejména počítače) a kapacity nabízet služby doučování prostřednictvím digitálních médií. Odhadovaný věkový rozsah pro tento zákaznický segment (instruktoři) je 20 až 60 let, tato řada zahrnuje studenty prvního ročníku, kteří by již mohli nabízet doučování, a učitele s více zkušenostmi a dostatečnou kontrolou digitálního prostředí.

Mezi prvními osvojiteli v segmentu instruktorů jsou instruktoři ve věku od 25 do 35 let považováni za osoby, které mají větší přednost a blízkost k digitálnímu prostředí, a to

také proto, že jsou pravděpodobně instruktory s největší dostupností času, protože se předpokládá, že pracovní přechod je v této fázi jejich povolání větší.

Podle nejnovější zprávy ČSÚ vydané v roce 2019 bylo na vysokoškolském vzdělávání 19 milionů učitelů, ne všichni však mohou nabídnout soukromé doučování, proto se za potenciální klienty považuje pouze polovina (9,5 tisíce). Dále se má za to, že velkou část tohoto segmentu klientů budou tvořit studenti, většinou studenti vysokých škol, kteří jsou k dispozici pro doučování, proto se má za to, že do tohoto segmentu by mohlo potenciálně patřit 20 % studentů vysokých škol, tj. 58 tisíc osob.

Obrázek 5 – Odhadované složení segmentu instruktora



Zdroj: Vlastní práce

- **Inzerenti:** Inzerenti, kteří budou nabízet své produkty nebo služby, jsou třetí skupinou zákazníků a vzhledem k segmentaci tohoto modelu jsou inzerenty společností, které směřují své marketingové úsilí na univerzitní vzdělávací průmysl a které mají potřebu oslovit s určitými specifickými skupinami klientů (studentů nebo učitelů), například seskupených ve studijních oborech, fakultách, věku, ročníku, mimo jiné.

Odhaduje se, že hlavními inzerenty budou společnosti, které inzerují doplňkové vzdělávání, magisterské tituly, doplňkové kurzy atd.

4.3.3 Návrh hodnoty

Nabízená hodnota je založena na identifikovaných problémech, které se business model snaží vyřešit, v tomto případě a vzhledem k typu business modelu (s několika skupinami klientů) jsou hodnotové nabídky pro každou zúčastněnou stranu klasifikovány níže:

- **Studenti:** Nabídka online doučování zaměřená výhradně na různé oblasti a vědy na univerzitní úrovni. Směrování business modelu k segmentu vysokoškolských studentů umožňuje vysokou úroveň personalizace služby, což zvyšuje přesnost při výběru nejvhodnějšího instruktora podle požadavků každého studenta a schopností dostupných instruktorů. Další výhodou je flexibilita času a místa k nalezení instruktora v netradičních hodinách (například v noci).

Pokud jde o kvalitu, která je slabým aspektem současných doučovacích služeb z důvodu obecnosti nebo absence systému hodnocení služeb. Můžeme studentům nabídnout úroveň kvality každé služby, která se odráží hlavně v profilu lektorů.

- **Instruktoři:** Nabídka vhodného prostředí pro nabídku a poskytování doučování. Hlavními výhodami pro instruktory je možnost generovat příjem ve volném čase a stejně jako studenti nabízí model instruktorům větší flexibilitu, pokud jde o čas a prostor, protože nemají stanovený harmonogram, poptávka a nabídka doučování jsou proměnná podle tržního chování.

Hlavní složkou business modelu je platforma a jednou z jejích hlavních funkcí je vést ke spuštění služby, jinými slovy platforma nabízí instruktorovi potřebné nástroje a nezbytnou podporu k pokrytí služby nejvhodnějším způsobem.

Jednou z hlavních silných stránek tohoto business modelu je možnost, že se studenti a bývalí studenti mohou rozvíjet jako noví instruktoři, což je nejen ekonomická příležitost, ale také umožňuje konsolidaci dříve získaných znalostí a získání zkušeností v oblasti výuky. Instruktoři, kteří jsou studenty nebo bývalými studenty, mají zase potenciál zatraktivnit nabídku, protože ve vztahu k univerzitě a studijnímu oboru, který studovali, mohou nabízet tutoriály s vysokou úrovní specializace, například konkrétní předmět, který je vyučují na některé fakultě a že kvůli specializaci oblasti není k dispozici mnoho instruktorů, mohou studenti, kteří tento předmět zvládli, pokrýt potřebu doučování v této konkrétní oblasti studia.

- **Inzerenti:** Tento business model nabízí inzerentům prostor, který umožňuje inzerentům oslovit nejdůležitější účastníky vzdělávacího odvětví, a podrobnou klasifikaci poptávky (studenti) i nabídky (instruktoři). Nejrelevantnější klasifikace mohou být; univerzitami, fakultami, oblastmi, zájmy atd.
- **Další obecné výhody:** Vzhledem k různým úrovním obtížnosti a velkému počtu podoblastí se tento business model snaží vytvořit komunitu studentů a instruktorů, kteří díky podpoře tohoto obchodního návrhu mohou efektivněji využívat své zdroje a kapacity ke zvýšení úrovně kvality.

Kromě pestré a specializované nabídky doučování se informace o doučovacích službách ukládají a zpracovávají pro vyhodnocení, což umožňuje znát strategické informace, jako je chování klientů nebo charakteristiky poptávky a nabídky. Tyto informace nejen umožňují udržitelnější rozvoj podnikání, ale také zvyšují vnímanou hodnotu zákazníků.

A konečně, business model umožňuje uživatelům seznámit se s digitalizací a používáním internetu, což je velmi užitečné vzhledem k tendenci zahrnout IS (informační systémy) do služeb, které to tradičně nevyžadovaly.

Koncept na vysoké úrovni

V tomto business modelu „lean canvas“ a jako součást hodnotové dimenze je zvolen následující koncept na vysoké úrovni:

„Nejlepší způsob, jak absolvovat, je porozumět a nejlepší způsob, jak si uchovat znalosti, je učit.“

Jak vidíme, je navržen koncept, který je relativně abstraktní, ale naznačuje zaměření podnikání, objasňuje odvětví modelu (vzdělávání) a kritických činností (sdílení znalostí).

4.3.4 Řešení

Navrhovaným řešením je vytvoření vzdělávací komunity (propojující lektory a studenty) založené na platformě určené výhradně k poskytování a provádění doučovacích služeb, shromažďování nabídek lektorů dostupných na trhu a jejich synchronizace s požadavky stanovenými studenty (oblast znalostí, univerzita, fakulta, rozvrh, konkrétní předmět, další preference).

Platforma se vyznačuje velmi jednoduchým rozhraním, které nabízí pohodlné a jednoduché prostředí pro uživatele, a tak mohou studenti, kteří potřebují doučování, identifikovat mezi několika alternativami lektora, který nejlépe odpovídá jejich preferencím, díky specializaci u studentů vysokých škol a klasifikačního systému, který odděluje uživatele (studenty a instruktory) podle jejich různých charakteristik. Kvalifikační systém pro lektory vytváří profil pro každého lektora, který kromě zahrnutí jejich nabídek a dalších relevantních údajů podrobně zobrazuje kvalifikace získané předchozími klienty. Tento systém také vytváří konkurenční prostředí hlavně pro instruktory, což zvyšuje nabízenou kvalitu.

Mezi hlavní funkce platformy patří sběr dat a jejich zpracování, poznání stavu doučovacího trhu (poptávka a nabídka), chování tří skupin klientů a rozvoj strategií k dosažení potenciálního rozvoje. Návrh platformy zahrnuje digitální nástroje, kterými jsou komunikace hlasem, e-mailem a videohovory. Stejně jako soubor pokynů a doporučení vyvinutých podle složitosti oblasti doučování a nejlepšího způsobu, jakým by se doučování mohlo provádět.

Můžeme pak shrnout, že platforma umožňuje organizaci doučovacího trhu, což výrazně snižuje zdroje a úsilí tří skupin klientů. Pro studentský segment jim tedy platforma umožňuje najít nejlepšího učitele podle jejich požadavků, pro skupinu učitelů jim umožňuje identifikovat konkrétní skupinu potenciálních klientů (studentů) podle jejich schopností a dostupnosti. A konečně, pro inzerenty, umožňuje jim zaměřit reklamní úsilí na konkrétní skupiny studentů, například v konkrétní oblasti.

4.3.5 Kanály

Hlavní kanály pro nabízení a prodej služeb jsou prostřednictvím digitálních médií. Níže jsou popsány hlavní kanály tohoto business modelu seřazené podle jejich důležitosti pro model (od nejdůležitějšího po nejméně důležitý):

- Platforma, jejíž hlavní funkcí je informovat o výhodách doučování, nabízet doučovací službu a podporovat její provedení. Jeho funkcí je také sdílet reklamu inzerentů s cílovými skupinami (se specifickými vlastnostmi) každého inzerenta. Doplňkové funkce platformy jsou:

- Zaregistrovat a zpracovat data,
- Sledování a podpora zákazníků

- Nabízí prostor pro rozvoj komunity studentů a učitelů.
- Nejčastěji využívané sociální sítě (Facebook, Instagram a YouTube) prostřednictvím reklamy zaměřené na potenciální zákazníky, je tento kanál zaměřen hlavně na přilákání nových zákazníků a zajištění dosahu marketingového úsilí.
- E-maily, které spolupracují s propagací služeb, podporou aktivit a komunikací s klienty (klientů, kteří požadují informace nebo jsou registrováni v našich komunikačních databázích).
- Telefonní linky k dispozici, pro naléhavější nebo osobnější komunikaci.

V závislosti na situaci mohou být uspořádány osobní schůzky nebo propagaci lze příležitostně doplnit o veřejné akce nebo sponzorství, tyto aktivity by měly být vyhodnoceny v budoucím marketingovém plánu.

4.3.6 Zdroje příjmů

Tento business model zohledňuje dva hlavní typy příjmů:

- Poplatek pro doučovací služby; jsou platby získané studentským segmentem, což je v zásadě procento z konečné ceny každého doučování, který se provádí prostřednictvím a pod podporou platformy. Tento poplatek je založen na délce trvání doučování a ceně za hodinu dohodnuté mezi studentem a instruktorem. Platby se provádějí prostřednictvím platformy, aby byla zajištěna jejich kontrola a registrace. Studenti vloží kredit na platformu, ze které jsou diskontovány platby.
- Dalším zdrojem příjmů jsou platby získané segmentem inzerentů; Po vyjednání a v závislosti na vlastnostech reklam (cílová skupina, doba trvání, typ reklamy atd.) Je stanovena cena, která může být jednorázová nebo rozdělená, pravidelná platba podle potřeb inzerentů.

4.3.7 Struktura nákladů

Struktura nákladů se skládá hlavně ze čtyř prvků, které jsou popsány níže v pořadí podle důležitosti:

- Náklady spojené s platformou a její údržbou: Tyto náklady zahrnují licence na nezbytný software, náklady na pronájem infrastruktury platformy (skladování, implementace, roční platby atd.).
- Mzdové náklady: platy manažera, administrativního asistenta, dvou počítačových techniků a dvou vývojových odborníků.
- Náklady spojené s reklamním úsilím: Tyto náklady jsou přesněji definovány v marketingovém plánu a zahrnují mimo jiné zahájení kampaní, sponzorství, reklamu atd.
- Náklady spojené s fyzickým prostorem nezbytným pro činnosti společnosti, kanceláře, kde tým provádí svou práci, nábytek, nezbytné vybavení a základní služby.

Platby instruktorům za poskytované služby jsou platformou automaticky uvolňovány po shodě služby se studentem. Nejsou považovány za náklady, protože ti, kteří platí, jsou studenti, a to prostřednictvím platformy, která si zachovává provizi.

4.3.8 Klíčové metriky

Klíčové metriky tohoto business modelu v prvních fázích se zaměří na umístění společnosti na trhu a vytvoření image společnosti, tj. dosažení specializace pokrytím potřeb identifikovaných segmentů zákazníků (studenti, instruktoři a inzerenti) a zdůraznění hledané zaměřit se na segment pro tento business model. Následné úsilí se zaměří na loajalitu zákazníků. Klíčové metriky pro raná stadia podnikání jsou;

- Křížový síťový efekt odráží reakci jiné skupiny zákazníků na chování první skupiny zákazníků. Může to být pozitivní reakce, podobná reakce (například větší počet instruktorů, větší počet studentů nebo naopak). Nebo to může být negativní reakce na rozdíl od první skupiny.
- Síťový efekt na stejné straně odráží reakci způsobenou chováním v jiných činnostech, ale ze stejné skupiny (například učitelé; s větším počtem aktivních instruktorů na platformě ostatní noví potenciální instruktoři nevstupují, protože je považují za vysoké kompetence). Může to být také pozitivní nebo negativní.
- Vývoj a vylepšování platformy s přátelským rozhraním, které obsahuje všechny potřebné nástroje pro nabízené služby.

- Úsilí o pokrytí zavedeného rozsahu trhu, zejména prostřednictvím reklamních aktivit.
- Monitorování služeb prováděných za cílem identifikovat příležitosti ke zlepšení a zajistit úroveň nabízené kvality.

4.3.9 Neférová výhoda

Mezi faktory, které lze považovat za potenciální konkurenční výhody v rámci odvětví a ve vybraných segmentech, patří:

- Specializace na vysokoškolské studium: Specializace a zaměření společnosti v segmentu doučování na univerzitní úrovni nabízí pro tento segment hodnotu, která nenabízí stávající podniky, protože umožňuje platformě přijmout strukturu, která umožňuje studentovi a instruktorovi najít nejlepší možnou možnost, mezi různými alternativami. Proto se odhaduje větší koncentrace a interakce na univerzitní úrovni, což má za následek větší poptávku a nabídku služeb.
- Konkurenceschopné a variabilní ceny za to, že jsou studentskými instruktory: Možnost, že se studenti nebo bývalí studenti účastní platformy jako instruktoři, nabízí pro model velké výhody, pro studenty uživatelů platformy je k dispozici větší množství lektorů (větší nabídka), kteří nabízejí služby s různými charakteristikami a cenové úrovně pro všechny potřeby. Podobně nabízí instruktorům možnost dalšího příjmu a příležitost rozvíjet své učitelské dovednosti.
Ze sociálního hlediska dále prokazuje zájem společnosti o rozvoj vzdělávání a kulturu učení a výuky.
- Záruka na kvalitu služby, díky komplexnímu a objektivnímu posouzení instruktorů: V současné době mají studenti velmi malou důvěru v kvalitu tutoriálů, má se za to, že jedním z hlavních faktorů je málo informací o tutorech, nebo v některých případech tyto informace poskytuje sám instruktor, systém, který hodnotí schopnosti každý instruktor z nejdůležitějších perspektiv pro studenty vysokých škol. Na rozdíl od stávajících alternativ, které mají vágní a velmi obecné systémy hodnocení (protože nabízí služby nejen pro univerzitní úroveň), tento business model navrhuje systém pro měření doučování založených na preferencích studentů vysokých škol.
- Komplexní platforma (komunita studentů, sledování dat): Platforma, která reaguje na požadavky a pokrývá aktuální neshody klientů (studentů), vyvinutá společností se

zkušenostmi s vývojem informačních systémů a na základě předchozí studie potřeb vybraného segmentu klientů. Nabízí výukové metody, které vedou nezkušené instruktory (studenty nebo bývalé studenty), uživatelské příručky, sběr a zpracování informací o službách, hodnotící systém založený na nejdůležitějších aspektech pro studenty univerzity a instruktory platformy potenciálních uživatelů.

4.4 Lean canvas business modelu

Následující diagram představuje a shrnuje všechny prvky dříve vyvinutého business modelu. Pro komplexní vizi, která obsahuje nejdůležitější aspekty pro pochopení business modelu.

<p>Problém</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Potřeba soukromého doučování s požadovanými a konkrétními znalostmi pro studenty vysokých škol, na konkrétních tématech ➤ Nedůvěra ohledně záruky online doučovacích služeb (menší flexibilita při doučování tváří v tvář). ➤ Malé informace o doučovací službě ➤ Flexibilita služby týkající se umístění a omezení dostupných hodin (v případě doučování). ➤ Obtížnost najít správnou skupinu studentů ve vztahu k znalostem instruktora. ➤ Obtížné cílení reklam na zájmové skupiny s přesností <p>Stávající alternativy</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Samoučení na internetu (YouTube, nedigitální média) ➤ Doučování jednotliví učitelé (tváří v tvář, online) ➤ Doučovací platformy s obecnou nabídkou (ne segmentovanou), například Meet'n'Learn / Doučování.cz 	<p>Řešení</p> <p>Virtuální platforma s následujícími charakteristikami:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Monitorování služeb zaručujících kvalitu ➤ Klasifikování studenti a instruktoři podle studijních oblastí (fakult) ➤ Uložit a zpracovat dat o doučování (frekvence, nejžádanější oblasti, hlavní problémy, atd) ➤ Pokyny a příručky pro doučování, školení pro virtuální výuce. <p>Klíčové metriky</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Správné řízení síťového efektu ➤ Monitorování a kontrola kvality služeb ➤ Vývoj a neustálé zlepšování platformy ➤ Zpracování dat služeb k identifikaci nových příležitostí a hrozeb 	<p>Návrh hodnoty</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nabídka online doučování výhradně pro studenty vysokých škol s univerzitním obsahem. ➤ Velmi podrobné profily učitelů s objektivním hodnocením týkajícím se výukových znalostí a dovedností ➤ Správně klasifikovaná nabídka a poptávka po službách, s vysokou úrovní podrobností ➤ Vytváření strategických informací (která slouží k efektivnímu řízení nabídky a poptávky). ➤ Vhodné prostředí pro online doučování s dostatečnou podporou ➤ Prostor pro zveřejnění reklamy zaměřených na konkrétní skupiny studentů (konkrétní oblasti) <p>Koncept na vysoké úrovni</p> <p>„Nejlepší způsob, jak absolvovat, je porozumět a nejlepší způsob, jak si uchovat znalosti, je učit.“</p>	<p>Neférová výhoda</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Specializace na vysokoškolské studium a s účinnými filtry, které kategorizují studenty a instruktory ➤ Konkurenceschopné a variabilní ceny za to, že jsou studentskými instruktory ➤ Záruka na kvalitu služby, díky komplexnímu a objektivnímu posouzení instruktorů ➤ Komplexní platforma (komunita studentů, sledování dat) <p>Kanály</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hlavním kanálem tohoto business modelu je virtuální platforma, prostřednictvím které se vytvářejí, provádějí a monitorují doučování, která podporuje většinu komunikace s uživateli. ➤ Smluvní reklamy jsou také zveřejňovány prostřednictvím platformy. ➤ Sociální sítě (Facebook, Instagram, YouTube). ➤ E-mailem / Telefon 	<p>Segmenty zákazníků</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Studenti vysokých škol, kteří potřebují soukromé doučování na konkrétní témata ➤ Studenti vysokých škol, bývalí studenti a profesori, kteří mají dostupnost poskytovat soukromé doučování. ➤ Inzerenti s produkty souvisejícími se vzděláváním <p>První osvojitelé</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Studenti oborů ekonomie a informatiky, protože obsahem některých jejich kurzů jsou konkrétní a zavedené metodiky, méně interpretace. ➤ Vysokoškoláci, kteří nabízejí doučování, protože mají čerstvé znalosti a je méně pravděpodobné, že budou mít zaměstnání (hledají další příjem). ➤ Inzerenti pracovních nabídek nebo doplňkového studia, kteří své úsilí zaměřují na univerzitní profesionály.
<p>Struktura nákladů</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fixní náklady na zařízení (kanceláře) ➤ Mzdy zaměstnanců ➤ Údržba platformy (hosting) ➤ Výzkum a vývoj pro zvýšení hodnoty platformy ➤ Marketing 		<p>Zdroje příjmů</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Procento konečné platby za službu na základě doby trvání a míry dohodnuté mezi instruktorem a studentem ➤ Platba za zveřejnění reklam 		

5 Závěr

Vývoj business modelu nabídl nezbytné základy pro pokračování v dalších fázích odpovídajících založení společnosti a byl vyvinut na základě výsledků získaných z nástrojů použitých v předchozích analýzách (externí analýza, průmyslová analýza a interní analýza). Můžeme tedy dojít k závěru, že hlavní cíl této práce byl dosažen.

S ohledem na dílčí cíle byly vytvořeny teoretické základy pro adekvátní pochopení kontextu, užitečnosti a typů business modelů. Stejným způsobem byly popsány nejvhodnější nástroje k definování prostředí business modelu a jeho vlastností; analýza PEST, Porterova analýza pěti sil, analýza zdrojů a kompetencí a nakonec 7-S analýza.

Tato práce navíc umožnila určit a rozvíjet vlastnosti každého z devíti prvků business modelu, definuje jeho podstatu, rozsah a fungování jako systém. Závěr s prezentací canvas modelu pro rychlý, ale srozumitelný pohled na business model.

Vývoj této práce byl velmi užitečný pro definování základních aspektů podnikatelského nápadu, stanovení rozsahu a jeho nejdůležitějších podrobností. Rovněž umožnil opravit některé původně vnímané myšlenky, které po analýzách prostředí vycházely ze skutečných dat. Volba business modelu navrženého Mauryou umožnila soustředit se na nejkritičtější prvky pro zahájení start-up, jako jsou adekvátní porozumění problému a hodnotová nabídka.

6 Seznam použitých zdrojů

AFUAH, Allan, 2004. *Obchodní modely: strategický přístup k řízení*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

AL-DEBEI, M.M., EL-HADDADEH, R. a AVISON, D., 2008. *Definování obchodního modelu v novém světě digitálního podnikání*. Sborník americké konference o informačních systémech, Toronto, 1-11.

AL-DEBEI, M.M., a AVISON, D., 2010. *Vytvoření jednotného rámce koncepce obchodního modelu*. *European Journal of Information Systems*, 19(3), 359-376. Doi: 10.1057/ejis.2010.21

BARNEY, J.B., A HESTERLY, W. S., 2008. *Strategické řízení a konkurenční výhoda. 2*. New Jersey: Pearson Prentice Hall. ISBN 9780-1361-3520-3

BEYNON-DAVIES, Paul, 2012. *elektronického podnikání*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. ISBN 978-0-230-30456-7

BIEGER, T., KNYPHAUSEN-AUFSEß, D., a KRYS, C., 2011. *Inovativní Geschäftsmodelle: Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis - (Inovativní obchodní modely: Koncepční základy, designové oblasti a podnikatelská praxe)*. Heidelberg: Springer. e-ISBN 978-3-642-18068-2

CANVANIZER.COM, 2015. *Vytvořte nové štíhlé plátno*. Canvanizer.com. [Online] Společnost Proud Sourcing GmbH. [Citováno: 15 09 2020.] <https://canvanizer.com/new/lean-canvas>. USt-IdNr.: DE275719002.

CHRISTENSEN, C.M., JOHNSON, M. W., a KAGERMANN, H., 2008. *Wie sie ihr Geschäftsmodell neu erfinden - Jak znovu objevit svůj obchodní model*. *Harvard Business Manager* (01/2015), 88-99.

ČSÚ (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD), 2019. „*Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci – rok 2019*“ [vid. 2020-12-15]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/548986-vyuzivani-informacnich-a-komunikacnich-technologiei-studenty--2019/>

DONDERS, K., PAUWELS, C., a LOISEN, J., 2014. *Palgrave příručka evropské mediální politiky*, Palgrave Macmillan. ISBN 978-1-137-03219-5

- GASSMANN, O., FRANKENBERGER, K. a CSIK, M., 2014. *Obchodní model navigátor: 55 modelů, které budou revolutionizovat vaše podnikání*, PearsonUK. ISBN 978-1-292-06581-6
- GAWER, A., 2009. *Platformy, trhy a inovace: Úvod*, v Gawer, A. (ed.), Platformy, trhy a inovace, Cheltenham, Velká Británie a Northampton, MA, 10.4337/9781849803311.
- MARTINS, L., RINDOVA, V. a GREENBAUM, B., 2015. *Odemknutí skryté hodnoty konceptů: kognitivní přístup k inovacím obchodního modelu*. Strategický časopis pro podnikání. 9. 10.1002/sej.1191.
- MASSA, L., TUCCI, C. & AFUAH, A., 2017. *Kritické hodnocení výzkumu obchodního modelu*. Akademie manažerských analýz. 11. 73-104. 10.5465/analy.2014.0072.
- MAYO, M.C. a BROWN G.S., 1999. *Budování konkurenčního obchodního modelu*. Ivey Business Journal63 (3) 18-23.
- MAYURA, Ash, 2012. *Proč štíhlé plátno vs obchodní model plátno?* Leanstack. [Online] Spark59, Inc. [Citováno: 15 9 2020.] <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas-af62c0f250f0/>
- OSTERWALDER, A. a Pigneur, Y., 2002. *Ontologie modelu podnikání pro modelování eBusiness*. Řízení v bledu. 15. Konference elektronického obchodu Bled, Slovinsko.
- OSTERWALDER, A., a TUCCI, C. L., 2005. *Vyjasnění obchodních modelů: Origins, Present a Future of the Concept*. Komunikace Asociace informačních systémů, 16: 1–25.
- OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. a CLARK, T., 2010. *Generování obchodních modelů: příručka pro vizionáře, měniče her a vyzývatele*. Hoboken, NJ: Wiley. ISBN 978-0470-87641-1
- OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR, Gregory BERNARDA a Alan SMITH, 2014. *Návrh nabídky hodnoty: jak vytvářet produkty a služby, které zákazníci chtějí*. John Wiley. Strategiezer série. ISBN 978-1-118-96805-5
- PETERS Thomas a waterman, Robert, 2006. *Při hledání excelence*. v USA. Collins obchodní základní. První vydání ISBN 978-0060548780.
- PORTER Michael, 1985. *Konkurenční výhoda: vytváření a udržování vynikajícího výkonu*. New York: Svobodný tisk.

- PORTER Michael, 2008. *Pět konkurenčních sil, které utvářejí strategii*. Harvard Business Review , leden 2008 (vol. 88, č. 1), s. 78–93.
- SLYWOTZKY, A. J., 1996. *Migrace hodnot: Jak myslet několik tahů před konkurencí*. Boston (MA): Harvard Business School Press. ISBN 978-0-875-84632-3
- SRNICEK, Nick, 2017. *Platforma Kapitalismus*. 1° edice. Elektronická kniha: John Wiley. ISBN 978-1-5095-0488-6
- STEWART, D.W. a ZHAO, Q., 2000. *Internetový marketing, obchodní model a veřejná politika*. Časopis veřejné politiky a marketingu, č. 19, 287-296. <https://doi.org/10.1509/jppm.19.2.287.17125>
- SUN, R., GREGOR, S. a KEATING, B., 2015. *Platformy informačních technologií: Pokyny pro definici a výzkum*. Konference z prosince 2015: 26. australská konference o informačních systémech.
- TICHÁ, Ivana a Jan HRONovi, 2002. *Strategické řízení*. Praha: Kredit. ISBN 80-213-0922-9.
- TEECE, D. J., 2010. *Obchodní modely, obchodní strategie a inovace*. Dálkové plánování 43 (2-3), S. 172–194.
- TONGUR, Stefan a Mats ENGWALL, 2014. *Obchodní model dilema technologie posuny*. *Technovation* [online]. 34(9), 525-535 [cit. 2020-11-01]. ISSN 01664972. doi:10.1016/j.technovation.2014.02.006
- WEILL, P. a VITALE, M., 2013. *Místo do vesmíru: Migrace na modely elektronického podnikání*. Boston: Harvard Business Press.
- WIRTZ, B. W., 2013. *Správa obchodních modelů. Design - nástroje - faktory úspěchu obchodních modelů*. 3. Wiesbaden: Springer Gabler.
- ZOTT, Christoph a AMIT, Raphael, 2010. *Business Model Design: Perspektiva systému činnosti*. Plánování dlouhého dosahu. 43. 216-226. 10.1016/j.lrp.2009.07.004.