

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Získání konkurenční výhody pomocí inovace produktu online
startupové služby

Gain a Competitive Advantage by Innovating an Online Startup
Service Product

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Bronec Oldřich CSc.

ZÁBRODSKÝ

JAN

2021

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Zábrodský** Jméno: **Jan** Osobní číslo: **495765**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Získání konkurenční výhody pomocí inovace produktu online startupové služby

Název diplomové práce anglicky:

Gain a Competitive Advantage by Innovating an Online Startup Service Product

Pokyny pro vypracování:

Cíle práce: Cílem práce inovace produktu online startupové služby vedoucí k získání odpovídající konkurenční výhody na relevantním trhu

Přínosy práce: Hlavním přínosem je reálné posílení postavení vybrané startupové firmy prostřednictvím sofistikovaného postupu inovace specifického produktu

Osnova práce: Teoretická část: 1. Definice startupu; 2. Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda; 3. Konkurenční prostředí a jeho analýza; 4. Metody pro tvorbu hodnotové nabídky pro zákazníka; Praktická část: 1. Představení firmy; 2. Analýza konkurenčního prostředí firmy; 3. Popis tvorby hodnotové nabídky; 4. Plán inovace produktu na základě provedených analýz; Závěr

Seznam doporučené literatury:

Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí - Jiří Dvořáček a Petr Slunčík (2012); Konkurenční výhoda - Michael Porter (1993); Marketing management - Kotler Philip, Keller Lane Kevin (2013)

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Ing. Oldřich Bronec, CSc., institut manažerských studií MÚ

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **25.01.2021**

Termín odevzdání diplomové práce: **29.04.2021**

Platnost zadání diplomové práce: **19.09.2022**

Ing. Oldřich Bronec, CSc.
podpis vedoucí(ho) práce

podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studenta

Zábrodský, Jan. *Získání konkurenční výhody pomocí inovace produktu online startupové služby*. Praha: ČVUT 2021. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne:

Podpis:

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat Ing. Oldřichu Broncovi Csc. za vedení mé diplomové práce, veškerou pomoc, vlídný přístup a volnost při výběru tématu. Dále bych rád poděkoval vedení společnosti, kterou jsem použil k analýze v praktické části, za umožnění tuto práci na dané téma sepsat.

Abstrakt

Práce se zabývá popisem tvorby hodnotové nabídky online startupové služby a stanovením plánu inovace produktu a vývoje služby. Také je analyzováno konkurenční prostředí a okolí společnosti. Práce vymezuje základní teoretické pojmy a jsou popsány analýzy, ze kterých se vychází v praktické části diplomové práce. Tvorba hodnotové nabídky se skládá z primárního průzkumu, zákaznického průzkumu a následného vylepšování služby během ostrého provozu pomocí vhodných nástrojů a metod. Plán inovace produktu plyne z provedených analýz a interních zdrojů či poznatku přímo ze zákaznického výzkumu a testování.

Klíčová slova

Startup, konkurence, konkurenční výhoda, konkurenční analýza, hodnotová nabídka, zákaznická zkušenost,

Abstract

The thesis deals with the description of the creation of the Start-up online services value proposition and the determination of the plan of product innovation and service development. The competitive environment and the company's surroundings are described. The thesis defines the basic theoretical concepts and analysis description, which are further used in the practical part of the theses. The creation of a value proposition is compiled by primary research, customer research and subsequent service improvement during product launch using appropriate tools and methods. The product innovation plan results from the analysis performed and internal sources or knowledge directly from customer research and testing.

Key words

Start-up, competition, competitive advantage, competitive analysis, value proposition, customer experience

Obsah

Úvod	5
1 Startupy	8
1.1 Definice startupu	8
1.1.1 Lean Startupy	9
1.1.2 Softwarové startupy	9
1.1.3 Hardwarové startupy	10
1.1.4 Internetové startupy	10
1.2 Vývojové fáze startupu	11
1.2.1 Fáze ideace	12
1.2.2 Minimum Viable Product	13
1.2.3 Přechodová fáze	13
1.2.4 Škálování	14
1.3 Faktory přežití startupu	14
1.4 Startupové inkubátory a akcelerátory	15
1.4.1 Inkubátory	15
1.4.2 Akcelerátory	16
2 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda	17
2.1 Konkurence	17
2.2 Konkurenční výhoda	20
2.3 Konkurenceschopnost	22
3 Konkurenční prostředí a jeho analýza	24
3.1 Analýza makrookolí	25
3.1.1 Politicko-legislativní faktory	25
3.1.2 Ekonomické faktory	25
3.1.3 Sociální faktory	26
3.1.4 Technologické faktory	26
3.2 Analýza mikrookolí	26
3.2.1 Vstup potenciálních konkurentů	27
3.2.2 Konkurence mezi stávajícími podniky	28
3.2.3 Vyjednávací síla kupujících	29

3.2.4	Vyjednávací síla dodavatelů	29
3.2.5	Možnosti substitučních výrobků	29
3.3	Interní analýza	30
3.4	SWOT analýza	30
3.4.1	Silné stránky	31
3.4.2	Slabé stránky	31
3.4.3	Příležitosti.....	31
3.4.4	Hrozby	31
4	Tvorba hodnotové nabídky pro zákazníka.....	32
4.1	Hodnota	32
4.2	Hodnotový řetězec	33
4.3	Hodnotová nabídka	34
4.4	Budování hodnotové nabídky.....	35
4.4.1	Plátno (Canvas).....	36
4.4.2	Jak poznat zákazníka?.....	38
5	Představení společnosti.....	43
5.1	Základní informace	43
5.2	Firemní struktura	43
5.3	Popis služby	44
5.4	Mise, vize a poslání.....	45
5.5	Cenová politika	46
6	Analýza okolí.....	47
6.1	PEST analýza	47
6.1.1	Politické a legislativní faktory.....	47
6.1.2	Ekonomické faktory.....	48
6.1.3	Sociální faktory	49
6.1.4	Technologické faktory	52
6.1.5	Shrnutí PEST analýzy	52
6.2	Porterova metoda pěti sil	53
6.2.1	Vstup potenciálních konkurentů	53
6.2.2	Konkurence mezi stávajícími službami	54
6.2.3	Vyjednávací síla zákazníků.....	55

6.2.4	Vyjednávací síla dodavatelů	56
6.2.5	Substituční služby	56
6.2.6	Shrnutí analýzy mikrookolí	57
6.3	SWOT analýza	57
7	Tvorba hodnotové nabídky.....	59
7.1	Před spuštěním projektu	59
7.1.1	Úvodní průzkum	59
7.1.2	Online panelové dotazníky	59
7.1.3	Rozhovory se spotřebiteli.....	64
7.1.4	Zákaznické testování s prototypy	65
7.2	Po spuštění projektu	67
7.2.1	Online pozorování	67
7.2.2	A/B testování.....	67
7.2.3	Nový design webových stránek.....	68
8	Návrh inovace současného produktu	71
9	Závěr	75
10	Seznam použité literatury.....	76
	Seznam obrázků	82
	Seznam tabulek	83

Úvod

Rychlý nástup technologií posledních let přinesl velké množství nových trendů a dal příležitost vzniknout revolučním službám založených například na sdílené ekonomice, tokenizaci¹ nebo crowdfundingu². Díky technologiím je možné uspokojovat zákaznické potřeby na čím dál vyšší úrovni a zákaznická zkušenost se stává ústředním zájmem všech společností. Napříč odvětvími tedy vzniká velmi agresivní boj o zákaznickou přízeň. Pomocí technologií, kreativních technik, výzkumných metod a sociálních sítí se společnosti snaží odhalit nejpalčivější zákaznické problémy nebo naopak aspekty přinášející zákazníkům přidanou hodnotu. Neboli usilují o získání konkurenční výhody a vymezení se vůči stávajícím konkurentům.

Technologie už pronikly do všech tradičních odvětví jako je právo, výrobní průmysl, energetický trh, finančníctví nebo pojišťovnictví. Využitím moderních technologií mohou malé firmy, prostřednictvím snižování provozních nákladů, konkurovat větším firmám, které disponují mnohem obsáhlejšími zdroji. Tradiční firmy jsou pak nucené reagovat na odlišné obchodní modely inovativních firem, a tím uvádět celé odvětví do pohybu vstříc technologické přeměně.

Tato práce se zabývá analýzou konkurenčního prostředí startupové online služby, popisem tvorby hodnotové nabídky za účelem získání konkurenční výhody a následným doporučením plánu pro inovaci a vývoj produktu.

Teoretická část objasňuje pojem startup a jeho životní cyklus. Vysvětlené jsou i různé typy startupů a překážky k úspěšnému přerodu do růstové fáze, kdy projekt začíná sílit a generovat zisky. Dále je v práci popsána teorie konkurence, konkurenční výhody a konkurenčního prostředí. V souvislosti s konkurenčním prostředím jsou vysvětlené analýzy, které se popisem konkurenčního prostředí (makroprostředí a mikroprostředí) zabývají. Poslední kapitola teoretické části je věnována procesu tvorby hodnotové nabídky a porozumění zákaznickým potřebám.

Praktická část práce kopíruje sled teoretické, kdy první kapitola popisuje vybranou startupovou online službu pomocí základních charakteristik podniku. Následně jsou využity analýzy PEST, Porterova analýza pěti sil a matice SWOT při popisu konkurenčního prostředí. Poté je popsána samotná tvorba hodnotové nabídky od primárního výzkumu, přes spuštění webových stránek až po kompletní změnu designu. Plán společně se shrnutím práce vychází z provedených analýz a interních zdrojů firmy. Kromě citovaných zdrojů a veřejně dostupných informací o službě, se také opírám o osobní zkušenost s prací v této firmě.

¹ Tokenizace je proces přeměny smysluplné části dat, například čísla účtu, na náhodný řetězec znaků zvaný token, který nemá smysluplnou hodnotu, pokud je rozluštěn. Tokeny slouží jako odkaz na původní data, ale nelze je použít k uhodnutí těchto hodnot. (McAfee, 2021)

² Crowdfunding je, když podniky, organizace nebo jednotlivci financují projekt nebo podnik prostřednictvím menších finančních darů. Na jeden projekt se tudíž složí větší množství lidí. (Johnson, 2021)

TEORETICKÁ ČÁST

1 Startupy

Každý, kdo se dnes zajímá o technologický pokrok, digitalizaci nebo podnikání celkově, musí jednoznačně znát termín startup. Tento název charakterizuje nově vzniklé podnikatelské projekty či firmy, většinou související s informačními technologiemi nebo online prostředím. Mentalita těchto mladých firem většinou spočívá v tom dostat se s co nejmenšími náklady do plnohodnotného chodu.

Následující kapitola obsahuje základní definice, charakteristiky a fungování startupových projektů

1.1 Definice startupu

První vysvětlení pojmu startup může říkat, že startup je dočasně fungující organizace hledající jednoduše škálovatelný, opakovatelný a profitující byznysový plán. (Blank, 2012)

Další definice označuje startup za firmu vytvářející službu či produkt v prostředí velké nejistoty, pak tedy všechny případy jakýchkoli nových projektů vlád, velkých firem, neziskových organizací nebo obchodních podniků mohou být označovány za startup. (Ries, 2011)

Začínající firmy mohou být klasifikované jako projekty technických podnikatelů, kteří touží vytvořit vlastní funkce a kusy technologií jejichž záměr se zakládá na tržní příležitosti. (Smith, 1983)

Pojem startup definuje společnost v prvních fázích provozu. Obvykle je zakládá jeden nebo více podnikatelů dohromady, kteří věří, že po daném produktu (zboží či služba) je na trhu poptávka. Kvůli počátečním velkým nákladům a omezeným výnosům, často hledají kapitál z různých zdrojů, jako například od různých investorů. (James, 2020)

Podle zmíněných definic se tedy jedná o začínající projekt nebo projekt v rané fázi provozu, kde mají zakladatelé motivaci v krátké době vybudovat plnohodnotně fungující firmu pomocí velmi omezených zdrojů, v některých případech s výhodou většího kapitálu od investorů.

Nejčastější formou investovaného kapitálu do startupových projektů je takzvaný venture kapitál neboli alternativní zdroj financování. Poskytnutím finančního kapitálu taktéž do daného projektu vstupuje a získává určitý podíl, většinou menšinový. Vedle poskytovaného kapitálu se investor i aktivně podílí na chodu startupového projektu, poskytuje vedení rady či expertizu v oblasti strategie, obchodu a finančního hospodářství. Později investor odchází ze společnosti během takzvaného „exitu“. Jedná se předem připravený výstup, při kterém investor prodává svůj podíl jinému investovi. Často se děje, že podíl zpět odkoupí majitel firmy a tím znovu získává plný podíl, jako na začátku podnikání. (Invest, 2020)

1.1.1 Lean Startupy

Základy přístupu lean, který je většinou spojený s průmyslovými a výrobními podniky, sahají do první poloviny 20. století. Světově známa společnost Toyota, specializující se na výrobu automobilů, je brána jako průkopník této revoluční metody implementované do výrobních procesů.

Zakladatel společnosti Toyota, Sakichi Toyoda, se inspiroval ve Spojených státech amerických při návštěvě výrobních provozů další světoznámé automobilky Ford. Hlavní inspirací pro japonskou firmu byly hlavně montážní pásy, které ve spojení s přístupem Jidoka a Just-in-Time, daly dohromady vzniknout schématu Toyota Production System. (Dekier, 2012)

Lean přístup s vyznačuje pěti hlavními principy:

1. *Vytvářet hodnotu pro zákazníka*
2. *Identifikovat procesy, které tvoří hodnotu*
3. *Vytvářet rychlý a souvislý proces*
4. *Produkovat jen to, co chce zákazník*
5. *Tíhnout po dokonalosti* (Ghezzi, 2020)

Štíhlý přístup v této době přebírá i nespočetné množství startupových projektů, což dalo vzniknout konceptu „The Lean Startup“. TLS přistupuje k tvorbě inovací pomocí neustálého opakovaného experimentování se samotným produktem. Procesy vývoje produktu nebo služby jsou vysoce flexibilní a iterativní, kde je velice důležitá zpětná vazba od jednotlivých uživatelů. Je snaha zpustit produkt nebo službu co nejdříve, aby se interakce se zákazníky rozběhla, pokud možno co nejdříve. Tato fáze se anglicky nazývá Minimum Viable Product (zkratka: MVP, česky: minimální životaschopný produkt). MVP už by měl být v nejlepším případě placený zákazníky. Snahou je pak na základě zpětné vazby produkt co nejrychleji rozvíjet, než se vyčerpá původní kapitál, který se shromáždil na úplném začátku. (Frederiksen, 2017)

1.1.2 Softwarové startupy

V tomto typu startupů je softwarový vývoj klíčovou součástí produktu nebo služby, kterou vytváří. Daný produkt nebo služba může být pojata formou Software-as-a-Service (SaaS, česky „software jako služba“), kdy se jedná o informační systém, který splňuje určitou funkci a firmy si tak nemusí vyvíjet svůj vlastní, anebo to může být prostředek, který umožňuje samotnou službu, například nová aplikace pro přepravu osob. (Melegati, 2019)

S vývojem počítačových softwarů se často zmiňuje termín Analýza požadavků (anglicky: engineering requirements, zkratka: RE). Jedná se o objevování účelu užití softwaru pomocí identifikace potřeb zúčastněných stran, dokumentováním pro další analýzu, komunikací a implementací. Činnosti vztahující se k Analýze požadavků jsou zjišťování požadavků, analýza, vyjednávání, dokumentace a validace.

Z fáze zjišťování požadavků získáváme seznam funkcionalit a chování, které by měl systém zvládat a provádět, a naopak i to, co systém umět nemusí. Analytici prováděním této fáze vymezují funkční hranice systému. Prvky mohou být funkční nebo nefunkční. Funkční prvky jsou samotné funkcionality jako například otevření soubor. Nefunkčními prvky jsou pak rychlost softwaru nebo jeho spolehlivost. Na vymezení se podílí všichni stakeholdeři od programátorů, přes uživatele až po investory. (Melegati, 2019)

Navzdory všudypřítomným zprávám o úspěšných projektech, 90 % technologických startupů neuspěje a ukončuje svoji činnost primárně kvůli sebezničení, ne kvůli konkurenci na trhu. Selhání přichází kvůli nedostatečnému financování, neschopnost najít si své místo na trhu nebo taky neschopnost postavit dostatečně podnikatelsky schopný tým. Někteří popisují technologické startupy jako unikátní projekty, které svým vývojem míří k inovativním cílům ovšem bez předepsané metodologie a s velmi malou operativní historií. (Berg, 2018) Tudíž se můžeme domnívat, že technologický vývoj může být často považován, společně s finančními a tržními faktory, jako další příčina vysokých čísel neúspěšnosti začínajících technologických firem.

1.1.3 Hardwarové startupy

Startupy zaměřující se na produkci hardwarových systémů nejsou v rámci startupového ekosystému tak důkladně prozkoumány oproti těm, které se soustředí na vývoj softwarových produktů. Hodnotová nabídka startupů s technickým vybavením je založena na integraci softwarových řešení s hardwarovými komponenty.

Hardware představuje hmatatelné části systému (senzory, čidla, mobilní telefony, základové desky) a software zase nehmátelné části sepsané kódovacími jazyky (operační jazyky, databáze, algoritmy). Klasickým novodobým příkladem je chytrý dům, kde hardware je určen k měření, sbírání a odesílání dat, a software tyto činnosti koordinuje, ukládá a následně data vyhodnocuje. (Berg, 2020)

1.1.4 Internetové startupy

Kategorie internetových startupů se může zdát až velmi široká a zjevná kategorie, protože valná většina nově vznikajících projektů by do tohoto rozdělení patřila. Také se jednoduše zamění internetový startup se softwarovým, což se navzájem nemusí vylučovat. Tato kategorie má spíše vyzdvihnout další výhody, které nové projekty díky rozmachu internetu získávají.

Vzhledem k rozvoji internetu a schopností nových produktů rychle růst, získávají projekty schopnost zasáhnout neuvěřitelně velké množství koncových zákazníků i s mezinárodním přesahem. V počátku vznikaly technologicky zaměřené projekty v klastrech tomu uzpůsobených, například nejznámější kalifornské Silicon Valley, kde se urodily jedny z nejznámějších celosvětových startupů teď už plnohodnotných firem, například Netscape, eBay, Yahoo! nebo Google. Jelikož však lze najít mnoho zdrojů pro začínající podnikatele online, čím dál více projektů vzniká mimo tradiční klastry. Na internetu mohou podnikatele nacházet hmotné (kapitál, výpočetní kapacita) i nehmotné (mentorství, spolupráce) vstupy a benefity pro své začínající firmy. (Le, 2019)

Úspěch internetových startupů je řízen čtyřmi faktory: zákazníky, schopnostmi, konkurenční výhodou a vnitřní konzistencí. Klíčové je vytvořit unikátní hodnotou nabídku pro zákazníka, kterou půjde jen velmi těžko okopírovat konkurencí. Taková nabídka pak dokáže udržet tradiční zákazníky a přitáhnout nové. (Islam, 2018)

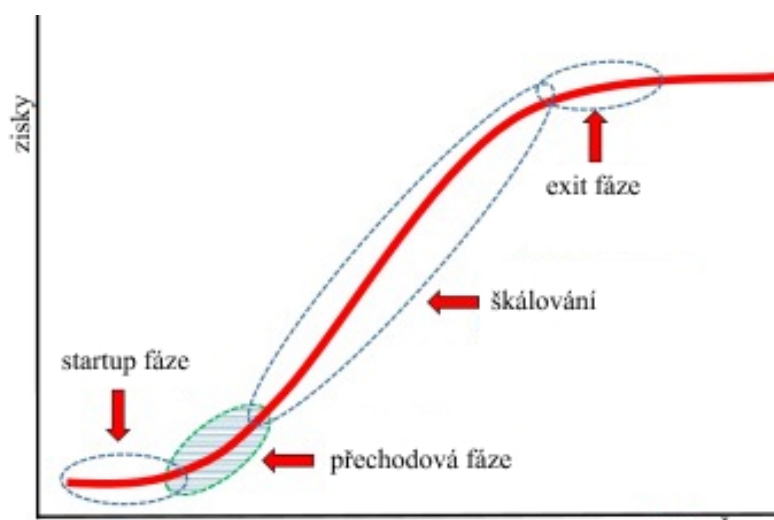
Malé a střední firmy mohou jednodušeji konkurovat velkým korporacím právě díky online prostředí. Sociální sítě představují relativně levnou počáteční cestu k oslovení většího množství klientů. Získávají možnost být v přímém kontaktu s kupujícími a výkon práce není zbytečně vázán na fyzickou lokaci, protože pro většinu potřebných úkonů lze využít notebook či mobilní telefon. (Islam, 2018)

1.2 Vývojové fáze startupu

Podobně jako tomu je u samotné definice startupu, existuje více variant popisu jednotlivých vývojových fází mladé inovativní firmy. Popisy se mohou lišit podle toho od jakého bodu začínají fáze popisovat nebo případně i jejich názvy. Ovšem, lze říct, že obecné jádro všech popisů je stejné. Ostatně, startupy si prochází stejnými fázemi jako firmy, které se nesoustředí na technologie a inovace.

Forbes vytyčuje 5 nejdůležitějších fází:

1. Objevení problému – objevování palčivých míst a potřeb zákazníků. Důraz je kladen na kvalitativní výzkum v podobě rozhovorů s cílovou skupinou.
2. Hypotézy řešení (nápad) – tvorba řešení pro problémy objevené v první fázi. Na konci by měla vzniknout vize hodnotové nabídky pro zákazníka.
3. Validace řešení – ověření, zda produkt opravdu splňuje požadavky cílové skupiny pomocí prototypů konečného produktu nebo služby.
4. Akceptace trhem – získávají se data o ceně akvizice nových zákazníků a jejich hodnotu po akvizici. Tato fáze se odehrává po spuštění produktu na trh.
5. Růst – rozšíření produktové nabídky a oslovování nových segmentů na trhu. (Riani, 2019)



Obrázek 1 - Vývojové fáze startupu (Picken, 2017)

Podle (O'Rilley, 2019) je nezbytné, aby při tvoření inovace byly důkladně zvládnuté 3 důležité fáze:

1. Fáze ideace – generování možných byznysových nápadů
2. Inkubační fáze – validování nápadů na trhu
3. Škálování – uspořádat schopnosti a zdroje potřebné k růstu

Rozdělení podle (Picken, 2017) shrnuje startup jako celou první fázi při budování společnosti:

1. Startup – definice a validace celého konceptu včetně tržní příležitosti, nabídky, obchodního modelu a strategie umístění na trh.
2. Fáze přechodu – fáze reprezentuje přechod mezi spontánním startupem a společností se strukturovanými procesy. Po navýšení zákaznické báze se musí doplnit zdroje, doplnit schopnosti a připravit se na škálování.
3. Škálování – dochází k dalšímu navýšení zdrojů, využívá se procesní připravenosti a navazují se strategická partnerství. Cílem je rychlý růst za účelem dosažení konkurenčního postavení a vytvoření udržitelného postavení na trhu.
4. Exit fáze – prodej, fúze, akvizice nebo počáteční veřejná nabídka

Pro detailnější popis jsem fáze rozdělil na:

1.2.1 Fáze ideace

Při hledání podnikatelského nápadů je zapotřebí určitá míra kreativity, která se považuje za klíčovou schopnost pro vytvoření originálního modelu. Je to schopnost umět si představit budoucnost firmy a vypořádávat se s komplikovanými situacemi na cestě jejího budování. Velmi známou a běžnou metodou je brainstorming, kdy se skupina lidí snaží vyprodukovat velké množství myšlenek v omezeném čase. Dalšími metodami jsou myšlenkové mapy, painstorming nebo metoda 6_8_5. (Svobodová, 2017)

Moderní metodou pro probuzení kreativity je metodologie zvaná Design Thinking (designové myšlení, kreativní myšlení) a je hojně využívána jak ve startupovém prostředí, tak čím dál více implementována ve velkých korporátních firmách. Při provádění se implementují postřehy do reálných problémů, kterým zákazníci čelí a rychle se generují prototypy nebo potenciální řešení. Jedná se o iterativní proces s počátečními nápady a následným zužováním pomocí testování. Proces zahrnuje následující principy:

- Emphatize (vcítit se) – porozumění cílové skupině přímo v prostředí potýkání se s daným problémem. Zde se využívá již zmíněných osobních rozhovorů
- Define (definovat) – vytvořit jasnou definici problému na základě poznatků z první fáze. Může to znamenat změnu původní definice.
- Ideate (vytváření nápadů) – vymýšlení návrhů pro řešení zákaznických problémů. Využívá se kreativních technik jako již zmíněný brainstorming.
- Prototype (prototypování) – sestrojování prototypů služby nebo produktu (zjednodušená webová stránka, aplikace) pro otestování klíčových poznatků.

- Test (testovat) – sledování zákazníka při používání prototypu a sledování jeho reakcí. Získané potřeby se použijí k dalšímu iterování produktu nebo služby.

Design Thinking metodologie poskytuje částečná data o přijetí produktu zákazníkem. Neposkytuje data pro jednoznačné posouzení celkové hodnoty produktu. (O'Rilley, 2019)

1.2.2 Minimum Viable Product

Pojem Minimum Viable Product (zkratka: MVP, česky: minimální životaschopný produkt) je jednou z nejdůležitějších technik přístupu štíhlého řízení startupu. Je to způsob, jak tým může posbírat maximální množství dat o zákazníkovi s co nejmenší snahou. (Ries, 2009)

Přístup MVP je především přínosný pro startupy se složitějším digitálním produktem. Na začátku se uvedou na trh pouze nejdůležitější funkce a následně se postupným vývojem, s pomocí poznatků od zákazníků, přidávají a iterují další funkcionality. Klíčem je tedy postupný vývoj. Teprve až se funkcionality otestuje a ověří, může se automatizovat, tím se zamezí tvorba funkcí, které pro zákazníky v konečném důsledku nebudou mít hodnotu. (Svobodová, 2017)

Štíhle řízení je bezpochyby spjato s agilním přístupem řízení. Agilita je schopnost přizpůsobit se změnám v dynamickém prostředí. Být agilní znamená uplatňovat předchozí znalosti a zároveň se učit ze současně získávaných zkušeností, aby mohly být dodány vysoce kvalitní produkty, za rozpočtových omezení a v krátkých časových rámcích. (Ghezzi, 2020)

1.2.3 Přejchodová fáze

Jakmile startup nabude dostatečně velkou zákaznickou bázi a začnou se rozvíjet ustálené procesy, tak ho čeká během relativně krátkého období velmi důležitá změna ve všech aspektech řízení. Původní tým musí projekt připravit na fázi růstu. Zakladatelé musí rozšířit kapacitu zdrojů, začít sestavovat manažerský tým a upevnit procesy. Změna nastává také ve firemní kultuře, kdy přichází nastolení disciplíny a celkový styl vedení.

Až polovina projektů nepřežije prvních 5 let a pak jen ti nejslibnější dostávají další tolik potřebné investice. Joseph C. Picken definoval 8 překážek, které je třeba překonat, aby firma prošla touto fází úspěšně.

Dodržování nastaveného směru

Zakladatel musí mít vyjasněné cíle, realisticky pohlížet na situaci a nastavit správný směr (cílová skupina, nabídka, hodnotová nabídka, byznys plán).

Umístění produktu/služby na rozsáhlejší trh

Pokud se má rozsah produktu rozšiřovat, musí se neustále zlepšovat vztahy se zákazníky a rozšiřovat distribuční kanály. Stejně s tím se klade důraz i na rozšíření nabídky služeb/produktu.

Zachování odezvy zákazníků/trhu

Nedovolit, aby robustnost procesů zpomalila komunikace směrem k zákazníkovi. Na začátku je řešení problému zákazníků rychlé, ale postupem času s rozšířením organizační struktury může slábnout. Nově implementované interní procesy musí zajistit, aby odezva zůstala stále stejně rychlá.

Budování organizačního a manažerského týmu

Rozvoj manažerského týmu je naprosto zásadní. Požadované organizační schopnosti se s růstem firmy mění. Strategické požadavky musí ladit s obchodní aktivitou, to vyžaduje jistou míru zkušeností.

Rozvoj efektivních procesů a infrastruktury

Díky trakti, kterou projekt získá, je kladen důraz na efektivnost rozhodovacích procesů. Přichází implementace nových systémů lépe vyhovujících pro měnící se prostředí.

Budování finanční jistoty

Mimo získávání investic přichází i nové požadavky na finanční řízení podniku. Efektivní využívání zdrojů, kontroly, správa kapitálu a finanční projekce. Všechny zúčastněné strany mají přehled o finančním zdraví firmy.

Rozvoj vhodné kultury

Nová pracovní kultura si žádá větší množství disciplíny. Nefunkční kultura urychluje neúspěch firmy. Nová kultura musí odrážet hodnoty, přesvědčení a normy podporující obchodní snažení firmy.

Řízení rizik a slabých míst

S přechodem se vyskytuje vysoká míra výskytu nových, pro firmu neznámých rizik. Zdroji rizika může být rychlý růst, nezkušenosti zaměstnanci, nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, nedokončené infrastruktury informačních systémů. (Picken, 2017)

1.2.4 Škálování

Po zavedení nových procesů a hierarchií se firma přesunuje do fáze růstu neboli škálování. Firma tedy našla umístění pro svůj produkt nebo službu na trhu, dosáhla stálých výnosů a potřebných metrik, aby se mohla začít svůj rozsah rozšiřovat. Také se hledají další investice na podporu tohoto růstu.

Cílem je rychlý růst z hlediska obratu, rozvoj inovací, expanze na zahraniční trhy a oslovení dalších zákaznických segmentů. (Zajko, 2017)

1.3 Faktory přežití startupu

Ačkoli je svět startupů velmi atraktivní díky využívaným inovativním technologiím, druhá strana věci skýtá mnoho rizik a nejistot. Existují zde různé faktory, které mohou být pro úspěch startupů klíčové.

Aby se projekt ubíral správným směrem, nestačí pouhá vize. (Blank, 2012) definoval 9 hlavních prvků startupu, které je třeba nezbytně zahrnout v potaz při jeho rozvoji.

- Hodnotová nabídka – odlišnost od konkurence
- Zákaznický segment – správné zacílení a vhodné řešení zákaznického problému
- Distribuční kanály – jakým způsobem se produkt nebo služba prodává
- Vztah se zákazníky – zpětná vazba od zákazníků
- Nákladová struktura – pevné a variabilní náklady
- Klíčové aktivity – aktivita důležité pro úspěch
- Klíčové zdroje – včetně dodavatelů a kapitálu
- Partnerství – strategická partnerství s firmami
- Toky příjmů – zdroje a výše příjmů

Významu přísluší i další faktory jako prozíravost zakladatelů a jejich obchodních kompetencí, orientace na cíl, schopnost odhadnout riziko, obchodní motivace, inovativnost nápadů a kreativní schopnost využít nabízené technologie. (Kim, 2018)

Důležité je také vyhodnotit schopnosti lidských zdrojů a význam lidského kapitálu. Zaměstnanci musí zvládnout práci v technologickém prostředí, které se rychle mění a ve většině případů celý tým velmi ambiciózní. (Petrů, 2019)

Z nalezených zdrojů je zřejmé, že faktorů ovlivňujících úspěch a neúspěch mladé firmy je celá řada. A pro každý projekt se důležitost jednotlivých faktorů může lišit.

1.4 Startupové inkubátory a akcelerátory

Obchodní inkubátory a akcelerátory jsou často považovány za důležitou součást pro podporu růstu začínajících podniků. V této sekci budou popsány charakteristiky obou prostředí, z kterých vyplynou jejich vzájemné rozdíly.

1.4.1 Inkubátory

Obecně se technologická centra a vysoké školy definují jako inkubátory, organizace, které podporují základní růst nových projektů prostřednictvím hmotných (prostory, vybavení, administrativní služby) a nehmotnými (znalosti, připojení k internetu) zdroji, a v některých případech i s financováním. Inkubátory mohou být ziskové i neziskové. Neziskové se například snaží vytvářet pracovní místa, zatímco ziskové se soustředí spíše na investiční činnost. (Lukosiute, 2019)

Převážně se ale jedná o poskytování prostor a základních zdrojů výměnou za nájem. Školení, přednášky či workshopy se v rámci inkubátorů organizují ad hoc. Projekt v inkubátoru zůstává mezi 1–5 lety. (Madaleno, 2018)

1.4.2 Akcelerátory

Státní a soukromé programy jako akcelerátory přejímají některé rysy inkubátorů. Jsou to ale spíše programy na dobu určitou, které poskytují vzdělání, monitorování a mentorování začínajícím týmům, a jejich propojení se zkušenými podnikateli a různými typy investorů. Součástí jsou i přípravy různých prezentačních a představitelských akcí, kde nastává propojení s vedoucími pracovníky velkých společností. (Lukosiute, 2019)

Na rozdíl od inkubátorů je vstup do akcelerátoru postavený konkurenčně a projekty se na začátku vybírají. Setrvání v akcelerátoru obvykle trvá 3-6 měsíců. (Madaleno, 2018)

Tabulka 1 -Rozdíly mezi akcelerátorem a inkubátorem (Madaleno, 2018)

	Akcelerátory	Inkubátory
Doba trvání	3–6 měsíců	1–5 let
Obchodní model	investiční	nájem; bez profitu
Selekce	konkurenční	bez konkurence
Fáze projektu	počáteční	počáteční až pozdní
Vzdělání	semináře (pravidelné)	ad hoc; právní podpora
Mentorství	intenzivní	minimální
Lokace projektu	na místě	na místě

Ačkoli kritický přístup inkubátorů a akcelerátorů může navést projekt na správnou cestu, v některých případech může i účast v podobných programech uškodit. Mnoho podnikatelů je nováčků a chybí jim kompetence, pracovní kapitál a finanční kapitál. Po výstupu z akcelerátoru může být startup stále křehký a stále vyžadovat určitou formu podpory. Nebo po vystoupení z programu se může startup dostat do problému v důsledku nedostatečného financování. (Lukosiute, 2019)

2 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda

Každý podnikatelský subjekt usiluje o to, aby byl na trhu úspěšný a nějakým způsobem se vyznamenal vůči ostatním subjektům, kteří podnikají ve stejném odvětví nebo nabízejí stejné produkty. Dnešní trh se díky technologiím vyvíjí velice rychle a podnikatelé jsou pod neustálým tlakem konkurenčního prostředí. Stále je třeba přemýšlet nad inovacemi a způsoby, kterými by si daná firma neustále dokázala držet silnou pozici na trhu.

Tato kapitola bude věnována teorii konkurence, konkurenceschopnosti, konkurenční výhody a konkurenčního prostředí.

2.1 Konkurence

Konkurence je rivalita mezi individualitami, skupinami nebo národnostmi, která přichází ve chvíli, kdy dvě nebo více skupin usilují o něco, co nemůžou všechny dostat. (Stigler, 1987)

(Smith, 1976) zase vysvětluje konkurenci jako závod o získání omezených zdrojů nebo závod o zbavení se nadbytečných zásob.

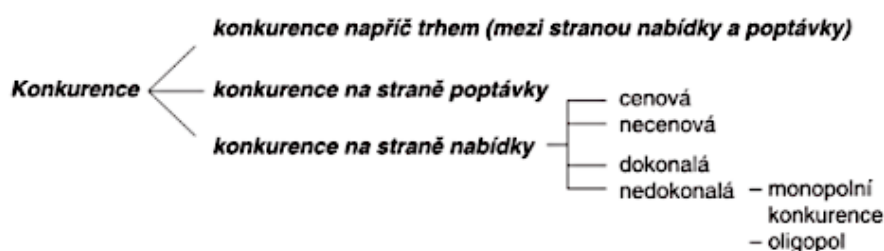
Základem pojmů konkurence je vztah mezi dvěma nebo více podnikatelskými subjekty. Firma, která vstupuje do konkurenčního prostředí, a tím i do konkurenčního vztahu, musí splňovat nejméně tyto dva předpoklady:

- musí být konkurenční (musí být konkurenceschopná)
- musí mít konkurenční zájem (musí chtít vstoupit do konkurence) (Zdeněk, 2005)

Většina studentů se v první fázi svých studií setkává s pojmem konkurence v rámci předmětů mikroekonomické teorie a po nějakém čase přichází do styku se strategickým pojetím konkurence při přednáškách zaměřených na strategický management nebo marketingové řízení.

Mikroekonomie na konkurenci z velké míry nahlíží jako na rivalitu mezi prodejci a nakupujícími toho stejného zboží nebo služby. Setkává se tedy nabídka a poptávka. Podle hlavního proudu současné ekonomie může konkurence existovat pouze v tržním hospodářství.

Ovšem konkurence může mít z mikroekonomického hlediska i možnosti dalších forem či projevů. Konkurenti se mohou překonávat pomocí ceny a jinde zase skrz reklamní aktivity, což je následkem tržních okolností. Z mikroekonomického pohledu lze konkurenci dělit podle obrázku č. 2 níže.



Obrázek 2 - Mikroekonomické pojetí konkurence (Zdeněk, 2005)

Konkurence mezi nabídkou a poptávkou

Podnikatelé chtějí prodat své výrobky za co nejvyšší cenu, směřují za maximálním výdělkem. Nakupující mají na druhou stranu zájem nakoupit za co nejnižší cenu. A tudíž se setkávají opačné postoje a úmysly. Pro dosažení rovnovážného stavu je důležitý kompromis mezi oběma tábory.

Konkurence na straně poptávky

V této formě konkurence se ve střetu vyskytují nakupující mezi sebou. Každý chce nakoupit co největší množství výrobků nebo služeb, mnohdy i bez ohledu na další spotřebitele. Poptávka se tím pádem zvyšuje a výrobci mohou ceny zvyšovat.

Konkurence na straně nabídky

Výrobci tlačí na co největší prodeje svých produktů na úkor svých konkurentů, prodávajících stejné zboží. Snaží se prodávat s minimálními náklady a velkými zisky. S větším podílem na trhu se oslabují svoji konkurenci. Ceny klesají v případě, že nabídka převyšuje poptávku. (Zdeněk, 2005)

Z pohledu strategického managementu se literatura uchyluje především k popisu vytvoření konkurenční strategie. (Porter, 1980) říká, že konkurenční strategie se skládá ze všech kroků a rozhodnutí, které podnik vykonal, aby přilákal více zákazníků, obstál v tlaku konkurentů a vylepšil jeho postavení na trhu. Správně zvolená konkurenční strategie umožňuje podniku vytvořit si konkurenční výhodu, která je podstatou konkurence a jeden z hlavních determinantů jeho výkonu. (Kavoura, 2015)

K dosažení podnikových cílů existují podle Portera 3 generické strategie na základě, kterých by si měl podnik vytvořit vlastní úspěšnou cestu. Strategie jsou:

1. Strategie nízkých nákladů (Cost leadership)
2. Diferenciační strategie (Differentiation)
3. Soustředění pozornosti (Focus)

Strategie nízkých nákladů

Při zvolení první strategie se podnik soustředí na snížení výrobních nebo provozních nákladů, což pak umožní snížit cenu i pro koncové zákazníky. Kvalita výrobku nebo služby ovšem musí zůstat minimálně na stejné úrovni jako u konkurenčních výrobků. Strategie by v opačném případě měla jen krátkodobou účinnost a byla neudržitelná.

V tomto případě musí podnikatel každou činnost, která generuje náklady, pečlivě analyzovat a přesně stanovit všechny související náklady. Daných výhod pak může dosáhnout přes restrukturalizaci nebo reorganizaci nákladového řetězce a vyloučení zbytečných nákladů.

Klíčem dosažení této strategie je především ukotvení vysokého podílu na trhu a s tím spojenou produkcí velkého množství produktů. Následně se naskytne možnost rozložit fixní náklady napříč celým produktovým portfoliem.

Diferenciační strategie

Způsob odlišení od konkurence pomocí této strategie tkví ve výrobě jedinečných výrobků vysoké kvality. Výrobky se poté mohou nabízet s vyšší prémiovou cenou, než je na trhu běžná, a tím zvýšit

marži za jednotku. Tento přístup většinou vyžaduje specializovanou technologii a pracovníky s dostatečnou schopností rozlišení výrobků od konkurenčních. (Widuri, 2019)

Nejdůležitějšími faktory jsou kvalita výrobku, rychlá inovace, nízká doba uvedení na trh nebo výrazná marketingová prezentace produktu. Strategie je tedy složena z dalších strategií založených na kvalitativním managementu, výzkumu a vývoji, využití technologií a marketingu. (Malte L. Peters, 2013)

Soustředění pozornosti

Cílem je rozdělení trhu na různé skupiny například podle geografie, zvyků, věku a dalších segmentů, a zaměření se na jednu konkrétní skupinu. Produkt pak musí mít specifické vlastnosti, které dané skupině vyhovují. (Kavoura, 2015)

Firma se pak v daném segmentu stane odlišitelnou do konkurence nebo se bude vykazovat nízkými náklady pro daný výrobek nebo dosáhne obojího. V poslední strategii se pak dosáhne prvních dvou typů z důvodu cíleného zaměření. (Zdeněk, 2005)

Kotler definoval pro 4 hlavní pozice pro rozlišení jednotlivých firem působících na trhu. Jsou to pozice:

1. Vedoucí firma na trhu – vlastní většinu podílu na trhu v daném odvětví (minimálně 40 %). Ostatní firmy reagují na její nové produkty, cenové změny, distribuci, reklamu a zákaznický servis.
2. Tržní vyzývatel – obsazuje 2-4 místo co se týče velikosti podílu na trhu a snaží se atakovat přední pozici vedoucí firmy. Snaží se nacházet slabší stránky vedoucí firmy ve službách, kvalitě nebo ceně.
3. Následovatel – snaží se držet mimo konkurenční tlak větších firem. Chce si uchovat současnou pozici na trhu a současnou výši příjmů
4. Výklenkář (paběrkář) – míří na zapomenuté segmenty na trhu a využívá jejich potenciálu. Taktéž se nechce zapojovat do konkurenčních bojů. (Išoraitè, 2018)

Propojenost dnešní digitální doby může mít velký dopad na tvorbu konkurenční strategie. Samotné produkty mohou generovat obrovské množství pro společnost užitečných dat, které pro přetvoření v hmatatelné metriky mohou posloužit jako pomůcka k vývoji nových řad produktů nebo zlepšování těch stávajících. Správa těchto nových možností vytváření hodnot díky digitalizaci je důležitým prvkem pro konkurenční strategii. (Išoraitè, 2018)

S efektivním sběrem dat přichází i možnost nových konkurenčních scénářů a dynamiky. Firmy, které mají přístup k získávání dat využitelná pro jiná odvětví, mohou právě do těchto odvětví vstoupit a tím se dostat do jiného konkurenčního prostředí. (Subramaniam, 2020)

Podniky mohou výhod, které data přinášejí, využít i v rámci organizace a chodu firmy. Především pro firmy z výrobních sektorů se naskytuje možnost využití senzorické sítě napříč hodnotovým řetězcem, a tím i snížit výrobní náklady. Spotřební firmy pak musejí najít způsob, jak propojit činnosti v hodnotovém řetězci s novými digitálními platformami. (Subramaniam, 2020)

2.2 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda může být definována jako signifikantní výhoda, kterou disponuje podnik nad svými konkurenty na stejném trhu a umožňuje mu získat přidanou hodnotu vnímanou zákazníkem. (Thompson, 1989)

Konkurenční výhoda znamená mít nízké náklady, odlišovací faktor nebo strategii soustředění se na jeden určitý segment. Poslední jmenované není přímo ekvivalentem konkurenční výhody, ale může k ní dopomoci. Konkurenční výhoda roste z hodnoty, kterou je firma schopna vytvořit pro své zákazníky a která přesahuje náklady firmy na její vytvoření.

Rozvoj teorií vysvětlujících konkurenční výhodu zaměřuje pozornost manažerské komunity a trvá již mnoho let. Výhoda nastává, když organizace vyvíjí nebo získává sadu atributů, pomocí kterých dokáže překonat konkurenci. (Wang, 2014)

Dosažení konkurenční výhody je pro podnik velmi dobrou vizitkou a důkazem, že efektivně využívá své zdroje a kompetence. Následně je ale velmi důležité v této snaze vytrvat a konkurenční výhodu přetvořit v udržitelnou. Pokud zdroje konkurenční výhody, vycházející z pozice na trhu nebo ze specifických zdrojů a schopností, úspěšně vzdorují konkurenci, tak pak je výhoda udržitelná. Literatura strategického řízení nabízí několik faktorů, které napomáhají podniku k trvalejší ziskovosti. Mezi ně patří například překážky vstupu nových konkurenčních firem do daného odvětví, velikost firmy nebo typ samotného produktu či služby. Náročnější překážky při vstupu na trh vedou k nižší míře konkurence a tím i ke stabilnějšímu podílu na trhu. Větší firmy díky svým obsáhlejšími finančními prostředkům mohou dosáhnout vyšší míře odlišnosti, a tím si zajistit stabilnější profitabilitu. (Maury, 2018)

Co se týče produktu, tak se ve směru konkurenční výhody přihlíží na jedinečnost produktu, jeho kvalitu a konkurenceschopnou cenu. Jedinečnost představuje přání jednotlivých zákazníků a kvalita se vyhodnocuje podle podnikových standardů. Zatímco konkurenceschopná cena je schopnost podniku přizpůsobit cenu produktu obecné ceně na trhu. (Dirisu, 2013)

Dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda také vyžaduje vybudování kompetencí napříč interním fungováním celé firmy, aby mohla poskytovat služby svým zákazníkům na větší úrovni než jejich konkurenti. Jako například kontrola kvality, zákaznický servis, inovativní vedení jednotlivých týmů a skupin, flexibilita a schopnost reagovat na kroky soupeřících firem. (Srivasta, 2013)

Významnou roli při získávání a udržení konkurenční výhody hraje schopnost firmy inovovat svoje produkty. Schopnost inovovat navazuje na již zmíněné zdroje společnosti a firemní kulturu. Důležité je také v souvislosti s inovacemi nahlížet na spotřebitelské chování zákazníků, z kterého se při inovačním procesu musí vycházet. (Fialová, 2015) Inovace je výsledek kreativity zaměstnanců ve firmě a vždy musí směřovat směrem k zákazníkovi, aby mu přinesla přidanou hodnotu. (Pitra, 2006)

Termín inovace byl poprvé použit Schumpeterem na začátku 20. století. Definuje inovaci jako nový produkt, proces a organizační změny, které nutně nemusí pramenit z nových vědeckých objevů, ale mohou vzniknout z již existujících technologií a jejich aplikací v novém kontextu. Inovace pochází i

z veřejného výzkumu, a tak můžeme tvrdit, že inovace nezahrnuje pouze technologické a technické změny nebo vylepšení, ale v potaz přichází i faktor výzkumu veřejného mínění. (Urbancová, 2013)

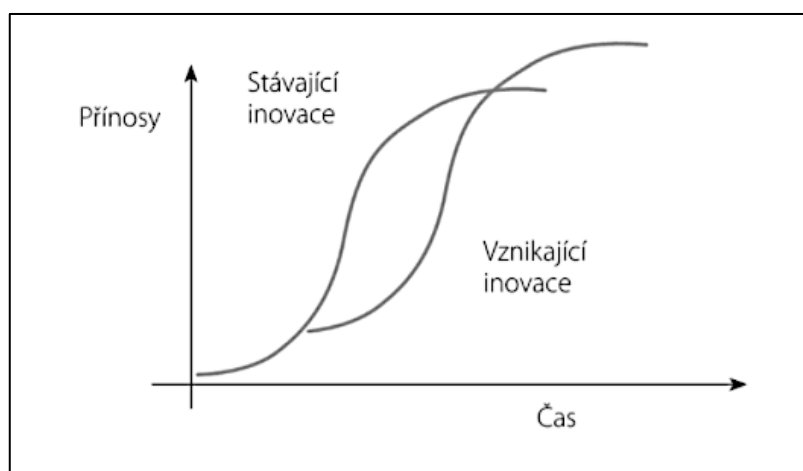
Inovace přispívá v mnoha aspektech získávání konkurenční výhody. Nejdůležitější charakteristiky zahrnují:

- Silný vztah mezi novými produkty a výkonem trhu
- Nové produkty pomáhají udržovat podíly na trhu a zvyšovat ziskovost
- Růst pomocí nefinančních faktorů (design, kvalita, jedinečnost)
- Schopnost nahrazovat zastaralé produkty
- Inovace procesů napříč firmou, které vedou ke zkracování vývoje inovací a jejich umístování na trh

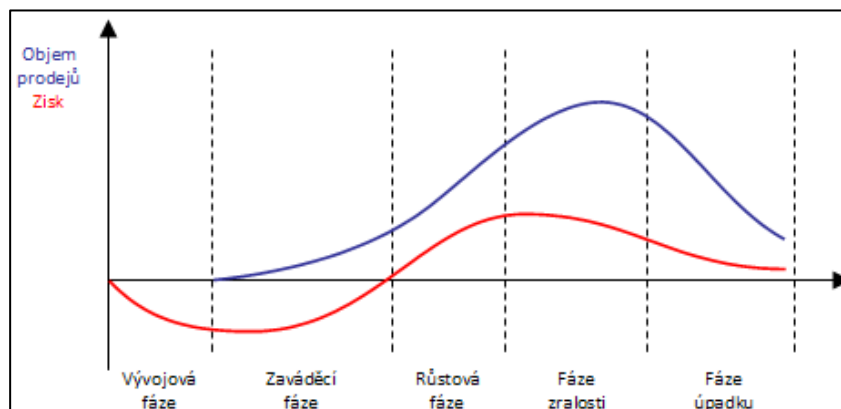
Firma, která ztratí schopnost inovovat riskuje, že její podíl na trhu se bude snižovat ve prospěch inovativnějších konkurentů. (Urbancová, 2013)

Inovace produktu značí uvedení nového nebo vylepšeného zboží či služeb na trh. Obnáší to změny v charakteristikách jako technické specifikace, vylepšené komponenty, nové materiály, software nebo uživatelské přívětivosti. Na produktovou inovaci se může nahlížet ze dvou pohledů, a to na technicky nový výrobek, který disponuje diametrálně odlišnými parametry na rozdíl od produktů předešlých. Nebo technicky zlepšený výrobek, který posouvá vlastnosti předešlého produktu na vyšší úroveň. Podniky si od inovací slibují z makroekonomického pohledu posílení konkurenceschopnosti. Z mikroekonomického hlediska jde o konkrétnější a často měřitelné přínosy jako rozšíření trhů, nárůst kvality, efektivnější využití kapacit a procesů nebo snížení nákladů. Pokud přínos inovace v průběhu času vyneseme do grafu, hovoříme o životním cyklu inovace neboli inovační s-křivce. (Veber, 2016)

Za začátku nejsou přínosy inovace veliké, protože si nejprve nový produkt potřebuje vymezit svoje místo na trhu a v nejlepší případě být akceptován cílovou skupinou. Poté přínos narůstá až do konečné fáze životního cyklu. (Veber, 2016) Křivka také naznačuje přechod od jedné vývojové generace produktu ke druhé.



Obrázek 3 - Inovační S-křivka (Veber, 2016)



Obrázek 4 - Životní cyklus produktu

Poptávka po produktu v čase se dá popsat i pomocí grafu životního cyklu produktu, který zobrazuje souběžně i náklady na budování. Čas přítomnosti produktu na trhu závisí na spoustě faktorů ovlivňující zisky podniku. Na začátku zaváděcí fáze jsou náklady nejvyšší, jelikož podnikatelé musí investovat do průzkumu, vývoje a nových technologií. (Liana-Eugenia, 2014)

2.3 Konkurenceschopnost

Pojem konkurenceschopnost je tradičně spojován s efektivitou, účinností, produktivitou, úspěchem, přizpůsobivostí, kvalitou a optimálními náklady. Definuje schopnost firem nebo zemí vyrovnat se se skutečnými nebo potenciálními konkurenčními společnostmi, zeměmi na konkrétním trhu nebo na světovém trhu. Konkurenceschopnost reflektuje určitý stav ekonomické aktivity, který vyplývá z hospodaření se zdroji k dosažení ekonomických statků. (Liana-Eugenia, 2014)

Konkurenceschopnost může dále dělit na produktovou a podnikovou. Produktovou hodnotu za peníze ve srovnání s konkurenční nabídkou dokážeme vyjádřit pomocí různých metrik, poměrových (ceny, hlavní funkční parametry), ale také z pohledu užitečnosti a ekonomických charakteristik (pořizovací cena, provozní náklady). Ve smyslu podnikové konkurenceschopnosti se mluví o výhodě ve výši prodeje, vývoje zisků, kapitalizace nebo také v ucházení se o veřejné zakázky. Velkou roli hraje též flexibilita a pružnost podniku při reakci na impulsy vycházející z daného trhu. (Veber, 2016)

V dnešní globalizované době se produkty musejí srovnávat nejen s tuzemskými produkty, ale i s podobnými výrobky ze zahraničí, které se díky snadnému přístupu na daný trh stávají konkurenčními. Při porovnání podniků je situace obdobná. (Veber, 2016)

2.3.1 E-business

Přístup konkurenčních mezinárodních společností na zahraniční trhy bezesporu urychlily koncepty elektronického obchodu (e-business) a rozvoj internetu. E-business může být popsán jako soubor procesů a nástrojů, které umožňují firmám využívat informační technologie na internetové bázi. Aplikace konceptů e-businessu, a nasazování inovativních a komunikačních technologií, umožnila rozvinout organizační schopnosti, nové možnosti pro doručování zásob a přidává na efektivitě

napříč celým hodnotovým řetězcem až po kontakt s partnery nebo s koncovým zákazníkem. (Čiarnienė, 2015)

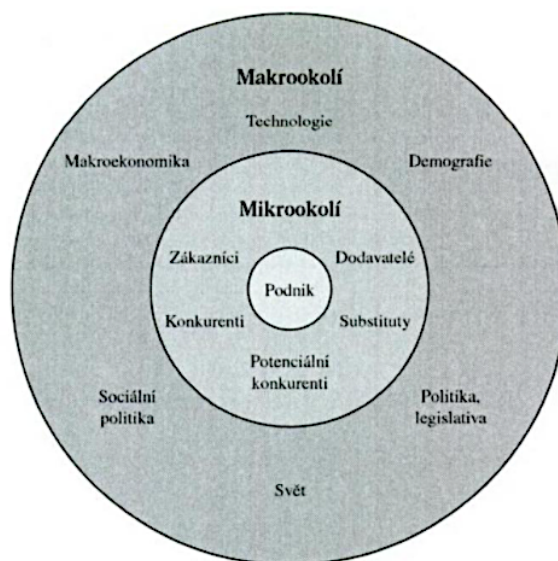
Koncepty e-businessu se mohou konkrétněji definovat jako:

- Automatizace obchodních a externích procesů v počítačové síti
- Inovativní IT aplikace v podniku i mimo něj, za účelem zvýšení konkurenceschopnosti
- Přidaná hodnota pro zákazníka prostřednictvím počítačově řízené sítě
- Rozhodující konkurenční strategie

3 Konkurenční prostředí a jeho analýza

V odborné literatuře se prostředí, ve kterém podnik působí, nazývá okolí a z hlediska definice se jedná o vše, co se mimo podnik, jakožto organizaci, vyskytuje. S tímto okolím navazuje vztahy a do určité míry toto okolí chod podniku ovlivňuje. Vnější faktory mohou z vnějšího okolí přicházet jako příležitosti nebo hrozby. Znalost tohoto prostředí je užitečná pro:

- rozpoznání vztahů s okolím
- schopnost na okolí reagovat
- možnost okolí ovlivnit



Obrázek 5 - Okolí podniku (Dedouchová, 2001)

Prostředí se rozděluje na vnitřní a vnější. Pod vnitřní okolo spadají vztahy a procesy uvnitř podniku, vnější naopak. Vnější okolí se poté dá dělit ještě na mikrookolí a makrookolí. Rozdíl mezi oběma spektry okolí je takový, že faktory v mikrookolí může podnik nějakým způsobem ovlivnit a svým snažením do určité míry i měnit. Faktory makrookolí bohužel podnik ovlivňovat nemůže, ale tyto faktory mohou mít na chod podnik velký vliv. (Dvořáček, et al., 2021)

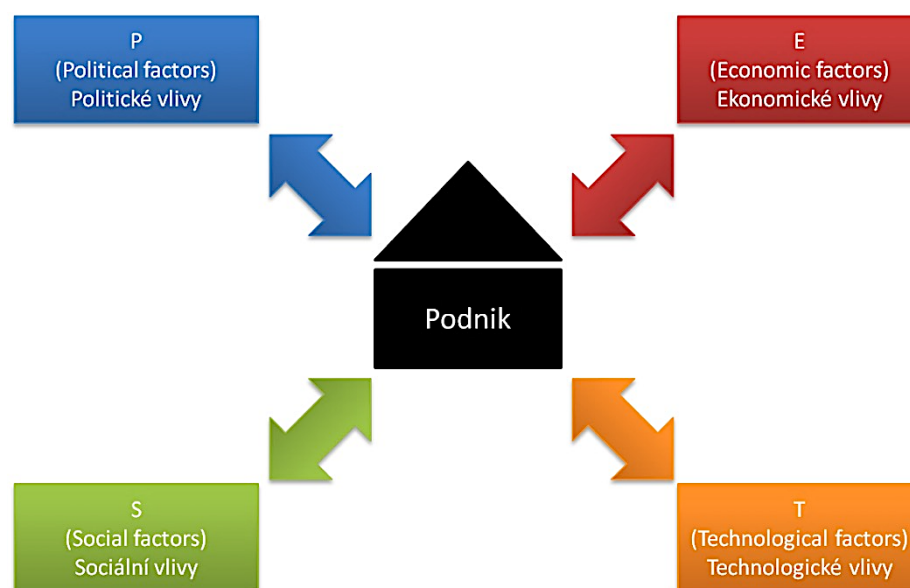
Prvky okolí mohou být například obecně veřejný sektor, zákony a nařízení, finanční orgány, zákazníci, konkurenti, dodavatelé surovin nebo služeb. Důležitá je takzvaná vzdálenost daného prvku od podniku. Platí, že čím víc je prvek vzdálenější od podniku, tím se hůře kontroluje a ovlivňuje. Například zákazníci a dodavatelé se dají ovlivňovat snáze než různé státní instituce a další větší organizace. Velikost podniku také hraje velkou roli z hlediska ovlivnitelnosti jeho okolí. Z pozice silného hráče na trhu, který přispívá velkou měrou k hrubému domácímu produktu, může snáze pomocí lobbyngu vyjednávat s institucemi a vládními orgány. (Sedláčková, et al., 2006)

Pro zvolení správné podnikové strategie se provádí strategická analýza. Tato analýza zahrnuje právě průzkum faktorů vnějšího a vnitřního prostředí podniku, a jejich vyhodnocení. Analýza se zaměřuje na faktory obou typů okolí zpravidla v specifickém odvětví, ve kterém podnik působí. Pro průzkum

makrookolí se nejčastěji používá metoda PEST, ta se zaměřuje na politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Pro analýzu mikrookolí, která zkoumá blízké konkurenční prostředí, se ve většině případech používá tradiční Porterův model pěti sil. (Sedláčková, et al., 2006)

3.1 Analýza makrookolí

Hojně využívanou metodou pro analýzu makrookolí je už od 80. let 20. století PEST analýza. Zkratka PEST představuje **P**oliticko-legislativní, **E**konomické, **S**ociální a **T**echnologické faktory. S časem se záběr zkoumání postupně rozvíjel, přibyly Environmentální a osamocené Legislativní faktory a zkratka se tudíž rozšířila na PESTEL či PESTLE. Nastaly i další modifikace, kdy původní analýzu rozšířily faktory legislativní, internacionální, environmentální a demografické, a vznikla další zkratka PESTLIED. (Dvořáček, et al., 2021) Jednotlivé faktory představují příležitosti, limity a rizika.



Obrázek 6 - PEST analýza (ExcelTown, 2021)

3.1.1 Politicko-legislativní faktory

Politická a zákonná omezení se vztahují na každý jeden podnik a přinášejí významné ohrožení, ale i příležitosti. Státní instituce ovlivňují podniky skrze daňové vyhlášky, antimonopolní zákony, omezení exportu a importu, cenovou politiku nebo nařízení pro ochranu životního prostředí, pak jsou také velmi striktně dána nařízení pro ochranu zaměstnanců i zákazníků. Tudíž existuje spousta předpisů, které podnikatelskou aktivitu velmi výrazným způsobem vymezují.

Ovšem nabízí i příležitosti. V případě, že stát udržuje dlouhodobě pozitivní vztahy s dalšími zeměmi, velmi se zjednodušuje expanze firem na nové zahraniční trhy, kdy to například výrazně usnadňuje i členství České republiky v EU. (Sedláčková, et al., 2006)

3.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory vyplývají z aktuálního stavu tuzemské ekonomické situace. Významnou roli v chodu podniku hrají hlavně faktory makroekonomické a jejich trendy. Základní charakteristiky

jsou například míra ekonomického růstu, úrokové míry, inflace, daňová politika nebo síla měnného kurzu.

Růst ekonomiky logicky vede ke zvýšení spotřeby nakupujících, a tím se zvyšuje příležitost pro podnikatele utržit větší ekonomické zisky. Úrokové míry zase stanovují cenu kapitálu, a tím ovlivňují používání finančních prostředků v podobě půjček nebo investičních aktivit. Nízká úroveň úrokové sazby přináší vhodnou dobu pro provedení podnikových záměrů, které vyžadují kapitál. Směnný kurz pak ovlivňuje působení tuzemských firem na zahraničních trzích. (Sedláčková, et al., 2006)

3.1.3 Sociální faktory

Každá společnost disponuje specifickými vlivy, které odrážejí postoj k životu, demografické rozložení společnosti nebo kulturní dědictví či návyky. Například stárnutí populace přináší příležitosti pro rozvoj pečovatelského odvětví. Zaměstnavatele může především ovlivňovat především životní styl společnosti a pokusit se jim přizpůsobit v rozložení pracovní doby nebo flexibilitě úvazků.

Velmi výrazným trendem posledních let je vztah společnosti k životnímu prostředí. Lidé si začínají uvědomovat vážnost aktuální situace a podniky se na tento trend výrazně zaměřují, aby zákazníkům vyhověly. Upravují své výrobky, technologické postupy při jejich výrobě, snaží se maximálně využít zásoby a lépe nakládat s odpadem. Promítá se to i v polické sféře, kdy EU přiděluje povolenky za účelem regulace emisí oxidu uhličitého při výrobě elektrické energie.

Sociální faktory plynou z kulturních, ekonomických, vzdělávacích a náboženských podmínek života. Právě zde se ale nejvíce projevuje chování zákazníku, a proto je dobré tyto trendy sledovat a dostatečně rychle reagovat k získání určité konkurenční výhody. (Sedláčková, et al., 2006)

3.1.4 Technologické faktory

Rozvoj technologií je velmi úzce spjatý s inovativní činností podniků. Probíhající technologické trendy musí podnikatelé sledovat, aby nezaostali za konkurencí. Změna v tomto odvětví může být rychlá a kritická pro fungování podniku. (Sedláčková, et al., 2006)

Dá se říct, že se jedná o využití vědy a techniky v činnostech podniku. Příklady jsou informační a komunikační technologie, nové metody řízení, výrobní postupy i vlastnosti produktů. Technologie se z pohledu podniku dají dělit na základní (dosažitelné pro každý podnik) a klíčové (hůře dosažitelné, snižují náklady na produkci). (Dvořáček, et al., 2021)

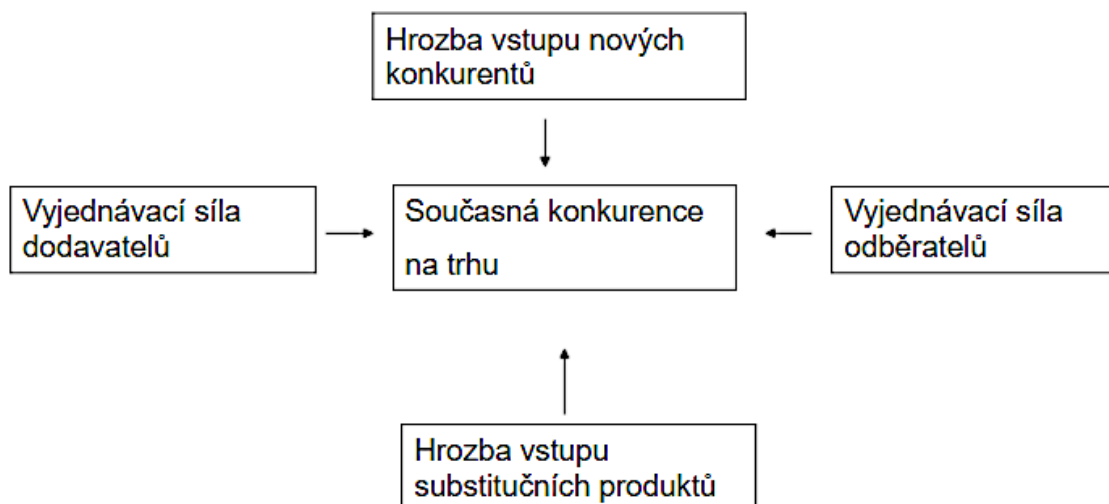
3.2 Analýza mikrookolí

Při analýze mikrookolí se vedení podniku snaží identifikovat příležitosti, ale i nalézt možné hrozby. E. Porter, který působil na Harvard School of Business Administration, sestavil model ke zmapování pěti faktorů nejvíce ovlivňujících mikrookolí podniku. Model se nazývá **Porterův model pěti sil** a popisuje:

- Rizika vstupu potenciálních konkurentů
- Rivalitu mezi stávajícími podniky v odvětví

- Vyjednávací síly kupujících
- Vyjednávací síly dodavatelů
- Možnosti substitučních produktů (Dedouchová, 2001)

Tyto síly výrazně ovlivňují působí na podnik a stávají se jistou překážkou při tvorbě cen výrobků a při získávání většího zisku. Vysoká konkurence například snižuje zisk, a naopak nízká konkurence zisk zvyšuje. Všechny faktory se mohou v čase měnit, a proto je důležité flexibilně reagovat na změny v mikrookolí. (Dedouchová, 2001)



Obrázek 7 - Porterův model pěti sil (William, 2014)

Po dokončení podnikové analýzy by se mělo vedení umět odpovědět na otázky: (Thaddeus, 2006)

- Kde dnes stojíme?
- Jak jsme sem přišli?
- Kde budeme stát v budoucnosti?

3.2.1 Vstup potenciálních konkurentů

Jedná se o podnikatelské subjekty, které se nyní v mikrookolí nevyskytují a nepředstavují konkurenci, ale mají ambice nebo možnosti se do konkurenční pozice dostat tím, že vstoupí do daného odvětví. Pokud je riziko vstupu nových společností vysoké a očekává se jejich vstup, tak stoupá i hrozba hlavně pro výši zisků podniků v rámci daného odvětví. Pokud je riziko malé, tak podniky v rámci odvětví mohou očekávat větší zisky, protože mohou více zvedat ceny. (Dedouchová, 2001)

Pro vstup do prostředí musí noví konkurenti překonat takzvané bariéry vstupu. Překonání těchto překážek je obvykle spojené s velkými náklady. Ekonom Joe Bain stanovil tři faktory ovlivňující výši bariér, a jsou to oddanost zákazníků, absolutní nákladové výhody a míra hospodárnosti. (Dedouchová, 2001)

3.2.2 Konkurence mezi stávajícími podniky

Další silou je vztah mezi stávajícími konkurenty působící ve stejném odvětví. Je-li konkurenční síla velká, omezuje to ziskovost podniku, jelikož vzniká cenová válka, která může konkurenční boje ještě více zesílit. Naopak pokud je síla slabá, mohou se podniky pokusit o zvýšení cen a vyhlížet vyšší výnosy. Míru konkurence vyjadřuje kombinace tří faktorů: (Dedouchová, 2001)

- Struktura mikrookolí
- Poptávkové podmínky
- Velikost bariér pro výstup z mikrookolí

Struktura mikrookolí

Struktura okolí přináší informaci o velikostech podniků na trhu, jejich počtu a velikostí podílu na trhu. Například atomizované okolí se skládá z většího počtu malých a středních firem bez dominantního dodavatele. Bariéry pro vstup nejsou velké a výrobky jsou převážně standardizované. Na druhou stranu konsolidované okolí obsahuje malý počet velkých podniků, kdy extrémním případem je monopol. Podniky v konsolidované prostředí jsou na sebe velmi výrazně vázané tzn. že konkurenční síla jednoho výrazně ovlivňuje zisky ostatních (například snižování cen automobilů velkých značek). (Dedouchová, 2001)

Poptávkové podmínky

Intenzitu konkurence stanovují i poptávkové podmínky, které se v čase přirozeně mění. Zvyšující se poptávka napomáhá zvyšovat obrát. Růst poptávky je způsobeným rozšířením trhu o větší počet zákazníků nebo současní zákazníci začnou nakupovat větší množství výrobků. Klesá-li poptávka, tak z důvodu úbytku zákazníků nebo menšího objemu nákupů těch současných. Při úbytku poptávky podniky mohou navýšit většího podílu pouze na úkor jiných podniků, tudíž se intenzita konkurence zvyšuje. (Dedouchová, 2001)

Výstupní bariéry

Při klesající poptávce budou chtít některé podniky opustit okolí, ale vysoké bariéry jim v tom mohou zabránit. Zůstaly by tak odkázané na nepříznivou situaci v rámci mikrookolí. Mohou to být například velké investice do výrobních strojů (nemají jiné využití), citové vazby na podnik nebo strategické vztahy s partnery. (Dedouchová, 2001)

Při analýze konkurenčních podniků je důležité položit si několik otázek:

- Kolik konkurentů působí v oboru? Zvyšuje se počet těchto firem?
- Jak se chovají jejich zaměstnanci? Jaké mají podniky strategické cíle a personální přístup?
- Jaký má názor společnost na tento trh?
- Velikost a způsob vedení konkurenčních firem?
- Je přístup na tento trh snadný?
- Jaké jsou náklady na odchod z oboru? Odejít nebo zůstat a soutěžit?
- Čím se jejich produkt vyznačuje? Jaké má slabiny? (Thaddeus, 2006)

3.2.3 Vyjednávací síla kupujících

Třetí Porterova síla popisuje vztah podniku se zákazníky. Hlavními zájmy zákazníků jsou především nízké ceny a vysoká kvalita. Z tohoto pohledu představují převážně hrozbu, protože se zvyšují výrobní náklady. Výhodou tedy je, když je tato síla slabá.

Síla zákazníků roste s počtem zákazníků, jelikož pak mohou ve velké míře tlačit na snižování cen. Také pokud se v prostředí vyskytuje více podniků s nízkými cenami. Zákazníci mají větší výběr a podniky to vede ke konkurenčnímu snižování cen. Síla roste i pokud jsou si kupující schopni vyrábět vstupní produkty sami. (Dedouchová, 2001)

Všeobecně má odběratel zájem, aby obchodní podmínky byly pro něj, co nejvýhodnější. Síla odběratelů sílí také, když pro ně produkt nepředstavuje důležitý vstup. Nebo může nakupovat vstupy od více podniků naráz. Také když má výrobek standardizované parametry a přechod mezi dodavateli nezahrnuje další náklady. (Thaddeus, 2006)

3.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Čtvrtá síla charakterizuje vztah podniku s jeho dodavateli. Situace se pro podnik zhoršuje v případě, že ceny dodavatelů surovin půjdou vzhůru. V úvahu připadají dvě možnosti, buď podnik přistoupí na vyšší ceny nebo se uchýlí k méně kvalitním, ač levnějším dodavatelům. Obě varianty vedou k nižším ziskům. (Dedouchová, 2001)

Do nevýhodné pozice vzhledem k dodavatelům se podniky dostávají v případech, kdy:

- Existuje pouze málo substitučních produktů
- Dané mikrookolí není pro dodavatele dostatečně atraktivní a nesnaží se snižovat ceny ani zvyšovat kvalitu
- Je složité změnit dodavatele a podnik zůstane závislý na jednom dodavateli
- Dodavatelé mohou snadno konkurovat podniku tím, že začnou vyrábět ten stejný produkt

Podnik také nemusí být důležitým odběratelem a může se stát, že ho dodavatel bude v rámci dodávek upozadovat před ostatními. (Thaddeus, 2006)

3.2.5 Možnosti substitučních výrobků

Poslední silou, kterou Porter popisuje, je hrozba náhradních produktů vykazujících stejné vlastnosti. Výskyt takových výrobků omezuje růst cen, a tím i výši zisků. V opačném případě si mohou dovolit ceny zase zvyšovat a vyhlížet větší zisky. (Dedouchová, 2001)

Hlavní obranou firem, aby zamezily ztrátě přízně zákazníků, je nezvyšování cen a neustálá snaha inovovat své stávající produkty nebo služby. (Thaddeus, 2006)

- Existují přijatelné náhražky?
- Jaká je cenová hladina podobných produktů?
- Jak rychle se dají výrobky zaměnit? Třeba novým vzhledem?

- Odlišuje dostatečně podnik své produkty od ostatních?
- Jaká je kvalita všech náhražek na trhu?

3.3 Interní analýza

Cílem interní analýzy je vytvořit komplexní zprávu o silných, ale i slabých stránkách společnosti. Každá firma disponuje určitými zdroji, které vstupují do výroby produktů nebo budování služeb. Zdroje jako zaměstnanci, manažerské schopnosti, finanční zdroje, nemovitosti a vybavení. Roli hrají i znalosti, schopnosti, zkušenosti vedoucích pracovníků v daném odvětví.

Větší podniky obvykle bývají stabilnější s větším finančním kapitálem, ale jejich schopnost flexibilně reagovat na změny je oproti menším podnikům podstatně nižší. Rychlost jakýchkoli interních změn se s velikostí podniku také snižuje.

Do interní analýzy vstupují faktory technologického postupu, marketingové a distribuční aktivity, výrobní faktory a řízení provozu, pracovní a podnikové zdroje, finance a rozpočet. (Thaddeus, 2006)

Zatímco vnější analýza prostředí představuje výčet příležitostí a hrozeb. Interní analýza popisuje silné a slabé stránky. Silné stránky je možné vnímat jako výrazné přednosti, které mu napomáhají vynikat vůči ostatním podnikatelským subjektům. Slabé stránky zase jsou nedostatky, které ho určitým způsobem limitují a znesnadňují dosažení vytyčených cílů. Zájmem podniku by mělo být jejich vymýcení. (Sedláčková, et al., 2006)

Můžeme říct, že jde o analýzu toho, jak moc je firma svojí vybaveností a vnitřní situací připravena čelit příležitostem a schopností je zužitkovat. Manažerské vedení většinou nepřikládá internímu stavu firmy velkou důležitost, jelikož si myslím, že firma funguje v pořádku, ale často správný stav ani neznají. (Bronec, 2019)

3.4 SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj pro strategické plánování a strategické řízení v organizacích. Tuto metodu lze efektivně využít k vytvoření konkurenční strategie. V systémovém přístupu jsou organizace považovány za celky, které interagují s jejich prostředím, ale také se skládají z různých podsystémů (oddělení, skupin). V tomto smyslu se organizace existuje ve dvou prostředích, jedno jako firma a druhé je venku mimo podnik. Postup analýzy těchto prostředí se nazývá SWOT analýza.

Je tedy složena ze dvou dimenzí, interní a externí. Interní dimenze zahrnuje organizační faktory, z kterých vychází slabé a silné stránky. Externí dimenze zahrnuje faktory prostředí, z kterých vychází hrozby a příležitosti. SWOT je akronymem anglických slov **S**trengths (silné stránky), **W**eakness (slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti) a **T**hreats (hrozby). (Dergisi, 2017)

3.4.1 Silné stránky

Síla na organizační úrovni zahrnuje vlastnosti a schopnosti, kterými organizace získává výhodu oproti jiným organizacím a konkurenčním podnikům. Síla tedy definuje charakteristiky, ve kterých je efektivnější ve srovnání s konkurencí.

3.4.2 Slabé stránky

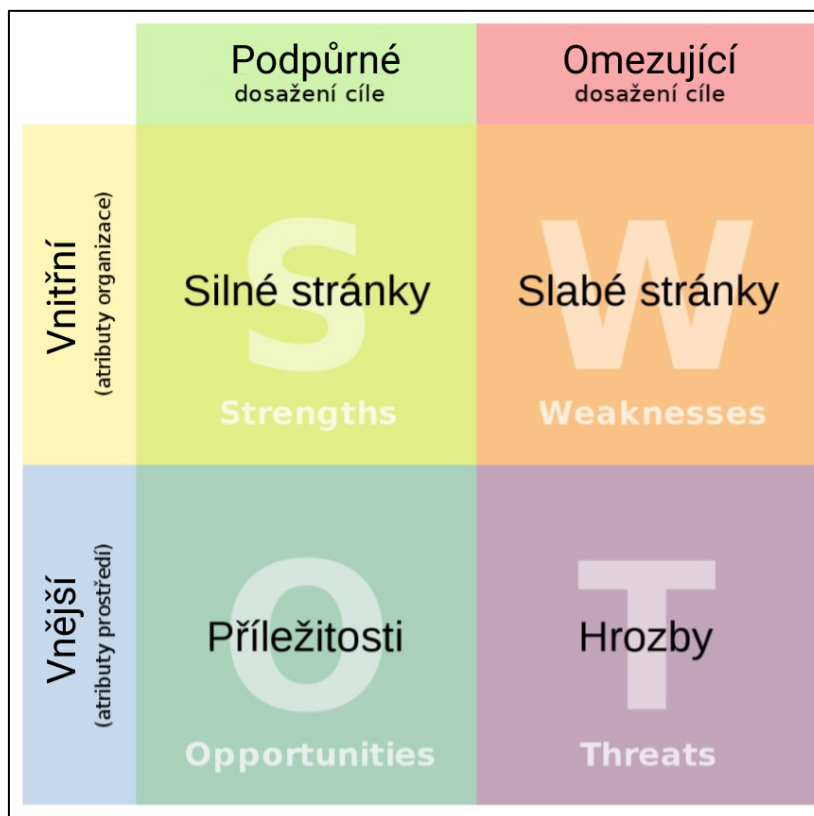
Slabost na organizační úrovni symbolizuje nedostatky a kapacity, ve kterých organizace za ostatními konkurenčními subjekty zaostává. Organizace je tedy v těchto aspektech méně účinná a efektivní než konkurenti. Může se jednat o nedostatek zdrojů, schopností nebo znalostí.

3.4.3 Příležitosti

Příležitost je vhodný čas nebo situace, které prostředí nabízí organizaci pro dosažení stanovených cílů. Po využití příležitostí se očekávají pozitivní výsledky. Pokud se naskytne příležitost, tak by organizace využít svých silných stránek, aby je dokázala uchopit lépe než konkurence.

3.4.4 Hrozby

Hrozba je pro organizaci je prvek, který ztěžuje dosahování vytyčených cílů. Vycházejí z důsledků změn v externím prostředí. Společnost díky nim může ztratit konkurenční nadřazenost a v nejhrošším možném scénáři i ukončit svoje působení. (Dergisi, 2017)



Obrázek 8 - SWOT analýza (Wikipedia, 2021)

4 Tvorba hodnotové nabídky pro zákazníka

4.1 Hodnota

Pojem hodnota já sám o sobě velmi relativní. Jeho definice a pochopení z velké míry záleží na tom, (Klapalová, 2011) kdo konkrétně s pojmem manipuluje, v jaké situaci a za jakých podmínek. Definice hodnoty z velké části vychází z dalších pojmů v závislosti na potřebě a kontextu. Bourguignonová zasadila pojem hodnota do tří kategorií: měřící (číselně a verbálně), ekonomická (směnná a užitná) a filozofická (subjektivní a objektivní). Přičemž pro téma této práce je nejrelevantnější hodnota ekonomická.

Jedním z nejdůležitějších principů a cílů řízení vztahu se zákazníky je, že organizace získává dlouhodobou výhodu přilákáním a udržením těch nejcennějších. Dlouhodobí zákazníci jsou pro firmu klíčoví a firmy by se měly jejich hodnotu uvědomovat, i zákazníci mohou být hodnotou. Abychom porozuměli hodnotě zákazníka, je důležité široce přemýšlet o způsobech, kterými zákazníci dodávají firmám hodnotu. Uznání hodnoty zákazníka povede k lepším rozhodnutím o tom, jak vylepšit obchodní aktivity.

Většina podniků chápe náklady na získání zákazníka, ale neví o nákladech ztráty zákazníka. Špatný servis, špatné zboží a kvalita, která neodpovídá požadavkům zákazníků, jsou často výsledkem toho, že firmy mrhají s hodnotou zákazníků. Zde hodnota neodkazuje na cenu, ale na vnímané výhody, kterých bylo v kontextu ceny dosaženo. Na základě náležitého pochopení situace a potřeb zákazníka by měla firma vytvářet základní hodnoty. (Khadka, 2017)

Už v 60. letech 20. století se urodila myšlenka, že spotřebitelé nenakupují pouze zboží či službu, ale především kupují hodnotu (již zmiňovanou subjektivní hodnotu), která je dodávána podnikem prostřednictvím tzv. „rozšířeného produktu“. Jiný pohled zase nabízí hodnotu jako určité řešení problému. Každý zákazník má nějaká přání či potřeby, tedy jistý problém, a produkt s tou správnou hodnotou může tento problém vyřešit. (Klapalová, 2011)

Společnost musí nabídnout více než produkt, aby byla úspěšná. Musí nabízet produkt, který bude obsahovat určitou hodnotu pro zákazníka, tzn. přinese užitek. Pokud zákazníci objeví hodnotu v produktu, budou pak přinášet firmě nazpátek jejich hodnotu v podobě finančního zisku. (Tučková, 2014)

Tradiční přístup má za to, že hodnota nacházející se v produktu a tvorba hodnoty probíhá uvnitř společnosti prostřednictvím její činnosti, proto je hodnota určena výrobcem. V prostředí s tímto myšlením je trh vnímán čistě jako místo pro výměnu a těžbu hodnoty, což do značné míry představuje trh soustředěný na výrobce. Role zákazníka v logice dominující zboží je čistě terčem firemních nabídek.

Tento tradiční způsob definování hodnoty již není relevantní, protože v konečném důsledku jsou zákazníci tvůrci hodnoty. Myšlení orientované na zboží nepodporuje cíl maximalizování hodnoty

pro zákazníka. Podle této logiky se hodnota nevyrábí, ale vytvářejí se zdroje, ze kterých lze hodnota vyvodit.

Zákazníci jsou tvůrci hodnoty a dodavatele je jejím zprostředkovatelem, nebo se tyto dva tábory ve vztahu zákazník-dodavatele mohou stát spolutvůrci hodnoty, a tím může mít společnost přímý dopad na naplnění přání spotřebitelů a také na to, jak se vyvíjejí preference zákazníků společně s nákupovacím chováním. Společné vytváření hodnoty je nedílnou součástí marketingového procesu poskytovatele.

Hodnota může být ovlivněna různými faktory, a proto je důležité identifikovat ty faktory, které tuto hodnotu zvyšují. (Hartikka, 2015)



Obrázek 9 - Hodnota pro zákazníka (Hartikka, 2015)

Hodnota pro zákazníka nemůže být definována pouze jako poměr funkčních parametrů a ceny. Místo toho je to vždy kombinace funkčních a emočních benefitů snížené o cenu a negativní zkušenosti či předsudky, jak zobrazuje obrázek č. 9. Analýzou potřeb a přání zákazníků je možné zvýšit zobrazovanou hodnotu, snížit míru negativních faktorů a zvyšovat profity podniku. (Hartikka, 2015)

4.2 Hodnotový řetězec

Koncept hodnotového řetězce formuloval Michael Porter ve své publikaci „Konkurenční výhoda“, která kromě toho dala vzniknout generickým konkurenčním strategiím, jež jsou dodnes využívány a tvoří teoretické základy pro odvětví strategického řízení. Hodnotový řetězec je dle Portera soubor činností podniku, jejichž účelem je navrhovat, vyrábět, prodávat na trhu, dodávat a podporovat jeho výrobek. Právě rozdíly v hodnotovém řetězci považuje Porter za počátky konkurenční výhody a snaha předčít konkurenty ve vytváření konkurenční výhody, která má být nižší, než náklady na její vytvoření.

Činnosti v rámci řetězce se rozdělují na hodnototvorné (primární):

- Řízení vstupních operací
- Výroba a provoz
- Řízení výstupních operací
- Marketing a odbyt
- Servisní služby

A také na činnosti podpůrné:

- Obstaravatelská činnost
- Technologický rozvoj
- Řízení pracovních činností (infrastruktura podniku)

Přestože jednotlivé aktivity stojí na prvním místě při tvorbě hodnoty, je důležité rozumět, že řetězec není soubor nezávislých činností. Existují zde spojení a vztahy mezi aktivitami napříč celým řetězcem. Pokud jsou tyto vztahy dobře organizované, mohou zvýšit šanci pro vytvoření a uchování konkurenční výhody. Propojení mohou ovlivnit výhodu dvěma způsoby, a to optimalizací a koordinací. Optimalizace v případě hodnotového řetězce je definována jako proces vylepšování pro co nejefektivnější výsledky. (Ensign, 2001)



Obrázek 10 - Hodnotový řetězec (Jurová, 2016)

Podniky, které mají založené fungování na informačních technologiích je mohou implementovat v každé činnosti podniku, která spadá do primárních i podpůrných aktivit, realizačních, spotřebních i řídicích externí transakce. Elektronický business tak přidává hodnotu nejen zákazníkovi, ale také samotnému podniku a jeho partnerům. (Klapalová, 2011)

4.3 Hodnotová nabídka

V posledních dvou desetiletích se stal pojem hodnotová nabídka pro zákazníka (anglicky Customer Value Proposition) jedním z nejpoužívanějších na obchodních trzích. Slouží k vyjádření toho, jak dobře jsou společnosti schopny doručit své prodejní a marketingové sdělení svému cílovému publiku, které očekává hodnotu.

První zmínky o hodnotové nabídce sahají až do roku 1988, kdy autoři Lanning a Michaels definovali pojem jako soubor výhod, které jsou nabídnuty zákazníkovi za nějakou cenu, kterou je zákazník ochoten zaplatit. V tomto období se tento přístup nazýval „systém dodání hodnoty“. Ten obsahoval tři fáze, kde první krok byl vybrat hodnotu, následně poskytnout hodnotu a třetí správně komunikovat danou hodnotu směrem ke spotřebitelům.

Další definice od Kambila z roku 1996 definovala hodnotovou nabídku jako způsob, kterým jsou do sebe prvky hodnot zabaleny a následně nabídnuty zákazníkům k naplnění jejich potřeb. (Talola, 2016)

Jakmile společnost porozumí, kdo jsou jejich cíloví zákazníci, může identifikovat cíle a vymezení hodnotové nabídky, kterou má zájem nabídnout. Hodnotová nabídka popisuje jedinečnou kombinaci produktů, cen, služeb, funkcionalit, vztahů a image, které společnost nabízí cílové skupině zákazníků. Z komunikace by mělo vyplývat, co společnost očekává, že udělá pro své zákazníky lépe než její konkurenti. (Kaplan, a další, 2004)

(Anderson, 2006) na základě svého výzkumu v Evropě a Spojených státech definoval hodnotovou nabídku třemi způsoby:

1. Všechny výhody (All benefits)
2. Příznivé rozdíly (Favourable points of difference)
3. Rezonující zaměření (Resonating focus)

Při prvním způsobu se manažeři při snaze o vytvoření hodnotové nabídky snaží vyjmenovat všechny výhody, díky kterým věří, že jejich nabídka přinese zákazníkovi přidanou hodnotu. Tento přístup vyžaduje základní znalost o konkurenci a zákaznících, a tedy pouze nezbytné množství práce na sestavení. Problém v tomto přístupu je samotné prosazování výhod. Vedení totiž může mylně přikládat výhody funkcionalitám, které v konečném důsledku žádnou hodnotu zákazníkovi nepřinášejí. Dalším problémem může být fakt, že všechny vylistované výhody nemusí být nutně od konkurenčních nabídek, ale ve většině případů se mnoho benefitů napříč firmami shoduje. Stejně benefity mohou při prezentaci zastínit funkcionality, které produktu či službu opravdu odlišují.

Druhý typ hodnotové nabídky výslovně uznává, že zákazník má druhou alternativu výběru. V případě, kdy si zákazník vybírá z více variant se může ptát „Proč bych měl koupit vaši nabídku na úkor konkurence?“ namísto „Proč bych měl koupit vaši nabídku?“. První otázka vybízí k dodavatele, aby odlišil svoji nabídku od dalšího nejlepšího konkurenta, což vyžaduje podrobnou znalost konkurenční nabídky. Odlišující bod ovšem nemusí nutně znamenat, že přináší zákazníkovi hodnotu. Produkt nebo služba může mít více odlišných vlastností což by mohlo komplikovat určení, která vlastnost přináší tu největší hodnotu pro daného zákazníka. Bez důkladného pochopení požadavků a preferencí zákazníka mohou dodavatelé zdůrazňovat rozdíly přinášející pouze malou hodnotu danému zákazníkovi.

Třetí typ představuje zaměření se na specifické potřeby zákazníků v určitých bodech odlišností. Manažeři by měli chápat kritické problémy v jejich oboru podnikání a vytvořit jednoduchou, avšak podmanivou hodnotovou nabídku. Ačkoli konkurenční produkt obsahuje více bodů odlišnosti, ne nutně všechny body přispívají k uspokojení zákaznických potřeb. Stěžejní mohou být jedna nebo dvě odlišné vlastnosti, které zákazník trápí. (Anderson, 2006)

4.4 Budování hodnotové nabídky

Tvorba hodnotové nabídky velmi dobře popsal (Osterwalder, 2014) ve své knize Value Proposition Design (česky Vytváření hodnotové nabídky). Ukazuje, jak používat mapu hodnotové nabídky (anglicky Value Proposition Canvas) k vytvoření a testování správné hodnotové nabídky v rámci iterativního průzkumu potřeb zákazníka. Zdůrazňuje, že tvorba nabídky je nekončícím procesem a

podnikatelé by se měli neustále snažit o kontinuální vývoj, aby jejich nabídka zůstávala relevantní v očích zákazníků.

Na rozdíl od projektových manažerů ve stabilních firmách se musí zakladatelé startupů potýkat se zcela odlišnými problémy, nástroje pro tvorbu hodnotové nabídky jsou vytvořené, aby vyhověly oběma situacím. Podle startovní bodu budou nástroje použity k ovlivnění odlišných sil a zdolání jiných překážek.

Hlavní výzvy pro začínající projekty je zejména dokázat, že daná propozice zvládne obstát na trhu s omezeným rozpočtem a zdroji, také zvládnout vztah s investory ve fázi škálování, anebo risk vyčerpání zdrojů před nalezením té správné hodnotové nabídky.

Stabilní firmy mají výhodu, že mohou stavět na již vybudovaných propozicích a obsáhlejších zdrojích v rámci širšího firemního rozpočtu. Nicméně vedoucí projektu musí obhájit svoje snažení a výsledky před vrcholovým managementem podniku, mohou se také potýkat s pomalejšími existujícími procesy nebo riskovat kariérní postavení v případě neúspěchu. (Osterwalder, 2014)

4.4.1 Mapa (Canvas)

Mapa hodnotové nabídky je složena ze dvou souvisejících bloků. První je profil zákazníka, ten slouží pro vyjasnění zákaznických preferencí. Druhým blokem je hodnotová sekce, ta slouží k zobrazení a pochopení způsobu vytvoření hodnoty. Primárním cílem je dojít ke shodě těchto dvou bloků.

Hodnotová mapa

Mapa popisuje jednotlivé funkcionality vlastnosti produktu ve více strukturované a detailní formě. Dochází k rozložení celkové nabídky na tři sekce:

1. Produkty a služby, okolo kterých je propozice postavena. Mohou zde být vylistované i podpůrné produkty. Většinou bývá nabídka složena z více typů produktů jako hmotné, nehmotné, digitální nebo finanční.
2. Hlavní prvky, které zmírňují nebo řeší zákaznické bolesti. Explicitně nastiňují, jak podnik zamýšlí zredukovat věci, které zákazníky otravují. Není důležité odstranit všechny citlivé body, pouze ty nejdůležitější. Je dobré si položit otázky, zda produkty:
 - i. Generují úspory (časové, finanční)?
 - ii. Vylepšují nedostatečná řešení novými funkcionalitami?
 - iii. Eliminují strach zákazníka z rizika (finančního, sociálního, technického)?
 - iv. Pomáhají napravovat nejčastější chyby zákazníků?
3. Prvky, které zákazníkům přináší něco navíc. Nastiňují, jak podnik zamýšlí přinést zákazníkům slibované benefity, požadavky a přání. Stejně jako u citlivých bodů, je třeba se soustředit pouze na prvky s největší přidanou hodnotou. Dokážou produkty:
 - i. Překročit vlastnosti stávající nabídky?
 - ii. Překračují očekávání zákazníků, co se týče kvality?

- iii. Ulehčují zákazníkům život ve smyslu pořízení, uživatelské přívětivosti nebo dostupnosti?
- iv. Vytváří pozitivní sociální odezvu?



Obrázek 11 - Hodnotová sekce, na základě (Osterwalder, 2014)

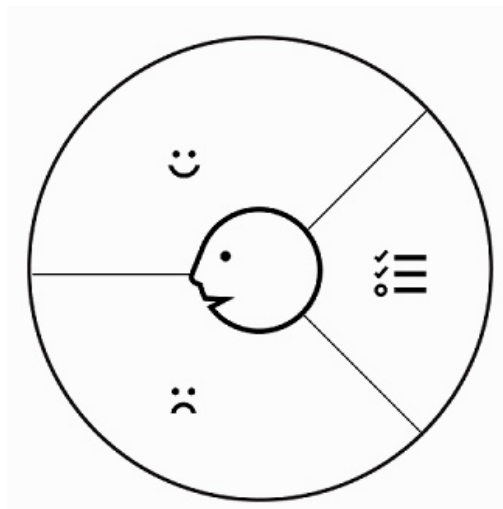
Obrázek č. 11 zobrazuje hlavní propozici podniku uprostřed kruhu, kterou obklopují již vyjmenované produkty/služby, přidaná hodnota a řešení zákaznických problémů. (Osterwalder, 2014)

Zákaznický profil

Zákaznický profil představuje specifický zákaznický segment nebo segmenty důležité pro daný projekt nebo podnik. Stejně jako hodnotová mapa má profil tři sekce:

1. Zákaznické práce/cíle/příběhy (anglicky user stories) představují cíle, které se zákazníci snaží dosáhnout ve svých soukromých životech. Cíle mohou být funkční, zákazníci tedy chtějí vyřešit konkrétní problém (jíst zdravě, posekat trávník). Nebo mohou mít sociální charakter, kdy si chtějí zákazníci vylepšit sociální status nebo změnit pohled ostatních na jejich osobu. Ovšem mohou být i emocionálního zaměření, kdy se zákazníci snaží dosáhnout pocitů bezpečí nebo klidu.
2. Problémy představují překážky, rizika a důsledky související s jejich cíli v osobních životech. Při objeovávání zákaznických problémů je třeba jít do velkého detailu, aby vznikl co nejkonkrétnější popis. Příklady otázek napomáhající k detailnímu prozkoumání problémů:
 - i. Jak zákazník přesně definuje slovní spojení moc nákladný? Činnost zabere hodně času nebo stojí moc peněz?
 - ii. Co zákazníka přiměje cítit se špatně? Co přesně způsobuje frustraci?
 - iii. Jaké jsou hlavní obtíže při dosahování cílů? Rozumí zákazník, jak věci v problému fungují?
 - iv. Jaká jsou největší rizika pro zákazníka? Finanční, sociální nebo technická?

3. Zisky představují věci, kterých chtějí dosáhnout nebo konkrétní benefity, které hledají. Některé jsou očekávané a jiné mohou zákazníka příjemně překvapit. Příklady otázek napomáhající k detailnímu prozkoumání chtěných benefitů:
- i. Čeho chcete nejvíce ušetřit? Času, peněz nebo snažení?
 - ii. Jaké úrovně kvality očekáváte? Jakou kvalitu si přejete?
 - iii. Jaké funkcionality se vám líbí? Jaké funkcionality byste očekávali?
 - iv. Jakých vlastností si všímáte? Designu nebo spolehlivosti?



Obrázek 12 - Zákaznický profil (Osterwalder, 2014)

Obrázek č. 12 zobrazuje zákaznický segment důležitý pro daný podnik, znázorněný symbolem hlavy uprostřed kruhu. Zákaznické cíle či práce spadají do sekce znázorněné symbolem seznamu. Symbol smejícího se obličej je zobrazuje benefity, které zákazníci chtějí získat. Symbol smutného obličej zase představuje překážky, které jim brání dosažení benefitů a cílů.

Shody mezi oběma bloky podnik dosáhne v případě, kdy produkty generují řešení a benefity, které pasují na cíle, problémy a vysněné benefity zákaznické segmentu. (Osterwalder, 2014)

4.4.2 Jak identifikovat potřeby zákazníka?

Mohlo by se zdát, že v dnešní době, kdy jsou obrovská kvanta informací veřejně dostupná, je velice jednoduché utvořit si obrázek o zákaznických segmentech a následně tak sestavit ideální strategii pro budování produktu či služby. Často se ale ukazuje, že odpovědět si na manažerské otázky může být komplexnější záležitost a existující data nevycházejí z potřebného kontextu, jelikož vznikla pro účely jiné organizace nebo podniku.

Je tedy nezbytné důkladné pochopení spotřebitelského chování a potřeb, získat informace o trhu, vnímání firmy a konkurence, a informace o nových trendech. Disciplína, která se tímto průzkumem zabývá se nazývá marketingový výzkum. Marketingový výzkum se definuje jako naslouchání spotřebitelům. Spotřebitel je nezbytnou součástí tvorby hodnotové nabídky a každá zákaznický orientovaná firma by se měla touto cestou vydat. (Tahal, 2017)

Marketingový výzkum můžeme rozčlenit do více kategorií:

1) Podle cíle poznání

- a. **Explorativní výzkum** – jedná se o první fázi průzkumu. Obvykle slouží k primárnímu poznání odvětví a zorientování se v dané problematice. Je třeba uvědomit si aktuální situaci a rozkrýt co největší množství potencionálních možností. Tato fáze je pojatá více ze šířky a je méně strukturovaná. Na konci této fáze by měly být stvořeny základní hypotézy.
- b. **Deskriptivní výzkum** – vychází z explorativního výzkumu a určité znalosti dané problematiky. V této fázi se už konkretizují obecné jevy, charakteristiky a úkazy. Zpracovávají se číselné hodnoty pomocí matematických a statistických metod. Zodpovídají se otázky typu co, kdo, kdy, kde a jak.
- c. **Kauzální a relační výzkum** – identifikace příčin daných jevů a vzájemných souvislostí mezi neznámými proměnnými. Při znalosti souvislostí se lépe představuje vývoj v budoucím čase což umožňuje flexibilnější reakci na náhodné faktory trhu.

2) Podle charakteru

- a. **Kvalitativní výzkum** – cílem je porozumět tomu, jakým způsobem se zákazník rozhoduje, odhalit jeho myšlenkové pochody a faktory, které je doprovází. Odkrývají se překážky, motivační faktory, pozitivní i negativní asociace s produktem či službou nebo odvětvím. Výstupem výzkumu většinou bývají měkká data.
- b. **Kvantitativní výzkum** – cílem je odpovědět si na otázku „Kolik?“. Obvykle se zkoumá určitý jev na větším počtu respondentů. Výstupem je soubor grafů a tabulek, které zobrazují číselné zastoupení jevu v cílové skupině nebo populaci. Využívá se i pro ověřování hypotéz. Pomocí statistiky se zpracovávají sledované množiny dat a následně se hypotéza potvrdí či vyvrátí. (Tahal, 2017)

3) Podle způsobu sběru dat

- a. **Dotazování** – metoda probíhá formou přímého rozhovoru nebo dotazníku mezi člověkem, který průzkum vykonává a respondentem. Otázky si připravuje tazatel v předstihu, aby se urychlila fáze vyhodnocování. Respondenti se vždy vybírají podle určitých kritérií podle kontextu výzkumu. Dotazování může probíhat osobně, online, telefonicky či písemně.
- b. **Pozorování** – jedná se o nepřímé získávání dat. Není zde nutnost přímého kontaktu s respondentem, tudíž se anulují všechny nežádoucí vlivy závislé na neochotě respondenta odpovídat. Pozorování probíhá cíleně bez zasahování tazatele. Slouží spíše jako doplňkový způsob k dalším typům sběru dat. Mezi pozorování patří i techniky „Fiktivní nakupování“ (anglicky Mystery Shopping) a také online pozorování, které budou dále rozvedeny.
- c. **Experiment** – pro tento typ sběru dat se nezkoumají již existující jevy, ale je třeba podmínky pokusu uměle vytvořit a zorganizovat. Pokus tvoří experimentální a

kontrolní skupina. Do uměle vytvořené prostředí se vkládá testovaný prvek a výsledek experimentu se pozoruje na jiném prvku v rámci testovacího prostředí, jedná se tedy o nezávisle a závisle proměnné. (Kozel, 2011)

Pro detailnější popsání jsem vybral techniky, které se často využívají pro vylepšování kvality online služeb a poznání zákaznických preferencí. Tyto konkrétní techniky se také vyskytují v praktické části mé diplomové práce.

Online panelové výzkumy

Při průzkumu prováděného panelovým šetřením se zkoumá jeden či více prvků na souboru stejných subjektů v čase. Měření jsou prováděna několikrát ve stejných intervalech. Respondenti, kteří přislíbili součinnost při vyplňování v budoucnu, se vybírají z předem sestavené databáze a podle požadovaných kritérií.

Existují společnosti, které respondenty obstarávají a pouze figurují jako prostředník právě mezi respondenty a výzkumnou organizací. Jiné společnosti organizují celý proces včetně distribucí dotazníků. Jeden respondent se může zúčastnit i více panelových šetření na různá témata, pokud splňuje vstupní kritéria. (Callegaro, 2014)

A/B testování

Jedná o velmi populární formu testování například pro optimalizaci webových stránek online služby. Vytvoří se, jak už napovídá název metody, dvě verze webové stránky nebo její části, která se střídavě a náhodně ukazuje zákazníkům, a každý vidí pouze jednu variantu. Cílem je pak určit jaká varianta je více vyhovující, například přináší větší konverzi. (Tahal, 2017)

Důležité je si zvolit správnou metriku (konverzí poměr, obrat) a předem si naplánovat další kroky při všech možných výsledcích testování, mohou se totiž inverzně lišit výsledky na mobilní a desktopové verzi. K testování je také třeba vytvořit si správnou hypotézu, kterou ověřujeme. Pokud se testuje více kol, není dobré ani jedno kolo přerušit dříve než ostatní. V poslední řadě by se měl testující vyvarovat změn poměrů návštěvnosti webových stránek během testování. (Ilinčev, 2021)

Online pozorování

Cenným zdrojem informací o zákaznících se stávají v moderní době samotné webové stránky. Například počet shlédnutí stránek za určité období, počet unikátních návštěv, počet opakovaných návštěv z jednoho elektronického zařízení, rozpad návštěvnosti konkrétních stránek, zdroj návštěvy (PPC reklama, organické vyhledávání, proklik z e-mailové zprávy).

Lépe představitelným příkladem jsou soubory cookies, které se ukládají na pevný disk počítače a následně se při opětovné návštěvě serveru znovu aktivují. (Kozel, 2011)

Host	Ident	User	Date	Request	Status	Bytes
Host	Jméno nebo IP adresa počítače, ze kterého uživatel zadal požadavek.					
Ident	Nepovinná informace od uživatele.					
User	Pokud je přístup k souboru vázán na heslo, pak tato položka obsahuje uživatelskou identifikaci.					
Date	Datum a čas, kdy byl vznesen požadavek.					
Request	Uživatelův požadavek.					
Status	Číselná odpověď serveru.					
Bytes	Délka přenesených dat.					
Formát DLF (Combined Logfile Format) rozšiřuje řádek o dvě další položky:						
Refferer_URL	URL stránky, ze které přišel uživatelův příkaz.					
Agent	Typ použitého prohlížeče.					

Obrázek 13 - Struktura souboru cookie (Kozel, 2011)

Diskusní skupiny (Focus groups)

Technika probíhá formou moderované diskuse mezi respondenty, kteří mají společná výběrová kritéria a mají co říct k probíranému tématu. Díky dynamice celé skupiny jsou data získávána a prozkoumávána do větší hloubky, než tomu bývá u rozhovoru jeden na jednoho. Dají se snadněji určit rozdíly mezi jednotlivými typy zákazníků, jejich myšlenkami a pocity. Základním předpokladem pro úspěšný výzkum je ochota účastníků mezi sebou komunikovat, proto se klade důraz na jejich důkladný výběr. (Rabiee, 2004)

Fiktivní nákup (Mystery shopping)

Prostřednictvím metody fiktivního nákupu se získávají informace o kvalitě služeb či zákaznického servisu, vlastní či konkurenční firmy. Fiktivní zákazník se chová stejně jako běžný zákazník a snaží se dokončit nákup, reklamaci nebo podat stížnost. V případě online služeb se snaží nalézt pozitivní a negativní poznatky z webových stránek. Následně svoji zákaznickou zkušenost zpracuje a podá o ní zprávu. (Kozel, 2011)

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Představení společnosti

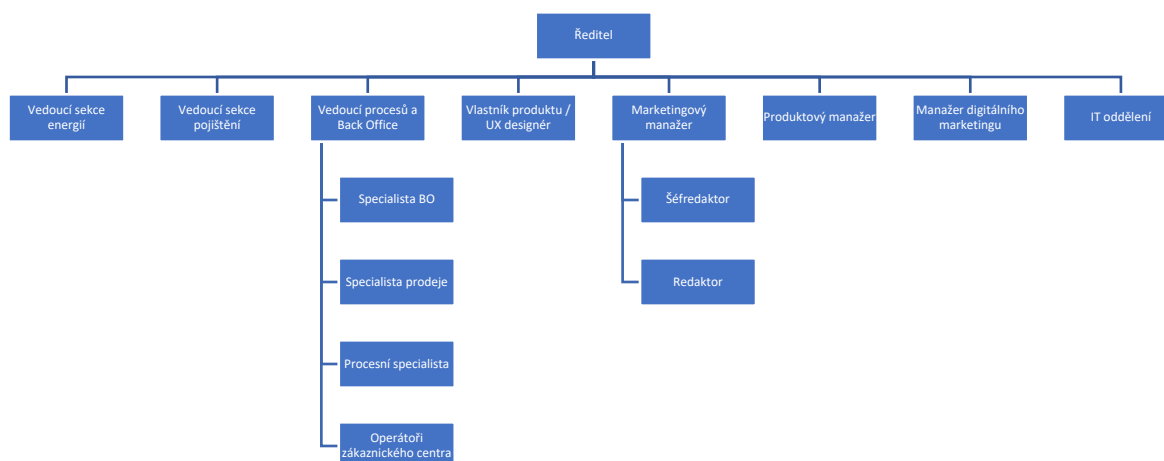
Pro vypracování praktické části této diplomové práce byla vybrána společnost Kalkulátor.cz. Zdroje a informace pochází z interních materiálů společnosti a oficiálních webových stránek. Jelikož některé informace pochází přímo z interních materiálů, mohou být číselné hodnoty úmyslně zkreslené za účelem uchování firemního tajemství.

5.1 Základní informace

Jedná se o velmi mladou formu, která byla založena v březnu roku 2020. Hlavním předmětem podnikání je poskytování poradenství v oboru energií, povinného ručení a havarijního pojištění napříč celým českým trhem. Dále pomáhá zákazníkům s převedením smlouvy k novému dodavateli energií nebo pojišťovny, a snaží se jim tedy ušetřit starosti s mnohdy administrativně náročným přechodem. Jde tedy o poskytování poradenských služeb v online prostředí.

Za počátkem projektu nestojí žádná velká korporace, ale společnost jménem Creative Dock. Tato společnost se specializuje na budování digitálních služeb a projektů, které mají za cíl vyřešit aktuální reálně problémy svých uživatelů. Známým projektem je například firma Zonky, kde si lidé mohou půjčit finanční prostředky bez zdoluhavého řešení a zbytečných byrokratických překážek. Nebo také projekt Mutumutu, kde si člověk může sjednat kompletní životní pojištění taktéž plně online a bez zbytečného papírování.

5.2 Firemní struktura



Obrázek 14 - Organizační struktura společnosti (Zdroj: vlastní tvorba)

Organizační struktura je plochá, což je u začínajících firem logické. Pracovníci dohlížející na svoji část jsou z velké části zodpovědní za chod a exekutivu, a také tvorbu zadání požadavků pro IT oddělení.

Struktura by se dala dále rozdělit do dvou sektorů, a to marketingovou a obchodní část. Obchodní část tvoří první tři bloky organizační struktury (vedoucí sekce energií, vedoucí sekce pojištění, a vedoucí procesů a Back Office + tým Back Office). Obchodní část je odpovědná za nabízené produkty

zobrazované na webových stránkách ve srovnání, jednání s partnerskými dodavateli a pojišťovnami. Důležitým úkolem je dopomoci zákazníkovi v dokončení procesu sjednání smlouvy.

Marketingová sekce je zodpovědná za vylepšování zákaznické zkušenosti při průchodu zákazníka webovými stránkami, komunikaci směrem k zákazníkům, tvorbu specializovaného obsahu, prezentování funkcionalit a nabízených služeb. Všechny aktivity tedy směřují k obeznámení zákazníků s danou tematikou a přivedení na stránku srovnání jednotlivých produktů.

Firma využívá i externích spolupracovníků za účelem hlubší expertízy ve specializovaných a technických disciplínách:

- Konzultanti pro digitální marketing
- Konzultanti pro SEO marketing
- Správce CRM a ticketového systému
- Provozovatel telefonického systému
- Agentura pro marketingový průzkum

5.3 Popis služby

Primárními prvky webu jsou dvě kalkulačky cen energií (elektřina a plyn) a pojištění (povinné ručení a havarijní pojištění). Pro zobrazení výsledků srovnání musí zákazník projít jednoduchým vstupním formulářem a vyplnit v něm údaje o svém odběrném místě v případě srovnání cen energií, anebo údaje o vozidle v případě srovnání cen pojištění. Formulář pro sekci energií umožňuje zákazníkovi vybrat si cestu odhadem, kde není nutné vyplnit přesné údaje, když zrovna u sebe zákazník nemá poslední vyúčtování za energie.



Obrázek 15 - Hlavní stránka energetické sekce (Zdroj: interní materiály)

Po vyplnění údajů se zákazník dostává do části, kde se mu zobrazí ty nejvýhodnější nabídky, které se na trhu vyskytují, zároveň vidí rekapitulaci zadaných údajů, které může kdykoli upravit nebo zpřesnit. Každý produkt je symbolizován jednou kartou (dlaždicí), kde je vyobrazen dodavatel, název produktu, délka úvazku, doba fixace ceny a částka, kterou zákazník v ušetří během doby trvání úvazku. Po rozkliknutí více informací se zobrazí detailnější popis produktu společně s rozpadem postupu počítání ceny.

Následně má zákazník možnost nezávazně poptat vybraný produkt, kdy se mu následně ozve operátor a proces poptávky s ním dokončí. Zákazník si všechny své kalkulace může zobrazit ve svém účtu, kam se po odeslání poptávky registruje.

Součástí služby je také funkcionalita zvaná „Hlídací vlk“, který umí pohlídat konce úvazků, aby zákazník nezmeškal důležité termíny a výpovědní okna současných smluv. Zákazníci se tak nemusí bát, že nestihnou včas vypovědět smlouvu.

Poslední významnou sekci na webových stránkách je Magazín. Zde se publikují tematické články o energiích, pojištění nebo financích, společně s novinkami z odvětví. Články mají edukativní a informativní účel, ale také slouží jako efektivní nástroj pro SEO marketing.



Obrázek 16 - Logo společnosti (Zdroj: interní materiály)

5.4 Mise, vize a poslání

Společnost si stojí za poctivým poradenstvím se spolehlivým srovnávačem cen. Přístup společnosti k poskytování služeb se dá shrnout do tří bodů:

- Zákazník je na prvním místě.
- Poskytování pravdivých a srozumitelných informací.
- Ručení za doporučené výsledky.

Nejedná se pouze o další srovnávač cen. Firma se prezentuje jako finanční služba, která přinese zákazníkovi dlouhodobou péči. Svoje doporučení opírá o důkladné propočty a přesná data. Vizionářskou ambicí je nabourat celý energetický obor, odkrýt všechna zákoutí energetického trhu, odhalit nekalé praktiky dodavatelů a ostatních podobných služeb.

Od ostatních srovnávacích služeb se chce lišit poctivým přístupem, dlouhodobým vztahem se zákazníkem, poskytováním plnohodnotných informací a vyhnout se doporučení dodavatelů podle aktuální výše provize. Nechce od zákazníků vyžadovat osobní data až do té doby, dokud to není nutné z hlediska administrativních záležitostí.

Firma vyznává hodnoty jako férovost, transparentnost, důvěryhodnost, kvalitu, srozumitelnost, dlouhodobé a proaktivní vztahy.

5.5 Cenová politika

Služby Kalkulátor.cz jsou pro všechny zákazníky zdarma. Obchodní model funguje tak, že společnost získává od dodavatelů energií a pojišťoven provize za každou získanou smlouvu. Zákazník tedy za službu nezaplatí ani korunu, a ještě má možnost ušetřit na výdajích za domácnost.

6 Analýza okolí

6.1 PEST analýza

V této části jsou popsány jednotlivé makroekonomické faktory, které mohou mít vliv na fungování firmy skrze analýzu PEST.

6.1.1 Politické a legislativní faktory

Firma se jako uchovávatel osobních údajů zákazníků musí řídit zákony a vyhláškami pro jejich správné držení a manipulaci. Tato vyhlášky se nazývá GDPR. GDPR představuje právní rámec pro ochranu osobních údajů občanů Evropské unie. Vztahuje se na všechny firmy, instituce, online služby ale i jednotlivce, kteří data uživatelů zpracovávají. Za porušení tohoto nařízení může viníka postihnout velmi vysoká finanční pokuta.

„Celý název je Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (Obecné nařízení o ochraně osobních údajů).“ (MVČR, 2021)

„Charakteristická pro Obecné nařízení je jeho univerzální použitelnost ve všech státech Evropské unie (a Islandu, Norska a Lichtenštejnska) a tudíž i sjednocující účinek, jelikož jednotná pravidla pro zpracování osobních údajů budou platit v každém státě EU a třech vyjmenovaných. Právě zajištění větší jednotnosti pravidel ochrany osobních údajů bylo i jedním z cílů přijetí Obecného nařízení.“ (MVČR, 2021)

Hlavním kontrolním úřadem energetického odvětví je Energetický regulační úřad, který je vymezený energetickým zákonem a vznikl v roce 2001. Do jeho pravomocí spadá regulování distribučních složek cen energií, stanovuje výši ceny pro podporu obnovitelných zdrojů energií, podporuje hospodářskou soutěž v energetice, licencuje výrobce energií a chrání spotřebitele na energetickém trhu. (ERÚ, 2001)

Pro firmu je důležité každoroční rozhodnutí o stanovení distribučních cen energií, které vydává právě Energetický regulační úřad. Jelikož tyto ceny vstupují do výpočtu úspory ve webových kalkulacích, je nutné se podle nových cen řídit.

„Regulovaná složka ceny elektřiny na hladině nízkého napětí příští rok klesne v průměru o 1,7 %. Výše změny u konkrétního zákazníka se však odvíjí od distribučního území a charakteru odběru. K nejvyššímu poklesu dojde na území ČEZ Distribuce (-2,60 %), následuje PRE distribuce (-0,46 %), u E.ON Distribuce je očekáván naopak mírný nárůst (+0,28 %).“ (ERÚ, 2020)

„Průměrná regulovaná složka ceny plynu příští rok klesne jak u maloodběratelů, tak u velkoobděratelů. U maloodběratelů vč. domácností ERÚ předpokládá průměrný pokles regulované složky ceny o 1,6 %, přičemž nejvýrazněji ceny klesnou na distribučním území GasNET (-2,76 %), dále na území

E.ON Distribuce1 (-0,43 %), zatímco v Praze (území Pražské plynárenské Distribuce) regulované ceny vzrostou (+4,74 %).“ (ERÚ, 2020)

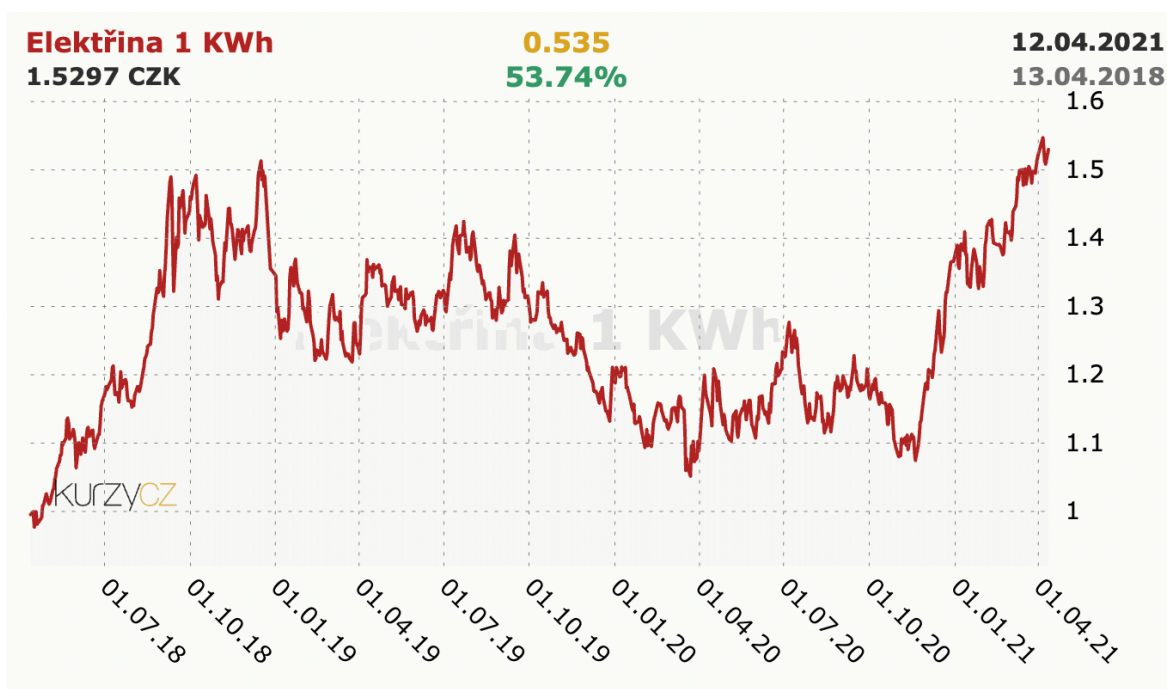
Na konci jara roku 2021 by měla přijít v platnost další novela energetického zákona. Přinést by měla hlavně větší ochranu spotřebitelů před tzv. energošmejdů, kteří často využívají agresivní obchodní praktiky a nepřehledné obchodní podmínky. Také poprvé bude definovat pojmy zprostředkovatel a zprostředkovatelská činnost. Všichni zprostředkovatelé nově budou muset být nahlášeni v registru Energetického regulačního úřadu. (Info, 2021)

Firma v souvislosti s uzavíráním pojišťovacích smluv vstupuje jako vázaný zástupce. Vázaný zástupce je z hlediska zákona ten, kdo je oprávněn zprostředkovávat pojištění nebo zajištění na základě zápisu vázaného zástupce do registru. (ČAP, 2021)

„Zákon upravuje činnost osob oprávněných zprostředkovávat pojištění a zajištění, práva a povinnosti vznikající při distribuci pojištění a zajištění a také výkon dohledu České národní banky v tomto sektoru finančního trhu. Zákon o distribuci pojištění a zajištění nahradil dřívější právní úpravu obsaženou v zákoně č. 38/2004 Sb., o pojišťovacích zprostředkovatelích a likvidátorech pojistných událostí.“ (MFČR, 2021)

6.1.2 Ekonomické faktory

Jedním z nejdůležitějších ekonomických faktorů pro firmu je vývoj cen elektřiny a plynu. Na tento vývoj musí reagovat jednotliví dodavatelé energií prostřednictvím změn výše cen a následným vydáním nových ceníků, které poté firma musí aktualizovat ve své kalkulačce.



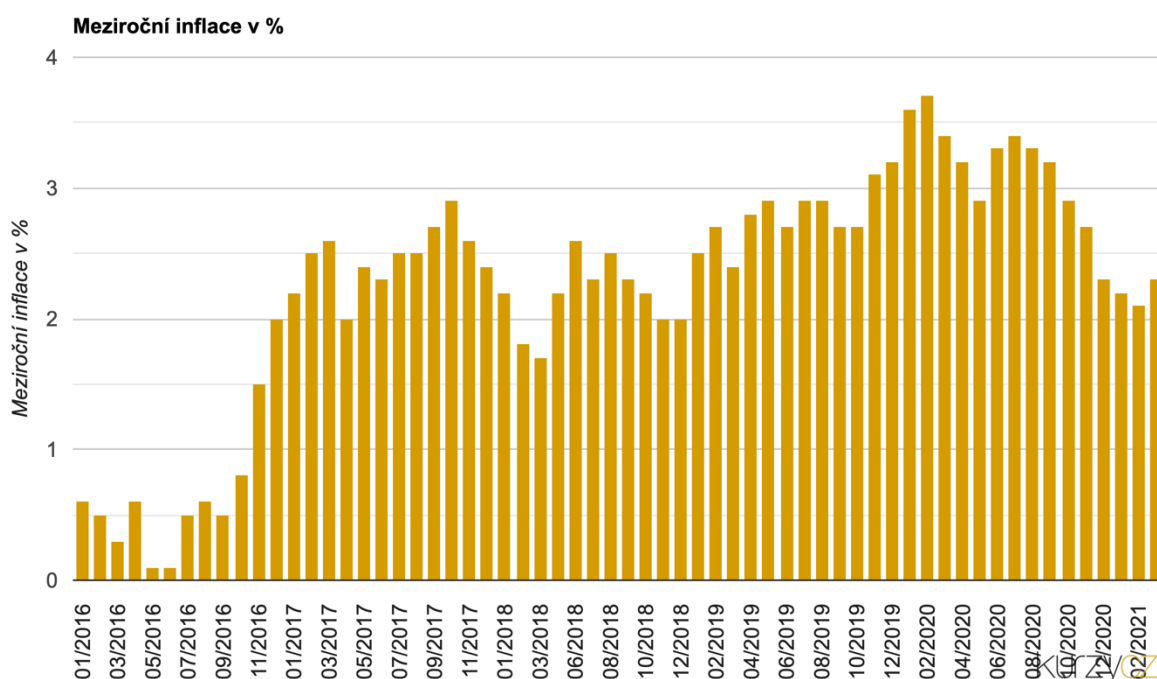
Obrázek 17 - Vývoj cen elektřiny od roku 2018 (Kurzy.cz, 2021)

Na obrázku č. 17 vidíme vývoj cen elektřiny od roku 2018. Na grafu je jasně vidět, že ceny elektřiny strmě stoupají a již překonaly maximum z konce roku 2018 (1,5297 Kč/kWh k 13.4.2021). Na grafu

také lze pozorovat pád cen elektřiny na počátku zavedení striktních koronavirových opatření na konci března roku 2020. Poptávka po elektrické energii byla značně nižší, jelikož byla pozastavena činnost průmyslových podniků a velké většiny kancelářských či výrobních prostor, tudíž i cena elektřiny klesla.

Dalšími významnými makroekonomickými faktory, které obecně vypovídají o stavu české ekonomiky jsou hrubý domácí produkt, nezaměstnanost a inflace. Hrubý domácí produkt (HDP) představuje součet peněžních hodnot všech konečných výrobků, které vznikly během jednoho roku na území daného státu. (Jurečka, 2017)

Inflace je charakterizovaná jako zvyšování cenové hladiny, které má za následek snižování kupní síly peněz. Jinak řečeno se jedná o vzestup průměrné cenové úrovně v rámci národního hospodářství. (Jurečka, 2017) Vývoj inflace zobrazuje graf na obrázku č.18.

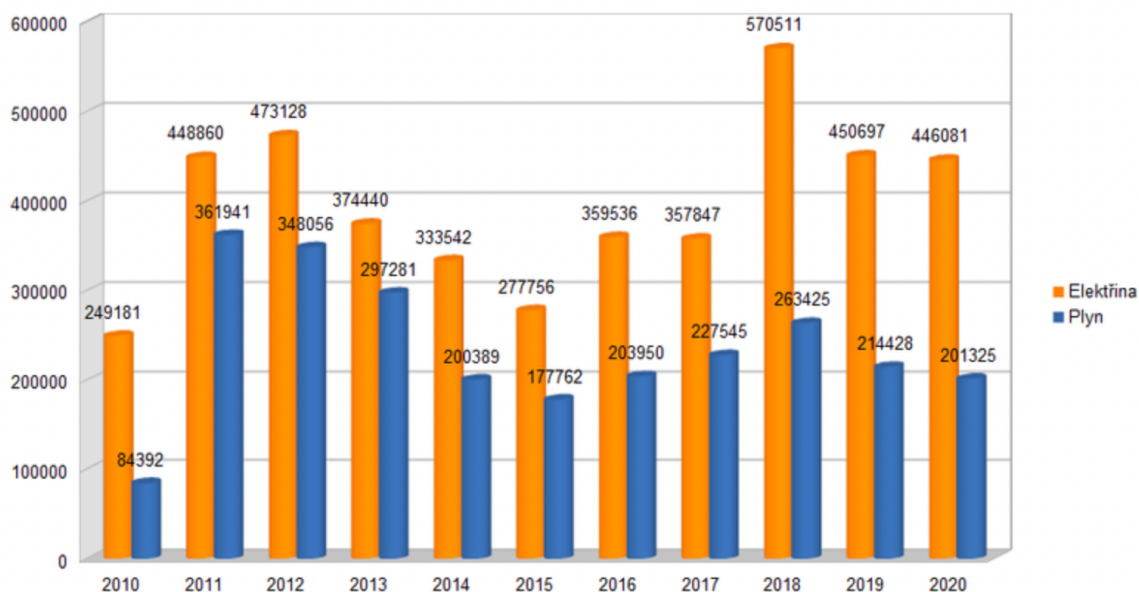


Obrázek 18 - Meziroční míra inflace v ČR (Mrázek, 2021)

6.1.3 Sociální faktory

Do sociálních faktorů, které z velké míry ovlivňují výkonnost firmy jednoznačně patří zájem spotřebitelů měnit dodavatele energií. Zvýšení ceny, nevýhodné smluvní podmínky, nekvalitní zákaznická podpora nebo špatná pověst současného dodavatele, to všechno mohou být důvody k jeho změně. Dodavatelé se samozřejmě snaží, aby si své zákazníky udrželi a od výpovědi se je snaží mnohdy přesvědčit retenčními nabídkami. Někteří z nich k těmto účelům využívají nepřehledné a často

neférové obchodní podmínky, ve kterých se běžný spotřebitel nemusí vždy vyznat. Spotřebitelé tak mnohdy namísto zdlouhavého výpovědního procesu volí zachování dodavatele energií.



Obrázek 19 - Počet změn dodavatelů energií od roku 2010 (Schindler, 2021)

V roce 2020 změnilo dodavatele 446 081 odběrných míst s elektřinou, což je pátý největší počet za posledních deset let. Počet změn je podobný jako v letech 2011 až 2013. U plynu bylo přihlášeno k jinému dodavateli pouze 201 325 odběrných míst. Vyšší počty u elektřiny jsou pravděpodobně zapříčiněny zvyšováním cen elektřiny na přelomu roku 2019/2020. U plynu se ceny v průběhu roku měnily minimálně a díky teplé zimě mnozí zákazníci měli přeplatek, a tak domácnosti zůstaly u svých dodavatelů. (Schindler, 2021)

V letech 2002–2006 proběhl v České republice tzv. Liberalizace energetického trhu, která měla pro koncového spotřebitele (zákazníka) veliký význam. Před liberalizací energetického trhu si zákazníci totiž nemohli samovolně změnit dodavatele za účelem získání nižší ceny za elektřinu, struktura trhu to totiž neumožňovala. Struktura trhu byla velmi jednoduchá. Výrobci elektřiny prodávali elektřinu Rozvodně energetické akciové společnosti (REAS), a ta následně odpovídala za distribuci a prodej koncovým zákazníkům za pevně danou cenu. Dnešní struktura trhu je o poznání složitější, tvoří ji:

- Výrobci elektřiny
- Provozovatel přenosové soustavy (ČEPS)
- Provozovatelé distribučních soustav
- Operátor trhu (OTE)
- Obchodníci s elektřinou
- Zákazníci

V roce 2006 nakonec i domácnosti dostali statut oprávněného zákazníka a bylo jim umožněno vybrat si svého dodavatele energií (obchodníka s elektřinou). Význam roli v tomto hrál také tzv. unbundling. Unbundling je proces, při kterém došlo k oddělení regulovaných a neregulovaných aktivit energetických společností. V podstatě to znamená, že jedna společnost nemohla zároveň

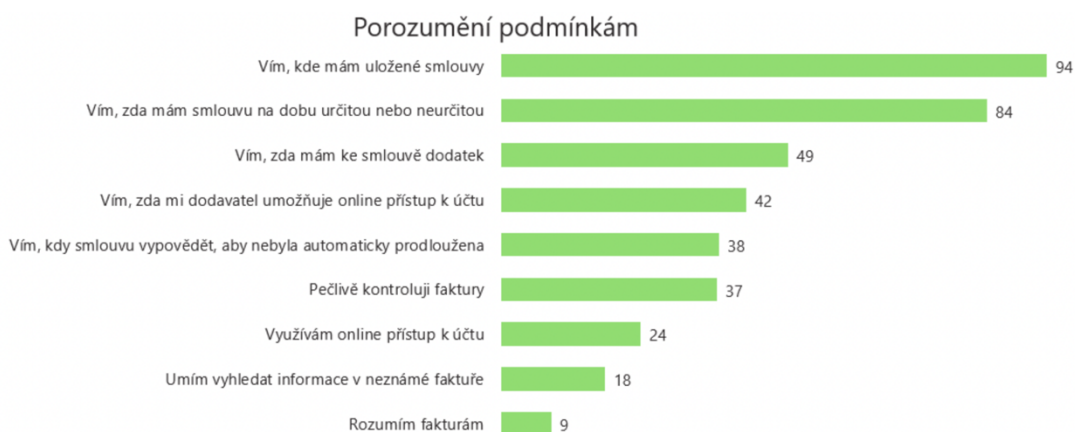
distribuovat a prodávat elektřinu. Zákazníci si tedy mohou vybrat dodavatele bez ohledu na to, jaké společnosti patří rozvody vedoucí do jejich obydlí. (Niedermayerová, 2014)

Kontrolním orgánem pro zaznamenávání počtu odběrných míst jednotlivých dodavatelů, a tudíž i počtu změn dodavatelů, je Operátor trhu s energiemi (OTE). Mezi jeho další činnosti patří například měření odchylky a následnému vyúčtování patřičným subjektům, organizace krátkodobého trhu s elektřinou, tvorba statistických zpráv a mnohé další aktivity.

V roce 2018 vypracovala agentura STEN/MARK studii Energetická gramotnost populace ČR, jejíž výsledky vysvětlují, jak nízká gramotnost brání většímu rozhýbání energetického trhu. Mnoho Čechů změnu dodavatelů neřeší, přesto se úspora některých může dostat na tisíce korun. (STEN/MARK, 2018)

„Z našeho průzkumu vyplynulo, že energetická gramotnost Čechů je velmi nízká, a to na úrovni 35 %. O něco gramotnější jsou lidé z venkova než městské obyvatelstvo a úplně nejnižší gramotnost najdeme u obyvatel sídlišť, kde žije čtvrtina Čechů. Je to dáno vlastnickou strukturou, lidé na sídlišťích byty, které obývají, často nevlastní a pokud ano, pak o provozních záležitostech tak jako tak často rozhodují kolektivně, což je nemotivuje si o problematice dodávek energií zjišťovat více informací.“ vysvětluje Jan Tuček z agentury STEM/MARK. (STEN/MARK, 2018)

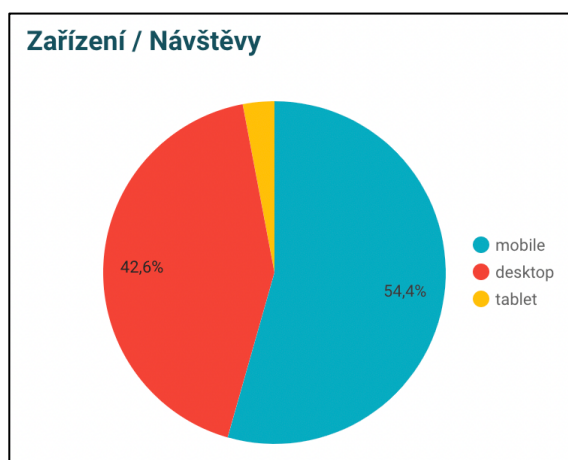
Výzkum se také zaměřil na porozumění ceny za energie, znalost podmínek, porozumění procesu změny nebo motivaci k úsporám. Ukázalo se, že orientace ve smluvních podmínkách je pro zákazníky obtížná a je tak odstrašujícím faktorem. Polovina spotřebitelů si není jistá, zda má k aktuální smlouvě dodatek, více než 3/5 spotřebitelů neví, kdy má jejich smlouva výpovědní okno, aby se vyhnuli automatickému prodloužení úvazku. 4/5 zákazníků neznají délku lhůty pro odstoupení od smlouvy. (STEN/MARK, 2018)



Obrázek 20 - Výsledky výzkumu k porozumění smluvním podmínkám (STEN/MARK, 2018)

6.1.4 Technologické faktory

Za poslední dekádu se velmi rozmohl trend používání mobilního telefonu. Ten v dnešní době využívá 97 % obyvatel v Česku starších 16 let, mezi seniory je to již 92 %. Díky rozmachu chytrých telefonů výrazně přibývá uživatelů, kteří používají svůj chytrý mobil k přístupu na internet a online služby. Zatímco v roce 2010 se z mobilního telefonu připojovala na internet pouze 4 % obyvatel (počítán je přístup přes mobilní data i přes Wi-Fi), během následujících devíti let vzrostlo jejich zastoupení na 65 %. Z mladých ve věku 16–24 let se z telefonu na internet připojuje již 97 %, což je věková skupina s největší procentuální hodnotou, ze skupiny osob ve věku 55–64 let 53 % a nejméně využívají internet na mobilu osoby nad 75 let. Z této skupiny se připojují na internet přes telefon 3 %, což souvisí i s tím, že tato věková skupina převážně využívá tlačítkové telefony. (CZSO, 2019)



Obrázek 21 - Zařízení zákazníků na webu (Zdroj: interní materiály)

Počet uživatelů, kteří navštěvují webové stránky Kalkulátor.cz je důkazem, že zákazníci využívají chytrého mobilu k přístupu na internet a využívání online služeb. Prostřednictvím mobilního telefonu se dostane na webové stránky více než polovina uživatelů. K tomuto faktu se musí přikládat velká důležitost při vytváření struktury webu a prvků, které jsou na něm umístěné. Webové stránky musí být responzivní tzn. webové stránky mají optimalizované zobrazení na zařízeních s různou velikostí obrazovky (stolní počítač nebo notebook, tablet a chytrý telefon).

Jako online služba je firma samozřejmě ovlivňována celou řadou technologických faktorů jako:

- Automatizace procesů pro efektivnější odbavování zákazníků
- Využívání sociálních sítí pro online prezentaci
- Optimalizace SEO a výkonnostního marketingu
- Kapacity IT
- Emailový marketing

6.1.5 Shrnutí PEST analýzy

Z politických a legislativních faktorů firmu aktuálně nejvíce ovlivňují regulační nařízení pro zprostředkovávání pojištění a zajištění, bez jejich naplnění by jí nebylo povoleno pojištění nabízet. Hlavní administrativní zátěž však vzniká na počátku projektu a nadále pak firma musí sledovat aktualizace

a novely daných nařízení. Dalším důležitým faktorem je pak blížící se novela energetického zákona, která bude významně ovlivňovat zprostředkovatele energetických smluv a produktů.

Ekonomické faktory ovlivňují jako hrubý domácí produkt a inflace ovlivňují všechny podnikající subjekty v ČR bez rozdílu. Důležitým faktorem jsou pro firmu ceny energií, elektřiny a plynu. Na trendy v růstu nebo poklesu cen energií je třeba reagovat a například upravovat svoji komunikaci směrem k zákazníkům. Firma tím určitým způsobem musí dokazovat svoji expertízu a orientaci na trhu.

Sociální faktory jsou pro firmu klíčové. Většina populace má jen velmi malou znalost energetického odvětví a jeho celkové vnímání je převážně negativní. Firma by měla kvalitními a srozumitelnými informacemi usilovat o změnu tohoto vnímání především u svých zákazníků, ale i návštěvníků webu, kteří smlouvu nakonec neuzavřou.

Technologické faktory se pojí především s kvalitou webových stránek a míry automatizace procesů. Hrají velkou roli v tom, jak zákazník návštěvu a samotnou službu hodnotí, a či ho dokáže nějakým způsobem zaujmout. Technologické trendy je třeba sledovat a vylepšovat na denní bázi. Všechny důležité faktory jsou shrnuty v tabulce níže.

Tabulka 2 - Shrnutí analýzy PEST

Politicko-legislativní	Ekonomické	Sociální	Technologické
Regulace finančních služeb	Ceny energií	Ochota měnit dodavatele energií	Zvýšené užívání mobilních telefonů pro přístup k internetu
GDPR	HDP	Složitost trhu	Automatizace
Distribuční ceny energií	Nezaměstnanost	Nízká energetická gramotnost	Sociální síť
Energetický zákon	Inflace		Digitální marketing
			IT kapacity

6.2 Porterova metoda pěti sil

V této sekci je popsáno těsné okolí podniku. Využita k tomu byla Porterova metoda pěti sil, která zahrnuje popis konkurenčních služeb, pozice dodavatelů a zákazníků, potenciální konkurenty a náročnost vstupu do daného odvětví.

6.2.1 Vstup potenciálních konkurentů

Vzhledem k tomu, že ke zprostředkování srovnání ceny energií není zapotřebí speciální licence ani nejsou vyžadovány žádné odborné energetické zkoušky, jsou náklady na vytvoření spjaté především s vývojem samotného webu a zaplacení většího množství zaměstnanců Back Office či operátorů call centra.

K tomu, aby byl uskutečnitelný obchodní model a činnost podniku udržitelná, je nezbytné navázání partnerství s energetickými dodavateli. S těmi se poté nastaví spolupráce ve smyslu výše provizí za nové zákazníky nebo udržení těch stávajících. Jelikož většina srovnávacích portálů funguje pro zákazníky zdarma, je spolupráce s dodavateli klíčová k zajištění jediného zdroje příjmů.

Ve případě poskytování srovnání a zprostředkování pojištění je situace poněkud odlišná, zde představují bariéru zejména administrativní činnosti a kvalifikovanost zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno v rámci PEST analýzy, že firma se prezentuje jako vázaný zástupce. Vázaní zástupci musí být ze zákona nahlášení v registru České národní banky (ČNB) k čemuž se využívá informační systém REGIS.

Ze zákona nadále plyne nutnost splnění zkoušek o distribuci pojištění a zajištění. Zkouška je organizována Českou národní bankou a je třeba splnit i podmínku maturitního vzdělání.

Oblasti zkoušky:

- Distribuce životního pojištění
- distribuce pojištění škod na pozemních dopravních prostředcích jiných než drážních vozidlech a pojištění odpovědnosti vyplývající z provozu pozemního motorového a jeho přípojného vozidla, včetně připojištění úrazu
- distribuce neživotního pojištění, s výjimkou činností uvedených v § 2 písm. o) bodě 4 nebo 5 zákona
- distribuce neživotního pojištění týkajícího se podnikatelské činnosti zákazníka, s výjimkou činností uvedených v § 2 písm. o) bodě 5 zákona
- distribuce pojištění velkých pojistných rizik (ČNB, 2021)

6.2.2 Konkurence mezi stávajícími službami

Jelikož pro vstup do odvětví nejsou třeba závratné náklady není divu, že se na českém trhu vyskytuje velké množství srovnávačů cen energií, pojištění a finančních produktů, ale ne jenom těch. Velké popularitě se těší i srovnávače na zboží jako Heureka.cz, Zboží.cz nebo Srovnáme.cz.

Největšími konkurenty mezi srovnávači cen energií, pojištění a finančních prostředků jsou:

- Ušetřeno.cz
- Klik.cz
- ePojisteni.cz
- Porovnej24.cz
- Srovnejto.cz
- Top-Pojištění.cz
- Kalkulátor.TZB.info
- Eliza.cz
- Plyn.cz
- Úspory.cz
- Tarifomat.cz
- Výhodná-energie.cz
- Porovnejsito.cz
- Elektřina.co

Výčet portálu je velmi obsáhlý, ovšem ne všechny srovnávače jsou na stejné úrovni. Jednoznačným leaderem na českém trhu je první jmenovaný, Ušetřeno.cz. Služba patří od dubna 2018 pod

Československou obchodní banku a celková pořizovací cena se vyšplhala až na 325 mil. Kč. A v roce 2019 využilo služeb srovnávače 173 000 zákazníků. (ČSOB, 2020)

Bohužel některé portály se uchylují k nekalým praktikám a nátlakovému prodeji, což pověst dalších portálů a celého energetického trhu trvale poškozují. Často se zákazník setkává s vyplněním telefonního čísla ještě před tím, než vůbec uvidí samotné srovnání. Operátor call centra mu následně volá a snaží se ho přesvědčit, aby přistoupil na nabídku, které se zrovna hodí danému srovnávači za co největší provizi. Setkat se také může s mylně uvedenými informacemi, umělým upravováním pořadí dodavatelů či výpočtem ceny bez relevantních údajů. Telefonní číslo obchodníkovi zajišťuje přímý a rychlý kontakt se zákazníkem. Zákazníci většinou navštíví více portálů, aby si ověřili získali širší rozhled a zorientovali se. Obchodníci vědí, že konkurenční portály se budou zákazníka snažit kontaktovat také co nejrychleji.

Své prohlášení k nekalým praktikám online portálů vydala i společnost innogy v červnu roku 2020. *„Různé kalkulačky a srovnávače často vytvářejí vlastní hodnotící kritéria, která splňují jen předem vybraní dodavatelé. Často zveličují či účelově zkreslují nepodstatné detaily, aby bylo možné dosáhnout kýženého hodnocení. Takové hodnocení, které favorizuje spolupracující dodavatele, je přímo ukázkovým příkladem nekalosoutěžního jednání.“* Společnost proto doporučuje využívat srovnávací portály jen jako orientační zdroj informací a vždy si nechat nabídku spočítat přímo u dodavatelů. (Chalupský, 2021)

Konkurence v tomto prostředí je tedy na velmi vysoké úrovni, ale strategie většiny srovnávačů je obdobná a závisí pouze na získání telefonního čísla. Tato strategie vyžaduje ovšem velké náklady na platy operátorů početných call center.

6.2.3 Vyjednávací síla zákazníků

Definice vyjednávací síly zákazníků se z velké části soustředí na schopnost zákazníky tlačit na podnik, aby snižovala ceny produktů. V tomto případě je ale velmi obtížné popsat účinky této síly, protože firma poskytuje svoje služby zákazníkům zcela zadarmo.

Z pohledu zákazníka, který si přišel na webovou stránku srovnat ceny energií nebo pojištění je síla velmi vysoká. Jelikož má na výběr velké množství konkurenčních portálů, může kdykoli odejít a zařídit si novou smlouvu jinde. Firma se tak ocitá ve velmi složité pozici. Zákazníky tedy nemohou ovlivňovat prostřednictvím ceny, ale skrz celkovou kvalitu služby a skladbou nabídky produktů.

Kvalita služby v očích zákazníka může být vnímána více způsoby, může se jednat o kvalitu zákaznické péče, jednoduchou orientaci na stránkách, snadný průchod úvodním formulářem, dostatek a kvalita informací o nabízených produktech, rychlost vyřízení požadavku nebo i design webových stránek.

Nabídka produktů bývá především v pojišťovnictví velmi striktně nastavená a téměř se nedají s pojišťovnami vyjednat speciální slevy ani neveřejné nabídky. V energetické sekci je situace odlišná. Velká část dodavatelů energií disponuje neveřejnými nabídkami, výhodnějšími než jejich běžné ceníky. Využívají je k retenčním účelům, když se zákazník rozhodne přejít k novému dodavateli.

S dodavateli se tedy může podařit vyjednat podobná nabídka, které by obohatila tradiční skladbu zobrazovaných produktů.

Druhým typem zákazníka je svým způsobem i dodavatel energií, který firmě vyplácí provize za získané smlouvy. Síla těchto zákazníků je opět velmi silná a opět z důvodu velkého počtu konkurenčních portálů. Pokud nebude dodavatel spokojen s počtem získaných smluv, může začít vyjednávat o snížení výše vyplácených provizí a přenést svoji pozornost na portály s větší trakcí, které mu zajišťují větší přísun nových zákazníků. Síla zákazníků obecně je tedy velmi silná.

6.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Firma spolupracuje jen s malým množstvím dodavatelů, jelikož se nachází v rané fázi existence, tak není partnerská síť velmi rozvinuta. Externích služeb využívá hlavně v digitálním marketingu prostřednictvím marketingových agentur. Pokud by spolupráce s některou z agentur skončila, nebyl by velký problém navázat spolupráci s další. Podobných firem je v současné době digitálního rozkvětu dostatek.

Firma ale ještě spolupracuje s důležitým dodavatelem, který disponuje databází všech produktů dodavatelů energií na českém trhu a jejich ceníků. Sestavování a udržování podobné databáze svépomocí by bylo neuvěřitelně časově náročné a v konečném důsledku i nákladné, jelikož by se pro tyto účely musel vytvořit speciální produktový tým. Tento typ spolupráce je klíčový a podobných dodavatelů moc není. Vyjednávací síla dodavatele v tomto případě je tedy velmi vysoká.

6.2.5 Substituční služby

V situaci, kdy zákazník vstoupí na portál srovnávající energie nebo pojištění, vstupuje sem za účelem sjednat si novou smlouvu v jednom nebo druhém odvětví. K tomu mu mohou dopomoci tyto subjekty:

- Dodavatel energií nebo pojišťovna
- Energetický nebo pojišťovací poradce
- Energetická aukce (pouze v energetické sekci)

Srovnávací portály často slouží jako odrazový můstek pro zjištění aktuálních cen a podmínek na trhu. Zákazník na nich začne svůj průzkum a následně se obrátí přímo na dodavatele či pojišťovnu, kde si chce ověřit pravost informací o nabídkách, které ho na srovnávacích zaujaly. Následně už nemá problém sjednat si novou smlouvu přes oficiální stránky nebo zákaznickou linku samotné instituce.

Energetičtí a pojišťovací poradci představují offline variantu srovnávacích portálů. Rozdíl je v tom, že většinou spadají přímo pod konkrétního dodavatele nebo pojišťovnu a jejich jediným cílem je prodat zákazníkovi produkt, za který obdrží provizi. Hlavně v energetickém sektoru se v minulosti řešily časté problémy s tzv. energetickými šmejdy.

Energetičtí šmejdi jsou podomní prodejci, kteří mají v úmyslu oklamat zákazníka za účelem vlastního zisku. Často se vydávají za osoby pracující pro Energetický regulační úřad nebo Českou obchodní inspekci, klamnými argumenty se snaží zákazníka ošidit, snaží se různými triky podsunout smlouvu k podepsání nebo často využívají právních klíčků. (SOCR, 2021)

Poslední možností jsou energetické aukce. Nabídky energetických aukcí často nemusí být tak výhodné, jak se na první pohled může zdát. Zprostředkovatel se většinou zaváže, že vám dokáže získat výhodnější ceny elektřiny nebo plynu, které aktuálně máte. Aukce v nekalých případech proběhnou utajeně a může vzniknout pochybnost o jejich legitimitě. Podmínky pochybných aukcí jsou velmi složité a vyžaduje značnou dávku úsilí se z nich vyvázat. Energetické aukce jsou často spojovány s již zmíněnými energetickými poradci. (dTest, 2020) Existují ovšem i legitimní energetické aukce, ale i ty mohou mít odlišné podmínky sjednání od klasických energetických smluv a je třeba jim důkladně porozumět.

6.2.6 Shrnutí analýzy mikrookolí

Z Porterovy analýzy plyne fakt, že se jedná o velice konkurenční prostředí. Vstupní bariéry nevyžadují astronomické náklady, ale spíše zahrnují dodržení regulačních nařízení. Velkou výzvou je však vstup do už vysoce přehlceného odvětví. Na trhu se nachází velké množství podobných a obchodně agresivních služeb. Velká část konkurentů má ale podobnou obchodní strategii a zde se nabízí možnost odlišit se od ostatních.

Zákazníci mají velké spektrum výběru konkurenčních služeb i jiných možností (substitučních služeb), kde a jak smlouvu uzavřít. Tento fakt podtrhuje argument vysoce konkurenčního prostředí.

Vyjednávací síla dodavatelů je v tomto případě nejzanedbatelnější silou. Firma spolupracuje s různými dodavateli, které není v případě výpadku těžké nahradit. Při výpadku klíčového dodavatele by však musela rychle reagovat a nejspíše by musela rozšířit produktový tým pro zachování kvalitní a úplné nabídky pro své zákazníky.

6.3 SWOT analýza

V této sekci je zpracována analýza SWOT, kdy jsou jednotlivé faktory shrnuté v tabulce č. 2. Výsledky SWOT analýzy vyplývají z přechozích metod pro charakterizaci makro a mikrookolí, taktéž z interních poznatků ve firmě.

Mezi silné stránky patří vyvážený tým z hlediska seniorních a juniorních členů týmu. Lidé na vedoucích pozicích mají dlouholeté zkušenosti se stavbou online služeb, energetickým odvětvím, pojišťovnictvím a marketingu. Podpora mladého a dynamického zbytku týmu pak napomáhá v rychlém a plynulém růstu. Z určitého pohledu se může jevit jako výhoda i počáteční část projektu. V této fázi není tým toliko rozsáhlý a dokáže flexibilně reagovat na problémy a efektivně si předávat informace, tím pádem má každý člen týmu povědomí o činnostech ostatních kolegů. Všichni členové týmu mají dobrou znalost technologií. Technologické know-how hraje velkou roli ve sledování nových technologických trendů, které jsou v rychlém vývoji startupového projektu klíčové.

Počáteční fáze projektů může být samozřejmě i nevýhodou. Zákazníci nemají značku v podvědomí, a některé z nich tento fakt může odrazovat od využití nabízených služeb. Ke zvýšení podvědomí o značce je nutné vložit nemalé částky do marketingových aktivit, které se momentálně alokují spíše do technologického vývoje. V aktuální situaci je to určitě nevýhoda, ale s rostoucí úspěšností projektu by se měly tyto faktory postupně odbourávat.

Mezi příležitosti patří pohyby ceny energií, obchodní modely konkurenčních služeb a malá energetická gramotnost populace. Velké výkyvy cen energií přinášejí snahu zákazníků měnit dodavatele či přecházet na levnější produkty. Pokud ceny stoupají, spotřebitelé si chtějí před zvyšováním uchránit útratu dlouhodobější fixací ceny. Pokud ceny energií klesají, zákazníci mají tendenci přecházet z dražších produktů na levnější. Tyto výkyvy jsou příležitostmi hlavně marketingové komunikaci pro přilákání nových zákazníků.

Jak již bylo zmíněno, většina dodavatelů následuje podobný obchodní model se sběrem telefonních čísel a rychlým nátlakem na zákazníka. Nový přístup by mohl společnosti zajistit potřebnou konkurenční výhodu na prosazení se ve vysoce konkurenčním odvětví. Poslední velkou příležitost vidím v nízké energetické gramotnosti populace. Spotřebitelé se často nevyznají ve složitých obchodních podmínkách a v samotném procesu přechodu mezi dodavateli. Nabízí se prostor pro tvorbu kvalitního informačního obsahu, který bude návštěvníkům přibližovat všechna nařízení a tlumočit je do „lidského“ jazyka pro lepší pochopení a nabytí jistoty.

Hrozby se především skýtají v budoucích regulacích zprostředkovatelského odvětví. Firma bude určitě muset projít nějakým administrativním procesem a mít v pořádku formality spojené s nařízeními. Veřejnost v současnosti nahlíží na energetický trh jako na nekalé prostředí a na dodavatele jako na soupeře. Vnímání zprostředkovatelů je obdobné. Cílem je tedy získat si důvěru návštěvníků webu. Poslední hrozbou a zároveň výzvou je prostředí samo o sobě. Projekt vstoupil do vysoce konkurenčního prostředí, cesta k získání výhodu bude náročná a zdlouhavá.

Tabulka 3 - Shrnutí SWOT analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
Vyvážený tým	Malé podvědomí o firmě
Rané stádium projektu	Omezené zdroje
Technologické know-how	
Příležitosti	Hrozby
Pohyby ceny energií	Novely a regulace
Obdobné strategie konkurenčních služeb	Postoj veřejnosti k energetickému trhu
Nízká energetická gramotnost populace	Vysoce konkurenční prostředí

7 Tvorba hodnotové nabídky

V této kapitole bude popsána tvorba hodnotové nabídky ve dvou fázích projektů. První bude fáze před samotným spuštěním projektu. Bude zahrnovat hlavně primární průzkum a také zákaznické výzkumy. V druhé polovině budou popsány metody vylepšování produktu po spuštění projektu. Kde budou naznačeny hlavně úpravy webu a jeho funkcionality. Při sestavování obsahu této kapitoly byly použity interní zdroje společnosti. Projekt byl na počátku výrazně zaměřený na energetickou sekci, a tak bude tato kapitola zaměřená právě na toto odvětví.

7.1 Před spuštěním projektu

7.1.1 Úvodní průzkum

Na úplném začátku se nejprve prováděl obecný průzkum (anglicky desktop research) v energetickém odvětví za účelem získání širšího rozhledu v aktuálních trendech, tématech a problémech. Informace se čerpaly jednak od kolegů z mateřské společnosti Creative Dock, jelikož společnost už má zkušenosti se stavbou projektů zaměřených na energetický sektor, odborných studií, a především z internetových stránek odborných a populárních serverů jako:

- TZB Info
- Energetický regulační úřad
- Elektřina.cz
- oEnergetice.cz
- webové stránky konkurenčních služeb

Cílem prvotního průzkumu je porozumět základním pojmům, z čeho se skládá cena elektřiny, nejčastější problémy zákazníků, strukturu energetického trhu a podobně. Také proběhla analýza zahraničních srovnávacích služeb, mezi ně patřily Compare the Market, MoneySupermarket nebo uSwitch. V rámci konkurenčních služeb byla provedena i technika výzkumu utajeného zákazníka (Mystery Shopping).

7.1.2 Online panelové dotazníky

Po zorientování se v energetickém odvětví následovala fáze, kdy bylo zapotřebí získat konkrétnější informace od zákazníků a jejich zvyčích, názorech a postojích, a začít je systematicky vyhodnocovat. K tomu se využilo online panelových dotazníků. Specifikace provedených dotazníků jsou sepsány v tabulce č. 3.

Tabulka 4 - Specifikace online panelových výzkumů

Dotazník	1	2	3
Počet respondentů	200	450	400
Počet otázek	10 + 7	16 + 5	17 + 7
Věkové rozpětí	27-70 let	27-70 let	27-70 let

Samotné zprostředkování a distribuci dotazníku prováděla externí agentura, která má s online průzkumy dlouholeté zkušenosti. Výběr respondentů musel podléhat dalším požadavkům ze strany projektového týmu. Zastoupení všech věkových kategorií muselo být rovnoměrné, při vyhodnocování dotazníku se vzorek dělil do skupin 27-34 let, 35-44 let, 45-54 let, 55-64 let a 65-70 let. Mezi jednotlivými respondenty musel být taktéž rovnoměrný poměr obyvatel velkých a malých měst, a obyvatel vesnic. Všichni respondenti musejí rozhodovat v domácnosti o vyúčtování a smlouvách za energie. Taktéž bylo požadováno, aby respondenti aktivně využívali internet. Odměna za vyplnění dotazníku se pohybovala mezi 200–250 Kč. Hlavní sada otázek měla k sobě vždy další otázky, které se byly mířeny na sociodemografické údaje respondenta (v tabulce je uveden počet těchto otázek za znaménkem +).

Otázky v první vlně dotazování se soustředily na základní vztahy mezi respondenty a jejich dodavatelem nebo dodavatelem energií. Například:

- Považujete svého poskytovatele za důvěryhodného?
- Máte účet internetové podpory u svých poskytovatelů energií?
- Jak často komunikujete se svým dodavatelem?
- Co nejčastěji řešíte se svým dodavatelem?

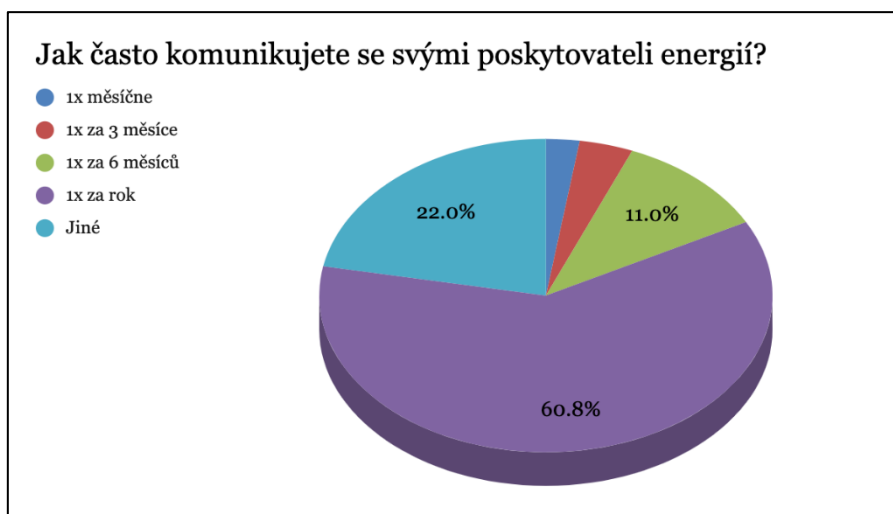
Druhý dotazník obsahoval specifičtější otázky týkající se procesu změny dodavatele, výběru dodavatele nebo cestu přechodu. Například:

- Jak jste našli nového dodavatele?
- Chtěli byste zařídit změnu dodavatel plynu kompletně online bez telefonátů?
- Který srovnávač byste zvolili pro nabídku energií?

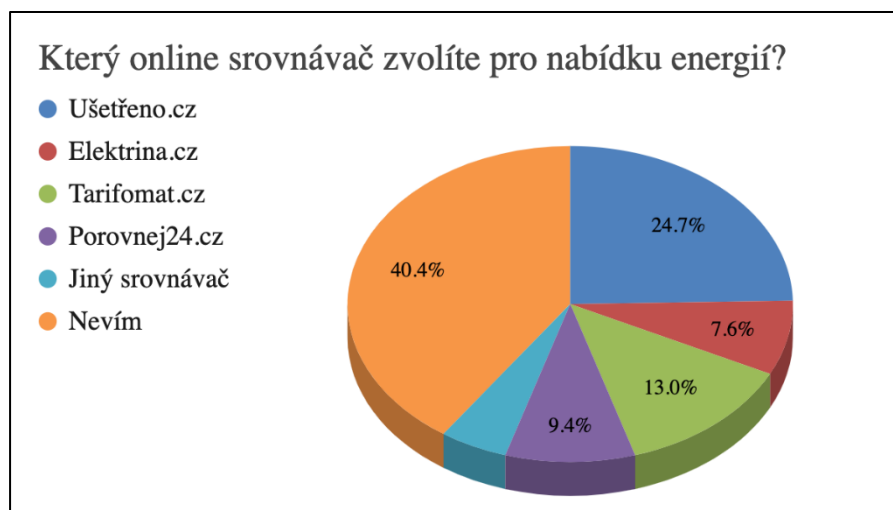
Třetí dotazník obsahoval i konkrétní situace nabídek tarifů a situace jejichž odpověď mohla nastítnit nastavení samotné služby. Například:

- Jakým způsobem byste chtěli finalizovat online sjednání smlouvy?
- Dokážete do 20 min najít svoje vyúčtování za energie?
- Jste ochotni si připlatit 5 % ceny za zelenou energii?

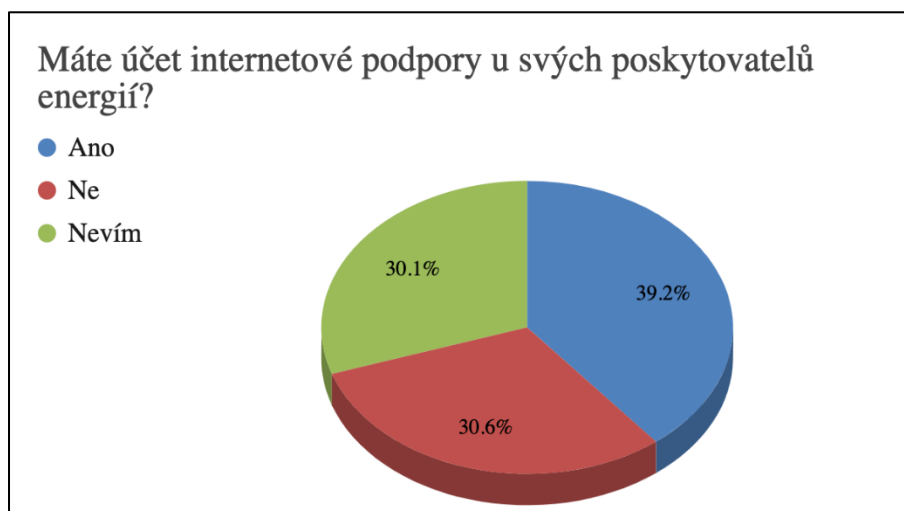
Výsledky vybraných otázek z první vlny dotazníkového šetření:



Obrázek 22 - Výsledky první vlny dotazníku (1) (Zdroj: interní materiály)

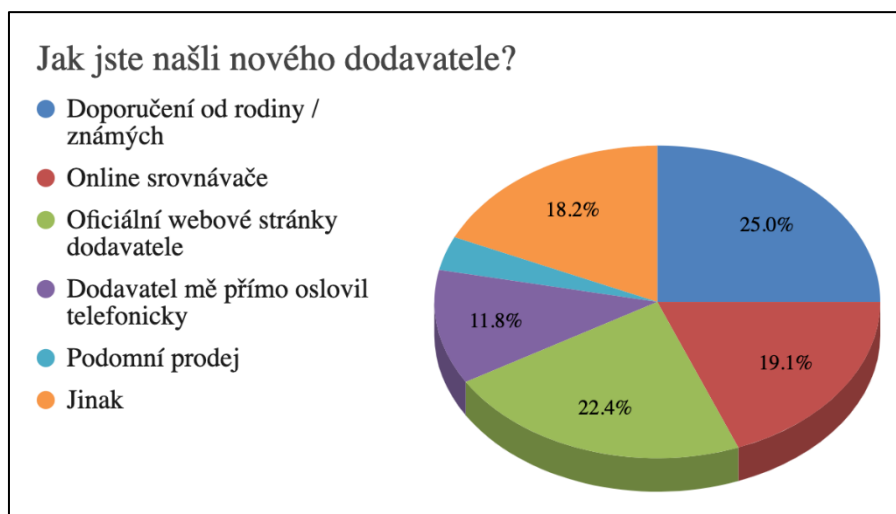


Obrázek 23 - Výsledky první vlny dotazníku (2) (Zdroj: interní materiály)

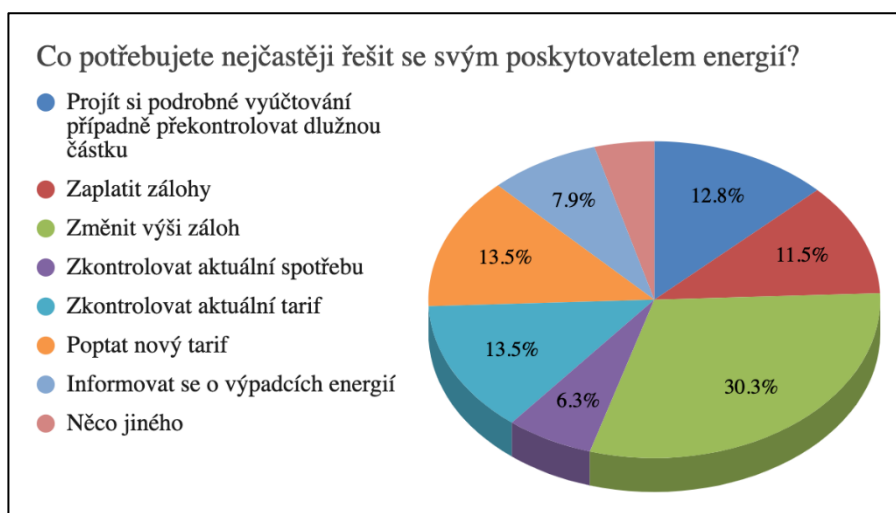


Obrázek 24 - Výsledky první vlny dotazníku (3) (Zdroj: interní materiály)

Výsledky vybraných otázek z druhé vlny dotazníkového šetření:



Obrázek 25 - Výsledky druhé vlny dotazníku (1) (Zdroj: interní materiály)

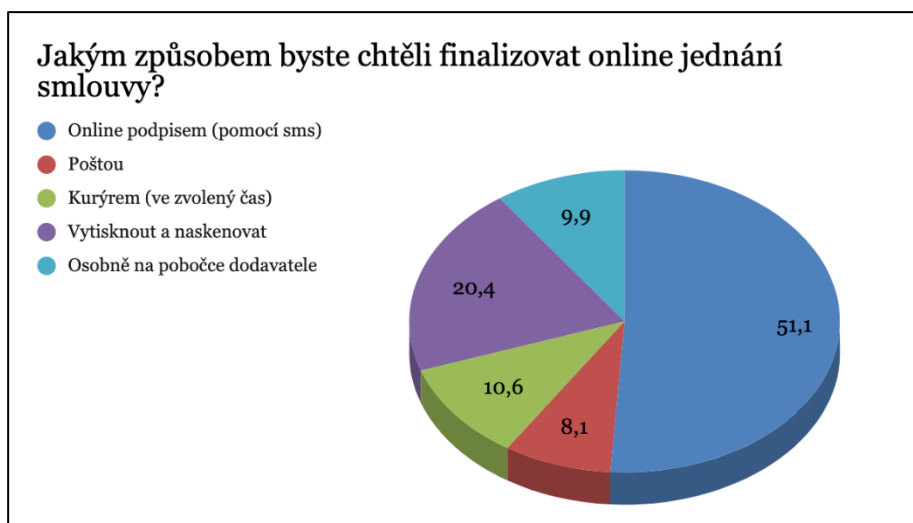


Obrázek 26 - Výsledky druhé vlny dotazníku (2) (Zdroj: interní materiály)

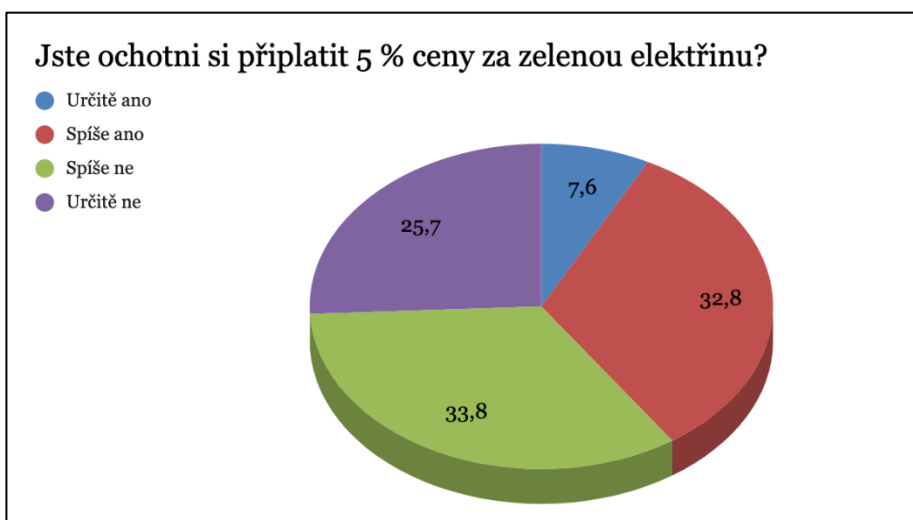


Obrázek 27 - Výsledky druhé vlny dotazníku (3) (Zdroj: interní materiály)

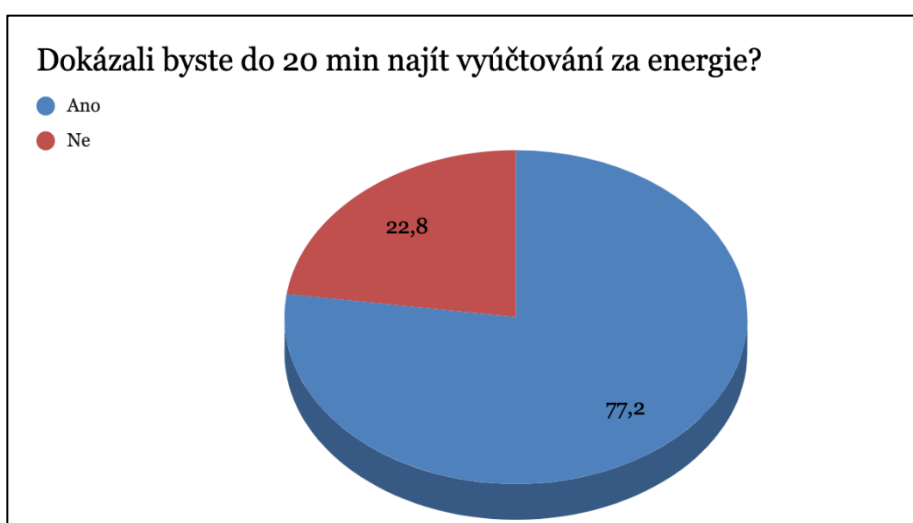
Výsledky vybraných otázek z třetí vlny dotazníkového šetření



Obrázek 28 - Výsledky třetí vlny dotazníku (1) (Zdroj: interní materiály)



Obrázek 29 - Výsledky třetí vlny dotazníku (2) (Zdroj: interní materiály)



Obrázek 30 - Výsledky třetí vlny dotazníku (3) (Zdroj: interní materiály)

7.1.3 Rozhovory se spotřebiteli

Detailnější porozumění chování zákazníka na energetickém trhu bylo provedeno pomocí osobních rozhovorů s reálnými lidmi, kteří řeší skutečné problémy. Výhodou rozhovorů je, že kromě předem připravených otázek může moderátor reagovat doplňujícími otázkami pro lepší pochopení palčivých problémů, důležitou roli při vyhodnocování hrají také faktory jako gestikulace a míra reakcí respondenta.

Celkem bylo provedeno 26 rozhovorů. Respondenti byli, obdobně jako u online panelových dotazníků, různého věkového zastoupení, příjmové skupiny, povolání a velikosti obce, ve které bydlí. Odměna za každý rozhovor byla 500 Kč. Příklad otázek a odpovědí z jednoho rozhovoru je sepsán v tabulce č. 4.

Tabulka 5 - Ukázka rozhovorů se spotřebitelem

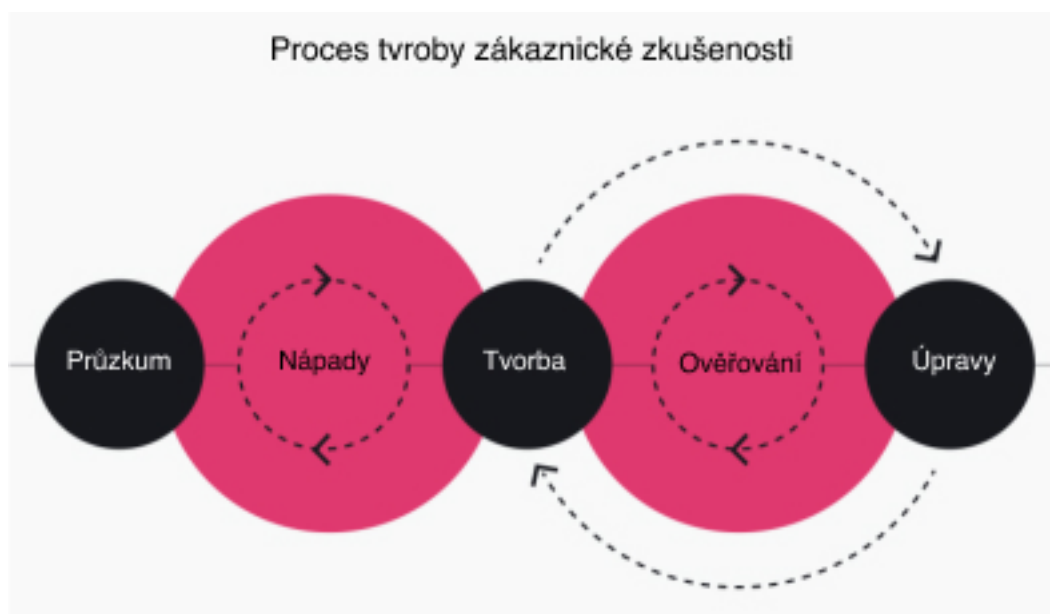
Jaký je váš aktuální dodavatel?	E. ON
Proč jste měnili dodavatele energií	Zkoušel Bohemia Energy, ale nakonec nezačal čerpat, lepší cena, rodina se dostala do nouze a hledal kde ušetřit
Jak probíhal proces změny dodavatele? Co byste na něm změnil?	Podepsal to doma, ale nakonec se rozhodl jinak kvůli doporučení od známého
Jak vnímáte fixaci? Co pro vás znamená?	Vnímá ji neutrálně, je to součást smlouvy. chápe že pro firmu je to bezpečnější a může nabídnout lepší cenu
Kolik platíte za energie?	2000 měsíčně
Jak platíte energie	Platební příkaz
Máte nějaké špatné zkušenosti s dodavateli?	Neochota pomoci, špatný servis
Jak kontaktujete vaše dodavatele?	Telefonicky
Kvůli čemu kontaktujete vaše dodavatele?	Chtěl konzultaci ohledně solární energie, musel dělat průzkum sám
Co vás zajímá na fakturaci? Zajímáte se o spotřebu vaší domácnosti?	Zajímalo by ho, kdy a jak má největší spotřebu, aby ji mohl omezit
Sledujete hodinové sazby elektřiny a zapínáte spotřebiče?	Ano, má bojler, spouští se mu HDO na ohřev
Zajímá vás, jak snížit vaši spotřebu? Udělali jste někdy nějaké kroky pro její snížení?	Zkoušel dálkově ovládaný termostat a chytré zásuvky, po 3 měsících toho nechal
Víte, jakou energetickou třídu mají vaše spotřebiče? Uvažovali byste o výměně pro snížení spotřeby?	Ano, mají nějaká ta „pluska“
Řešíte nějak vaši uhlíkovou stopu? Zajímalo by vás, jak ji omezit?	Ano, řeší, vyměnil tuha paliva.
Jste ochotni platit více za zelenou energii?	Ano, ale raději by si elektřinu vyráběl sám.

7.1.4 Zákaznické testování s prototypy

Pro design webu a strukturu webových stránek, hlavně průchodu zákazníka vstupním formulářem do srovnání a následné poptávky, společnost znovu zvolila testování přímo s potenciálním zákazníky. Ovšem namísto obyčejných rozhovorů byly připraveny „klikací“ prototypy webových stránek. Testovala se především část vstupu přes formulář, vyplnění požadovaných údajů, orientace zákazníka ve srovnání a následné dokončení poptávky. Respondenti si tak nanečisto zkusí průchod nejdůležitějším řetězcem webových stránek a během průchodu se od nich vyžaduje zpětná vazba na uživatelskou přívětivost.

Při tvorbě zákaznických cest se využívá techniky UX design (user experience design, česky: tvorba zákaznické zkušenosti). Z důvodu rychlého rozvoje technologického odvětví se rozmohla i technika UX design a vyšlo na povrch, jak klíčový tento přístup může mít pro samotný obchodní model. Přístup pomáhá růstu zákaznické báze, jejího udržení a akvizici zákazníků nových. UX design je využitelný ve všech odvětvích, tudíž ve službách, zábavním průmyslu, výrobním průmyslu a také ve veřejném sektoru.

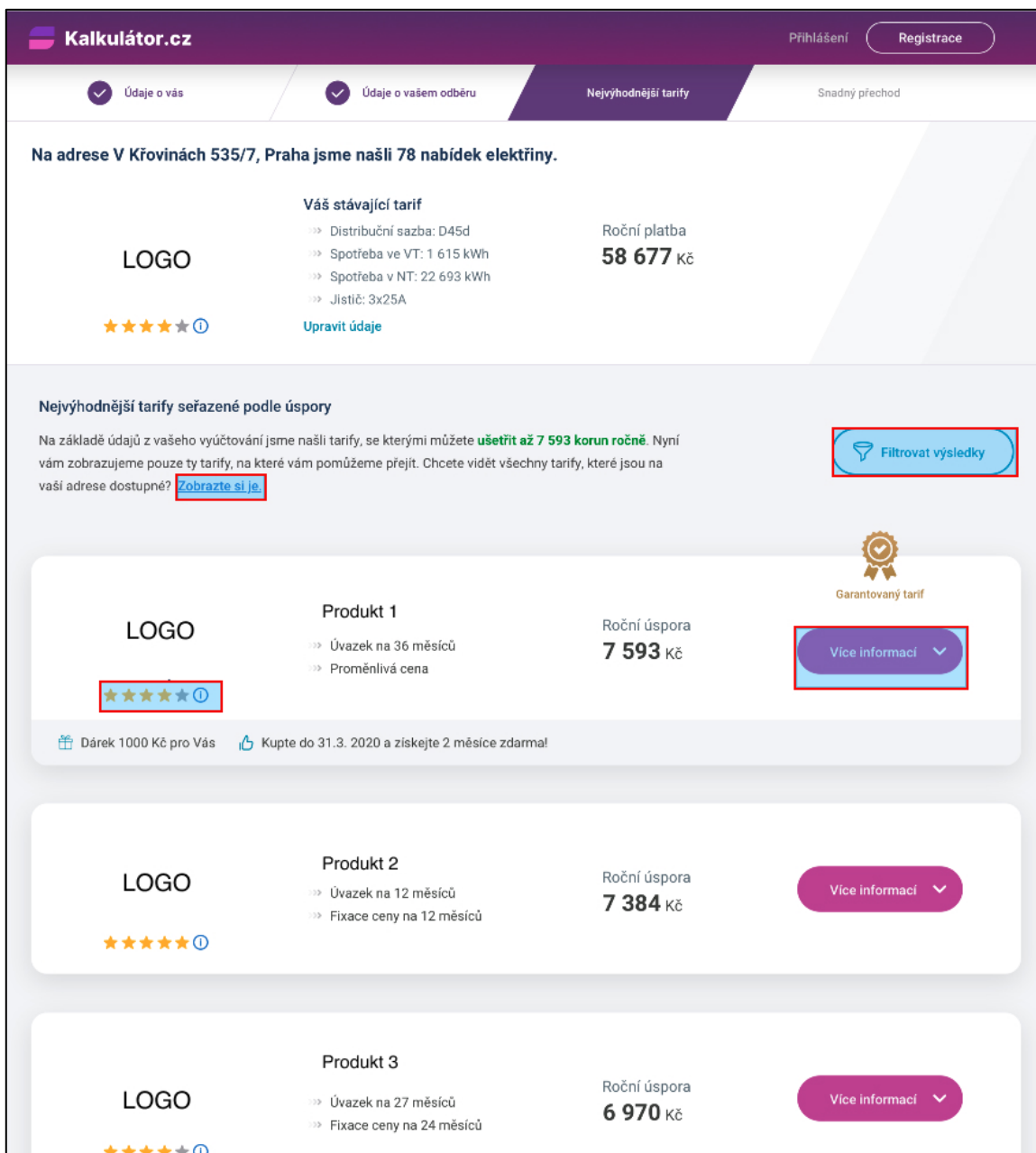
Samotní UX designéři mají většinou přesah i do jiných odvětví a znalosti z nich jim v designu napomáhají. Grafický design, psychologie, průzkum, informační technologie jsou všechno odvětví, které jsou pro tvorbu zákaznické zkušenosti využitelné.



Obrázek 31 - Proces tvorby zákaznické zkušenosti (Invision, 2021)

Proces tvorby zákaznické zkušenosti se může lišit, ale často se odehrává podle podobného scénáře. Vždy se začíná průzkumem dané problematiky pro detailnější seznámení se s problematikou. Následuje fáze objevování a vypichování jednotlivých nápadů. Poté většinou přichází na řadu samotná

tvorba, testování vytvořených nápadů a následné úpravy produktu. Přičemž poslední tři vyjmenované činnosti jsou neustále opakujícím se procesem, jak naznačuje obrázek č. 28. (Invision, 2021)



Obrázek 32 - Testovací prototyp webové stránky (Zdroj: interní materiály)

Na obrázku č.29 je vyobrazen snímek z prototypu, který byl součástí testování, jedná se o zobrazení výsledků srovnání. V horní části se nachází rekapitulace údajů zadaných ve vstupním formuláři a v druhé části jsou vyobrazené nabízené produkty. Loga dodavatelů a názvy produktů jsou na obrázku úmyslně skryty. Na obrázku jsou pro představivost vyznačeny prvky, na které se dá v prototypu kliknout.

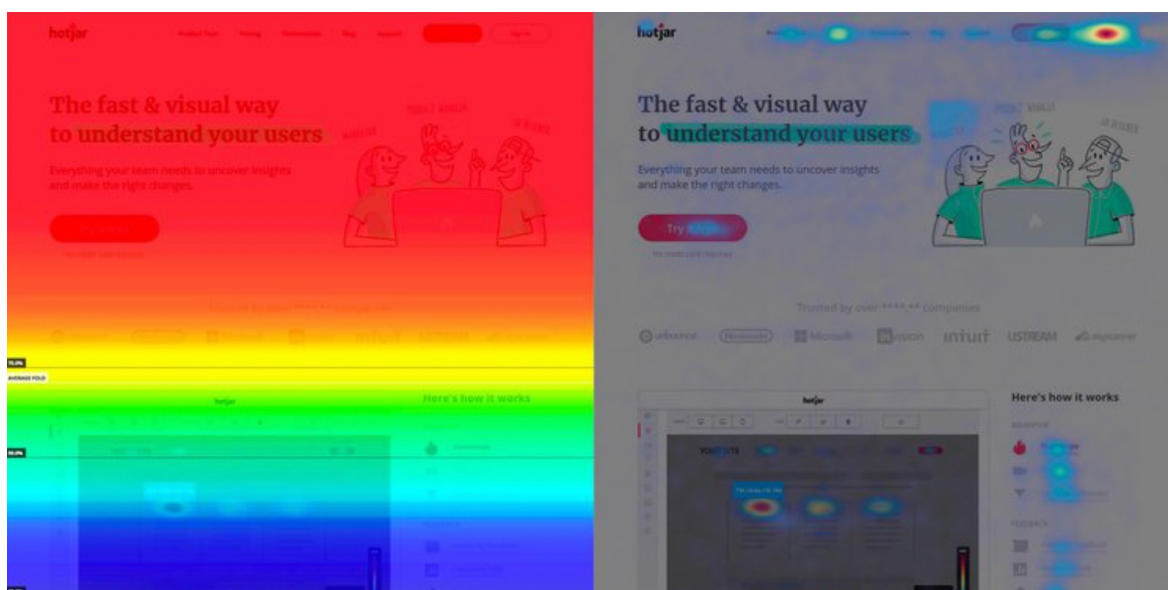
Testování se v případě zobrazeného snímku zaměřovalo hlavně na vnímání celkového zobrazení, chápání úspory, zobrazování dárků či bonusů, doporučení v podobě garantovaných tarifů a možnosti filtrace.

7.2 Po spuštění projektu

7.2.1 Online pozorování

Pro webovou analytiku chování zákazníka existuje v dnešní době více druhů řešení. Společnost využívá produktu HotJar, který v sobě skrývá hned několik funkcí, které pomáhají analyzovat data z pohybu návštěvníku webu. Produkt obsahuje funkcionality:

Teplotní mapy – vizuálně prezentují, kde návštěvník klikne, posune se nebo sjede na stránce směrem dolů a nahoru. Umožňují zpětně analyzovat reálný pohyb uživatelů. Pomocí barevného spektra lze zjistit, v jaké části stránky uživatelé ztrácejí pozornost a odcházejí.



Obrázek 33 - Teplotní mapy nástroje HotJar (HotJar, 2021)

Nahrávání – umožňuje zaznamenávání nahrávek jednotlivých návštěv a jejich událostí. Kliknutí, pohyby myši a způsob pohybu. Prostřednictvím této funkce může správce webu odhalit slepá místa na webových stránkách.

Průzkumové dotazníky – umožňují okamžitou zpětnou vazbu od návštěvníků webových stránek. Sestávají se z 3-5 krátkých otázek. (HotJar, 2021)

7.2.2 A/B testování

A/B testování probíhalo za účelem zvýšení průchodnosti z výsledků srovnání do stavu nezávazné poptávky (tzn. návštěvník tím dá najevo, že má zájem o podepsání nové smlouvy). Nejednalo se o

velké zásahy do vzhledu webových stránek, spíše o jemné prvky jako způsob zobrazování uspořené částky, textace tlačítek. Testování probíhalo ve čtyřech týdnech, kdy vítězná varianta už zůstala součástí produktu a automaticky se přenesla do dalšího týdne.

7.2.3 Nový design webových stránek

Po ustálení technologického vývoje všech důležitých součástí webu následovalo vytvoření nového designu pro celý web. Jedná se o signifikantní změnu kódu, obsahu, struktury a vizuálního obsahu tak, aby lépe vyhovoval návštěvníkům. Úspěšná proměna dokáže zvednout prodeje, snížit míru okamžitého opuštění webu a zlepšit zákaznickou zkušenost. (HotJar, 2020)

K novému designu webových stránek se vyjádřil hlavní UX designér a vlastník webu: *“Web a služba jako taková byly původně navrženy ve fialové barvi jako první verze-potřebovali jsme něco, s čím jsme mohli začít vyvíjet, a věděli jsme, že nám vývoj obslužných systémů zabere hodně času, proto jsme potřebovali mít něco, co jsme mohli použít pro vlastně i interní vizualizaci. Jak už to ale bývá, nakonec jsme projekt v tomto vizuálu spustili “v testovacím provozu” i pro veřejnost. S tím, jak jsme ale začali řešit brand a komunikaci projektu navenek, rozhodli jsme se vyřešit tento “dluh”, a spolu s kompletním redesignem změnit i některé drobnosti, které se v prvních týdnech provozu ukázaly jako místa, na kterých mohli mít někteří zákazníci problém s orientací se na webu a ve službě jako takové.”*

Obrázek 34 - Starý design vstupního formuláře (Zdroj: interní materiály)

kalkulátor.cz
ENERGIE
ZÁKLADNÍ ÚDAJE
VAŠE SPOTŘEBA
NEJLEPŠÍ TARIFY
SNADNÝ PŘECHOD
Přihlášení

Hledáme ten nejvýhodnější tarif elektřiny.

Vyplněním pár otázek níže odhadneme, kolik můžete ušetřit. Nebojte bude to trvat pouze minutku.

⚠️ **Chcete znát přesnou úsporu?**
Získejte přesný výsledek s údaji z vašeho posledního vyúčtování.

✓

Část 1: Kdo vám dodává elektřinu?

ČEZ

[UPRAVIT](#)

📄

Část 2: Dodatečné informace

Kde chcete ušetřit? Zadejte poštovní směrovací číslo obce.

Zadejte PSČ

Jaká je přibližná výše vašich záloh?

1500
Kč měsíčně

Neznám výši svých záloh

K čemu používáte elektřinu?

Svícení

Ohřev vody

Topení

Víte, jaký máte aktuálně tarif (někdy také produkt či ceník)?

Ano Ne

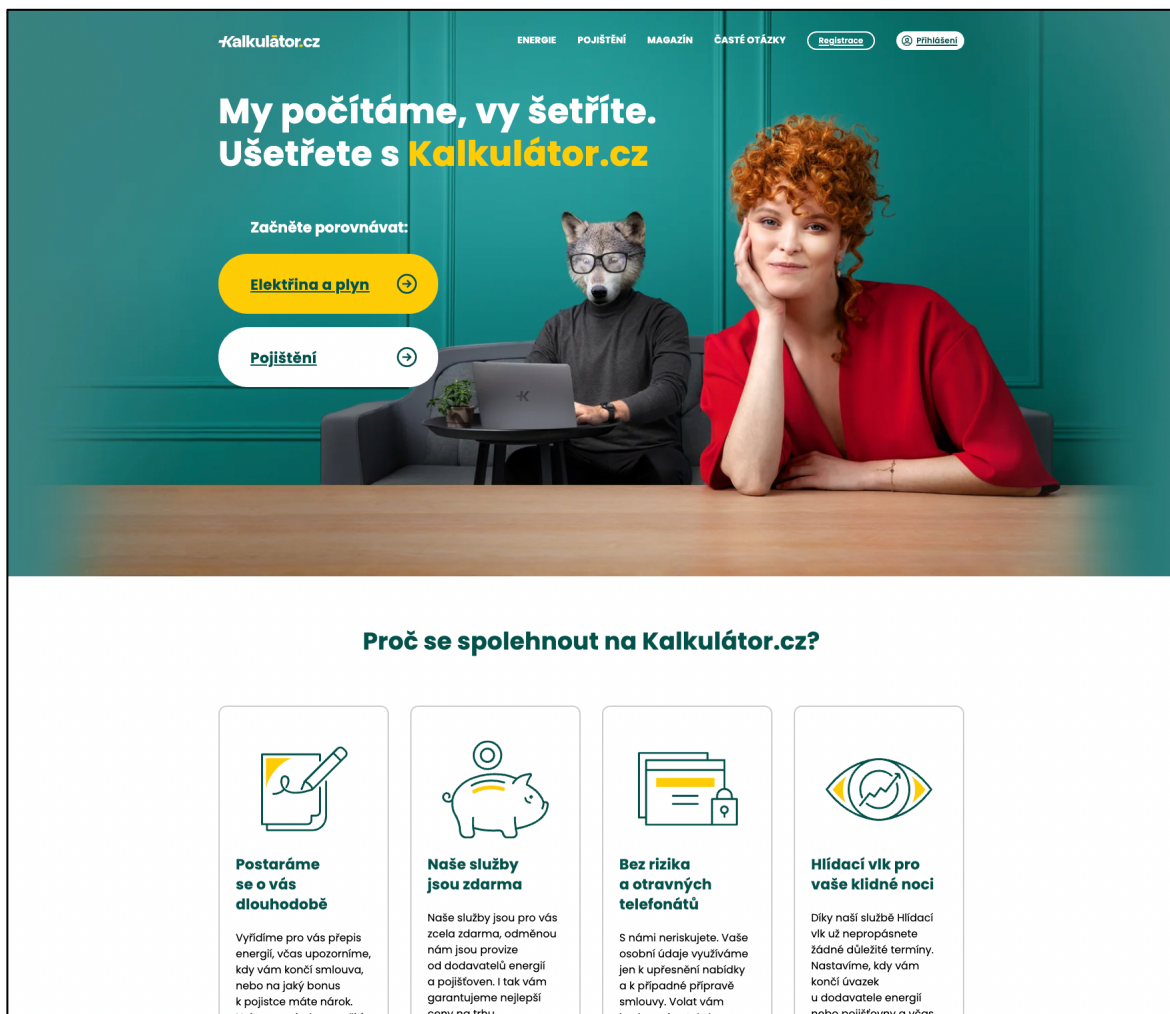
!

Protože neznáte současný tarif, pro výpočty využijeme nejčastější tarif od společnosti ČEZ.

Jaký je váš e-mail?
(nepovinné)

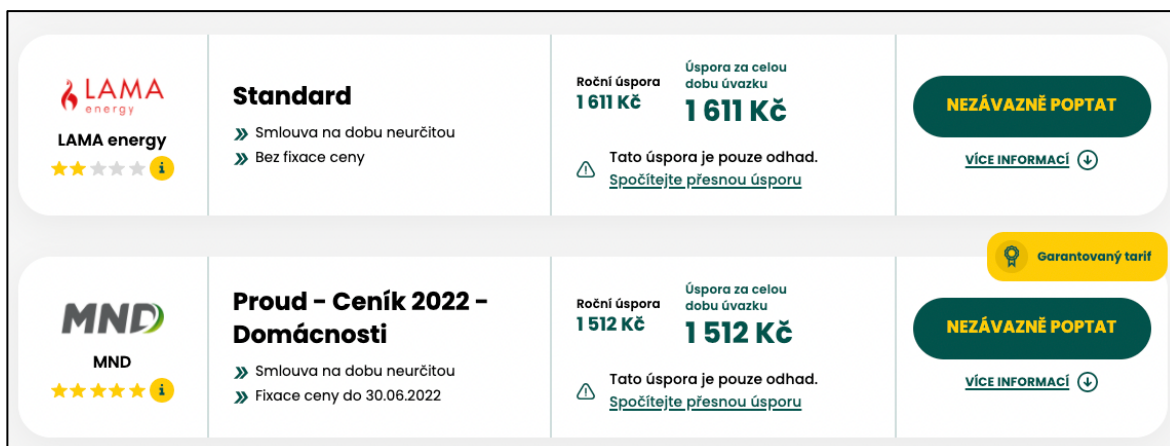
Obrázek 35 - Nový design vstupního formuláře (Zdroj: interní materiály)

Pro nový design byla zvolena žluto-zelená barevná kombinace a webové stránky dostaly celkově moderní vzhled. Mezi jednotlivými prvky je více prostoru pro lepší orientaci při pohybu návštěvníka. Nové také přibylly postavy Hlídacího vlka a Kalkulky, kteří by měli provádět zákazníka napříč službou. Cílem je, aby si zákazníci díky těmto dvou postavám službu zapamatovali a postupně se tak dostávala do podvědomí.



Obrázek 36 - Nový design hlavní stránky (Zdroj: interní materiály)

Na obrázku č. 36 je vyobrazena hlavní stránka celého webu s rozcestníkem vedoucím do energetické sekce a sekce pojištění. Velikou část stránky zabírají již zmiňovaní Hlídací Vlk a Kalkulka. Ve spodní části jsou vyjmenované specifické funkcionality, které jsou pro službu charakteristické.

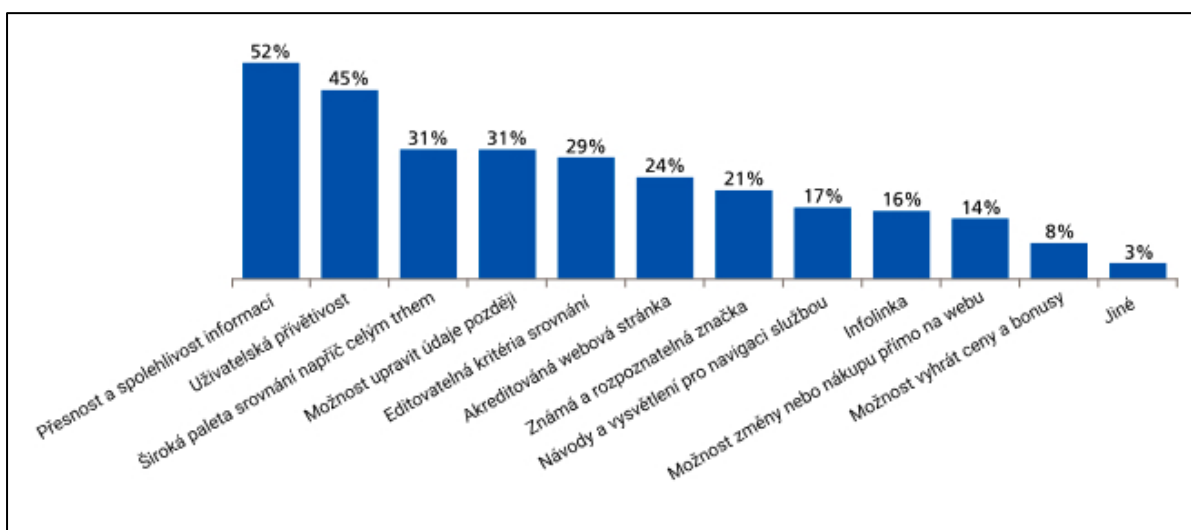


Obrázek 37 - Nový design zobrazení produktů (Zdroj: interní materiály)

Karty se zobrazovanými produkty se zásadním způsobem nezměnily. Rozvržení všech prvků zůstalo stejné, pouze se přebarvily na nové firemní barvy. Stará verze zobrazení produktů je porovnatelná s prototypem webových stránek, který je popisován v kapitole 7.1.4.

8 Návrh inovace současného produktu

Citizens advice bureau (zdroj) v Londýně provedl výzkum veřejného mínění o srovnávacích portálech v Anglii. Spotřebitelé očekávají, že porovnávací portály budou přesné, spolehlivé a uživatelsky přívětivé. Právě přesnost a spolehlivost uvedlo jako hlavní aspekt 52 % dotazujících, následovala uživatelská přívětivost s 45 %. Spotřebitelé oceňují i vysvětlení technických specifikací a odborných termínů jako další z výhod. Zákazníci také oceňují, pokud se mohou ke svému srovnání vrátit a upravit nepřesné údaje, které zadali z důvodu absence přesných podkladů v čase, kdy na stránku dorazili. Kompletní výsledky jsou zobrazené na obrázku č. 38. (Lipman, 2021)



Obrázek 38 - Výzkum Citizens Advice Bureau (Lipman, 2021)

Za zhruba roční trvání projektu zvládl tým postavit službu, která dokáže zákazníkovi spočítat úsporu na energiích a taktéž cenu pro pojištění vozidla. K dispozici je v základní verzi také služba Hlídací vlk pro hlídání konce úvazků, aby si zákazníci včas mohli rozmyslet potenciální převod smlouvy. Služba umožňuje vytvoření zákaznického účtu, kde se zákazníkovi zobrazují historické i aktuální kalkulace, aby se k nim mohl kdykoli vrátit. Sjednání pojištění není aktuální době plně automatizované. To znamená, že zákazník nemůže celý proces dokončit sám online, ale vždy ho musí kontaktovat pracovník call centra a celý proces s ním dokončit.

Aby se služba v nabídce vyrovnala ostatním podobným službám, musí plně automatizovat proces sjednání pojištění, aby zbytečně neztrácela zákazníky vůči konkurenčním portálům. Dále musí rozšířit svoji nabídku pojištění a k povinnému ručení přidat cestovní pojištění a pojištění nemovitostí.

Jednu z přidaných hodnot služby hlouběji představuje ředitel sekce pojištění: „Celé je to o tom, že se většina pojišťoven svůj produkt snaží udělat tak, aby byl unikátní. Jenže potom je docela těžké ho bez nějakého hlubšího zkoumání a znalostí porovnat s jiným produktem od konkurence. Nestáčí vám na to obyčejná tabulka a pár čísel. Jde o komplexní porovnání těžko srovnatelných parametrů. Jak moc výhodná je nižší spoluúčast? Potřebuji asistenci? Nebo ji raději obětuji za vyšší krytí? Nebo tak vysoké krytí je už pro mě zbytečné? Není výhodnější nějaká speciální sleva? Porovnat i neporovnatelné parametry, to je to, co děláme“

Pro úplnou nabídku musí na webových stránkách umožnit zákazníkům porovnat a sjednat finanční produkty jako půjčky, hypotéky, spoření, karty a účty. Nadstavbou by poté bylo srovnání cen mobilních tarifů, předplatné televizních stanic a internetového připojení.

Služba má zájem stát se dlouhodobým partnerem zákazníků ve světě energií, pojištění a do budoucna i finančních produktů. Dlouhodobý přístup má v plánu zprostředkovávat skrze zákaznický účet, kde budou zobrazeny nejen aktuální srovnání, ale také další funkcionality či odměny, možnost sjednání speciální nabídek, zobrazení nahraných dokumentů a aktuálních smluv společně s nastavením data jejich konce pro automatizaci služby Hlídacího vlka. Snahu o navázání vztahu se zákazníkem potvrzuje rozhovor ředitelem energetické sekce:

„Změnou dodavatele u nás nic nekončí. Naopak, o zákazníky se chceme starat dlouhodobě, a tak každému navrhujeme dlouhodobé hlídání jeho nákladů. To znamená, že pokud se objeví nějaký zajímavý produkt v průběhu jeho smlouvy nebo když se blíží konec smlouvy, dáme mu vědět. Pokud to bude zákazníkovi dávat smysl, můžeme dopředu podepsat smlouvu nebo dodatek a tím mu zajímavou cenu zajistit. Dokonce i když se zákazník nakonec rozhodne, že změnu udělat nechce anebo, že si vše zařídí sám, navrhujeme mu stejnou péči. Nadále hlídat, co se na trhu s energiemi děje, dávat mu zajímavé informace a hlídat konec platnosti smluv. Protože když smlouva skončí a zákazník neudělá žádný krok, může ho dodavatel klidně převést na 2x dražší produkt! A věřte, že tohle dělají i ti největší dodavatelé u nás“

Právě kvalita provedení zákaznického účtu a zajímavost funkcí Hlídacího vlka budou klíčové aspekty pro vymezení se vůči konkurenčním službám, kde vidí tyto dvě funkcionality jako svůj jedinečný prodejní argument (anglicky Unique Selling Proposition, zkratka USP). Pro většinu srovnávačů je zákazník pouze jednorázovou záležitostí, čemuž se chce Kalkulátor.cz vyhnout.

Dobré vymezení jedinečného prodejního argumentu je důležité především za přítomnosti velmi podobných produktů na trhu, což je v dnešním světě velmi častý jev. Dokud služba nedokáže vyzdvihnout svoje přednosti, nemůže příliš obohatit svoji marketingovou komunikaci a přispívat tak k dosažení vyšších obchodních výsledků. Pro stanovení jedinečného prodejního argumentu je zapotřebí znát perspektivu zákazníků a vědět, co ovlivňuje jejich rozhodnutí, a také dokonalou znalost konkurence. (Entrepreneur.com, 2021)

Konkurenční srovnávací portály disponují rozsáhlým odborným obsahem v podobě článků, slovníků nebo sekcí s častými otázkami, který slouží k přivedení zákazníků na stránky při vyhledávání specifických výrazů související s tematikou energií nebo pojištění. Dalším úkolem je tedy rozšíření redakčního týmu pro tvorbu specializovaného textového obsahu za účelem vylepšování SEO marketingu.

Tabulka 6 - Porovnání funkcionalit s ostatními portály (vlastní tvorba)

	Kalkulátor.cz	Ušetřeno.cz	Srovnejto.cz	Porovnej24.cz
Srovnání energií	ANO	ANO	ANO	ANO
Srovnání pojištění	ČÁSTEČNĚ	ANO	ANO	ANO
Srovnání finančních produktů	NE	ANO	ANO	ANO
Srovnání mobilních tarifů	NE	ANO	ANO	NE
Zákaznický účet	ANO	NE	ANO	ANO
Unikátní prodejní argument	ANO	NE	NE	NE
Telefonní číslo ve vstupním formuláři	NE	ANO	NE	ANO
Detailní popisy produktů	ANO	NE	NE	NE
Hlídní konce úvazků	ANO	NE	NE	NE

V tabulce č. 6 je vypsáno porovnání funkcionalit a služeb oproti dalším konkurenčním portálům. Je zde přehledně vidět, že služba zatím nedisponuje objemem nabízených srovnání napříč dalšími odvětvími. Konkurenční služby mají často kromě srovnání cen energií a pojištění ještě srovnání finančních produktů nebo mobilních tarifů. Dva z uvedených konkurentů mají k dispozici zákaznický účet, ale nikdo z nich viditelně nekomunikuje výhody jeho založení a funkcionality přinášející hodnotu. Jediný prodejní argument nekomunikuje žádný z uvedených konkurentů. Všichni se soustředí převážně na marketingovou komunikaci v podobě úspor a bezstarostného srovnání. Dva z uvedených také vyžadují telefonní číslo jako povinný údaj při průchodu vstupním formulářem. Kalkulátor.cz oproti ostatním detailně analyzuje všechny tarify na trhu a nabízí unikátní službu hlídání konce úvazku, která je součástí unikátního prodejního argumentu Hlídacího vlka.

Metoda Gartnerova magického kvadrantu poskytuje informaci o tom, jak se technologickým firmám daří naplňovat jejich vize, a jak si stojí oproti dalším konkurenčním firmám. Metoda rozděluje trh na 4 kvadranty:

- **Vůdci** – svojí vizi naplňují bez problému s dobrými výhledy do budoucna
- **Vizionáři** – rozumí směřování trhu a mají chtít změnit fungování trhu, ale zatím vize plně nenaplňují
- **Výklenkáři** – soustředí se na malý segment zákazníků a nesnaží se předčít konkurenty
- **Vyzyvatelé** – dobře naplňují svojí vizi a mají šanci dominovat, ale dostatečně nerozumí trhu (Gartner, 2021)

Kalkulátor.cz bude patřit do segmentu vizionářů, jelikož má v úmyslu se od ostatních služeb viditelněji odlišit pomocí kompletního sjednání všech produktů kompletně online, jasným unikátním

prodejním argumentem (unikátní funkcionalitou), kvalitou informací a odlišným prodejním modelem. Metoda je placenou službou firmy Gartner, a tudíž nebude v této diplomové práci plně provedena.

Plán postupné inovace produktu bych tedy shrnul do následujících bodů:

- **Rozšířit funkcionality zákaznického účtu**
- **Automatizovat funkcionality Hlídacího vlka (hlídání konce úvazků, hlídání zvýšení ceny, vyhledávání vyšší úspory)**
- **Vypracování marketingové komunikace s unikátním prodejním argumentem**
- Automatizovat sjednání pojištění pro vozidla
- Rozšířit nabídku srovnání pojištění
- Zavést nabídku srovnání finančních produktů
- Tvorba textového obsahu – SEO marketing

Tučně zvýrazněné body mají sloužit k odlišení se od konkurenčních srovnávacích portálů a mají představovat přidanou hodnotu pro zákazníky. Nezvýrazněné body plynou z přirozeného vývoje služby, aby se mohla v pestrosti nabídky dalším službám vyrovnat.

9 Závěr

Tato práce se zabývá analýzou konkurenčního prostředí startupové služby jejíž hlavní náplní je poskytování poradenství v energetickém odvětví a pojištění. Dále práce nastiňuje tvorbu hodnotové nabídky před startem projektu, a také po jeho startu v prvním roce působení. Výstupem a cílem celé práce je plán aktivit, které má společnost v úmyslu realizovat za účelem získání konkurenční výhody ve vysoce konkurenčním odvětví.

V teoretické části byl hned na začátku vymezen pojem startup a byly popsány různé typy startupových projektů. Následně byly popsány vývojové fáze startupu a úskalí, kterými musejí začínající projekty projít, aby se kvalitně připravily na fázi rychlého růstu. Nakonec byly stanoveny faktory přežití začínajících projektů. Následovalo vymezení pojmů konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. Poté v třetí kapitole bylo popsáno konkurenční prostředí a charakterizovány metody, pomocí kterých se provádí analýza makroprostředí a mikroprostředí podniku. Konkrétně se jednalo o PEST analýzu, která zkoumá politicko-legislativní, ekonomické, sociální a technologické faktory makroprostředí. Taktéž Porterova metoda pěti sil, která analyzuje nejbližší okolí popisem pěti nejdůležitějších vlivů působících na daný podnik. Z obou analýz vychází složení matice SWOT. Tato matice pak charakterizuje silné a slabé stránky podniku, a také příležitosti a hrozby okolí.

Poslední kapitola teoretické části byla věnována popisu tvorby hodnotové nabídky a všechny aspekty, které její tvorbu ovlivňují. Nakonec byly definovány způsoby zákaznického průzkumu, které napomáhají porozumění zákaznických potřeb a problémů.

Na začátku praktické části byla obecně popsána vybraná společnost pomocí základních charakteristik jako organizační struktura, vize, mise a poslání. V další části bylo využito analýz vymezených v teoretické části k popisu makroprostředí a mikroprostředí firmy. Poté byla sestrojena matice SWOT vycházející z analýz PEST a metody pěti sil podle Portera.

V druhá polovina praktické části byla popsána tvorba hodnotové nabídky před zahájením samotného projektu, kdy se využilo zákaznických rozhovorů, online panelových průzkumů a zákaznického testování s prvními prototypy konkrétních sekcí webových stránek. Primární průzkum byl proveden za účelem získání základního přehledu energetického odvětví. V další fázi byl kladen velký důraz na spotřebitelské vnímání trhu s energiemi a jejich hospodaření s energiemi v domácnosti. Taktéž se zkoumal vztah zákazníka s dodavatelem či zkušenosti se změnou dodavatele.

Tvorba hodnotové nabídky byla popsána i po spuštění projektu, kdy byly popsány pouze hlavní aktivity. Firma využila analytických nástrojů pro získání podvědomí o zákaznickém chování na webových stránkách, A/B testování a byl proveden nový design webových stránek.

Plán inovace produktu vychází z provedených analýz prostředí podniku, metod tvorby hodnotové nabídky, interních zdrojů společnosti a osobní zkušenosti jako zaměstnanec společnosti.

10 Seznam použité literatury

1. **Callegaro, Mario. 2014.** *Online Panel Research*. Chichester : John Wiley & Sons, 2014. 1118763513.
2. **Chalupský, Martin. 2021.** innogy varuje: šmejdské praktiky se rozšiřují i na online srovnávacích. *innogy*. [Online] innogy, 15. Červen 2021. [Citace: 19. Duben 2021.] <https://www.innogy.cz/o-innogy/press-centrum/tiskove-zpravy/innogy-varuje-smejdske-praktiky-se-rozsiruji-i-na-online-srovnavacich/>.
3. **CZSO. 2019.** Používání mobilního telefonu a internetu na mobilním telefonu. *Český statistický úřad*. [Online] 26. Listopad 2019. [Citace: 19. Duben 2021.] <https://www.czso.cz/csu/czso/5-komunikace-na-internetu>.
4. **ČAP. 2021.** Zprostředkovatelé. *Česká asociace pojišťoven*. [Online] ČAP, 2021. [Citace: 19. Duben 2021.] <https://www.cap.cz/zprostredkovatele>.
5. **Čiarniené, Ramuné. 2015.** Theoretical Framework of E-Business Competitiveness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2015, Sv. 213.
6. **ČNB. 2021.** Zkoušky dle zákona č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění. *Česká národní banka*. [Online] 2021. [Citace: 19. Duben 2021.] https://www.cnb.cz/cs/dohled-financni-trh/vykon-dohledu/povolovaci-a-schvalovaci-rizeni/povolovaci-a-schvalovaci-rizeni-pojistovaci-zprostredkovatele-a-samostatni-likvidatori-pojistnych-udalosti/Zkousky-dle-zakona-c.-170_2018-Sb.-o-distribuci-pojisteni-a-
7. **ČSOB. 2020.** *Výroční zpráva 2019*. [Dokument] Praha : ČSOB, 2020.
8. **Anderson, James. 2006.** Customer Value Propositions in Business Markets. *Harvard Business Review*. 2006, Sv. 3, 84.
9. **Berg, Vebjorn. 2020.** Achieving agility and quality in product development - an empirical study of hardware startups. *Journal of Systems and Software*. 2020, Sv. 167.
10. —. **2018.** Software startup engineering: A systematic mapping study. *Journal of Systems and Software*. 2018, Sv. 144.
11. **Blank, Steve. 2012.** *The Startup Owner's Manual 10- Pack: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. California : K&S Ranch Press., 2012.
12. —. **2012.** *The Startup Owner's Manual*. Pescadero : K&S Ranch, Inc., 2012.
13. **Bronec, Oldřich. 2019.** *Strategické analýzy a predikce*. Praha : Olborn Invent, 2019.
14. **Dedouchová, Marcela. 2001.** *Strategie podniku*. Praha : C.H. Beck, 2001. 80-7179-603-4.
15. **Dekier, Lukasz. 2012.** The Origins and Evolution of Lean Management System. 2012, Sv. 5.

16. **Dergisi, Uluslararası Sosyal Araştırmalar. 2017.** SWOT Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of International Social Research*. 2017, Sv. 10, 15.
17. **Dirisu, Joy I. 2013.** Product differentiation: A tool of competitive advantage and optimal organizational performance. *European Scientific Journal*. 9, 2013, Sv. 34.
18. **dTest. 2020.** Pozor na pochybné energetické aukce . *dTest*. [Online] dTest, Zář 2020. [Citace: 19. Duben 2021.] <https://www.dtest.cz/clanek-8280/pozor-na-pochybne-energeticke-aukce>.
19. **Dvořáček, Jiří a Slunčík, Peter. 2021.** *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha : C.H. Beck, 2021. 978-80-7400-224-3.
20. **Ensign, Prescott C. 2001.** Value Chain Analysis and Competitive Advantage. *Journal of General Management*. 1, 2001, Sv. 18-24, 27.
21. **ERÚ. 2020.** ERÚ oznamuje regulované ceny elektřiny a plynu pro rok 2021. *Energetický regulační úřad*. [Online] Energetický regulační úřad, 11. Listopad 2020. [Citace: 19. Duben 2021.] <https://www.eru.cz/-/eru-oznamuje-regulovane-ceny-elektriny-a-plynu-pro-rok-2021?inheritRedirect=true>.
22. —. **2001.** O úřadu. *Energetický regulační úřad*. [Online] Energetický regulační úřad, 2001. [Citace: 19. Duben 2021.] <https://www.eru.cz/cs/o-uradu>.
23. **ExcelTown. 2021.** PEST analýza podniku. *ExcelTown*. [Online] ExcelTown, 2021. [Citace: 20. Duben 2021.] <https://exceltown.com/navody/byznys/pest-analyza-podniku/>.
24. **Fialová, Jan. 2015.** Measuring Consumer Innovativeness: Identifying Innovators among Consumers of Modern Technologies. *Central European Business Review*. 2015, Sv. 12, 4.
25. **Frederiksen, Dennis Lyth. 2017.** How do entrepreneurs think they create value? A scientific reflection of Eric Ries' Lean Startup approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2017, Sv. 13.
26. **Ghezzi, Antonio. 2020.** Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches. *Journal of Business Research*. 2020, Sv. 110.
27. —. **2020.** Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches. *Journal of Business Research*. 2020, Sv. 110.
28. **Hartikka, Tuukka. 2015.** *Designing a Customer Value Proposition and Marketing Recommendations for Direct Sales Customers*. Helsinki : Helsinki Metropolia University of Applied Sciences, 2015.
29. **HotJar. 2021.** Understand how users really experience your site. *HotJar*. [Online] HotJar, 2021. [Citace: 19. Duben 2021.] <https://www.hotjar.com/tour/#heatmaps>.

30. —. **2020**. Website redesigns: how to redesign a website with customers in mind. *HotJar*. [Online] HotJar, 18. Říjen 2020. [Citace: 19. Duben 2021.] <https://www.hotjar.com/website-redesign/>.
31. **Ilinčev, Onřej. 2021**. Ilinčev - A/B testování. *www.ilincev.com*. [Online] 2021. [Citace: 7. Duben 2021.] <https://www.ilincev.com/a-b-testovani>.
32. **Info, TZB. 2021**. Schválení zrychleného projednání novely energetického zákona je dobrou zprávou. *TZB Info*. [Online] Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR, 26. Leden 2021. [Citace: 19. Duben 2021.] <https://www.tzb-info.cz/ceny-paliv-a-energii/127592-schvaleni-zrychleneho-projednani-novely-energetickeho-zakona-je-dobrou-zpravou>.
33. **Invest, Czech. 20201**. Czech Invest. *Venture kapitál*. [Online] Czech Invest, 20201. www.czechinvest.org.
34. **Invision. 2021**. UX Design. *Invision App*. [Online] Invision, 2021. [Citace: 2021. Duben 2021.] <https://www.invisionapp.com/design-defined/ux-design/>.
35. **Išoraité, M. 2018**. The Competitive Advantages Theoretical Aspects. 2018, Sv. 7, 1(14).
36. **Islam, Mohammad Aminul. 2018**. E-Entrepreneurship for E-Startups: Potentials, Common Challenges and Way Forward. *Information Management and Business Review*. 2018, Sv. 10.
37. **James, Margaret. 2020**. Investopedia. *Startup definition*. [Online] Investopedia, 7.. November 2020.
38. **Johnson, Simone. 2021**. What Is Crowdfunding? *Business News Daily*. [Online] Business News Daily, 22. Březen 2021. [Citace: 23. Duben 2021.] <https://www.businessnewsdaily.com/4134-what-is-crowdfunding.html>.
39. **Jurečka, Václav. 2017**. *Makroekonomie*. Praha : Grada, 2017. 978-80-271-0251-8 .
40. **Jurová, Marie. 2016**. *Výrobní a logistické procesy v podnikání* . Praha : Grada, 2016. 978-80-247-5717-9.
41. **Kaplan, Robert a Norton, David. 2004**. Strategy Maps. *Strategic Finance*. 9, 2004, 85.
42. **Kavoura, Androniki. 2015**. *Strategic Innovative Marketing*. Mykonos : Springer, 2015.
43. **Khadka, Kabu. 2017**. *Customer satisfaction and customer loyalty*. Kokkola : Centria University of Applied Sciences, 2017.
44. **Kim, Boyoung. 2018**. Critical Success Factors of a Design Startup Business. *Sustainability* . 2018, Sv. 10.
45. **Klapalová, Alena. 2011**. *Hodnota a e-business*. Brno : Masarykova univerzita, 2011. 978-80-210-5506-3.
46. **Kozel, Roman. 2011**. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha : Grada, 2011. 978-80-247-3527-6.

47. **Kurzy.cz. 2021.** Elekřina - ceny a grafy elekřiny, vývoj ceny elekřiny 1 kWh - 3 roky - měna CZK. *Kurzy.cz.* [Online] Kurzy.cz, 2021. [Citace: 21. Duben 2021.] <https://www.kurzy.cz/komodity/cena-elektriny-graf-vyvoje-ceny/1kwh-czk-3-roky>.
48. **Le, Huong Van. 2019.** Changing trends in internet startup value propositions, from the perspective of the customer. *Technological Forecasting and Social Change.* 2019, Sv. 146.
49. **Liana-Eugenia, Mester. 2014.** Competitiveness And Supporting The Business Competitiveness. *University of Oradea.* 2014, Sv. 1, 2.
50. **Lukosiute, Kristina. 2019.** Is Joining a Business Incubator or Accelerator Always a Good Thing? *Technology Innovation Management Review.* 2019, Sv. 7, 9.
51. **McAfee. 2021.** Tokenization vs Encryption. *McAfee.* [Online] McAfee, 2021. [Citace: 23. Duben 2021.] <https://www.mcafee.com/enterprise/en-us/security-awareness/cloud/tokenization-vs-encryption.html>.
52. **Madaleno, Margarida. 2018.** *Incubators, Accelerators and Regional Economic Development.* Bonn : Institute of Labor Economics, 2018. 11856.
53. **Malte L. Peters, Stephan Zelewski. 2013.** Competitive strategies their relevance for sustainable development in the food industry. *Journal of Management and Sustainability.* 3, 2013, 148.
54. **Maury, Benjamin. 2018.** Sustainable competitive advantage and profitability persistence: Sources versus outcomes for assessing advantage. *Journal of Business Research.* 2018, Sv. 84.
55. **Melegati, Jorge. 2019.** A model of requirements engineering in software startups. *Information and Software Technology.* 2019, Sv. 109.
56. **MFČR. 2021.** Distribuce pojiřten. *Ministerstvo financí České republiky.* [Online] MFČR, 2021. [Citace: 19. Duben 2021.] <https://www.mfcr.cz/cs/soukromy-sektor/pojistovnictvi/distribuce-pojisteni>.
57. **Mrázek, Jiří. 2021.** Inflace - 2021, míra inflace a její vývoj v R. *Kurzy.cz.* [Online] Kurzy.cz, 17. Duben 2021. [Citace: 20. Duben 2021.] <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>.
58. **MVČR. 2021.** Co je GDPR. *Ministertsvo vnitra České republiky.* [Online] Ministerstvo vnitra České republiky, 2021. <https://www.mvcr.cz/gdpr/clanek/co-je-gdpr.aspx>.
59. **O'Rilley, Charles. 2019.** The Three Stages of Disruptive Innovation: Idea Generation, Incubation, and Scaling. *California Management Review.* 2019, Sv. 61.
60. **Osterwalder, Alex. 2014.** *Value Proposition Design.* Hoboken : John Wiley & Sons, Inc., 2014. 978-1-118-96806-2 .

61. **Petrů, Naděžda. 2019.** Factors impacting startup sustainability in the Czech Republic. *Innovative Marketing*. 2019, Sv. 15.
62. **Picken, Joseph C. 2017.** From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*. 2017, Sv. 60.
63. **Pitra, Zbyněk. 2006.** *Management inovačních aktivit*. místo neznámé : Professional Publishing, 2006. 808694610X.
64. **Porter, Michael E. 1980.** *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press, 1980.
65. **Rabiee, Fatemeh. 2004.** Focus-group interview and data analysis. *Cambridge University Press*. 4, 2004, 63.
66. **Riani, Abdo. 2019.** The 5 Biggest Stages Of A Startup From Idea To Scale. *Forbes*. [Online] 12. November 2019.
67. **Ries, Eric. 2009.** Minimum Viable Product: a guide. *Startup Lessons Learned*. [Online] 2009.
68. —. **2011.** *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York : Crown Publishing Group, 2011.
69. **Schindler, Jan. 2021.** Počty získaných zákazníků za rok, úspěšní a neúspěšní dodavatelé. *TZB Info*. [Online] TZB Info, 11. Únor 2021. [Citace: 19. Duben 2021.] <https://www.tzb-info.cz/ceny-paliv-a-energie/21838-pocty-ziskanych-zakazniku-za-rok-uspesni-a-neuspesni-dodavatele>.
70. —. **2021.** Počty získaných zákazníků za rok, úspěšní a neúspěšní dodavatelé. *TZB Info*. [Online] TZB Info, 11. Únor 2021. [Citace: 20. Duben 2021.] <https://www.tzb-info.cz/ceny-paliv-a-energie/21838-pocty-ziskanych-zakazniku-za-rok-uspesni-a-neuspesni-dodavatele>.
71. **Sedláčková, Helena a Buchta, Karel. 2006.** *Strategická analýza*. Praha : C.H. Beck, 2006. 80-7179-367-1.
72. **Smith, Norman. 1983.** *Type of entrepreneur, type of firm, and managerial motivation: Implications for organizational life cycle theory*. místo neznámé : Strategic Management Journal, 1983. Sv. 325-340.
73. **SOCR. 2021.** Zmapovali jsme nejčastější triky energošmejdu v době nouzového stavu . *TZB Info*. [Online] TZB Info, 25. Leden 2021. [Citace: 19. Duben 2021.] <https://www.tzb-info.cz/ceny-paliv-a-energie/21766-zmapovali-jsme-nejcastejsi-triky-energosomejdu-v-dobe-nouzoveho-stavu>.
74. **Srivasta, Mukesh. 2013.** Building a Sustainable Competitive Advantage. *Journal of technology management & innovation*. 2013, Sv. 8, 2.
75. **STEN/MARK. 2018.** *Energetická gramotnost populace ČR*. Praha : STEN/MARK, 2018.

76. **Subramaniam, Mohan. 2020.** Digital ecosystems and their implications for competitive strategy. *Journal of Organization Design*. 9, 2020, Sv. 12.
77. **Svobodová, Ivana. 2017.** *Od nápadu k podnikatelskému plánu: Jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha : Grada, 2017.
78. **Tahal, Radek. 2017.** *Marketingový výzkum*. Praha : Grada, 2017. 978-80-271-0206-8.
79. **Talola, Jalmari. 2016.** *Creating an Effective Customer Value Proposition Process*. Helsinki : Helsinki Metropolia University of Applied Sciences, 2016.
80. **Thaddeus, Mallya. 2006.** *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha : Grada, 2006. 978-80-247-1911-5.
81. **Thompson, Arthur A. 1989.** *Strategy Formulation and Implementation: Tasks of the General Manager*. New York : Mc Graw hill, 1989. 978-0256069013.
82. **Tučková, Lenka. 2014.** *Parametry hodnotové inovace strategie modrého oceánu*. Liberec : Technická univerzita v Liberci, 2014.
83. **Urbancová, Hana. 2013.** Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge. *Journal of Competitiveness*. 2013, Sv. 5, 1.
84. **Veber, Jaromír. 2016.** *Management inovací*. Praha : Management Press, 2016. 978-80-7261-423-3.
85. **Wang, Hui-Ling. 2014.** Theories for competitive advantage. *Wollogong University*. 2014, Sv. 408, 1.
86. **Widuri, Retnaningtyas. 2019.** *Proceedings of the International Conference on Tourism, Economics, Accounting, Management, and Social Science*. místo neznámé : Atlantis Press, 2019. 978-94-6252-651-8.
87. **Wikipedia. 2021.** SWOT. *Wikipedia*. [Online] Wikipedia, 16. Duben 2021. [Citace: 20. Duben 2021.] <https://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>.
88. **William, Vivien. 2014.** *Efektivnost informačních systémů*. [Prezentace] místo neznámé : SlideServe, 2014.
89. **Zajko, Marian. 2017.** *Challenges of scaling-up process for start-ups*. Bratislava : Balkan Region Conference on Engineering and Business Education, 2017.
90. **Zdeněk, Mikoláš. 2005.** *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Praha : Grada, 2005. 80-247-1277-6.

11 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Vývojové fáze startupu (Picken, 2017)	11
Obrázek 2 - Mikroekonomické pojetí konkurence (Zdeněk, 2005)	17
Obrázek 3 - Inovační S-křivka (Veber, 2016)	21
Obrázek 4 - Životní cyklus produktu	22
Obrázek 5 - Okolí podniku (Dedouchová, 2001)	24
Obrázek 6 - PEST analýza (ExcelTown, 2021)	25
Obrázek 7 - Porterův model pěti sil (William, 2014)	27
Obrázek 8 - SWOT analýza (Wikipedia, 2021)	31
Obrázek 9 - Hodnota pro zákazníka (Hartikka, 2015)	33
Obrázek 10 - Hodnotový řetězec (Jurová, 2016).....	34
Obrázek 11 - Hodnotová sekce, na základě (Osterwalder, 2014)	37
Obrázek 12 - Zákaznický profil (Osterwalder, 2014)	38
Obrázek 13 - Struktura souboru cookie (Kozel, 2011)	41
Obrázek 14 - Organizační struktura společnosti (Zdroj: vlastní tvorba).....	43
Obrázek 15 - Hlavní stránka energetické sekce (Zdroj: interní materiály)	44
Obrázek 16 - Logo společnosti (Zdroj: interní materiály).....	45
Obrázek 17 - Vývoj cen elektřiny od roku 2018 (Kurzy.cz, 2021)	48
Obrázek 18 - Meziroční míra inflace v ČR (Mrázek, 2021)	49
Obrázek 19 - Počet změn dodavatelů energií od roku 2010 (Schindler, 2021)	50
Obrázek 20 - Výsledky výzkumu k porozumění smluvním podmínkám (STEN/MARK, 2018)	51
Obrázek 21 - Zařízení zákazníků na webu (Zdroj: interní materiály).....	52
Obrázek 22 - Výsledky první vlny dotazníku (1) (Zdroj: interní materiály).....	61
Obrázek 23 - Výsledky první vlny dotazníku (2) (Zdroj: interní materiály).....	61
Obrázek 24 - Výsledky první vlny dotazníku (3) (Zdroj: interní materiály).....	61
Obrázek 25 - Výsledky druhé vlny dotazníku (1) (Zdroj: interní materiály)	62
Obrázek 26 - Výsledky druhé vlny dotazníku (2) (Zdroj: interní materiály)	62
Obrázek 27 - Výsledky druhé vlny dotazníku (3) (Zdroj: interní materiály)	62
Obrázek 28 - Výsledky třetí vlny dotazníku (1) (Zdroj: interní materiály)	63
Obrázek 29 - Výsledky třetí vlny dotazníku (2) (Zdroj: interní materiály)	63
Obrázek 30 - Výsledky třetí vlny dotazníku (3) (Zdroj: interní materiály)	63
Obrázek 31 - Proces tvorby zákaznické zkušenosti (Invision, 2021)	65
Obrázek 32 - Testovací prototyp webové stránky (Zdroj: interní materiály)	66
Obrázek 33 - Teplotní mapy nástroje HotJar (HotJar, 2021).....	67
Obrázek 34 - Starý design vstupního formuláře (Zdroj: interní materiály)	68
Obrázek 35 - Nový design vstupního formuláře (Zdroj: interní materiály)	69
Obrázek 36 - Nový design hlavní stránky (Zdroj: interní materiály).....	70
Obrázek 37 - Nový design zobrazení produktů (Zdroj: interní materiály).....	70
Obrázek 38 - Výzkum Citizens Advice Bureau (Lipman, 2021)	71

12 Seznam tabulek

Tabulka 1 -Rozdíly mezi akcelerátorem a inkubátorem (Madaleno, 2018)	16
Tabulka 2 - Shrnutí analýzy PEST.....	53
Tabulka 3 - Shrnutí SWOT analýzy	58
Tabulka 4 - Specifikace online panelových výzkumů	59
Tabulka 5 - Ukázka rozhovorů se spotřebitelem.....	64
Tabulka 6 - Porovnání funkcionalit s ostatními portály (vlastní tvorba)	73

