

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Teze diplomové práce

Business modely podniků ve vybraném odvětví

Vypracovala: Andrea Poláková

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

České Budějovice

2023

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá tvorbou business modelů v odvětví knih. Práce seznamuje čtenáře s pojmy jako je podnik, podnikatel, konkurenční výhoda a podnikatelský plán. Je zde popsán business model, jeho prvky a druhy business modelů. Práce se zabývá business modely v odvětví knih, z něhož bylo vybráno 16 knihkupectví a nakladatelství. Cílem je zhodnocení business modelů v odvětví knih a návrh doporučení pro nový podnik.

Tento cíl byl rozdělen na 3 další cíle. Prvním dílčím cílem byla tvorba business modelů sledovaných podniků. Druhým dílčím cílem bylo zhodnocení business modelů, v němž byly zkoumány slabé a silné stránky, jež vyplynuly z vytvořených business modelů a posledním dílčím cílem bylo navržení doporučení pro nový podnik, který chce vstoupit do daného odvětví. Tato doporučení plynula ze zjištění slabých stránek stávajících podniků.

Klíčová slova: Podnik, business model, nakladatelství, knihkupectví, silné a slabé stránky

Úvod

Zákazníci tvoří spolu s nabídkou jednu z nejdůležitějších oblastí podniku, protože bez zákazníků, kteří by nakupovali vybrané produkty, by podnik nemusel tvořit nabídku a bez vytváření nabídky a uspokojování poptávky by neměl zisk. Z toho vyplývá, že další důležitou oblastí jsou právě finance, již jsou potřeba k tomu, aby firma mohla vytvořit produkty pro zákazníky. Poslední důležitou oblastí je infrastruktura. Podnik musí vyřešit, jakým způsobem bude dovážet a nabízet dané produkty svým zákazníkům. Najít správné zákazníky a uvědomit si, na jaké segmenty by měl podnik cílit a jaké kanály by k tomu měl použít, je jednou z nejdůležitějších činností. K vyřešení všech daných oblastí slouží business model. Ten by si měl vytvořit každý podnik, protože zachycuje všechny důležité oblasti, které musí řešit. K vytvoření modelu slouží plátno business modelu, v němž se nachází celkem 9 stavebních prvků. Práce je rozdělena do teoretické části sloužící k pochopení základních pojmů a problematiky business modelu, a na praktickou část, v níž je vybráno 16 knihkupectví a nakladatelství. Každý podnik je pro obeznámení čtenáře popsán a v krátkosti představen, než dojde k zobrazení samotného business modelu, jeho popisu a zobrazení všech silných a slabých stránek vyplývajících z modelu. V závěru jsou zmíněny souhrnné silné a slabé stránky spolu s doporučeními pro stávající podniky a pro nový podnik vstupující na daný trh.

Cíl práce

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

Hlavní cíl je rozdělen do tří dílčích cílů:

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

Metodika

1. Prostudování odborné literatury

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

2. Zpracování metodiky v souladu s cílem diplomové práce

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

3. Příprava případových studií podniků

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

4. Vyhodnocení business modelů podniků

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

5. Syntéza zpracovaných případových studií

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

6. Navržení doporučení a změn

Navržená doporučení vychází z vyhodnocených slabých stránek u jednotlivých podniků. U každého podniku byly odhaleny slabé stránky plynoucí z business modelů a následně byly vyhodnoceny nejčastěji se opakující slabiny a ty s největší vahou. Pro tyto slabé stránky jsou poté navržena doporučení, která by mohla pomoci těmto slabinám předejít či snížit jejich

dopad. Doporučení jsou navržena pro stávající podniky a následně jsou vypsána doporučení pro nový podnik, jenž by chtěl vstoupit na trh. Tento krok navazuje na splnění třetího dílčího cíle.

Výsledky a diskuze

Souhrn silných stránek

Ve velkém množství se knihkupectví a nakladatelství zaměřují na zákazníky a zaměřují se na nízké ceny a široký sortiment. V knihkupectvích a nakladatelstvích s menším množstvím prodejen, převažují nízké provozní náklady. Nakladatelství nejsou tolik závislá na dodavatelích jako knihkupectví.

Souhrn slabých stránek

Všechny business modely se zaměřují v oblasti hodnotové nabídky převážně na papírové knihy v českém jazyce a málokterá se ve větší míře orientují na zahraniční literaturu. V dnešní době lidé chtějí knihy v elektronické podobě, jež většina ze zmíněných podniků nabízí pouze v malé míře, anebo vůbec.

Některé podniky vlastní pouze e-shop, nikoliv kamenné prodejny. Někteří lidé jsou i v této technologicky vyspělé době vůči internetovým prodejmům skeptičtí a nedůvěřují něčemu, co si nemohou vzít do ruky a vyzkoušet si to, nebo v tomto případě většinou prolistovat. Z absence nedostatku kamenných knihkupectví může vyplývat nedostatečná komunikace se zákazníky.

V dnešní době by mohla být nevýhoda v menší kupní síle zákazníků, kteří nemají při vysokých cenách dostatek financí pro nákup knih a neknižního zboží, protože si rozmyšlí, do čeho budou investovat a rozhodnou se pro důležitější věci, jako jsou potraviny či léky.

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

V knihkupectvích s velkým množstvím prodejen jsou vysoké provozní náklady.

Doporučení pro stávající podniky v odvětví

Prvním doporučením byl prodej elektronických knih. Tento krok by mohl být pro nakladatelství a knihkupectví jednoduchý a levný, protože téměř každý autor posílá svůj rukopis do nakladatelství, v němž se zkoumá, zda je rukopis dostatečně čtivý proto, aby se mohl vydat a nakladatelství z něj mělo dostatečně velké zisky, v elektronické podobě. V dnešní době existuje velké množství programů, ať už placených či těch, co jsou zdarma, které dokážou převést soubor do jiných formátů, jež zákazníci pro čtení požadují. Nejčastěji se rukopisy posílají ve formátu pdf či ve wordu. Knihkupectví následně elektronické knihy prodávají nejčastěji právě ve formátu pdf, mobi či epub a zákazník si může sám vybrat, jaký formát si bude chtít koupit. Tento krok by byl pro nakladatelství či knihkupectví rychlý a nemusel by být tolik nákladově náročný. V tomto případě je potřeba se domluvit převážně s nakladatelstvím, aby elektronickou formu knihy nabídlo a knihkupectví ji tak mohla na svých e-shopech začít nabízet a prodávat.

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

U některých knihkupectví či nakladatelství byl problém ve formě špatně nastaveného a nepřehledného e-shopu či jim e-shop úplně chyběl. V tomto případě by podnik mohl najít nového zaměstnance rozumějícího programování. Ten by jim mohl nastavit přehledný e-shop či jim vytvořit úplně nový. Pokud podnik nebude chtít zaměstnávat nového pracovníka pro tento úkol, existuje více možností, například najmutí externího pracovníka či objednání designu přes internet k čemuž slouží hned několik internetových stránek. Mohou využít i stránku Page Studio, která nabízí tvorbu e-shopu od 25 000 Kč, kdy se cena může vyvíjet podle požadavků podniků.

Posledním problémem je nedostatečná reklama a nedostatečný marketing. Knihkupectví by mohla pořádát nějaké besedy, posezení s autory či společná čtení, jež by mohli přilákat nové zákazníky. V případě, že bude posezení s nějakým autorem, mohli by dát menší slevu na jeho

knížky, například 10 % a zákazníci by si knihy u nich mohli koupit a následně by si danou knihu mohli nechat podepsat. Při otevření nové prodejny by mohli rozdávat letáky s pozváním na slavnostní otevření prodejny, při němž bude nějaká výhodná akce nebo by k tomu mohli pořádat doprovodný program. Tyto letáky lze tisknout i při již zmíněných besedách či posezeních s autory. Firmy by mohly k propagaci využít své vlastní internetové stránky či sociální sítě jako je Facebook, Twitter či Instagram. Tyto stránky jsou zdarma a knihkupectví či nakladatelství s fungujícími stránkami zde mají již svou zavedenou základnu sledujících.

Doporučení pro nový podnik v odvětví

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

Zaměření by měl mít nejen na literaturu v českém jazyce, ale i na cizojazyčnou literaturu například ve formě zrcadlového textu. Důležitá je orientace na zákazníka a průzkum trhu, aby podnik zjistil, o co mají zákazníci zájem a prodával jim to, co lidé opravdu chtějí. Nový podnik by se měl zaměřit na více autorů a nezaměřovat své knihy pouze na několik vybraných autorů. Měl by se zaměřit na větší segment zákazníků. Ve své nabídce by neměli rovněž zapomínat na elektronické knihy a neknižní zboží, protože zákazníci oceňují, pokud si mohou koupit i neknižní zboží jako dárek pro někoho, kdo moc nečte.

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

Na začátku podnikání bych doporučila nastavit nižší ceny pro přilákání zákazníků do jejich knihkupectví. Kromě prodejen také doporučuji vytvoření vlastního e-shopu a účtů na sociálních sítích, na nichž je důležité zdůraznit, v čem je knihkupectví odlišné od ostatních a proč by měli zajít právě do jejich knihkupectví. Lze sem přidat i fotky z prodejen a zdůraznit tu přidanou hodnotu.

Posledním doporučením bylo najmutí kvalifikovaných zaměstnanců s určitým přehledem o literatuře a řádné proškolení nových zaměstnanců.

Závěr

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

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

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

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

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

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

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

Další bibliografické údaje

Type of thesis: master

Author: Andrea Poláková

Academic Year: 2022/2023

Department: Department of Management, Faculty of Economics, University of South Bohemia in Ceske Budejovice, Czech Republic

Thesis supervisor: Ing. Martin Pech, Ph.D.

Number of pages: 90

Language of thesis: CZ

Title of Thesis: Enterprises business models in selected industry

Annotation: This thesis deals with the creation of business models in the book industry. There are explained concepts like business, businessman, business plan or competitive advantage. Then followed an explanation of the business model itself, the individual building elements of the business model and the various types of the business. The work deals with 16 bookshops and publishing houses.

The aim is to evaluate business models in the book industry and propose recommendations for a new venture. This aim was split into 3 other aims. The first sub aim was the creation of business models of selected companies. The second aim was evaluation of business model, in which the weakness and strengths points that resulted from the created business models were examined and the last sub aim was to propose recommendations for a new business that wants to entrant to the book market. These recommendations flowed from the identification of the weaknesses of existing businesses.

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