

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2024

Barbora Kordíková

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu

**Využití konkrétního Canvas modelu v kontextu vzniku
podniku se sportovním vybavením z druhé ruky**
Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:
Ing. Mgr. Daniel Opelík

Vypracovala:
Barbora Kordíková

Praha, 2024

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem závěrečnou bakalářskou práci zpracovala samostatně, a že jsem uvedla všechny použité zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze dne

.....

.....

Barbora Kordíková

Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své bakalářské práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto bakalářskou práci použil ke studiu a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými prameny.

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala Ing. Mgr. Danielu Opelíkovi především za rychlé a pohotové odpovědi, poskytnuté rady a cenné připomínky ohledně mé práce, a to téměř kdykoliv, kdy jsem potřebovala. Velmi si cením jeho ochoty a děkuji za odborné vedení práce.

Abstrakt

- Název:** Využití konkrétního Canvas modelu v kontextu vzniku podniku se sportovním vybavením z druhé ruky
- Cíle:** Cílem této bakalářské práce je předložení vypracovaného konkrétního Canvas modelu pro podnik se sportovním vybavením z druhé ruky. Hotový model by měl ukázat, zda má založení takového podniku smysl a jaké jsou jeho šance na úspěch na trhu.
- Metody:** Práce kombinuje kvantitativní a kvalitativní výzkumné metody. V první řadě provádí anketu a na základě jejích výsledků jsou sestaveny otázky pro rozhovory. Finální použitou metodou je tvorba modelu Lean Canvas.
- Výsledky:** Výsledkem je vypracovaný návrh modelu Lean Canvas pro založení podniku se sportovním vybavením z druhé ruky.
- Klíčová slova:** podnikání, lean canvas, second hand, sport

Abstract

- Title:** The use of Canvas model in the context of the creation of a business with second-hand sports equipment
- Objectives:** The aim of this bachelor's thesis is to present a concrete Canvas model developed for a business with second-hand sports equipment. The finished model should show whether the establishment of such a business makes sense and what are its chances of success on the market.
- Methods:** The thesis combines quantitative and qualitative research methods. First of all, it conducts a survey, and based on its results, interview questions are compiled. The final method that was used is the creation of a Lean Canvas model.
- Results:** The result is a proposal for a Lean Canvas model for setting up a second-hand sports equipment store.
- Keywords:** business, lean canvas, second hand, sport

Obsah

1	ÚVOD.....	10
2	CÍL A ÚKOLY PRÁCE	11
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	12
3.1	Podnikatelský plán.....	12
3.2	Canvas modely.....	13
3.2.1	Lean Startup.....	13
3.2.2	Business model Canvas	16
3.2.3	Lean Canvas.....	21
4	METODIKA PRÁCE	30
4.1	Anketa.....	30
4.2	Polostrukturovaný rozhovor	31
4.2.1	Operacionalizace rozhovoru pro sportovní obchod	32
4.2.2	Operacionalizace rozhovoru pro second hand	33
5	VÝSLEDKY	34
5.1	Výsledky ankety	34
5.1.1	Vyhodnocení výsledků ankety.....	35
5.2	Shrnutí rozhovorů	36
5.2.1	Plánování podnikání	36
5.2.2	Výběr sortimentu	37
5.2.3	Cíle podnikání.....	37
5.2.4	Cílová skupina	37
5.2.5	Komunikace se zákazníky	37
5.2.6	Konkurenční výhoda.....	38
5.2.7	Výkyvy prodeje	38
5.2.8	Povědomí o obchodě.....	38
5.2.9	Závěr z rozhovorů.....	38

5.3	Syntéza ankety a rozhovorů.....	39
5.4	Zpracování modelu Lean Canvas pro podnik se sportovním vybavením z druhé ruky	40
5.4.1	Problém.....	40
5.4.2	Řešení	40
5.4.3	Unikátní přidaná hodnota.....	40
5.4.4	Konkurenční výhoda.....	41
5.4.5	Segmenty zákazníků	41
5.4.6	Klíčové metriky	42
5.4.7	Kanály.....	42
5.4.8	Struktura nákladů.....	42
5.4.9	Příjmové toky.....	43
5.4.10	Grafický návrh Lean Canvas.....	43
	Zdroj: Vlastní zpracování	43
6	DISKUZE	44
7	ZÁVĚR.....	46
8	SEZNAM LITERATURY	47
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	51
	SEZNAM PŘÍLOH	52

1 ÚVOD

Vzhledem k tomu, že se v dnešním světě velmi řeší témata jako je udržitelnost, šetření nebo odpovědnost, je potřeba se přizpůsobit a jít s dobou. Nestačí ale, aby se vyrábělo nové „udržitelné“ oblečení, nebo nová „udržitelná“ auta v podobě elektromobilů. Je třeba neplýtvat, a to nejen věcmi, ale hlavně vlastní energií a energií spotřebovávanou na výrobu všech nových výrobků. Proto je důležité chápat význam slova udržitelnost správně, a ne pouze tak, jak ho podává marketingová reklama. (Nondek, 2016)

Asociace společenské odpovědnosti (2023) uvádí, že původní myšlenka tohoto slova vedla k zamyšlení, zastavení se. Šlo o to, abychom se jako lidstvo začali chovat odpovědně, a to v jakémkoli slova smyslu. Je jedno, jestli jde o vypalování pralesů nebo například tzv. „fast fashion“ – do češtiny přeloženo jako rychlá móda. Důležité je u toho přemýšlet. Důležité je rozmyslet si, jestli vlastním chováním planetě pomáháme, nebo ji naopak ničíme.

Přestože se udržitelnosti věnují všelijaká odvětví, stále existují i ta, kde se to bohužel moc neřeší. Nedostatečný zájem o tuto disciplínu jeví například odvětví sportovní, proto je potřeba, aby se mu věnovat začalo. Proto je potřeba vytvořit místo, kde bude možné nakoupit použité sportovní vybavení, a dostat tak tuto myšlenku do povědomí lidí. (Decathlon, 2024)

2 CÍL A ÚKOLY PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je předložení vypracovaného konkrétního Canvas modelu pro podnik se sportovním vybavením z druhé ruky. Hotový model by měl ukázat, zda má založení takového podniku smysl a jaké jsou jeho šance na úspěch na trhu.

Dílčí úkoly

- Provést rešerši a studium odborné literatury
- Zpracovat teoretická východiska k tvorbě podnikatelského modelu
- Sestavit otázky pro anketu
- Provést anketu
- Vytvořit operacionalizaci rozhovoru
- Uskutečnit rozhovory
- Zhodnotit zjištěná data v souvislosti se založením vlastního podniku
- Vytvořit grafický model Lean Canvas

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Podnikatelský plán

Podle Svobodové a Andery (2017) je podnikatelský plán písemným dokumentem zabývajícím se podnikatelskou činností a všemi důležitými aspekty jak z vnějšího, tak vnitřního prostředí. Tento dokument není pouze počátečním krokem před zahájením podnikání, ale může být také užitečný při plánování významných změn v podnikání.

I když vytvoření podnikatelského plánu není automaticky zárukou úspěchu podnikání, plán alespoň usiluje o ověření, zda má podnikatelská myšlenka na trhu šanci.

Důvody k sestavení podnikatelského plánu mohou být v souvislosti s cíli různé. Často jsou podnikatelské plány zpracovávány s finanční tematikou – většinou za účelem získání přehledu nad příjmy a výdaji, nebo pro odhad finančních prostředků potřebných například při počátečních vysokých investicích. (Svobodová, Andera, 2017)

Jak uvádí Svobodová a Andera (2017), podnikatelský plán přizpůsobuje svou podobu příjemci a situaci, pro kterou má být použit. Do obecné struktury plánu se ale obvykle řadí shrnutí, analýza produktu vlastníka, analýza trhu a zákazníků, analýza konkurence, analýza dodavatelů, personální zabezpečení, marketing, finanční plán, analýza rizik a vyhodnocení projektu.

Přestože podnikatelský plán je velmi užitečnou součástí zakládání a plánování chodu podniku, Maurya (2016) upozorňuje na tendenci toho, že tento dokument obvykle čítá několik desítek, někdy až stovek stran a dodává, že v této podobě není přehledný.

3.2 Canvas modely

Srpová (2020) uvádí, že existují dva hlavní přístupy k podnikání. První vidí podnikání jako činnost spojenou s inovacemi, tvorbou hodnoty a přinášením něčeho nového a jedinečného na trh. Tento pohled je často spojen s využíváním tržních příležitostí, rychlým růstem nových firem, startupy a investory. Druhý přístup považuje za podnikatele každého, kdo vlastní a řídí podnik nebo živnost, bez ohledu na to, zda je inovativní nebo usiluje o růst.

3.2.1 Lean Startup

Podle Riese (2011, s. 27) nemusí být Startupem pouze nová firma, říká, že: „*Startup je lidskou institucí navrženou pro vytvoření nového produktu či služby na trh v podmínkách extrémní nejistoty.*“, naproti tomu Srpová (2020, s. 18) tvrdí, že „*Startup je podnikatelský projekt, jehož zakladatelé mají ambiciózní vizi a touhu změnit svět.*“

Metoda Lean Startup přišla s myšlenkou kombinace dvou výstižných pojmů. Slovem Lean rozumíme maximalizaci přidané hodnoty pro zákazníka při co nejefektivnějším využití vstupů. Pojem Startup lze potom využít při zavádění nového produktu či služby v rámci rozjíždějícího se podnikání v nejistých podmínkách. Často se také používá v souvislosti s podniky, které se snaží o udržitelnost. (Buchalcevoová, Mysliveček, 2016)

Kořeny Lean Startupu sahají do roku 2007, kdy byla Stevem Garym Blankem navržena metoda Customer Development. Původní Blankovu variantu rozpracoval Eric Ries, jenž ji v roce 2011 představil v podobě tzv. „BLM loop“ (viz Obrázek 1). Zkratka BLM vychází ze tří slov „Build-Measure-Learn“, která jsou pro Lean Startup klíčová a budou podrobněji popsána níže. (Blank, 2013)

Lean Startup je Ericem Riesem definován pěti principy:

1) Podnikatelé jsou všude (Entrepreneurs are everywhere)

V knize Lean Startup Eric Ries přichází s myšlenkou, že podnikatelem je každý, kdo vlastní firmu, ať už hudebník, účetní nebo majitel e-shopu. Nemusí se jednat jen o zavádění nového produktu, Lean Startup lze aplikovat kdekoliv – v jakémkoliv odvětví a v jakkoliv velkém či malém podniku.

2) Podnikání je management (Entrepreneurship is management)

Klíčové je ovšem i zaměření se na management, a to proto, že Startup není pouze službou nebo produktem, ale je lidskou institucí. Aby taková instituce byla na trhu úspěšná, musí být řízena vhodným stylem, který je tomu třeba přizpůsobit.

3) Ověřené učení (Validated learning)

Cílem Startupu je pomoci podnikatelům vytvořit úspěšný a udržitelný podnik, nejen samotný produkt nebo službu. V článku pro Harvard Business review Eric Ries pojmenoval a vysvětlil svá doporučení a nazval je třemi „A“. Prostřednictvím těchto doporučení chtěl poukázat na to, že podnikatelé mají často tendenci sklouznout k porovnávání svých výsledků na základě jednoduchých čísel, jako je například počet zobrazení nebo objem zpráv. Dle Riesova názoru ale tyto metriky nejsou relevantními ukazateli, a proto přišel s následujícími třemi pojmy, které by požadovanou relevantnost údajů měly zajistit. Pro udržení jednoduchosti je pojmenoval tak, aby všechna začínala písmenem „A“.

Actionable (Akční): Měřené údaje by měly ukázat spojitost mezi příčinou a důsledkem, a tím pádem, že celý proces lze opakovat, protože není náhodný, ale kontrolovatelný.

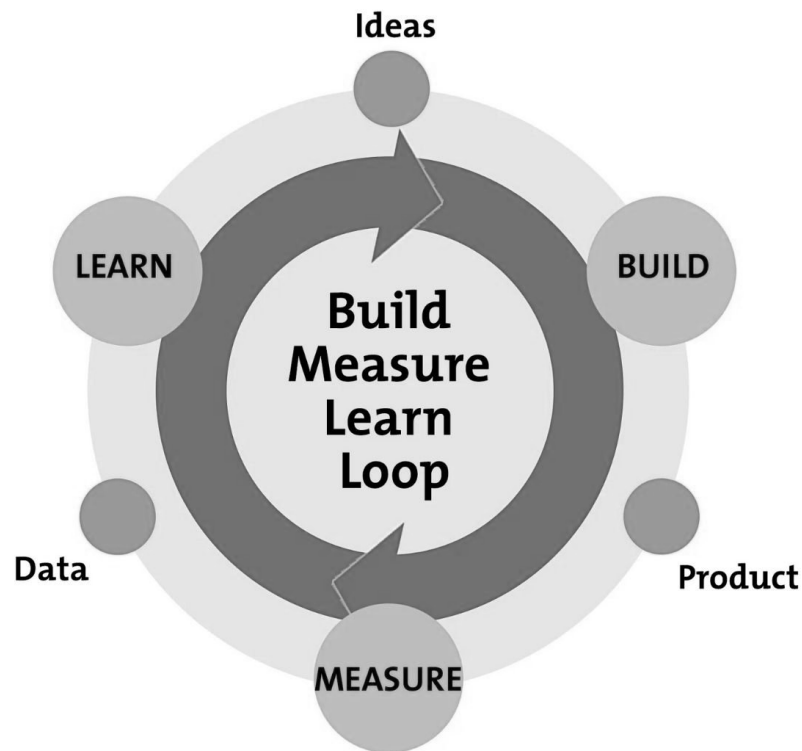
Accessible (Dostupný): Ke sledovaným údajům by měl mít přístup kdokoliv z firmy a měly by být formulovány tak, aby jim také každý mohl porozumět.

Auditable (Kontrolovatelný): Data by měla být důvěryhodná a ověřitelná, aby z nich podnik mohl čerpat pro své budoucí obchodní chování. (Ries, 2011)

4) Build-Measure-Learn

V praxi BLM loop vypadá tak, že se nejdříve stanoví problém a v reakci na něj je navrženo řešení v podobě zkušebního produktu, tzv. MVP – „Minimum viable product“, neboli minimální životaschopný produkt. Je to jakási pilotáž, která slouží k získání potřebných dat ohledně oblíbenosti u zákazníka a měla by ukázat slabé stránky. Na základě zpětné vazby od prvních uživatelů je produkt postupně vylepšován až do doby, než odpovídá potřebám zákazníka. Cílem je zjistit, co funguje a co je naopak potřeba vylepšit, aby v konečné podobě vznikl co nejlepší produkt. (Maurya, 2012)

Obrázek 1: Lean Startup – BLM loop



Zdroj: Erik Eichhorn (2019)

5) Innovation accounting (Inovační účetnictví)

Ries říká, že ke zlepšení výstupů je ovšem potřeba soustředit se i na „nudné věci“. Tímto tvrzením klade důraz jak na měření pokroku, stanovování si cílů a různých milníků, tak na prioritizaci práce obecně.

K úspěšnému splnění úkolů Ries doporučuje rozdělit si sledovaná data do tří základních skupin. První orientovat na zákazníka a jeho potřeby. Ve druhé se věnovat odhadu trhu a tomu, zda tam může produkt být úspěšný a udržitelný. A ve třetí se zaměřit na NPV (Net Present Value), neboli „čistou současnou metodu“, používající se při hodnocení návratnosti investic. (Ries, 2011)

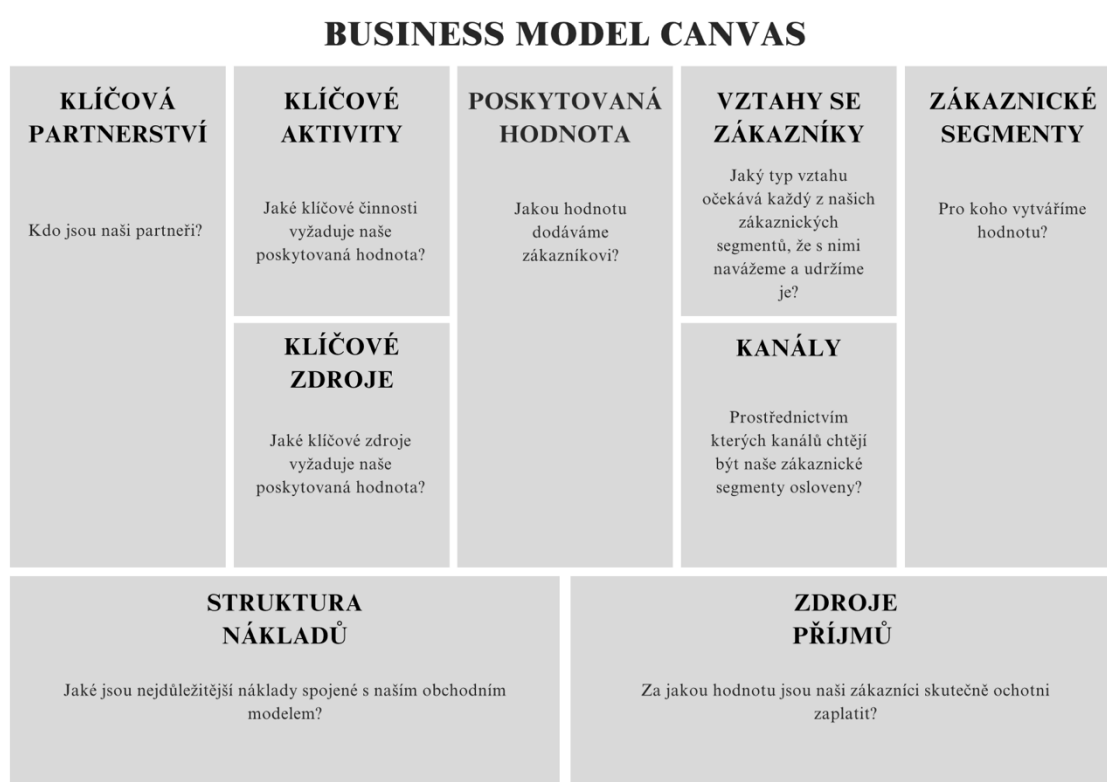
3.2.2 Business model Canvas

Alexander Osterwalder a Yves Pigneur, to jsou jména neoddělitelně spjatá s pojmem Business model Canvas. Tento model je nástroj pro vizualizaci a analýzu obchodního modelu firmy. Skládá se z devíti základních segmentů, které společně poskytují komplexní pohled na obchodní podnikání.

Jednotlivými částmi (viz Obrázek 2) jsou Zákaznické segmenty (Customer Segments), Hodnota nabídky (Value Proposition), Kanály (Channels), Vztahy se zákazníky (Customer Relationships), Zdroje příjmů (Revenue Streams), Klíčové aktivity (Key activities), Klíčové zdroje (Key Resources), Klíčoví partneři (Key Partnerships) a Náklady (Cost Structure).

Grafické znázornění představuje plátno business modelu, které lze rozdělit na tři části – efektivita (klíčová partnerství, klíčové aktivity, klíčové zdroje), hodnota (vztahy se zákazníky, distribuční kanály, zákaznické segmenty) a finance (struktura nákladů a zdroje příjmů). (Osterwalder, Pigneur, 2010)

Obrázek 2: Tři celky plátna Business modelu Canvas



Zdroj: Vlastní zpracování

1) Zákaznické segmenty (Customer Segments)

Zákazníci představují jádro úspěchu podnikání, bez nich nemůže žádná společnost fungovat. Vhodné je rozdělit zákazníky do určitých segmentů na základě například jejich chování.

Samostatné segmenty jsou definovány odlišnou potřebou zákazníka, a tím pádem odlišnou nabídkou společnosti. Dále využitím rozdílných distribučních kanálů při oslovování zákazníka, vyžadují různé typy vztahů a komunikace a mají podstatně odlišnou ziskovost. (Ries, 2011)

Zásadním krokem je stanovit cílovou skupinu zákazníků a na tu se následně orientovat. Dle preferencí jednotlivých skupin se pak společnost může lépe zaměřit na plnění jejich potřeb, a tím pádem dosáhnout lepších výsledků na trhu. (Osterwalder, Pigneur, 2010)

2) Hodnota nabídky (Value Proposition)

Hodnota nabídky pomáhá firmě pochopit specifické potřeby a problémy, které mají zákazníci. Tím, že zjišťuje, co zákazníci skutečně potřebují nebo chtějí, umožňuje firmě lépe cílit své produkty a služby. Jasně definovaná hodnota nabídky pomáhá firmě odlišit se od konkurence. Tím, že vytváří jedinečnou a atraktivní nabídku, která vyhovuje specifickým potřebám zákazníků, pomáhá firmě získat konkurenční výhodu na trhu. Slouží k identifikaci a komunikaci toho, co společnost nabízí, proč je to pro zákazníky cenné a jak se odlišuje od konkurence. (Maurya, 2012)

Je to také základ pro marketingovou komunikaci. Díky tomu, že jasně definuje, jaký užitek nebo hodnotu firma nabízí zákazníkům, umožňuje firmě efektivně oslovovat své cílové publikum a přesvědčovat je o výhodách svých produktů nebo služeb.

Slouží jako směrnice pro rozhodování o tom, kam by měl směřovat produktový vývoj. Porozuměním hodnotám zákazníka může firma lépe určit, jaké funkce a vlastnosti by měly být prioritní při vývoji nových produktů nebo služeb.

Hodnota nabídky je klíčovým prvkem při vytváření strategií firmy. Pomáhá firmě formulovat dlouhodobé cíle a plány, které budou posilovat konkurenční výhodu a umožní jí dosáhnout dlouhodobého úspěchu na trhu.

Klíčovým uvědoměním je, jakou hodnotu vlastně firma zákazníkovi nabízí, jakým jeho problémem se zabývá a jaké přináší finální řešení. (Kotler, 2013)

3) Kanály (Channels)

Funkce Kanálů v rámci Business Model Canvas spočívá v popisu způsobů, jakými firma komunikuje se svými zákazníky a distribuuje svou hodnotovou nabídku. Tento segment identifikuje různé kanály, prostřednictvím kterých firma oslovuje své zákazníky a umožňuje jim získat přístup k produktům nebo službám.

Kanály jsou klíčovým prvkem pro navrhování efektivních strategií komunikace a distribuce, které umožní firmě dosáhnout svých obchodních cílů a efektivněji uspokojovat potřeby zákazníků. (Adámek, Meixnerová, 2022)

4) Vztahy se zákazníky (Customer Relationships)

Vztahy se zákazníky prochází několika fázemi, mezi které patří Získávání zákazníků (Customer Acquisition), Udržení zákazníků (Customer Retention) a Zvyšování prodeje (Boosting Sales/Upselling). Každá z těchto fází hraje roli v budování dlouhodobých a vzájemně prospěšných vztahů mezi firmou a zákazníky.

Fáze Customer Acquisition (Získávání zákazníků) se zaměřuje na přilákání nových zákazníků do podnikání. Během ní se firma snaží oslovit potenciální zákazníky a přesvědčit je, aby si zakoupili produkty nebo služby. To může zahrnovat různé marketingové aktivity, jako jsou reklamní kampaně, propagace, akce, nebo oslovování cílených segmentů trhu. (Ries, 2011)

Po získání zákazníků je klíčové si je dlouhodobě udržet a zajistit, aby se stali loajálními, k čemuž slouží fáze Customer Retention (Udržení zákazníků). V rámci ní se společnost zaměřuje na poskytování vynikající zákaznické zkušenosti, péči a podporu, a to pravidelnou komunikací se zákazníky, personalizovaným přístupem, řešením stížností a nabízením výhodných podmínek stávajícím zákazníkům.

V rámci fáze Boosting Sales (Zvyšování prodeje/Upselling) se řeší zvyšování hodnoty jednotlivých transakcí a maximalizace příjmů z každého zákazníka. Firma se snaží prodat zákazníkovi vyšší verzi produktu nebo služby, doplňkové produkty, nebo přidat hodnotu prostřednictvím cross-sellingu. (Kotler, 2013)

5) Zdroje příjmů (Revenue Streams)

Zdroje příjmů jsou klíčovým prvkem v rámci Business Modelu Canvas, které popisují různé způsoby, jakými firma generuje příjmy ze svého obchodního modelu. Tyto zdroje jsou základním pilířem finanční udržitelnosti firmy a jsou nezbytné pro pokrytí

nákladů a dosažení zisku. Jsou potřebné k financování provozu firmy, investic do rozvoje, inovací a růstu. (Osterwalder, Pigneur, 2014)

V otázce příjmů je stěžejní přihlížet k požadavkům jednotlivých segmentů zákazníků a k jejich finančním možnostem. Zodpovězením těchto otázek lze příjmové transakce rozdělit na jednorázové a opakované.

Zdroje příjmů nejsou pouze o tom, jak firma získává peníze, ale také o tom, jak efektivně řídí své finanční toky, jak maximalizuje své příjmy a minimalizuje náklady. (Osterwalder, Pigneur, 2014)

6) Klíčové aktivity (Key activities)

Klíčové aktivity představují základní činnosti, které firma provádí za účelem dosažení cílů a poskytnutí hodnoty zákazníkům, a měly by přispívat k úspěchu podniku. Řídí se strategií firmy a charakterem jejího podnikání.

Důležitost klíčových aktivit spočívá v tom, že ovlivňují efektivitu a konkurenceschopnost firmy. Správně navržené a prováděné aktivity by měly vést k vytvoření konkurenční výhody a zajištění trvalého úspěchu na trhu.

Specifika klíčových aktivit se liší v závislosti na povaze a odvětví podnikání. Například výrobce automobilů by se měl zaměřit na vývoj, výrobu a distribuci vozidel, zatímco softwarová firma by se soustředila na vývoj softwaru, implementaci a podporu zákazníků. (Adámek, Meixnerová, 2022)

7) Klíčové zdroje (Key Resources)

Klíčové zdroje ovlivňují schopnost firmy produkovat, distribuovat a dodávat svou hodnotovou nabídku. Bez adekvátních zdrojů by firma nemohla efektivně provádět své klíčové aktivity a dosahovat svých obchodních cílů. Zdroje mohou také sloužit k vytváření konkurenční výhody a zajištění dlouhodobé udržitelnosti firmy na trhu. (Kotler, 2013)

8) Klíčová partnerství (Key Partnerships)

Klíčová partnerství představují externí vztahy, které firma vytváří s jinými subjekty, aby dosáhla svých obchodních cílů a posílila svůj obchodní model. Tyto partnery může firma potřebovat k doplnění svých klíčových zdrojů a aktivit, rozšíření své působnosti na trhu nebo zajištění dodávek, distribuce či inovací.

Důležitost klíčových partnerství spočívá v tom, že umožňují firmě využívat komplementárních zdrojů, dovedností, technologií a znalostí, které sama nemusí mít. Tímto způsobem může firma maximalizovat svůj potenciál, snížit riziko a náklady spojené s vývojem a provozem svého obchodního modelu a získat konkurenční výhodu na trhu. (Osterwalder, Pigneur, 2010)

9) Náklady (Cost Structure)

Tento segment pojednává o hlavních nákladech spojených s provozem konkrétního obchodního modelu. Vytváření hodnoty, udržování vztahů se zákazníky a generování příjmů, to všechno vyžaduje finanční prostředky. Tyto náklady lze relativně snadno identifikovat poté, co jsou stanoveny klíčové zdroje, aktivity a partnerství. (Adámek, Meixnerová, 2022)

3.2.3 Lean Canvas

Lean Canvas je flexibilní nástroj navržený pro podporu tvorby a analýzy podnikatelských modelů. Vychází z konceptu Business modelu Canvas a je optimalizován pro rychlé experimentování a přizpůsobování. Byl to Ash Maurya, kdo se rozhodl z Business modelu Canvas odebrat čtyři položky a nahradit je, dle jeho názoru, užitečnějšími. Vyřadil Klíčové partnery, Klíčové činnosti, Klíčové zdroje a Vztahy se zákazníky a místo nich popsal Problém, Řešení, Klíčové metriky a Neférovou výhodu. Cílem Mauryaho změny byla potřeba orientace na podnikatele a touha po akčním jednání podniku. (Maurya, 2012)

Lean Canvas se snaží pomoci podnikatelům a týmům rychle a efektivně zformulovat a vizualizovat jejich podnikatelské nápady. Tento nástroj umožňuje identifikovat jednotlivé prvky podnikatelského modelu, kterými jsou Problém, Řešení, Existující alternativy, Klíčové metriky, Poskytovaná hodnota, Konkurenční výhoda, Zákaznické segmenty, Cesty k zákazníkům, První vlašťovky, Struktura nákladů a Proud příjmů. (Maurya, 2012)

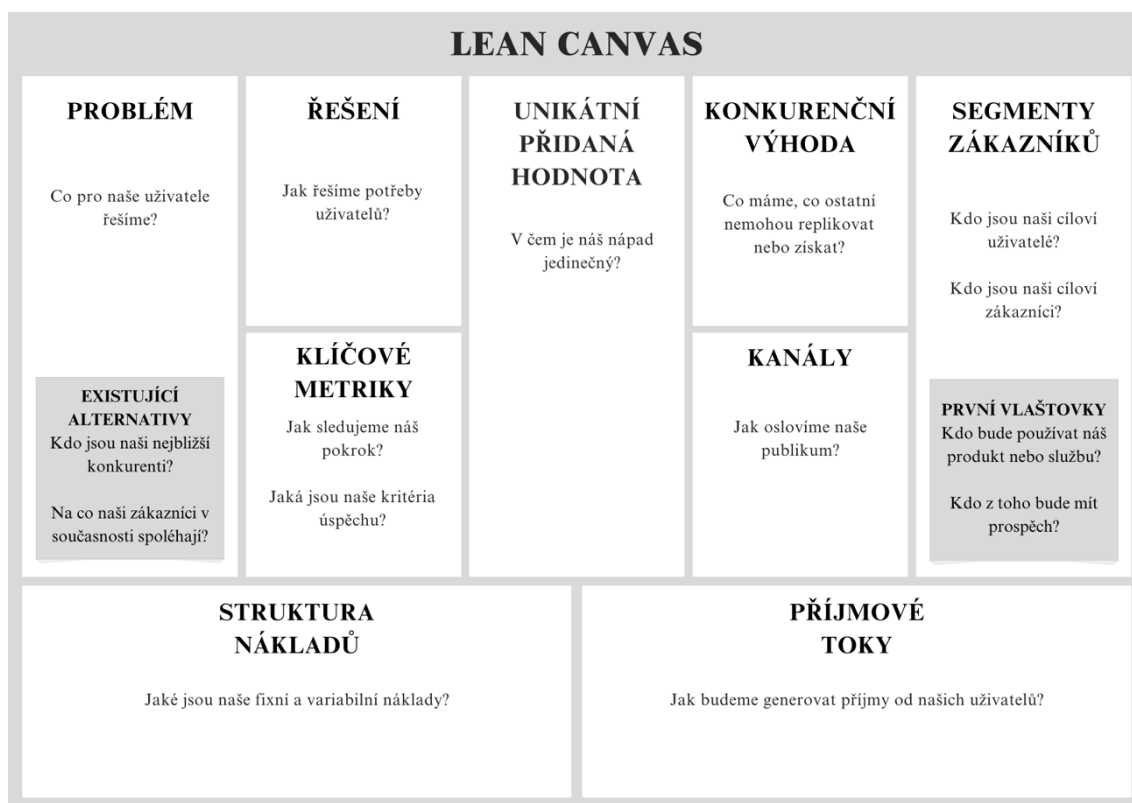
Jednou z hlavních výhod Lean Canvas je jeho jednoduchost a přehlednost. Pomocí jednoho listu papíru nebo digitálního dokumentu (viz Obrázek 3) umožňuje týmům vizualizovat a sdílet své myšlenky a postupy. Tímto způsobem umožňuje rychle a efektivně komunikovat a spolupracovat při vytváření podnikatelských strategií. (Ries, 2011)

Další výhodou je flexibilní přístup, který podporuje. Lean Canvas poskytuje rámec pro rychlé testování a přizpůsobování nápadů, což umožňuje týmům rychle reagovat na zpětnou vazbu z trhu a přizpůsobovat své strategie a produkty měnícím se potřebám zákazníků.

Lean Canvas se vyvinul jako reakce na potřebu jednodušších a rychlejších metodik v podnikání. Tradiční podnikatelské plány často obsahují mnoho detailů a jsou časově náročné na vytvoření. Lean Canvas nabízí jednodušší alternativu, která je vhodná zejména pro start-upy a inovativní projekty. (Ries, 2011)

Tento nástroj začal získávat popularitu v posledních letech jako součást metodiky Lean start-upu, která klade důraz na rychlou adaptaci a experimentování. Lean Canvas se stal oblíbeným nástrojem mezi podnikateli, investory a poradci, kteří hledají efektivní způsob, jak analyzovat a vyvíjet podnikatelské nápady. (Maurya, 2012)

Obrázek 3: Plátno modelu Lean Canvas



Zdroj: Vlastní zpracování

1) Problém (Problem)

Problém je součástí modelu Lean Canvas, která se zaměřuje na identifikaci a definici konkrétních problémů nebo potřeb zákazníka. Tato část je základem pro celý podnikatelský plán, protože pokud neexistuje skutečný a relevantní problém, jenž zamýšlený produkt nebo služba plánuje řešit, je pravděpodobné, že na trhu neuspěje. (Ries, 2011)

Problém musí být konkrétní, měřitelný a vycházet z reálného výzkumu nebo zpětné vazby od zákazníků. Při rozpracovávání této části je třeba postupovat systematicky. Výchozím bodem je pochopení potřeb a obtíží, s nimiž se potenciální zákazník potýká. Problematiku lze pochopit například prostřednictvím rozhovorů, anket, pozorování nebo analýzy stávajících dat.

Každý identifikovaný problém by měl být podložen důkazy z výzkumu nebo zpětné vazby od zákazníků. (Maurya, 2012)

V rámci problému je potřeba zmínit i Existující alternativy. Ty mají za úkol vyhledat konkurenční výrobky, služby nebo společnosti. (Maurya, 2012)

2) Řešení (Solution)

Řešení je další nedílnou součástí zmiňovaného modelu zaměřující se na konkrétní produkty nebo služby, jež podnik nabízí k vyřešení identifikovaných problémů zákazníků. Tato část ukazuje, jakým způsobem plánovat uspokojení potřeb zákazníků a jak zvolenou nabídkou přinášet hodnotu na trh. (Ries, 2011)

Rozpracování této části spočívá v hledání funkcí a vlastností produktů nebo služeb, které přímo odpovídají na problémy zákazníků. Dalším krokem je jasné a stručné popsání jednotlivých řešení, přičemž každé řešení by mělo být formulováno tak, aby bylo snadno pochopitelné a přesvědčivé. Je důležité se zaměřit na ty aspekty, které činí řešení efektivním.

Výzvou v části Řešení je nejen navrhnout účinné produkty nebo služby, ale také zajistit, aby byly reálně proveditelné a udržitelné. (Ries, 2011)

3) Unikátní přidaná hodnota (Unique Value Proposition)

Unikátní přidaná hodnota je prvkem podnikatelského plánu Lean Canvas, který jasně a stručně vyjadřuje, jaký jedinečný přínos daný produkt nebo služba zákazníkovi přináší. Odpovídá na otázku, proč by si zákazník měl vybrat právě tento produkt nebo službu místo konkurenčních nabídek. (Maurya, 2012)

Při tvorbě přidané hodnoty je potřeba se zaměřit na několik aspektů. Je žádoucí přesně pochopit potřeby, problémy a přání cílové skupiny, a to provedením důkladného průzkumu trhu, sběru zpětné vazby od zákazníků a analýzou konkurence. Cílem je zjistit, co zákazníci chtějí a co je pro ně nejdůležitější. (Osterwalder, Pigneur, 2010)

Kromě definování problému je podstatné najít i jeho řešení a uspokojit tak potřebu zákazníka. To může tkvít mimo jiné ve specifických vlastnostech produktu, jeho funkcích, kvalitě, ceně, designu, uživatelské přívětivosti nebo v dalších unikátních aspektech, které produkt odlišují od konkurenčních nabídek. (Ries, 2011)

Silná unikátní přidaná hodnota pomáhá budovat značku, zvyšovat loajalitu zákazníků a podporovat růst prodeje, proto je vhodné, aby byla srozumitelná a zapamatovatelná. Zároveň by měla být konzistentní napříč všemi marketingovými kanály včetně webových stránek, reklam, sociálních médií a prodejních materiálů. (Kim, Mauborgne 2015)

4) Konkurenční výhoda (Unfair Advantage)

Konkurenční výhoda, známá též jako "neférová výhoda", musí být nejen jedinečná, ale také těžko napodobitelná. Může mít různé podoby, včetně patentovaných technologií, exkluzivních partnerství, silné značky, jedinečných zdrojů nebo specifického know-how. Každý z těchto prvků výrazně přispívá ke snížení konkurence a tím pádem přibližuje zákazníky. (Maurya, 2012)

Například patentovaná technologie může zajistit společnosti exkluzivní právo využívat konkrétní inovace, což poskytuje významnou výhodu na trhu. Exkluzivní partnerství mohou zajišťovat přístup k cenným distribučním kanálům nebo klíčovým zákazníkům, které konkurence nemá. (Osterwalder, Pigneur, 2010)

Silná značka je dalším příkladem neférové výhody. Vytváří totiž loajalitu zákazníků a důvěru v kvalitu produktů nebo služeb. Pokud značka získala dobré jméno a široké uznání, je pravděpodobné, že zákazníci budou tyto produkty preferovat před konkurencí, i když jsou ostatní nabídky podobné. Budování značky však vyžaduje čas, důslednost a značné investice do marketingu a komunikace se zákazníky. (McGrath, 2013)

Specifické know-how nebo odborné znalosti mohou také představovat významnou konkurenční výhodu. Pokud společnost disponuje odborníky s unikátními znalostmi nebo dovednostmi, které nejsou snadno dostupné na trhu, může to být silný faktor, který ji odlišuje od konkurence. (Maurya, 2012)

Pro dosažení a udržení konkurenční výhody je zcela nezbytné neustále inovovat a zlepšovat své produkty nebo služby investovat do výzkumu a vývoje, sledovat trendy trhu a přizpůsobovat se novým podmínkám. Proto by neměla být statická, ale měla by se vyvíjet společně s trhem a technologiemi. V opačném případě bude výhoda ztracena ve prospěch konkurence. (Slywotzky, Weber, 2011)

5) Segmenty zákazníků (Customer Segments)

Segmenty zákazníků jsou částí Lean Canvasu, která se zaměřuje na identifikaci různých skupin lidí nebo organizací mající různé problémy nebo potřeby. Právě na ty je potřeba se zaměřit a pochopit, kdo jsou cíloví zákazníci a jaké jsou jejich specifické charakteristiky.

Segmentace může být založena na demografických faktorech (např. věk, pohlaví, příjem), geografických faktorech (např. lokalita), psychografických faktorech (např. životní styl, hodnoty) nebo behaviorálních faktorech (např. nákupní zvyklosti, loajalita

ke značce). Na základě správného pochopení a segmentace zákazníků je možné efektivně přizpůsobit marketingovou a prodejní aktivitu. (Christensen, 2016)

V souvislosti se segmentací zákazníků je potřeba zmínit tzv. První vlašťovky, které též sehrávají úlohu v modelu Lean Canvas. Jejich role spočívá v zodpovězení otázek, kdo bude daný produkt nebo službu používat a kdo z toho bude mít prospěch. (Maurya, 2012)

6) Klíčové metriky

Klíčové metriky představují konkrétní ukazatele, které podnik využívá k měření úspěchu, výkonnosti a pokroku směrem k dosažení svých cílů. Určení a sledování zvolených metrik usnadňuje pochopení, jak dobře podnikání funguje. Zároveň slouží jako odrazový můstek pro přijímání informovaných rozhodnutí, která mohou zlepšit výkonnost a růst společnosti. Stanovené metriky poskytují objektivní data, která pomáhají podnikatelům a manažerům rozpoznat silné a slabé stránky, optimalizovat procesy a strategicky plánovat další kroky.

Jednotlivé metriky se mohou lišit v závislosti na povaze podnikání, oboru a obchodním modelu. Zpravidla se však jedná o akvizici zákazníků, retenci zákazníků, generování příjmů a provozní efektivitu. (Maurya, 2016)

Akvizice zákazníků měří, jak úspěšně podnik získává nové zákazníky. Využívá pro to ukazatele jako náklady na získání zákazníka (CAC), počet nových zákazníků za určité období, konverzní poměr návštěvníků webu na zákazníky nebo míru registrací do služby. Tyto ukazatele měří, jak efektivní jsou marketingové a prodejní strategie a kde je třeba provést úpravy. (Croll, Yoskovitz, 2013)

Retence zákazníků zjišťuje, jak dobře podnik udržuje své zákazníky. Konkrétně měří průměrnou délku vztahu se zákazníkem nebo míru opakovaných nákupů. Vysoká retence zákazníků je indikátorem spokojenosti zákazníků a kvality poskytovaných služeb nebo produktů. Zlepšení retence vede k vyšší celoživotní hodnotě zákazníka (CLV) a nižším nákladům na získání nových zákazníků. (Croll, Yoskovitz, 2013)

Provozní efektivita posuzuje, jak účinně firma využívá své prostředky k dosažení stanovených cílů. Zabývá se měřením nákladů na prodané zboží, řeší provozní marže, úroveň využití zdrojů, dobu obratu zásob nebo výkonnost výrobních procesů. Tyto ukazatele pomáhají odhalit oblasti, kde lze snížit náklady nebo zvýšit efektivitu. (Ries, 2011)

Specifická odvětví obvykle využívají specifické ukazatele pro svůj obor. Například online platformy aplikují metriky spojené s počtem aktivních uživatelů, dobou strávenou na stránce, mírou zapojení uživatelů nebo mírou konverze z bezplatných uživatelů na placící zákazníky. Pro výrobní podniky jsou podstatnými metrikami naopak ukazatele typu počet vyrobených jednotek, míra vadnosti produktů nebo efektivita výrobních linek. (Ries, 2011)

Při určení a sledování klíčových metrik je důležité zaměřit se na ukazatele, které jsou nejvíce relevantní pro daný obor podnikání a které nejlépe odrážejí jeho výkonnost a úspěch. Obecně by zvolené metriky měly být snadno měřitelné, relevantní pro cíle společnosti a měly by poskytovat jasné a srozumitelné informace. (Croll, Yoskovitz, 2013)

7) Kanály (Channels)

Kanály v rámci Lean Canvasu definují způsoby, jakými se produkt nebo služba dostane k zákazníkům. Zahrnují všechny body od prvního kontaktu až po doručení produktu a následnou podporu. Tato část modelu je zásadní pro optimalizaci všech cest, kterými jsou zákazníci oslovováni a obsluhováni.

Kanály se dělí na přímé a nepřímé. Přímé kanály zahrnují metody, kterými se prodejce přímo spojuje se zákazníkem, například prostřednictvím vlastních webových stránek, mobilních aplikací, sociálních sítí a přímého prodeje. Tyto kanály umožňují přímou interakci se zákazníky, což zvyšuje kontrolu nad zákaznickou zkušeností a umožňuje sbírat cennou zpětnou vazbu. Do nepřímých kanálů se řadí partneři nebo prostředníci, kteří pomáhají oslovovat zákazníky. Mohou to být distribuční partneři, maloobchodníci, online tržiště nebo tzv. affiliate partneři. Tyto kanály umožňují širší dosah a jsou efektivní při oslovení zákazníků v nových nebo specifických segmentech trhu. (Rosenbloom, 2012)

Výběr správných kanálů závisí na cílové skupině zákazníků a jejich preferencích. Je důležité analyzovat, kde se zákazníci nacházejí a jaké kanály preferují pro komunikaci a nákup. Mladší generace obvykle preferuje sociální sítě a mobilní aplikace, zatímco starší generace spíše upřednostňuje osobní kontakt a telefonní podporu. Testování jednotlivých kanálů a analýza jejich výkonu umožňuje zjistit, které z nich generují nejvíce návštěvnosti a tržeb. Na základě těchto dat se pak přizpůsobuje spektrum kanálů. (Croll, Yoskovitz, 2013)

Efektivitu kanálů lze zajistit prostřednictvím jejich průběžného analyzování a optimalizace, a to sledováním klíčových metrik jako návštěvnost, náklady na získání

zákazníka, životní hodnota zákazníka a spokojenost zákazníka. Je však důležité zajistit, aby všechny kanály byly dobře integrovány a spolupracovaly, aby byl finální zážitek pro zákazníka jednotný, bez ohledu na to, jaký kanál sleduje. (Chaffey, 2017)

Dalším důležitým kanálem jsou webové stránky, které poskytují informace o službách, cenách a umožňují rezervace. Sociální sítě, jako Facebook a Instagram, mohou sloužit k propagaci služeb, sdílení zákaznických příběhů a komunikaci se zákazníky. Email marketing může být využit pro pravidelné newslettery, které informují zákazníky o novinkách, akcích a speciálních nabídkách. Dále lze využít offline marketing v podobě reklam v novinách, letáků nebo billboardů. Partnerské dohody s hotely, restauracemi a firemními partnery mohou také významně přispět k získání nových zákazníků. (McDonald, 2018)

8) Struktura nákladů (Cost Structure)

Struktura nákladů je částí představující a analyzující výdaje spojené s provozem podnikání. Řeší se, jak náklady ovlivňují ziskovost a finanční zdraví podniku a na základě zjištěných výsledků se plánuje finanční strategie, optimalizuje se provoz a zajišťuje se udržitelnost podnikání. (Maurya, 2016)

Náklady lze rozdělit do dvou hlavních kategorií, a to fixní náklady a variabilní náklady. Fixní náklady jsou výdaje, které zůstávají konstantní bez ohledu na objem produkce nebo prodeje. Patří sem například nájemné za kancelářské prostory, platy zaměstnanců, náklady na pojištění a odpisy. Tyto náklady jsou předvídatelné a pravidelné, což usnadňuje jejich plánování. Naproti tomu variabilní náklady jsou výdaje, které se mění v závislosti na objemu produkce nebo prodeje. Patří sem například náklady na suroviny, provize prodejců, náklady na dopravu a spotřební materiál. Variabilní náklady bývají obtížněji předvídatelné, jelikož se mění s úrovní podnikatelské aktivity, což vyžaduje flexibilní finanční plánování. (Kraft, 2021)

Zaznamenání všech relevantních výdajů a přidělení jim odpovídajících priorit vede k sestavení struktury nákladů. Pravidelné sledování nákladů umožňuje najít oblasti, ve kterých lze dosáhnout úspor nebo zlepšit efektivitu. Snížit náklady může například revize provozních procesů, vyjednávání lepších smluvních podmínek s dodavateli nebo implementace technologických řešení. (Croll, Yoskovitz, 2013)

Jedním z přístupů k optimalizaci nákladů je využití outsourcingu. Je to efektivní způsob snížení fixních nákladů a zvýšení flexibility podniku. Například místo udržování vlastního týmu zákaznické podpory lze tuto službu outsourcovat specializované firmě,

což vede ke snížení nákladů a umožňuje soustředit se na hlavní oblasti podnikání. (Ries, 2011)

Dalším aspektem je analýza návratnosti investic (ROI) u různých výdajů. Každý výdaj by měl být posuzován z hlediska jeho přínosu pro podnikání. Jednotlivé investice se hodnotí podle toho, kolik nových zákazníků přináší a jaký je jejich vliv na tržby. Tímto způsobem se zajišťuje efektivní využívání zdrojů a maximalizace návratnosti investic. (Friedlob, Franklin, 1996)

9) Příjmové toky (Revenue Streams)

Tato část modelu Lean Canvas slouží k odhalení zdrojů příjmů přispívajícím k finančnímu zdraví a růstu podnikání. Příjmové toky mohou mít různé podoby v závislosti na typu podnikání a obchodním modelu. Nejčastěji se příjmy dělí do několika hlavních kategorií zabývajících se přímým prodejem, předplatným, provizemi, licenčními poplatky, půjčkami, reklamou a dalšími formami monetizace. (Maurya, 2012)

Přímý prodej je jedním z nejběžnějších způsobů generování příjmů, kde zákazníci platí za konkrétní produkt nebo službu. Tento model je snadno pochopitelný a přímočaře měřitelný, což usnadňuje sledování tržeb a plánování marketingových a prodejních strategií. (Baumgartner, 2016)

Předplatné je další populární metoda, prostřednictvím které zákazníci pravidelně platí za přístup k produktům nebo službám po určitou dobu. Tento způsob poskytuje stabilní a předvídatelné příjmy, což je výhodné pro plánování a řízení cash flow. Předplatné je často využíváno v sektorech typu software, streamovací služby a média. (Tzuo, Weisert, 2018)

Dalším způsobem, jak generovat příjmy, jsou Licenční poplatky. Své využití často nacházejí v technologickém průmyslu, kde společnosti licencují své patenty nebo software jiným firmám. Licenční poplatky poskytují opakující se příjmy a jsou významným zdrojem dlouhodobých příjmů. (Osterwalder, Pigneur, 2010)

Reklama je často využívána u bezplatných nebo tzv. freemium modelů, kde uživatelé získávají přístup k základním službám zdarma, zatímco podnikání generuje příjmy z reklamy. Využívána je převážně v médiích, mobilních aplikacích a na online platformách. Její úspěch závisí na schopnosti přilákat a udržet velký počet uživatelů a efektivně monetizovat jejich pozornost. (Boric, Strauss, 2022)

Při sestavování příjmových toků je důležité určit všechny potenciální zdroje příjmů a analyzovat jejich význam a využitelnost. Každý zdroj příjmů by měl být posuzován z hlediska jeho příspěvku k celkovým příjmům, nákladům spojených s jeho získáváním a

potenciálu pro růst. Pro rozvoj podniku je nezbytné pravidelně sledovat výkonnost jednotlivých příjmových toků a přizpůsobovat strategii na základě měnících se tržních podmínek a potřeb zákazníků. (Ries, 2011)

Z výše zmíněných a popsaných modelů byl pro praktickou část vybrán model Lean Canvas, jelikož se díky jeho charakteristikám a využití hodí pro účely této práce nejlépe.

4 METODIKA PRÁCE

Pro splnění cíle práce, tedy vytvoření grafického modelu Lean Canvas, bylo potřeba zvolit vhodné výzkumné metody. Adekvátní alternativou se ukázala být kombinace kvantitativního a kvalitativního výzkumu, proto autorka v rámci praktické části této práce provádí nejprve krátkou anketu. Na základě výsledků z ní sestavuje otázky pro rozhovory a následně je též realizuje. (Hendl, 2008)

4.1 Anketa

První výzkumnou metodou, jak již bylo zmíněno výše, je anketa. Tato anketa je určena k analýze hypotetické poptávky daného segmentu.

Brace (2013) uvádí, že anketa je jednoduchý průzkum, který se obvykle provádí na menší skupiny respondentů. Tyto sociologické skupiny jsou nereprezentativním vzorkem populace, proto se data z nich nedají zobecňovat. Při pravidelném nebo i jen občasném provádění anket v rámci podnikání však obchodník může získat informace, které jsou cenným nástrojem při zkvalitňování služeb, jelikož díky nim získává možnost lépe zacílit na konkrétní zákaznicka přání.

Typickým rysem ankety je její časová nenáročnost a jednoduchost, díky níž zákazníka neodradí ji vyplnit. (Brace, 2013)

Její hlavním úkolem je zjistit, v jaké podobě by cílová skupina podnik se sportovním vybavením z druhé ruky nejvíce ocenila neboli jaké použité sportovní vybavení jí na trhu chybí. Zároveň by měla přinést informace o názoru na celou problematiku udržitelnosti a udržitelnosti ve sportu. Tato výzkumná metoda je pro celou práci velmi důležitá, protože její výsledek je výchozím bodem jak pro zpracování otázek do rozhovoru, tak pro vytvoření finálního plátna Lean canvas modelu. (Brace, 2013)

Anketa obsahuje pět krátkých otázek, z nichž vyplývá vhodná možnost pro podnik, tedy sportovní oblast, do které dává smysl vkládat energii.

Proběhla elektronickou formou, a to na sociální síti Instagram, kde byla k dispozici během měsíce dubna.

Cílila na respondenty tzv. „sustainability generation“ neboli udržitelné generace, jak jí nazývá Forbes (2021). Jde o generaci Z, do níž spadají všichni, kdo jsou narozeni mezi léty 1997 a 2010. Zájem generace Z o udržitelnost je značný, tudíž je jí nakupování použitého vybavení vlastní, a je tedy i cílovou skupinou pro projekt založení podniku se sportovním vybavením z druhé ruky.

Základním souborem je generace Z žijící v Praze a výzkumným vzorkem potom uživatelé sociální sítě Instagram, kteří těmto podmínkám vyhovují a vyplnili anketu.

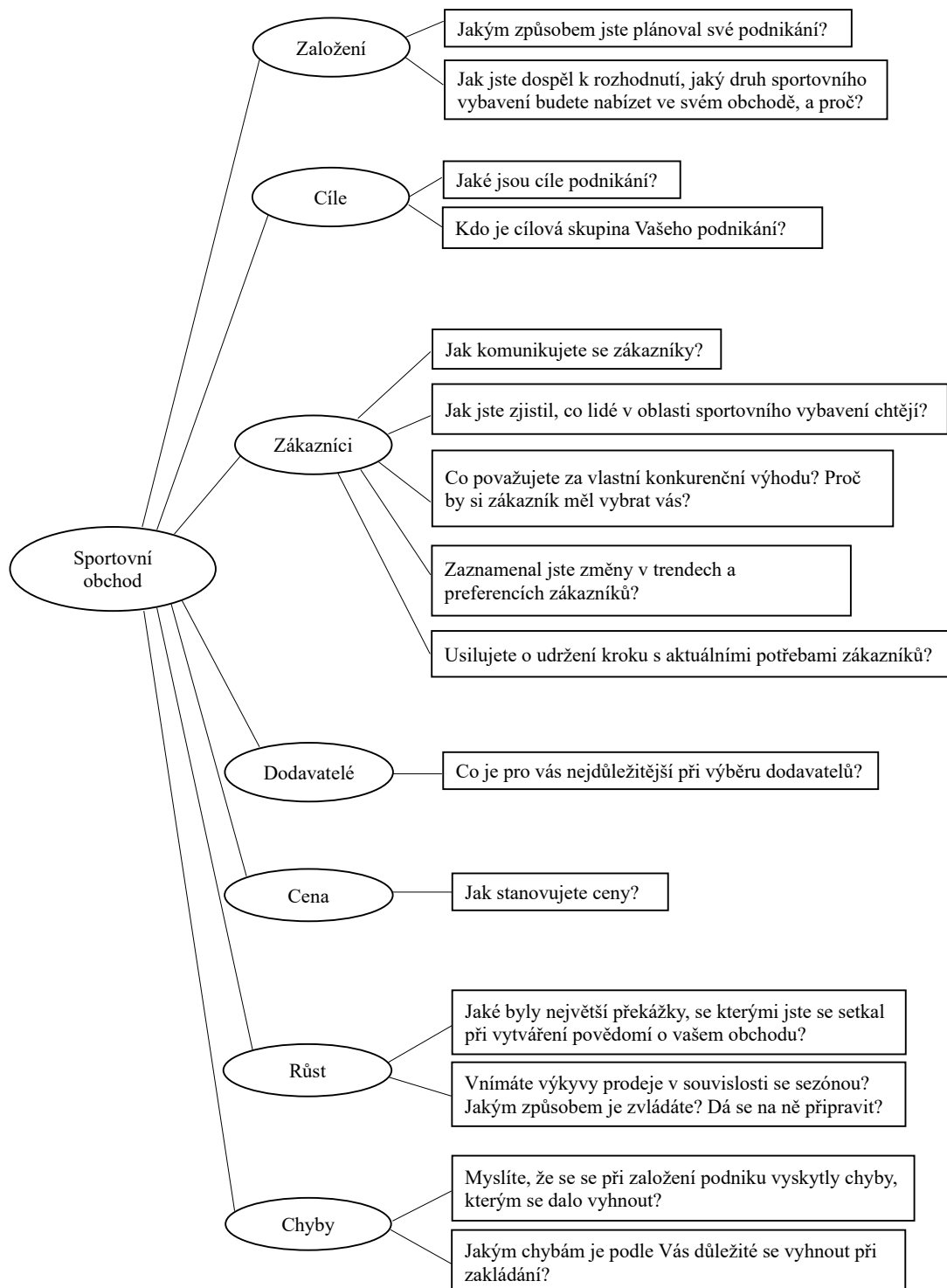
4.2 Polostrukturovaný rozhovor

Zástupcem kvalitativní výzkumné metody jsou v případě této práce tři rozhovory. Ty byly provedeny v květnu 2024 se zástupci dvou rozdílných sportovních obchodů v Praze a jedním second handem tak, aby byly získány potřebné informace k založení vlastního podniku na podobné bázi. Rozhovory proběhly přímo na prodejně a otázky byly pokládány majitelům obchodu tak, aby z rozhovorů vyplynulo, co je pro podnikatele důležité do začátku, kde vznikají největší úskalí, na co si dát pozor, co dělat a co naopak nedělat.

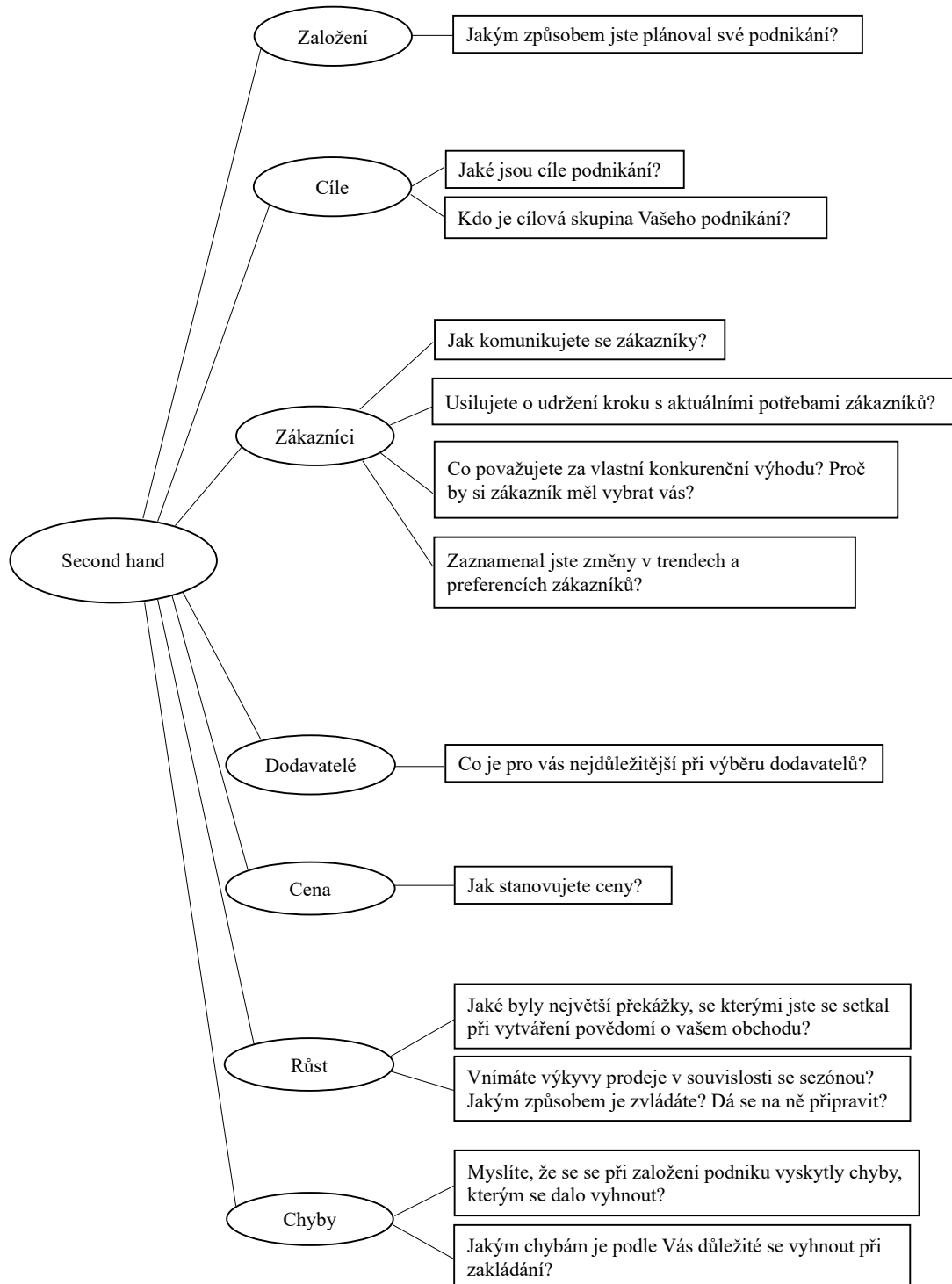
Forma rozhovoru byla zvolena polostrukturovaná, což, jak vysvětluje Mišovič (2019), znamená, že otázky jsou dopředu připraveny. Zároveň ale není nutné zachovávat jejich přesné pořadí, což umožňuje prostor pro improvizaci, která je očekávána.

Připravené otázky jsou pro oba respondenty stejné, ale vzhledem k tomu, že forma rozhovoru je polostrukturovaná, může se stát, že během rozhovoru dojde k odchylce od tématu. To pro potřeby této práce ale vůbec nevadí, spíše naopak. Pokud bude tazatel pohotový a bude schopen v rámci rozhovoru dobře reagovat, může získat velmi cenné informace od potenciálních konkurentů. Právě v tom spočívá obrovská výhoda a příležitost. (Mišovič, 2019)

4.2.1 Operacionalizace rozhovoru pro sportovní obchod



4.2.2 Operacionalizace rozhovoru pro second hand



5 VÝSLEDKY

Získaná data z jednotlivých částí výzkumu jsou pojednávána samostatně. Nejprve jsou vyhodnoceny výsledky ankety, jež proběhla elektronickou formou a následně se jsou interpretovány jednotlivé rozhovory.

5.1 Výsledky ankety

Jak již bylo zmíněno, anketa proběhla elektronicky, a to na sociální síti Instagram, kde na ni byl v průběhu dubna 2024 na profilu autorky k dispozici odkaz. K vytvoření ankety byla použita platforma Google Forms. Celkem se jí zúčastnilo 174 respondentů, z čehož jich ale filtrační otázka 41 vyřadila z důvodu nesplnění podmínek pro základní soubor, kterým je generace Z. Tím pádem lze konstatovat, že anketu vyplnilo 133 relevantních respondentů.

První otázka byla koncipována způsobem seřazování. Úkolem bylo určit pořadí položek v nabídce tak, aby na prvním místě byla ta položka, kterou si by si respondent koupil nejraději a na posledním místě ta, kterou si spíše nekoupí vůbec. Na výběr byly tyto položky: Oblečení (dresy, bundy, kalhoty), Obuv (sportovní boty, kopačky), Vybavení pro týmové sporty (fotbalové míče, hokejky), Fitness vybavení (činky, běžecké pásy), Outdoorové vybavení (stany, spacáky, batohy). V rámci otázky měl respondent možnost napsat i vlastní položku, pokud by mu v uvedeném výběru nějaká chyběla.

Průměrné pořadí odpovědí od všech respondentů vyšlo následovně: 1. Fitness vybavení, 2. Vybavení pro týmové sporty, 3. Outdoorové vybavení, 4. Oblečení, 5. Obuv. Z možnosti doplnění vlastního nápadu (položka Jiné) vyplynulo, že respondentům ve výběru chybělo vybavení pro raketové sporty, které by ocenili a s vysokou pravděpodobností by ho i nakoupili.

Přestože druhá otázka měla za úkol zjistit pouze zájem o sportovní vybavení z druhé ruky a na první pohled by dávalo smysl, kdyby v anketě byla první, její pořadí bylo zvoleno záměrně. První otázka rovnou uvedla respondenta do děje ankety a při odpovídání na druhou otázku si tím pádem mohl reálněji představit, jaké zboží konkrétně by nakupoval a mohl tedy z psychologického hlediska pravdivěji odpovídat. (Groves, 2004)

Znění otázky bylo následující: „Máte zájem o nákup sportovního vybavení z druhé ruky?“ a odpovědi na ni vyšly v tomto pořadí s počtem opakování se v závorkách:

1. „Jen pokud je vybavení ve velmi dobrém stavu“ (55), 2. „Ano, občas“ (34), 3. „Ne, preferuji nové vybavení“ (29), 4. „Ano, pravidelně“ (9), 5. „Ne, nikdy jsem o tom neuvažoval/a“ (6).

Třetí otázka byla opět seřazovacího typu a otevřela téma komunikace mezi obchodem a zákazníkem. Došlo ke zjištění, že nejvíce respondentů preferuje komunikaci prostřednictvím sociálních sítí, další oblíbenou formou je potom komunikace přímo v prodejně, následuje chat webových stránek. Zajímavé je zmínit, že před emailovou a telefonickou komunikací obchodu by respondenti raději upřednostnili žádnou.

Čtvrtá otázka cílila na preferenci dopravy zakoupeného zboží. Zde bylo umožněno označit více než jednu variantu, aby z odpovědí byla patrná skutečná oblíbenost nabízených možností. Nejvíce respondentů označilo jako preferovaný způsob dopravy zboží doručení na výdejní místa (106), dále doručení kurýrem (82), osobní vyzvednutí na prodejně (68) a nejméně hlasů získalo doručení poštou (21).

Poslední otázka se věnovala prioritizaci faktorů při nákupu sportovního vybavení z druhé ruky. U této otázky byl pro jednoduchost a přehlednost opět zvolen způsob seřazování. Za nejdůležitější faktor zvolili respondenti stav a kvalitu zboží, následovala cena a zajímali se i o udržitelnost. Značku a model vybavení a záruku nebo možnost vrácení zboží nepovažovali respondenti při výběru vybavení za zásadní faktory.

Anketa ukázala, že pro generaci Z má velkou hodnotu fitness vybavení, což naznačuje, že zdraví a aktivní životní styl jsou pro ni důležité.

Podle ankety je také zjevný zájem generace Z o udržitelnost a o ekologicky šetrné produkty, což se odráží i v preferenci second hand zboží. Z toho vyplývá, že pro tuto generaci není pouze důležitá cena a kvalita zboží, ale i jeho ekologická stopa a dopad na životní prostředí.

5.1.1 Vyhodnocení výsledků ankety

Z první anketové otázky, která se týkala pořadí preference různých druhů sportovního vybavení, vyšlo najevo, že fitness vybavení má pro generaci Z nejvyšší prioritu, což reflektuje aktuální trend zdravého životního stylu a aktivního trávení volného času. (Forbes, 2021)

Druhá otázka zkoumala zájem respondentů o nákup sportovního vybavení z druhé ruky. Zde se ukázalo, že většina jich preferuje nákup takového vybavení pouze v případě,

že je ve velmi dobrém stavu, což naznačuje, že kvalita zboží hraje u generace Z důležitou roli.

Třetí otázka se věnovala preferovaným způsobům komunikace s obchodem. Zde bylo zjištěno, že většina respondentů preferuje komunikaci prostřednictvím sociálních sítí, což též odráží aktuální trend digitálního marketingu.

Čtvrtá otázka cílila na preferenci způsobu dopravy zakoupeného zboží, přičemž výrazně nejvyšší preference byla udělena doručení na výdejní místa. To naznačuje, že rychlost a pohodlí doručení jsou pro zákazníky klíčové.

Poslední otázka se zaměřila na prioritizaci faktorů při nákupu sportovního vybavení z druhé ruky. Zde se ukázalo, že pro respondenty je nejdůležitější stav a kvalita zboží, což potvrzuje důležitost kvalitního sortimentu.

5.2 Shrnutí rozhovorů

Výzkum v podobě rozhovoru byl proveden ve třech různých obchodech, které jsou z etických důvodů anonymizovány. Lze ale použít obecné názvy, v tomto případě se jednalo o dvě prodejny se sportovním vybavením a o jeden second hand s oblečením.

Rozhovor č. 1 ukazuje příběh podnikatele, který transformoval svou vášeň pro cyklistiku do specializovaného obchodu, s důrazem na kvalitní zákaznický servis a osobní zkušenosti.

Rozhovor č. 2 představuje podnikatele, který využil široké zkušenosti v oblasti sportovního vybavení k vytvoření rozmanité nabídky, zaměřené na širokou klientelu.

Rozhovor č. 3 ilustruje příběh začínajícího podnikatele v oblasti second handu, s důrazem na udržitelnost a komunitní zaměření.

5.2.1 Plánování podnikání

Podnikatelé z prvních dvou rozhovorů zahájili své podnikání s jasným cílem využít své předchozí zkušenosti v oblasti sportovního vybavení. První podnikatel přešel z obchodu s CD na cyklistický obchod, využívá svou vášeň pro kola. Druhý podnikatel se rozhodl otevřít sportovní obchod po získání zkušeností z předchozího zaměstnání ve sportovním průmyslu a chtěl být pánem svého osudu. Oproti tomu podnikatel z třetího rozhovoru zvolil cestu otevření second hand obchodu jako podle něj nejjednodušší způsob, jak začít podnikat a nabrat zkušenosti.

Z provedených rozhovorů lze říci, že podnikatelé často zakládají své podniky na základě svých osobních zkušeností a zájmů. To je patrné u prvních dvou podnikatelů, kteří se rozhodli pro sportovní vybavení na základě svých předchozích zkušeností a zájmů o sport. Třetí podnikatel si otevřel second hand obchod z praktických důvodů a pro získání zkušeností.

5.2.2 Výběr sortimentu

První dva podnikatelé se zaměřili na sportovní vybavení. První se specializoval na kola kvůli vlastní oblíbenosti tohoto sportu, zatímco druhý zvolil širší sortiment sportovního vybavení, aby oslovil širší klientelu a předešel závislosti na jednom sportu. Třetí podnikatel se věnuje prodeji bazarového zboží, především oblečení, bez možnosti ovlivnit výběr sortimentu, protože prodává to, co mu zákazníci přinesou.

5.2.3 Cíle podnikání

Všichni tři podnikatelé mají podobné cíle – dělat to, co je baví, a zároveň se finančně zabezpečit. Třetí podnikatel má navíc za cíl šířit myšlenku udržitelnosti a neplýtvání oblečením, což je unikátní cíl ve srovnání s prvním a druhým podnikatelem.

Vyplývá z toho, že osobní uspokojení z podnikání a finanční stabilita jsou pro malé podnikatele klíčovými motivátory.

5.2.4 Cílová skupina

První podnikatel se zaměřuje na širokou veřejnost, která jezdí na kole, bez specifického zaměření. Druhý podnikatel cílí na lokální obyvatelstvo se zájmem o sport na maximálně středně-pokročilé úrovni. Třetí podnikatel cílí na lidi s podobným myšlením, kteří preferují udržitelnost a neplýtvání oblečením.

Z provedených rozhovorů vyplývá, že menší podniky se často zaměřují na specifické cílové skupiny na lokálním trhu.

5.2.5 Komunikace se zákazníky

Z analýzy rozhovorů plyne, že pro malé podniky je klíčová osobní komunikace se zákazníky, která umožňuje budovat silné vztahy. Doporučení spokojených zákazníků slouží jako hlavní marketingový nástroj, čímž podniky kompenzují omezené marketingové rozpočty. I když je budování povědomí o novém podniku náročné, kvalitní služby a přímá interakce hrají zásadní roli. Přestože je osobní komunikace dominantní,

existuje potenciál pro využití online platform, které mohou pomoci rozšířit dosah a usnadnit přístup k nabízenému zboží a službám.

5.2.6 Konkurenční výhoda

První podnikatel se odlišuje specializací na kola, což považuje za výhodu oproti supermarketům, ale nevidí výraznou konkurenční výhodu oproti jiným specializovaným obchodům s koly. Druhý podnikatel těží z nižší konkurence v lokalitě a snaží se o přátelskou atmosféru v obchodě. Třetí podnikatel považuje za svou výhodu, že je jediným second hand obchodem v okolí, což mu přináší stálou klientelu. Vyplývá z toho, že specializace a osobní přístup jsou pro úspěch malých podniků důležitými faktory.

5.2.7 Výkyvy prodeje

První podnikatel vnímá výkyvy prodeje kol značně, a musí proto během sezóny vydělat dost na pokrytí období mimo sezónu. Druhý podnikatel díky široké nabídce sportovního vybavení výrazné sezónní výkyvy nevnímá. Třetí podnikatel, díky zaměření na second hand oblečení, také nepozoruje výrazné sezónní výkyvy v poptávce.

Sezónnost je tedy hraje významnou roli pro podniky zaměřené na jeden typ sportovního vybavení, zatímco second hand obchody a obchody se širší nabídkou sportovního vybavení mají poptávku stabilnější. To ukazuje, že různé obory podnikání řeší rozmanité výzvy a že je důležité mít strategii pro zvládnání specifických podmínek.

5.2.8 Povědomí o obchodě

Z rozhovorů vyplývá, že budování povědomí o malém obchodě je náročné a vyžaduje čas. Klíčovou roli hraje kvalita poskytovaných služeb a osobní komunikace se zákazníky. Protože malé podniky často nemají rozsáhlé marketingové rozpočty, spoléhají na doporučení spokojených zákazníků, kteří šíří pozitivní zkušenosti mezi svými známými. Tento přístup je efektivní, ale zdlouhavý. Objevuje se i myšlenka o využití online platform, které by mohly pomoci oslovit širší publikum a usnadnit zákazníkům přístup k informacím o obchodě a jeho nabídce.

5.2.9 Závěr z rozhovorů

První dva podnikatelé se zaměřují na sportovní vybavení, každý s odlišným přístupem – jeden se specializuje na cyklistiku, druhý na široký sortiment sportů. Třetí

podnikatel se věnuje second hand obchodu s důrazem na udržitelnost. Zatímco první dva podnikatelé využívají své předchozí zkušenosti a vášně pro sport, třetí podnikatel zvolil cestu second handu jako nejjednodušší způsob, jak začít podnikat. Každý z nich čelí různým výzvám a má odlišné konkurenční výhody, ale všichni preferují osobní komunikaci se zákazníky a mají podobné cíle spojené s osobním uspokojením a finančním zabezpečením.

5.3 Syntéza ankety a rozhovorů

Z analýzy jednotlivých výzkumných metod lze vyvodit, že pro malé podniky je klíčová osobní komunikace se zákazníky a kvalita poskytovaných služeb. I když mají malé podniky omezené marketingové rozpočty, spoléhají na doporučení spokojených zákazníků jako hlavní marketingový nástroj. Strategie podnikání se liší podle zaměření a cílů podnikatelů, avšak osobní přístup a kvalita služeb jsou pro všechny důležité.

Analýza výsledků ankety a rozhovorů ukazuje jak shody, tak rozdíly v preferencích a chování zákazníků.

Kvalita zboží je stěžejním faktorem jak pro respondenty ankety, tak i pro podnikatele z rozhovorů. Oba subjekty zdůrazňují důležitost kvality jako zásadního aspektu, který ovlivňuje nákupní rozhodnutí.

Přestože je osobní komunikace se zákazníky považována za klíčovou pro úspěch malých podniků a podnikatelé z rozhovorů zdůrazňují její význam, respondenti ankety dávají přednost komunikaci prostřednictvím sociálních sítí.

Co se týče prioritních faktorů při nákupu sportovního vybavení z druhé ruky, tak respondenti ankety kladou největší důraz na stav a kvalitu zboží, zatímco podnikatelé zdůrazňují i další faktory, jako je cena a udržitelnost.

5.4 Zpracování modelu Lean Canvas pro podnik se sportovním vybavením z druhé ruky

Tato kapitola se věnuje praktickému zpracování modelu Lean Canvas, jehož jednotlivé části již byly podrobně popsány v teoretické části. Kromě teorie vychází i z poznatků předchozích částí praktické části práce. Autorka využívá data získaná z ankety a z rozhovorů a aplikuje je na vlastní myšlenku založení podniku se sportovním vybavením z druhé ruky. Po rozebrání všech komponentů modelu, vzniká jeho finální grafická podoba, což je i zároveň cílem a účelem celé práce.

5.4.1 Problém

Problém podniku se sportovním vybavením z druhé ruky spočívá v zákaznících, kteří mají zájem o sport a zároveň o udržitelnost.

Palčivým problémem je přebytek nepoužívaného sportovního vybavení, které má mnoho lidí doma a mohlo by být znovu využito.

Dále ve prospěch podniku se sportovním vybavením z druhé ruky hraje fakt, že náklady na nové sportovní vybavení obvykle bývají vyšší než na vybavení použité. Zájemci o sport často nechtějí investovat vysoké částky do nového vybavení, zvláště pokud si nejsou jisti, zda se danému sportu budou dlouhodobě věnovat.

V neposlední řadě zde hraje roli i myšlenka ekologie. Forbes (2021) uvádí, že příslušníci generace Z chtějí snižovat plýtvání a podporovat udržitelnost.

Již existující alternativou je pro podnik se sportovním vybavením z druhé ruky Decathlon, který se v poslední době snaží o něco podobného. (Decathlon, 2024)

Definice problému: lidé, kteří mají zájem o sport a zároveň o udržitelnost; přebytek nepoužívaného sportovního vybavení

5.4.2 Řešení

Řešením zákaznických problémů je obchod, který umožní prodej použitého sportovního vybavení stále v dobrém stavu za dostupné ceny.

5.4.3 Unikátní přidaná hodnota

Unikátní přidaná hodnota spočívá v nabídce dostupného a kvalitního sportovního vybavení v kombinaci s ekologickým aspektem. Podpora udržitelnosti a snižování

plýtvání tím, že obchod dává druhou šanci použitému sportovnímu vybavení přispívá k ochraně životního prostředí. Kromě toho se snaží budovat komunitu lidí sdílejících podobné zájmy o sport a udržitelnost. Je snaha vytvořit prostředí, kde se zákazníci cítí jako součást komunity, která sdílí podobné hodnoty a zároveň podporuje a inspiruje jeden druhého ve svých sportovních aktivitách.

5.4.4 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda firmy spočívá v kombinaci faktorů, které ji odlišují od konkurence a umožňuje jí lépe sloužit zákazníkům.

Nabídka kvalitního sportovního vybavení za dostupné ceny je klíčovým prvkem konkurenční výhody. Díky tomu firma oslovuje širokou škálu zákazníků, kteří chtějí nakoupit sportovní vybavení, aniž by platili vysoké ceny za nové produkty.

Dále je výhodou zaměření na udržitelnost. Ekologické aspekty poskytují výhodu ve vytváření pozitivního obrazu značky a oslovují ekologicky smýšlející zákazníky.

Navíc prostřednictvím komunitní podpory, která spočívá ve vytváření komunity lidí s podobným zájmem o sport a udržitelnost, firma buduje loajalitu zákazníků.

Tyto faktory poskytují konkurenční výhodu na trhu se sportovním vybavením z druhé ruky a pomáhají tvořit udržitelný a prosperující podnik.

5.4.5 Segmenty zákazníků

Zákaznickým segmentem jsou lidé se zájmem o sport různých úrovní. Tento segment zahrnuje jak amatéry, kteří se sportem zabývají rekreačně, tak i pokročilé sportovce hledající vybavení pro své tréninky a závody.

Dále se podnik zaměřuje na ekologicky smýšlející jedince, kteří preferují udržitelný způsob života a hledají možnosti, jak přispět k ochraně životního prostředí. Tento segment zákazníků je motivován ekologickými hledisky a je ochoten podporovat obchody, které nabízejí druhou šanci použitému vybavení.

Cílovou skupinu jsou i na rodiny, které hledají cenově dostupné sportovní vybavení pro své děti. Tento segment zákazníků je motivován potřebou najít kvalitní vybavení pro své potomky za přijatelnou cenu, což je důležitým faktorem při výběru sportovního vybavení pro celou rodinu.

5.4.6 Klíčové metriky

První sledovanou metrikou je počet prodaných položek za měsíc, což poskytuje přehled o tom, kolik kusů sportovního vybavení se podaří prodat během daného období.

Dalším zamýšleným sledovaným ukazatelem je počet nových a vracejících se zákazníků. Ten bude sloužit pro přehled o návštěvnosti obchodu a loajalitě zákazníků.

Poslední důležitou metrikou je průměrná marže na položku, což umožňuje měřit zisk z jednotlivých prodaných kusů vybavení a poskytuje informace o výkonnosti podniku.

5.4.7 Kanály

Rozdělení prodejních kanálů je plánováno mezi fyzický obchod a e-shop. Jejich spolupráce má za cíl zajistit dostupnost sportovního vybavení pro zákazníky.

Fyzický obchod představuje přímý prodej v kamenném obchodě, kde zákazníci mohou osobně prozkoumat a zakoupit nabízené produkty. Tato forma prodeje umožňuje zákazníkům získat detailní informace o produktech a zkušenost s jejich fyzickým prohlédnutím.

Na druhé straně e-shop představuje online platformu, která zajišťuje prodej vybavení prostřednictvím internetu. Tento kanál umožňuje zákazníkům nakupovat pohodlně z domova a nabízí široký sortiment produktů dostupných kdykoli a odkudkoli.

Díky kombinaci obou kanálů je zákazníkům poskytnuta flexibilita a možnost volby preferovaného způsobu nákupu, což napomáhá rozšíření dostupnosti a zvyšuje přístupnost produktů.

5.4.8 Struktura nákladů

Náklady se skládají z několika klíčových složek nezbytných pro fungování podnikání se sportovním vybavením z druhé ruky.

Zprvce jsou jimi náklady spojené s nájemným a provozem obchodu, což zahrnuje například platby za pronájem prostor, náklady na běžný provoz, jako je elektřina, voda nebo úklid.

Dále jsou to náklady na nákup a opravu vybavení. Sem patří náklady spojené s nákupem použitého vybavení a jeho případnou renovací nebo opravou tak, aby bylo prodávané zboží v optimálním stavu.

Značným výdajem je i investice do marketingu a propagace pro zvýšení povědomí o podniku a oslovení co nejvíce potenciálních zákazníků.

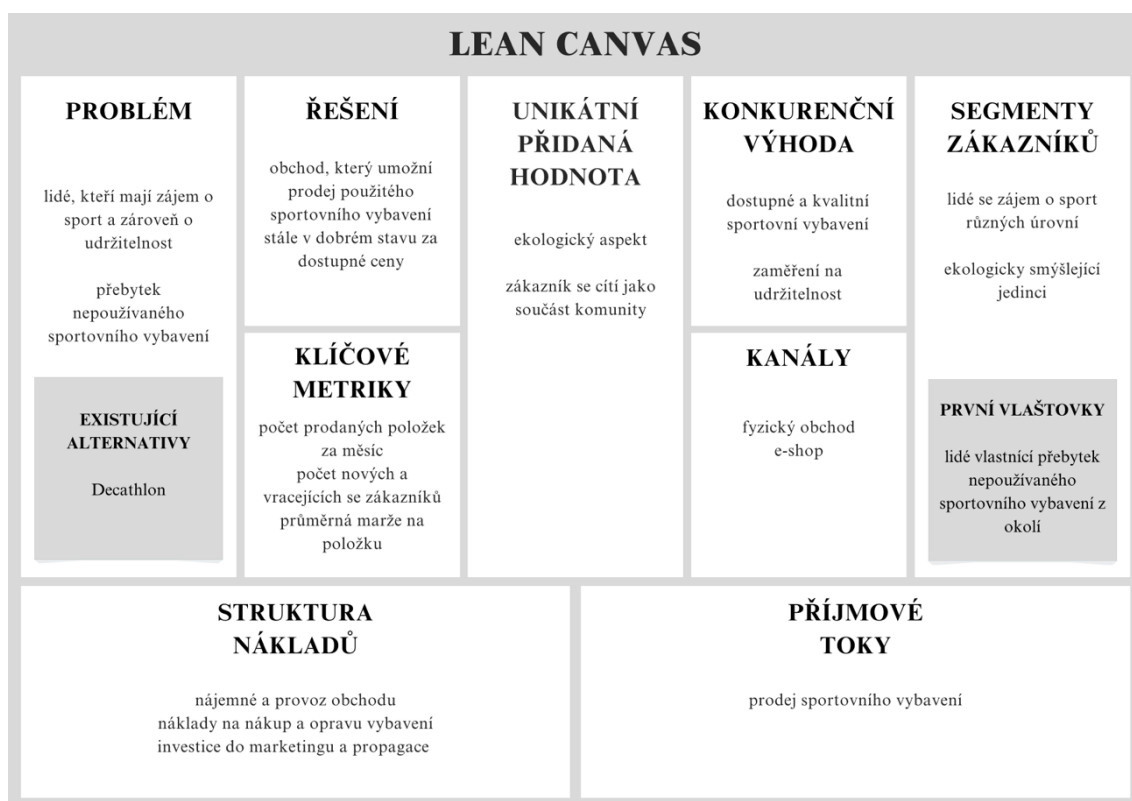
5.4.9 Příjmové toky

Hlavním zdrojem příjmů je samozřejmě prodej sportovního vybavení. Tento příjem pochází z prodeje použitého vybavení zákazníkům, kteří hledají kvalitní sportovní vybavení za dostupnou cenu.

5.4.10 Grafický návrh Lean Canvas

Tato kapitola představuje finální podobu modelu Lean Canvas, který byl sestaven pro potřeby založení podniku se sportovním vybavením z druhé ruky.

Obrázek 4: Grafický návrh modelu Lean Canvas



Zdroj: Vlastní zpracování

6 DISKUZE

Z provedených rozhovorů a analýzy jejich výsledků vychází závěr, že menší obchodníci obvykle zakládají své podnikání na základě svých osobních zkušeností a zájmů, popřípadě z praktických důvodů. Podnikatelé se často rozhodují podle toho, co je baví a co znají nejlépe.

První podnikatel, který se specializuje na prodej kol, se odvětví věnuje, protože sám je vášnivým cyklistou. To je důkazem toho, že osobní zájem vede k podnikání v oblíbené oblasti. (Ries, 2011)

Druhý podnikatel se rozhodl pro širší sortiment sportovního vybavení, aby oslovil širší klientelu a vyhnul se závislosti na jednom druhu sportu. Rozhodl se tak ale proto, že se sám sportu rád věnuje, jen nemá pouze jediný oblíbený. Tento podnikatel je zastáncem zkoušení nových sportů za dostupné ceny.

Na rozdíl od prvních dvou se třetí podnikatel rozhodl otevřít second hand obchod zejména z praktických důvodů a pro získání zkušeností. Zatímco první dva podnikatelé se zaměřují na sportovní vybavení z oblasti svých osobních zájmů, třetí podnikatel se spíše soustředí na ekonomickou příležitost a možnost získání zkušeností z oblasti podnikání.

Cíle podnikání jsou u všech tří podnikatelů podobné – dělat to, co je baví, a zároveň se finančně zabezpečit. Nicméně třetí podnikatel má navíc za cíl šířit myšlenku udržitelnosti a neplýtvání oblečením.

Z analýzy komunikace se zákazníky se zdá, že osobní přístup a budování silných vztahů jsou pro malé podniky klíčové. Doporučení spokojených zákazníků slouží jako hlavní marketingový nástroj, což je zvláště důležité pro podniky s omezeným marketingovým rozpočtem. To potvrzuje i Kotler (2013), který zdůrazňuje důležitost budování vztahů se zákazníky jakožto základní pravidlo pro úspěšný marketing

Z hlediska konkurenční výhody je vidět, že specializace a osobní přístup jsou pro úspěch malých podniků důležitými faktory. První podnikatel se odlišuje svou specializací na kola, druhý podnikatel těží z nižší konkurence v dané lokalitě a třetí podnikatel je jediným second hand obchodem v okolí. Porter (1993) klade důraz na vytváření unikátní pozice na trhu, která umožňuje podniku dosáhnout a udržet si konkurenční výhodu.

Vzhledem k sezónní povaze některých podniků, jako je například prodej kol, mohou výkyvy prodeje představovat výzvu. Naopak pro podniky s širším sortimentem nebo second hand obchody jsou sezónní výkyvy v poptávce méně markantní.

Budování povědomí o malém obchodě je náročné a vyžaduje čas. Klíčovou roli hraje kvalita poskytovaných služeb a osobní komunikace se zákazníky. Nicméně, i přes tuto obtíž, osobní přístup a doporučení spokojených zákazníků mohou být efektivním způsobem, jak budovat povědomí o podniku. (Kotler, 2013)

Jako problém modelu lean canvas byli zvoleni lidé, kteří mají zájem o sport a zároveň o udržitelnost a přebytek nepoužívaného sportovního vybavení. Na to odpovídá řešení v podobě obchodu, který umožní prodej použitého sportovního vybavení stále v dobrém stavu za dostupné ceny.

Podle Osterwaldera a Pigneura (2010) je žádoucí přesně pochopit zákaznickou potřebu, problémy a přání a prostřednictvím unikátní přidané hodnoty je splnit. Tato unikátní hodnota spočívá v nabídce dostupného a kvalitního sportovního vybavení v kombinaci s ekologií. Podpora udržitelnosti a snižování plýtvání tím, že obchod dává druhou šanci použitému sportovnímu vybavení přispívá k ochraně životního prostředí. Kromě toho je cílem vybudovat komunitu lidí sdílejících podobné zájmy o sport a udržitelnost, vytvořit takové prostředí, aby se zákazníci rádi vraceli.

Za klíčové metriky byly zvoleny počet prodaných položek za měsíc, počet nových a vracejících se zákazníků a průměrná marže na položku. Podle Mayury (2012) umožňují stanovené metriky získat objektivní data, která pomáhají rozpoznat silné a slabé stránky, optimalizovat procesy a strategicky plánovat další kroky.

Jako hlavní kanál modelu byl učen přímý prodej ve fyzickém obchodě a druhotně i e-shop. Podle McDonalda (2018) jsou webové stránky, resp. e-shop stěžejní složkou komunikace se zákazníky, tudíž je možné, že postupem času se poměr kanálů fyzického a on-line obchodu změní.

Ačkoliv není jisté, zda bude podnik se sportovním vybavením z druhé ruky skutečně založen, připravený model lean canvas mu v případě potřeby bude sloužit jako šablona., Pokud by došlo ke změnám v definici problému, což je podle Riese (2011) v případě startupů možné, a dokonce velmi pravděpodobné, bude potřeba model předělat. Naštěstí dle Mauryaho názoru (2016) spočívá výhoda lean canvasu právě v jeho jednoduchosti, a tím pádem je snadné ho během krátkého času aktualizovat.

7 ZÁVĚR

V rámci teorie se tato práce zabývala třemi typy business modelů, které postupně představila a podrobně popsala všechny jejich části. Konkrétně se jednalo o Lean Startup z roku 2011, jehož autorem je Eric Ries. V druhé řadě práce popsala Business model Canvas, který vznikl v roce 2010 díky Alexandru Osterwalderovi a Yvesi Pigneurovi. Posledním a zároveň nejdůležitějším zpracovaným modelem byl Mauryův Lean Canvas z roku 2012. Ten byl pro potřeby této práce označen za nejrelevantnější, a tudíž se mu následně věnovala i část praktická.

Zvolené výzkumné metody, kterými byly rozhovor a anketa, ukázaly, jaká jsou úskalí zakládání vlastního podniku. Dále z nich vykrystalizovala preference respondentů ohledně typu vybavení a došlo k prioritizaci faktorů při nákupu sportovního vybavení z druhé ruky.

Rozbor ankety odhalil, že vybavením, o které by byl ze strany respondentů největší zájem, jsou fitness pomůcky typu činky, různé posilovací stroje nebo běžecké pásy. Úspěchu by se pravděpodobně dočkalo i vybavení pro týmové sporty, například hokejky, míče apod. Z obdržených odpovědí naopak vyplynulo, že prodej použité sportovní obuvi a oblečení by smysl spíše neměl.

Ukázalo se, že při výběru vybavení z druhé ruky je pro respondenty ankety nejdůležitější kvalita zboží a za zásadní označili i cenu a udržitelnost.

Z provedených rozhovorů a analýzy jejich výsledků je patrné, že menší obchodníci obvykle staví své podnikání na základě svých osobních zkušeností a zájmů, popřípadě z praktických důvodů. Podnikatelé se při výběru sortimentu pro svou prodejnu často rozhodují podle toho, co je baví a co znají nejlépe.

Za největší příkoří dotazovaní majitelé obchodů shodně označili prosazení se a získání stálé klientely. Obecně tvrdili, že začátky podnikání jsou nejtěžší, o čemž píše i Ries (2011) ve své publikaci „The Lean Startup“.

Jelikož z rozhovorů vyšlo, že dotazované obchody se komunikaci se zákazníky příliš nevěnují, je zde velký potenciál pro jejich zlepšení. Respektive tato informace slouží jako fakt, ze kterého se lze poučit a při případném zakládání vlastního podniku by si bylo vhodné se na komunikaci se zákazníky zaměřit.

8 SEZNAM LITERATURY

1. ADÁMEK, Pavel, MEIXNEROVÁ, Lucie. *Business modelování: jak na business modely v digitálním prostředí*. Praha: Grada Publishing, 2022. 272 s. ISBN 978-80-271-3356-7.
2. ANTHONY, Scott, D. *The First Mile: A Launch Manual for Getting Great Ideas into the Market*. Harvard Business Review Press, 2014. 256 s. ISBN 978-1422171769.
3. BAUMGARTNER, Thomas, HATAMI, Homayoun, ARK, Jon, Vander. *Sales Growth: Five Proven Strategies from the World's Sales Leaders*. John Wiley & Sons Inc, 2016. 256 s. ISBN 978-1118343517.
4. BERGER, Jonah. *Contagious: How to Build Word of Mouth in the Digital Age*. Simon & Schuster, 2014. 244 s. ISBN 978-1471111709
5. BERRY, Tim. *Lean Business Planning: Get What You Want From Your Business*. Motivational Press LLC, 2015. 150 s. ISBN 978-1628652130.
6. BLANK, Steve. *The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win*. K&S Ranch, 2013, 370 s. ISBN 978-0989200509.
7. BLANK, Steve, DORF, Bob. *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. Wiley, 2020. 608 s. ISBN 978-1119690689.
8. BORIC, Sandra, STRAUSS, Christine. (2022). *What Turns a Freemium Game Player Into a Paying Player*. [online] [cit. 10.5.2024]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/360516523_What_Turns_a_Freemium_Game_Player_Into_a_Paying_Player
9. BRACE, Ian. *Questionnaire Design: How to Plan, Structure and Write Survey Material for Effective Market Research*. Kogan Page, 2013. 296 s. ISBN 978-0749467791.
10. BUCHALCEVOVÁ, Alena, MYSLIVEČEK, Tomáš (2016). *Využití metody Lean Startup a nástroje Lean Canvas pro vývoj inovativního produktu*. [online] [cit. 5.5.2024]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/305645564_Vyuziti_metody_Lean_Startup_a_nastroje_Lean_Canvas_pro_vyvoj_inovativniho_produkту DOI 10.18267/j.aip.82

11. CAMPBELL, A., GUTIERREZ, M., & LANCELOTT, M. *Operating model canvas: Aligning operations and organization with strategy*. Van Haren Publishing BV, 2017. 224 s. ISBN 978-9401800716.
12. CANVAZIER [online]. 2019 [cit.14.5.2024]. Dostupné z: <https://canvanizer.com/how-to-use/business-model-canvas-vs-lean-canvas>
13. CROLL, Alistair, YOSKOVITZ, Benjamin. *Lean analytics: use data to build a better startup faster*. O'Reilly Media, Inc., 2013. 437 s. ISBN 978-1-449-33567-0.
14. DECATHLON. *The Rise of Second Hand Retail*. [online]. 2024 [cit.24.5.2024]. Dostupné z: https://www.decathlon.co.uk/c/htc/the-rise-of-second-hand-retail_4bfb442a-afab-42cb-9ca3-95d5d4a8587f
15. FRIEDLOB, George, T., FRANKLIN, Plewa, J., Jr. *Understanding Return on Investment*. John Wiley & Sons, Inc., 1996. 256 s. ISBN 978-0-471-10372-1.
16. CHAFFEY, Dave, SMITH, Pr. *Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing*. Taylor & Francis LTD, 2017. 660 s. ISBN 9781138191709.
17. GROVES, Robert, M., FOWLER, Floyd, J., Jr., COUPER, Mick, P., LEPKOWSKI, James, M., SINGER, Eleanor, TOURANGEAU, Roger. *Survey Methodology*. John Wiley & Sons, Inc., 2004. 424 s. ISBN 978-0-471-48348-6.
18. HEDEN, Staffan. *Business Model Innovation: How it really works*. Taylor & Francis Ltd, 2023. 178 s. ISBN 9781032514147.
19. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum*. Portál, 2008. 408 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
20. CHRISTENSEN, Clayton, M., DILLON, Karen, HALL, Taddy, DUNCAN, David, S. *Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice*. Harper Business, 2016. 288 s. ISBN 978-0062435613.
21. KIM, Chan, W., MAUBORGNE, Renee. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press, 2015. 320 s. ISBN 9781625274496.
22. KOTLER, P., KELLER, K., L. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
23. KRAFT, Jiří, KOCOUREK, Aleš, BEDNÁŘOVÁ, Pavla. *Ekonomie I*. Technická univerzita v Liberci, 2021. 213 s. ISBN 978-80-7494-562-5.

24. MALHOTRA, Naresh, K. *Marketing Research: An Applied Orientation*. Pearson Education, 2010. 929 s. ISBN 9780136094234.
25. MAURYA, A. *Running lean: iterate from plan A to a plan that works*. Sebastopol: O'Reilly, 2012. 207 s. ISBN 978-1-449-30517-8.
26. MAURYA, Ash. *Scaling Lean: Mastering the Key Metrics for Startup Growth*. Portfolio, 2016. 304 s. ISBN 978-1101980521.
27. MAURYA, Ash. *Why Lean Canvas vs Business Model Canvas*. [online]. 2012 [cit. 22.5.2024]. Dostupné z: <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas>
28. McDONALD, Jason. *Social Media: 2018 Marketing Tools for Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, Instagram & Beyond*. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2018. 144 s. ISBN 978-1540807120.
29. McGRATH, Rita, G., GOURLAY, Alex. *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. Harvard Business Review Press, 2013. 240 s. ISBN 978-1422172810.
30. MIŠOVIČ, Ján. *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Sociologické nakladatelství (SLON), 2019. 292 s. ISBN 978-80-7419-285-2.
31. NONDEK, Lubomír. *Jak uchopit udržitelnost?* [online]. 2016 [cit. 12.5.2024]. Dostupné z: <https://www.cdk.cz/jak-uchopit-udrizitelnost>
32. OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley and Sons, 2010. 288 s. ISBN 978-0470876411.
33. OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves, BERNARDA, Gregory, SMITH, Alan. *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Wiley, 2014. 320 s. ISBN 978-1118968055.
34. OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves, CLARK, Timothy. *Osobní business model*. Albatros Media a.s., 2013. 264 s. ISBN 978-80-265-0075-9.
35. PORTER, Michael, E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.
36. RIES, E. *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Currency, 2011, 336 s. ISBN 978-0307887894.

37. ROSENBLOOM, Bert. *Marketing Channels: A Management View*. Thomson South-Western, 2012. 660 s. ISBN 978-0538477604.
38. SLYWOTZKY, Adrian, WEBER, Karl. *Demand: Creating What People Love Before They Know They Want It*. Crown Business, 2011. 368 s. ISBN 978-0307887320.
39. SRPOVÁ, Jitka. *Začínáme podnikat*. Cosmopolis, 2020. 264 s. ISBN 978-80-271-2253-0.
40. SVOBODOVÁ, Ivana a ANDERA, Michal, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Grada, 2017. 232 s. ISBN 978-80-271-0407-9.
41. TZUO, Tien, WEISERT, Gabe. *Subscribed: Why the Subscription Model Will Be Your Company's Future – and What to Do About It*. Portfolio, 2018. 256 s. ISBN 978-0525536468.
42. VANS, Dave, McKEE, Jake. *Social Media Marketing: The Next Generation of Business Engagement*. Wiley Publishing, Inc., 2010. 408 s. ISBN 978-0-470-63403-5.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Lean Startup – BLM loop	15
Obrázek 2: Tři celky plátna Business modelu Canvas	16
Obrázek 3: Plátno modelu Lean Canvas.....	22
Obrázek 4: Gragický návrh modelu Lean Canvas	43

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Žádost pro schválení etiky výzkumu v bakalářských a diplomových pracích vedoucím práce

Příloha č. 2: Informovaný souhlas – rozhovor

Příloha č. 3: Anketa

Příloha č. 4: Přepis rozhovoru č. 1 – sportovní obchod

Příloha č. 5: Přepis rozhovoru č. 2 – sportovní obchod

Příloha č. 6: Přepis rozhovoru č. 3 – second hand

Příloha č. 1: Žádost pro schválení etiky výzkumu v bakalářských a diplomových pracích vedoucím práce



Fakulta tělesné výchovy a sportu



© Etická komise UK FTVS, 2024 / Verze: EK UK FTVS 1 roz

Žádost pro schvalování etiky výzkumu v bakalářských a diplomových pracích vedoucí(m) práce

Pravidlou odpověď zakroužkujte – odpovíte-li pokaždé ANO, tak sběr dat schvaluje vedoucí práce. Odpovíte-li alespoň jednou NE, není možné tento dokument využít a je třeba nechat si výzkum schválit etickou komisí (EK). Tuto žádost vyplňuje student(ka) společně s vedoucí(m) práce.

Nástroj sběru dat: **Rozhovory** Měsíc a rok sběru dat: **DUBEN - KVĚTEN 2024**
 Název bakalářské/diplomové práce: **VYUŽITÍ CANVAS MODELU V KONTEXTU VZNIKU PODNIKU SE SPORTOVNÍM VYBAVENÍM A DRUHÉ PRUKY**
 Jméno řešitele(ky): **BARBORA KORDÍKOVÁ**
 Jméno vedoucí(ho) práce/katedra: **DANIEL OPELIK**

Výzkum je plánován primárně pro publikaci v bakalářské či diplomové práci (tj. tento dokument nemusí být přijatelný pro redakce časopisů, které vyžadují schválení výzkumu etickou komisí).	<input checked="" type="radio"/> ANO - <input type="radio"/> NE
Rozhovor proběhne v českém jazyce v ČR na veřejném bezpečném místě, nebo online.	<input checked="" type="radio"/> ANO - <input type="radio"/> NE
Respondenti budou dospělé osoby, které nejsou z vulnerabilních skupin (tj. svěprávné dospělé osoby, které nejsou: těhotné, ve výkonu trestu, členy menšin, křehkými seniory, osobami s mentálním či těžším zdravotním postižením, atp.).	<input checked="" type="radio"/> ANO - <input type="radio"/> NE
Respondenti budou osloveni 1) přes sociální média, ke kterým má řešitel(ka) či vedoucí práce volný přístup, nebo 2) přes vlastní či veřejně přístupné e-mailové adresy. 3) Bude-li třeba získat kontakty na respondenty od organizace/instituce/klubu či svolení s vyvěšením oslovení účastníků na jejich sociální média, bude organizaci zaslán vedoucí(m) práce schválený text vytvořený podle Předlohy 2.	<input checked="" type="radio"/> ANO - <input type="radio"/> NE
Data budou shromažďována a zpracovávána v souladu s pravidly vymezenými nařízením Evropské Unie č. 2016/679 a zákonem č. 110/2019 Sb. – o zpracování osobních údajů. Při rozhovoru budou převzata pouze data: jméno, příjmení, kontakt, odpovědi na otázky, případně název organizace (tj. nebudou převzaty adresy bydliště, data narození, rodná čísla, ani další identifikátory osob). Všechna převzatá data budou bezpečně uchována na heslem zajištěném počítači v uzamčeném prostoru a budou anonymizována (smazána) či pseudonymizována (nahrazena jiným jménem/názvem) v přepisu rozhovoru a do 1 dne po odsouhlasení rozhovoru respondentem budou všechny dokumenty s osobními daty respondenta smazány (nejpozději však do 2 týdnů). E-maily od každého respondenta vymaže řešitel(ka) nejpozději do 1 dne po posledním kontaktu v rámci výzkumu. Název organizace nebude publikován, ale může být ústně zmíněn při obhajobě. Řešitel(ka) v maximální možné míře zajistí, aby získaná data nebyla zneužita.	<input checked="" type="radio"/> ANO - <input type="radio"/> NE
Odpovědi nebudou tak specifické, aby byly přiřaditelné k určité osobě. V případě, že by respondenti zmínili svá osobní data, na základě kterých by mohli být identifikováni, tak tato data budou do 1 dne po obdržení smazána. Řešitel(ka) rozumí, že text je anonymizován/pseudonymizován, neobsahuje-li jakékoli informace, které jednotlivě či ve svém souhrnu mohou vést k identifikaci konkrétní osoby a bude dbát na to, aby jednotlivé osoby ani organizace nebyly rozeznatelné v textu.	<input checked="" type="radio"/> ANO - <input type="radio"/> NE
Rozhovor bude zjišťovat běžné údaje (tj. nebude zjišťovat žádné citlivé informace, např. o rasovém či etnickém původu, politických názorech, náboženském vyznání či filosofickém přesvědčení, členství v odborech, zdravotním stavu, o sexuálním životě/sexuální orientaci, přesné informace o financích).	<input checked="" type="radio"/> ANO - <input type="radio"/> NE
Řešitel(ka) ani vedoucí není v rámci výzkumu ve střetu zájmů – výzkum jim nepřináší žádný benefit, jsou vzhledem k zkoumanému tématu nestranní, jejich vztah k získaným datům je neutrální (tzn. nejsou zaujatí ve prospěch určitého výsledku výzkumu). Mají-li vztah k respondentům či zkoumané organizaci, tak tato skutečnost bude uvedena v práci a získaná data nebudou porovnávána s daty získanými neporovnatelným způsobem.	<input checked="" type="radio"/> ANO - <input type="radio"/> NE
Výzkum představuje jen malé riziko, srovnatelné s riziky při běžné kancelářské práci.	<input checked="" type="radio"/> ANO - <input type="radio"/> NE
Informovaný souhlas bude vytvořen podle Předlohy 1 a bude schválen vedoucí(m) práce před zahájením sběru dat. Respondent(ka) ho dobrovolně podepíše dvakrát – před započatím rozhovoru a po schválení přeepsaného rozhovoru. Publikovány budou pouze respondenty schválené rozhovory nebo jejich části. Tato vyplněná a podepsaná žádost bude vyhotovena ve 2 originálech: 1 x bude uschována v uzamčeném prostoru u vedoucí(ho) práce, spolu s podepsanými informovanými souhlasy; 1 x bude spolu s odsouhlaseným textem informovaného souhlasu (bez podpisů a jmen respondentů) přiložena jako Příloha 1 do bakalářské/diplomové práce. Předloha 2 se nepublikuje.	<input checked="" type="radio"/> ANO - <input type="radio"/> NE

Podpis řešitele(ky): *Barbora Kordíková* Vyjádření vedoucího práce: 10 x ANO = není třeba podat žádost EK

Podpis vedoucí(ho) práce/katedry: *Daniel Opelek*

UNIVERZITA KARLOVA | Fakulta tělesné výchovy a sportu | Jose Martího 268/31, 162 52 Praha - Velešlavín

Příloha č. 2: Informovaný souhlas – rozhovor

INFORMOVANÝ SOUHLAS

Vážený pane, vážená paní,

v souladu se Všeobecnou deklarací lidských práv, zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů a dalšími obecně závaznými právními předpisy (*jakož jsou zejména Helsinská deklarace, přijatá 18. Světovým zdravotnickým shromážděním v roce 1964 ve znění pozdějších změn (Fortaleza, Brazílie, 2013); Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zejména ustanovení § 28 odst. 1 zákona č. 372/2011 Sb.) a Úmluva o lidských právech a biomedicíně č. 96/2001, jsou-li aplikovatelné*), Vás žádám o souhlas s Vaší účastí ve výzkumném projektu na UK FTVS v rámci bakalářské práce s názvem *Využití Canvas modelu v kontextu vzniku podniku se sportovním vybavením z druhé ruky prováděné na katedře managementu sportu UK FTVS.*

Projekt bude probíhat v období: duben-květen 2024

Projekt není financován.

Cílem výzkumného projektu je předložení vypracovaného konkrétního Canvas modelu pro podnik se sportovním vybavením z druhé ruky. Hotový model by měl ukázat, zda má založení takového podniku smysl a jaké jsou jeho šance na úspěch na trhu.

Způsob zásahu bude neinvazivní. Budete se účastnit polostrukturovaného rozhovoru, který bude sloužit jako podklad pro zpracování grafického plátna podnikatelského modelu Lean Canvas, který se využívá ke stručnému přehledu, zda se podnikání vyplatí či ne.

Časová náročnost projektu: bude přibližně 15-20 minut.

Tato metoda výzkumného projektu nepřináší žádná zvýšená rizika.

Další důležité informace, jež se vztahují k danému výzkumu (např. aspekty péče o účastníka)

Přínosem tohoto výzkumného projektu pro Vás bude na základě kladených otázek možnost zhodnotit si vlastní počínání, co se podnikání týče. Po dokončení práce budete mít možnost nahlédnout na obecná doporučení od autorky práce v souvislosti s podnikáním ve sportovním odvětví.

Vaše účast v projektu není finančně ohodnocená, neboť je dobrovolná.

Ochrana osobních dat: Data budou shromažďována a zpracovávána v souladu s pravidly vymezenými nařízením Evropské Unie č. 2016/679 a zákonem č. 110/2019 Sb. – o zpracování osobních údajů. Budou získávány následující osobní údaje: jméno a příjmení, e-mailová adresa, případně telefonní číslo a odpovědi na otázky z rozhovoru. Všechny získané údaje budou bezpečně uchovány na heslem zajištěném počítači v uzamčeném prostoru, přístup k nim budu mít pouze já a vedoucí práce.

Uvědomuji si, že text je anonymizován, neobsahuje-li jakékoli informace, které jednotlivě či ve svém souhrnu mohou vést k identifikaci konkrétní osoby – budu dbát na to, aby jednotlivé osoby nebyly rozpoznatelné v textu práce. Osobní data, která by vedla k identifikaci účastníků výzkumu, budou bezprostředně do 1 dne po testování anonymizována.

Získaná data budou zpracovávána, bezpečně uchována a publikována v bakalářské práci, případně v odborných časopisech, monografiích a prezentována na konferencích, případně budou využita

V průběhu výzkumu nebudou pořizovány fotografie ani videa. Budou pořizovány pouze audionahrávky, které budou sloužit k uchování informací potřebných pro výzkum. Během rozhovoru bude pouze pořízena audionahrávka na mobilní telefon, která bude ihned po přepsání rozhovoru do heslem zabezpečeného počítače smazána. Po přepsání rozhovoru bude účastníkovi předložen ke schválení anonymizovaný rozhovor, jehož správnost schválí podpisem na konci tohoto dokumentu. Zveřejněny budou pouze přepsané anonymizované a účastníkem schválené rozhovory či jejich části.

při další výzkumné práci na UK FTVS.

S celkovými výsledky a závěry výzkumného projektu se můžete seznámit na e-mailové adrese: bara.kordiks@gmail.com nebo po dokončení práce v digitálním depozitáři.

V maximální možné míře zajistím, aby získaná data nebyla zneužita ani použita pro jiné účely.

Jméno a příjmení předkladatele projektu: Barbora Kordíková

Podpis:

Prohlašuji a svým níže uvedeným vlastnoručním podpisem potvrzuji, že dobrovolně souhlasím s účastí ve výše uvedeném projektu a že jsem měl(a) možnost si řádně a v dostatečném čase zvážit všechny relevantní informace o výzkumu, zeptat se na vše podstatné týkající se účasti ve výzkumu a že jsem dostal(a) jasné a srozumitelné odpovědi na své dotazy. Byl(a) jsem poučen(a) o právu odmítnout účast ve výzkumném projektu nebo svůj souhlas kdykoli odvolat bez represí, a to písemně Etické komisi UK FTVS, která bude následně informovat předkladatele projektu. Dále potvrzuji, že mi byl předán jeden originál vyhotovení tohoto informovaného souhlasu.

Místo, datum

Jméno a příjmení účastníka..... Podpis:

Souhlasím s textem přepsaného a anonymizovaného rozhovoru v rámci výše uvedeného výzkumu a s publikací celého rozhovoru či jeho částí.

Místo, datum

Jméno a příjmení účastníka.....Podpis:

Příloha č. 3: Anketa

Jaký typ sportovního vybavení byste nejraději nakoupili z druhé ruky?

- a) Oblečení (dresy, bundy, kalhoty)
- b) Obuv (sportovní boty, kopačky)
- c) Vybavení pro týmové sporty (fotbalové míče, hokejky)
- d) Fitness vybavení (činky, běžecké pásy)
- e) Outdoorové vybavení (stany, spacáky, batohy)
- f) Jiné (prosím specifikujte)

Máte zájem o nákup sportovního vybavení z druhé ruky?

- a) Ano, pravidelně

- b) Ano, občas
- c) Jen pokud je vybavení ve velmi dobrém stavu
- d) Ne, preferuji nové vybavení
- e) Ne, nikdy jsem o tom neuvažoval/a

Jakým způsobem byste preferovali komunikaci s obchodem se sportovním vybavením z druhé ruky?

- a) Přes sociální sítě (Instagram, TikTok, Facebook)
- b) Osobně v kamenné prodejně
- c) Telefonicky
- d) Přes chat na webových stránkách obchodu
- e) E-mailem
- f) Žádným

Jakým způsobem byste preferovali doručení zakoupeného sportovního vybavení?

- a) Osobní vyzvednutí v kamenné prodejně
- b) Doručení kurýrem
- c) Doručení poštou
- d) Doručení přes výdejní místa (Zásilkovna, PPL Parcelshop)

Jaké faktory jsou pro vás nejdůležitější při nákupu sportovního vybavení z druhé ruky?

- a) Cena
- b) Stav a kvalita vybavení
- c) Záruka nebo možnost vrácení zboží
- d) Značka a model vybavení
- e) Udržitelnost

Příloha č. 4: Přepis rozhovoru č. 1 – sportovní obchod

Jakým způsobem jste plánoval své podnikání?

Dříve jsem měl obchod s CD a jezdil jsem na kole. Vzhledem k tomu, že CD už se přestávala prodávat, jsem musel řešit, co dál a díky tomu, že jsem měl vztah ke kolům, tak jsem šel do toho. S tím, že nejdříve jsem v obchodě s koly byl pouze zaměstnaný, vlastní obchod jsem si otevřel až později.

Jak jste dospěl k rozhodnutí, jaký druh sportovního vybavení budete nabízet ve svém obchodě, a proč?

Na základě vlastní oblíbenosti daného sportu.

Jaké jsou cíle podnikání?

Dělat a šířit, co mě baví.

Kdo je cílová skupina Vašeho podnikání?

Lidi jezdící na kole. Není to specificky zaměřeno, máme kola pro kohokoliv, koho to baví.

Jak komunikujete se zákazníky?

Nijak zásadně, komunikuji jen se zákazníky na prodejně.

Co považujete za vlastní konkurenční výhodu? Proč by si zákazník měl vybrat vás?

Ve srovnání se supermarketem máme tu výhodu, že jsme specializovaný obchod, a tudíž rozumíme tomu, co děláme. Ve srovnání s ostatními specializovanými prodejny s koly si myslím, že žádnou zásadní výhodu nenabízíme. Dlouhodobě výhodnější cenu na servis neposkytujeme, v ceně je jen garanční prohlídka, ale ta je součástí nového kola. Ve světě to sice běžné není, ale u nás v České republice ano.

Co je pro vás nejdůležitější při výběru dodavatelů (pro sportovní vybavení)?

Kvalita. Spolehlivost. Dávám přednost tomu, co znám, vybírám na základě vlastní zkušenosti.

Jak stanovujete ceny?

Na 90 % výrobků jsou ceny doporučeny výrobcem, takže podle výrobce. U kol je cena daná a ani se nesmí prodávat za jinou.

Vnímáte výkyvy prodeje v souvislosti se sezónou? Jakým způsobem je zvládáte? Dá se na ně připravit?

Radikálně. Jediné řešení je vydělat v sezóně tolik, aby se přežilo mimo sezónu. Když to porovnám s již zmíněnými CD, tak je to ohromný rozdíl. Hudba vychází kontinuálně bez

větších výkyvů, oproti tomu o kola celoročně zájem není. Sezóna je v čase, kdy se jezdí na kole, řekněme od března do srpna.

Myslíte, že se se při založení podniku vyskytly chyby, kterým se dalo vyhnout?

Já jsem měl výhodu, že jsem předtím již obchod měl – sice s CD, ale i tak mi patnáct let poskytlo cennou zkušenost. Co se týče kol, tak ohledně nich jsem získal zkušenost jak samozřejmě díky ježdění, tak ale i díky pětiletému zaměstnání v obchodě s koly. Takže řekněme, že jsem si ze zkušeností z prodejen, kde jsem pracoval vzal to, co se mi líbilo a naopak to, co se mi nelíbilo, se teď snažím řešit jinak.

Nelíbí se mi, když je rozdílná cena na internetu a na prodejně, proto držím stejnou cenu. Další věc, které se držím, je, abych na webu nabízel to, co je na prodejně reálně k dispozici a zákazník si to mohl rovnou vyzvednout. Občas se stane, že kolo mám, jen je ještě potřeba ho složit, tak pak zákazník musí chvíli počkat. Ale ona kola se většinou neprodávají tak, že zákazník přijde a rovnou si ho koupí, většinou je to delší proces.

Jaké byly největší překážky, se kterými jste se setkal při vytváření povědomí o vašem obchodu?

Byla to nějaká doba, než se obchod dostal více do povědomí, ale pravdou je, že marketingem se moc chlubit nemůžu. Jsem tady v podstatě na všechno sám, takže na to není čas ani prostředky. Zákazníci o nás vědí spíše na základě zkušenosti a že si navzájem předají doporučení. Občas přijdou díky e-shopu, kde najdou konkrétní věci, co máme skladem na prodejně a nejsou zcela běžné, například čep, patka...

Řekl byste tedy, že většinově jsou vaši zákazníci z okolí?

Většina asi jo, ale není to tak výhradně. Kola střední a vyšší kategorie se obvykle neposílají, jelikož je nutné jejich správné sestavení a seřízení, a to nelze v případě přepravy zaručit. Proto není výjimkou, že si zákazníci pro své kolo jedou i třeba přes půl republiky.

Příloha č. 5: Přepis rozhovoru č. 2 – sportovní obchod

Jakým způsobem jste plánoval své podnikání?

Vždy jsem chtěl být pánem svého osudu, proto, když jsem nasbíral dostatek zkušeností z předchozího zaměstnání ve firmě v oblasti sportu, jsem se rozhodl pro otevření vlastního obchodu. Snažil jsem se těžit ze zkušeností se sportovního zbožím.

Jak jste dospěl k rozhodnutí, jaký druh sportovního vybavení budete nabízet ve svém obchodě, a proč?

Rozhodl jsem se pro mix sportovních odvětví, abych měl co nejširší klientelu a nemusel doufat v oblíbenost jednoho sportu. Zároveň rád zkouším nové sporty, ale přijde mi zbytečné vždy platit velké množství peněz za nové vybavení, když ani dopředu nevím, jestli mě daný sport chytne.

Jaké jsou cíle podnikání?

Zabezpečit sebe i svou rodinu a zároveň dělat to, co mě baví. Dělá mi radost pomáhat lidem s výběrem vhodného sportovního vybavení dle jejich sportovní úrovně. Myslím si, že se to i daří, protože zákazníci se vracejí.

Cílem podnikání je uspokojit lokální klientelu a mít pozitivní cash flow. Snahu konkurovat světovým značkám nemám, mým zájmem jsou lidé, kteří přijdou do obchodu a baví je sportovat.

Kdo je cílová skupina Vašeho podnikání?

Lokální obyvatelstvo se zájmem o sport maximálně na středně-pokročilé úrovni všeho věku i pohlaví.

Jak komunikujete se zákazníky?

Jestli myslíte reklamu, tak tu nedělám. Soustředím se na zákazníky, kteří můj obchod navštíví osobně.

Jak jste zjistil, co lidé v oblasti sportovního vybavení chtějí?

Jak na základě vlastní zkušenosti z bývalého zaměstnání, tak i hlavně podle vlastní intuice a potřeb. Sám mám sport velmi rád a sportuji pravidelně, takže tuším, o co je zájem.

Co považujete za vlastní konkurenční výhodu? Proč by si zákazník měl vybrat vás?

Protože provozuji svůj byznys v lokalitě, kde není tak vysoká konkurence. Zároveň se v obchodě snažím o přátelskou až rodinnou atmosféru tak, aby se zákazníci cítili dobře a rádi se vraceli.

Zaznamenal jste změny v trendech a preferencích zákazníků?

Jak jsem již říkal na začátku, vybral jsem si více sportovních odvětví najednou, protože si myslím, že se lidé v dnešní době snaží zkoušet větší spektrum sportů. Rádi pak na vybavení ušetří, když sami neví, jestli u daného sportu vydrží dlouho. Řekl bych tedy, že trendy se mění, a právě proto jsem se rozhodl prodávat různé sportovní vybavení.

Usilujete o udržení kroku s aktuálními potřebami zákazníků?

Určitě. Snažím se nabízet sortiment dle aktuálních preferencí zákazníků a také dostupných inovací produktů.

Co je pro vás nejdůležitější při výběru dodavatelů?

Spolehlivost, cena a kvalita zboží.

Jak stanovujete ceny?

Řídím se doporučenou cenou od výrobce, ale zároveň se snažím, aby mnou nabízené zboží bylo o něco málo dostupnější než u konkurence.

Jaké byly největší překážky, se kterými jste se setkal při vytváření povědomí o vašem obchodu?

Překážkou bylo ustálené povědomí o ostatních známých značkách. Bylo těžké najít si stálou klientelu, ale nakonec si myslím, že díky soustředění se na lokální zákazníky a pozitivní atmosféře v obchodě jsem si vytvořil dostatečnou klientelu pro aktuální potřeby.

Vnímáte výkyvy prodeje v souvislosti se sezónou? Jakým způsobem je zvládáte? Dá se na ně připravit?

Jelikož nabízím velkou škálu sportovního vybavení, tak tyto výkyvy příliš nevnímám.

Myslíte, že se se při založení podniku vyskytly chyby, kterým se dalo vyhnout?

Nikdo není bezchybný, takže určitě ano. Zezačátku nastaly situace, které bych dnes už udělal jinak, ale na druhou stranu díky nim jsem dnes tam, kde jsem.

Jakým chybám je podle Vás důležité se vyhnout při zakládání?

Nemít přehnaná očekávání a překousnout neúspěch. Důležité je podle mě naslouchat zákazníkům a přizpůsobovat jim nabídku.

Příloha č. 6: Přepis rozhovoru č. 3 – second hand

Jakým způsobem jste plánoval své podnikání?

Přemýšlel jsem, jaká podnikatelská činnost by mohla být do začátku nejjednodušší na zřízení a nabrání zkušeností s vedením obchodu, proto jsem se rozhodl otevřít si bazar. Nejprve jsem prodával jen oblečení své, od kamarádů a známých a postupem času jsem se rozhodl rozšířit nabídku i o další vybavení. Po nějaké době začali chodit zákazníci s prosbou o odkup jejich nenošeného oblečení, což se mi hodilo, takže jsem souhlasil.

Jak jste dospěl k rozhodnutí, jaký druh sportovního vybavení budete nabízet ve svém obchodě, a proč?

Pozn. Jelikož respondent na tuto otázku odpověděl již v té předchozí, neptala se na ni tazatelka znovu.

Jaké jsou cíle podnikání?

Rád bych, aby se neplýtvalo starým oblečením, které je v dobré kondici a dá se nosit. Proto se snažím šířit myšlenku šetření a zároveň poskytovat možnost, jak touto cestou jít.

Kdo je cílová skupina Vašeho podnikání?

Lidé s podobným nastavením myslí jako mám já.

Jak komunikujete se zákazníky?

Komunikuji jen se zákazníky, kteří přijdou osobně. Na reklamu zatím nemám přebytečné prostředky a v mé oblasti podnikání mi ani nepříjde tak důležitá. Přemýšlel jsem o založení instagramového profilu, ale zatím jsem se k tomu nedostal.

Co považujete za vlastní konkurenční výhodu? Proč by si zákazník měl vybrat vás?

Na sídlišti jiný sekáč není, což považuji za hlavní výhodu. Zákazníci už o mém obchodě vědí a troufám si říct, že se i rádi vrací.

Zaznamenal jste změny v trendech a preferencích zákazníků?

Asi ani ne. Nemám moc šanci si zboží vybírat. Co sem kdo přinese, to nabízím. Jak se říká, každé zboží má svého kupce-a je to tak.

Co je pro vás nejdůležitější při výběru dodavatelů?

Aby byli.

Jak stanovujete ceny?

Odhadem. Podle toho, v jakém je zboží stavu. Záleží i kolik si zákazník řekne a nějak se vždy dohodneme. Většinou se snažím, aby minimální marže byla kolem 35 %.

Jaké byly největší překážky, se kterými jste se setkal při vytváření povědomí o vašem obchodu?

Nejtěžší bylo, než se o mém obchodě zákazníci dozvěděli. Trvalo asi tři měsíce, než si mezi sebou řekli, že jsem otevřel. Od té doby už chodí poměrně konstantně.

Vnímáte výkyvy prodeje v souvislosti se sezónou? Jakým způsobem je zvládáte? Dá se na ně připravit?

Vzhledem k tomu, že jsem se rozhodl jít cestou udržitelnosti a přeprodávám oblečení, tak žádné výraznější výkyvy v poptávce nezaznamenávám. To je právě i výhoda tohoto odvětví.

Myslíte, že se se při založení podniku vyskytly chyby, kterým se dalo vyhnout?

Jelikož je to mé první podnikání, tak se určitě nějaké chyby vyskytly, ale naštěstí mě to nestálo moc peněz. Za každou zkušenost jsem rád, ať už je dobrá nebo špatná, vždy mě posune kupředu.