

# Tvorba business modelu zaměřeného na koučink

Bc. Šárka Rozehnalová

---

Diplomová práce  
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	<b>Bc. Šárka Rozehnalová</b>
Osobní číslo:	<b>M200019</b>
Studijní program:	<b>N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání</b>
Specializace:	<b>Podnikání a ekonomika podniku</b>
Forma studia:	<b>Kombinovaná</b>
Téma práce:	<b>Tvorba business modelu zaměřeného na koučink</b>

## Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zabývající se podnikáním a tvorbou business modelů.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu současného stavu podnikatelského prostředí ve zkoumaném odvětví.
- Navrhněte business model zaměřený na koučink.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

FOSS, Nicolai J. a Tina SAEBI. *Business model innovation: the organizational dimension*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press, 2015, 308 s. ISBN 9780198701873.

MAURYA, Ash. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. V Brně: BizBooks, 2016, 230 s. ISBN 978-80-265-0506-8.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. V Brně: BizBooks, 2012, 278 s. ISBN 978-80-265-0025-4.

OSTERWALDER, Alexander. *Value proposition design*. Hoboken: Wiley, 2014, 290 s. ISBN 978-1-118-96805-5.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Karel Slinták, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **11. února 2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2022**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### **Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je zaměřená na tvorbu business modelu zaměřeného na koučink, což je zároveň i jejím hlavním cílem. Práce je složena ze dvou částí, teoretické a praktické. Cílem teoretické části bylo vypracování literární rešerše zaměřené na tvorbu business modelu a zformování teoretických východisek pro praktickou část práce. Cílem praktické části byla analýza podnikového prostředí a zákaznického trhu. V rámci této části byly využity nástroje k analýze podnikového prostředí a kvantitativního výzkumu. Získané výsledky sloužily jako východiska pro tvorbu business modelu. Jako součást navrženého projektu byla vytvořena časová, nákladová a riziková analýza.

Klíčová slova: podnikání, podnikatelský plán, business model, Business Model Canvas, Lean Canvas, hodnotová nabídka

## **ABSTRACT**

This Master's thesis is focused on creating of a business model focused on coaching which is also the main goal of this thesis. This thesis is based on two parts – theoretical and practical. The main goal of the theoretical part was to lay out a literary research focused on creating of a business model and creating theoretical outcomes for the practical part of the thesis. The main goal of the practical part was an analysis of business environment and a customer market. For this part, tools of analysis of business environment and quantitative research were used. Gathered result serve as solutions for creating a business model. Time, expense and risk analyses was created as a part of the designed project.

Keywords: entrepreneurship, business plan, business model, Business Model Canvas, Lean Canvas, proposition value

Mé velké díky patří vedoucímu mé diplomové práce, Ing. Karlu Slintákovi, Ph.D., za jeho rady, trpělivost a vstřícnost.

A také chci poděkovat mému manželovi, za jeho podporu a péči v těch nejnáročnějších chvílích, díky němu si mohu plnit své sny.

*"Set a goal so big that you can't achieve it until you grow into the person who can."*

Zig Ziglar

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
<b>1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH TEORETICKÝCH POJMŮ .....</b>	<b>13</b>
1.1 SLUŽBY .....	13
1.2 KOUČINK A MENTORING .....	14
1.3 PODNIKÁNÍ.....	15
1.3.1 Podnikatel.....	16
1.3.2 Živnostenské podnikání .....	16
<b>2 PODNIKATELSKÝ PLÁN .....</b>	<b>18</b>
2.1 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	19
<b>3 BUSINESS MODEL.....</b>	<b>20</b>
3.1 PROSTŘEDÍ BUSINESS MODELU .....	21
3.2 BUSINESS MODEL CANVAS .....	22
3.2.1 Zákaznické segmenty .....	22
3.2.2 Hodnotové nabídky .....	23
3.2.3 Kanály .....	23
3.2.4 Vztahy se zákazníky.....	24
3.2.5 Zdroje příjmů .....	25
3.2.6 Klíčové zdroje .....	25
3.2.7 Klíčové činnosti .....	25
3.2.8 Klíčová partnerství .....	26
3.2.9 Struktura nákladů .....	26
3.3 LEAN CANVAS.....	26
3.3.1 Klíčové metriky.....	28
3.3.2 Řešení.....	28
3.3.3 Problém/Potřeba.....	28
3.3.4 Neférová výhoda .....	28
3.3.5 Postup tvorby Lean Canvas.....	28
3.4 POROVNÁNÍ BUSINESS MODELŮ.....	29
3.5 TYPY BUSINESS MODELŮ .....	30
3.6 TVORBA HODNOTOVÉ NABÍDKY .....	31
3.6.1 Hodnotová mapa .....	32
3.6.2 Profil zákazníka.....	33
<b>4 ANALÝZY POTŘEBNÉ PRO ZAMÝŠLENÉ PODNIKÁNÍ .....</b>	<b>34</b>
4.1 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ – METODA 7S .....	34
4.2 ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ – PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	34
4.3 ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ – BENCHMARKING .....	35

4.4	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ – PESTE ANALÝZA.....	36
4.5	SWOT ANALÝZA .....	36
4.6	KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....	37
<b>5</b>	<b>SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>38</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>39</b>
<b>6</b>	<b>ZÁKLADNÍ OBRYSY ZVAŽOVANÉHO PODNIKÁNÍ.....</b>	<b>40</b>
6.1	SMĚŘOVÁNÍ A ZAMĚŘENÍ PODNIKÁNÍ .....	40
6.2	FENOMÉN OSOBNÍHO ROZVOJE .....	41
6.3	ZVAŽOVANÉ ATRIBUTY PODNIKÁNÍ.....	42
6.4	POSLÁNÍ, VIZE, HODNOTY .....	42
<b>7</b>	<b>ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>43</b>
7.1	ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ – METODA 7S MCKINSEY .....	43
7.1.1	Strategie.....	43
7.1.2	Struktura.....	43
7.1.3	Systémy .....	44
7.1.4	Styly řízení .....	44
7.1.5	Spolupracovníci.....	44
7.1.6	Schopnosti .....	45
7.1.7	Sdílené hodnoty.....	46
7.1.8	Závěr z analýzy metodou 7S McKinsey .....	46
7.2	ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ – PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	46
7.2.1	Vliv odběratelů.....	47
7.2.2	Vliv dodavatelů .....	47
7.2.3	Hrozba substitutů .....	47
7.2.4	Hrozba současné konkurence .....	48
7.2.5	Hrozba nové konkurence.....	48
7.2.6	Zhodnocení analýzy Porterova modelu pěti konkurenčních sil .....	49
7.3	ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ – BENCHMARKING .....	49
7.3.1	Zhodnocení benchmarkingu.....	53
7.4	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ – PESTE ANALÝZA.....	54
7.4.1	Politicko-právní a legislativní faktory.....	54
7.4.2	Ekonomické faktory .....	55
7.4.3	Sociální faktory .....	55
7.4.4	Technické a technologické faktory .....	56
7.4.5	Zhodnocení PESTE analýzy .....	56
<b>8</b>	<b>KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....</b>	<b>57</b>
8.1	STANOVENÍ HYPOTÉZ .....	57
8.2	ANALÝZA ODPOVĚDÍ Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	58
8.2.1	Identifikační otázky.....	58
8.2.2	Zájem o osobnostní rozvoj.....	58



8.2.3	Výběr konkrétního kouče .....	59
8.3	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	62
<b>9</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>64</b>
9.1	SILNÉ STRÁNKY .....	64
9.2	SLABÉ STRÁNKY .....	65
9.3	PŘÍLEŽITOSTI.....	66
9.4	HROZBY .....	66
<b>10</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>	<b>67</b>
10.1	PŘEDSTAVENÍ PODNIKÁNÍ .....	67
<b>11</b>	<b>TVORBA BUSINESS MOEDLU.....</b>	<b>69</b>
11.1	NÁVRH HODNOTOVÉ NABÍDKY .....	69
11.1.1	Profil zákazníka.....	69
11.1.2	Hodnotová mapa .....	73
11.2	NÁVRH BUSINESS MODELU .....	77
11.2.1	Zákaznické segmenty .....	77
11.2.2	Hodnotové nabídky .....	78
11.2.3	Kanály .....	79
11.2.4	Vztahy se zákazníky.....	80
11.2.5	Zdroje příjmů .....	80
11.2.6	Klíčové zdroje .....	80
11.2.7	Klíčové činnosti .....	81
11.2.8	Klíčová partnerství .....	81
11.2.9	Struktura nákladů .....	81
<b>12</b>	<b>EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU.....</b>	<b>82</b>
12.1	VÝNOSY .....	82
12.2	NÁKLADY.....	82
12.3	ZDROJ FINANCOVÁNÍ.....	84
12.4	ZISK .....	84
<b>13</b>	<b>ČASOVÁ ANALÝZA .....</b>	<b>85</b>
<b>14</b>	<b>RIZIKOVÁ ANALÝZA.....</b>	<b>87</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>92</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>97</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>100</b>

## ÚVOD

Vzhledem k dějinám naší země, dlouhodobému působení komunismu, následujícím divokým devadesátým letem a přístupem některých dříve vládnoucích politických stran, je v naší společnosti zakořeněná nedůvěra, někdy až odpor, k podnikatelům. Starší generace byly učeny, že podnikatel je zloděj, který okrádá stát i své zákazníky. Pokud někdo zkusil podnikat a neuspěl, tak se na něj okolí dívalo opovržlivě, jako by si zasloužil neuspět už jen kvůli tomu, že to zkusil. A i když se tento přístup v posledních pár desetiletích pomalu napравuje, tak stále není úplně běžné následovat svůj sen a zkusit podnikat v něčem, co člověka naplňuje a zároveň mu to přijde smysluplné. A právě následování snu je důvodem, pro vznik této práce.

Diplomová práce je zaměřena na vytvoření business modelu zaměřeného na koučink. Vzhledem k tomu, že trh koučinku a osobnostního rozvoje v posledních letech nabývá atraktivitu, dochází na něm k dynamickým změnám a má velký potenciál, tak se z něj stává vysoce konkurenčním prostředím. Z toho důvodu je kvalitní business model kriticky důležitým nástrojem pro vstup na tento trh.

Diplomová práce je rozdělena do tří navazujících částí – teoretické, analytické a praktické. V teoretické části práce je řešena literární rešerše tvorby business modelu a hodnotové nabídky a následně jsou stanovena teoretická východiska pro zpracování praktické části. V rámci analytické části jsou využity analýza mikroprostředí 7S McKinsey, analýzy mezoprostředí Porterův model pěti konkurenčních sil a benchmarking. Následuje analýza makroprostředí PESTE, kvantitativní výzkum provedený nad potenciaálními klienty a v závěrečné části je analýza vnějšího a vnitřního okolí pomocí analýzy SWOT, která uzavírá veškeré analytické poznatky, které jsou následně využity v části projektové.

V poslední části diplomové práce je z předchozích teoretických východisek a výsledků vyplývajících z analýz podnikového prostředí vytvořen business model zaměřený na koučink, stanovení jeho hodnotové nabídky a přínosu pro klienty. Následně je podnikatelský záměr ekonomicky vyhodnocen pomocí ukazatelů výnosů, nákladů a zisku. V závěrečné části práce je business model podroben časové a rizikové analýze.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je navržení business modelu zaměřeného na koučink a jeho ekonomické zhodnocení.

Cílem teoretická částí diplomové práce je vypracování literární rešerše zaměřené na tvorbu business modelu a analýzu podnikového prostředí. Rešerše je vypracována díky vhodné odborné literatuře v českém i anglickém jazyce. Následně jsou vydefinovány teoretická východiska pro vypracování praktické části práce.

Cílem praktické části práce je zanalyzování podnikatelského prostředí a postoje potenciálních klientů a následné vyhodnocení této analýzy. K analýze prostředí jsou využity metody analýzy mikroprostředí 7S McKinsey, analýzy mezoprostředí Porterův model pěti konkurenčních sil a benchmarking, analýzy makroprostředí PESTE, kvantitativního výzkum a analýza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí pomocí analýzy SWOT.

Dotazníkové šetření je využito pro verifikaci následujících výzkumných hypotéz:

- Více než 60 % respondentů se zajímá o nějakého kouče či mentora.
- Více než 60 % respondentů se zajímá o osobnostní růst.
- Více než 30 % respondentů je ochotno za hodinu koučinku zaplatit 1 000 Kč.
- Více než 60 % respondentů preferuje setkávání s koučem tváří v tvář.
- V případě osobního setkávání, bude více než 50 % respondentů preferovat, aby měl kouč kancelář.

Pro sběr primárních dat je využita kvantitativní metoda ve formě dotazníkového šetření v elektronické podobě distribuovaná na respondenty on-line. Z výsledků analýz je provedena syntéza zjištěných dat a informací, jako základ pro zpracování business modelu. Projekt pro realizaci business modelu bude navržen do období od května 2022 do srpna 2022. Na závěr je vypracován business model, který je podroben ekonomickému zhodnocení, časové a rizikové analýze s návrhy, jak konkrétní rizika eliminovat.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH TEORETICKÝCH POJMŮ

Následující kapitola se zaměřuje na vysvětlení základních pojmů, jako jsou služby, podnikání, podnikatel či koučink a mentoring, které jsou potřebné jako teoretický vstup do této práce.

## 1.1 Služby

Americká marketingová asociace definuje službu jako činnost, výhodu, či uspokojení potřeby, které jsou nabízeny k prodeji samostatně či v kombinaci s výrobkem a pokud produkce služeb vyžaduje užití hmotného výrobku, tak nedochází k transferu jeho vlastnictví. (Vašítková, 2014, s. 16)

Podle Kotlera a Kellera (2013, s. 394) je službou výkon či úkon poskytovaný jednou stranou druhé bez vymezení vlastnických práv. Služba nemusí být nutně svázána s výrobkem, avšak výrobci často poskytují výrobky se službou navíc, jako zdrojem přidané hodnoty. Při zapojení správných inovací a zdokonalování služeb dochází k značné návratnosti kapitálu, a navíc díky využívání internetu se rozšířily služby, bez nutnosti fyzické přítomnosti.

Za účelem rozlišení zboží od služeb se využívá definice různých vlastností, mezi nejzákladnější charakteristiky služeb podle Tučkové (2013, s. 15) patří:

- **Nehmotnost** – služby nelze hodnotit fyzickými smysly, před koupí si je nelze prohlédnout a málokdy je jde vyzkoušet. Proto je pro zákazníka náročné zhodnotit konkurenci, protože prvky, jako je kvalita služby, spolehlivost, důvěryhodnost či přístup poskytovatele služby, lze hodnotit až po nákupu, ve chvíli spotřeby.
- **Neoddělitelnost** – většinou u služeb probíhá produkce a spotřeba současně, díky tomu je zákazník součástí poskytované služby a stává se jejím spoluproducentem. To znamená, že i zákazník sám ovlivňuje požitek ze služby (například míra zákaznickovy pozornosti při vzdělávání).
- **Heterogenita (proměnlivost)** – poskytnutí jedné a téže služby se může lišit výkon od výkonu. Cílem podnikatelů je zachovat určitý standard kvality, ale díky přítomnosti lidí (poskytovatelů i zákazníků) při spotřebě služby, se mohou jednotlivé prožitky lišit.

- **Zničitelnost (pomíjivost)** – služby nelze uchovávat, skladovat, vracet, či znovu prodávat. Zákazník může nekvalitní službu reklamovat, jsou však služby, které se plnohodnotně nahradit nedají (například prohraný soudní spor).
- **Absence vlastnictví** – díky nehmotnosti a zničitelnosti nelze službu vlastnit. Zákazník kupuje pouze právo na získání služby, dočasný přístup k jejímu vlastnictví nabývá pouze, do chvíle jejího spotřebování.

## 1.2 Koučink a mentoring

Koučink má svůj původ ve sportu, před více než třiceti lety, kdy se Timothy Gallwey zabýval výukou tenisu, napsal knihu *The Inner Game of Tennis*. Ve své knize pojednával o tom, že to, co se děje uvnitř hlavy hráče, je pro sportovní výkon mnohem závažnějším soupeřem než hráč na druhé straně hřiště. Díky této knize přinesl revoluční myšlenku, která spočívala v tom, že pouhým odstraněním vnitřních bloků bránících v dobrém výkonu, se může hráč závratně zlepšit i bez úprav techniky či fyzické kondice. Díky viditelným účinkům koučinku ve sportu se tato metoda následně rozšířila i ve firmách a soukromém životě. Gallwey je přesvědčen, že „*koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon*“. (Whitmore, 2009, s. 19-22)

Koučink definují Neenan a Palmer (2015, s. 23) jako soubor metodik k dosažení vytyčených cílů – klienti si vyhledají kouče, který jim pomůže vydefinovat konkrétní cíle a stanovit si seberegulační proces k jejich dosažení. Během tohoto procesu kouč pomůže stanovit dílčí cíle, jejich vyhodnocování i časování, v případě nutnosti i redefinování, tak aby klienti dosáhly vytyčených cílů co nejrychleji. Jde o přímočarý proces seberegulace a sebekontroly, který motivuje klienty k převzetí zodpovědnosti za své výsledky. I koučinku je potřeba kombinace správných technik a kladení otázek v kombinaci s prací s emocemi. Franckh (2014, s. 13) uvádí, že je potřeba kombinovat mentální trénink pro dosažení kompletního zužitkování mentálních zdrojů, úpravy přesvědčení a naučených vzorů a využití výhod pozitivního životního postoje, pro změnu vnímání různých situací.

Canfield a Chee (2017, s. 14) definují koučink jednoduše jako proces, při kterém kouč své klienty přivádí ke konkrétním řešením pomocí efektivního naslouchání, pokládání správných otázek, pochval, zpětné vazby a neustálé podpory. Kouč zároveň podněcuje spoluúčast, tak aby klienti převzali zodpovědnost za své činy při naplňování vytyčených cílů.

Koučink bývá často zaměňován s pojmem mentoring, avšak každý z těchto pojmů skrývá odlišné procesy a očekávání. Mentoringem se nazývá profesionální vztah mezi dvěma lidmi – mentorem, který předává své znalosti a zkušenosti z konkrétní oblasti, profese nebo tématu a menteem, méně zkušeným člověkem, který je při mentoringu rozvíjen. Tento vztah vyžaduje, aby byl mentorem odborník se zkušenostmi. Na druhou stranu u koučinku, mohou být zkušenosti s daným tématem na obtíž a mohou kouči bránit v objektivnosti, či do koučinku projektovat názory kouče. Kouč je specialistou na kladení správných otázek a aktivní naslouchání, aby se do klienta mohl co nejvíce vcítit. Zjednodušeně se dá říci, že úkolem mentora je předávat zkušenosti, rady, navádět menteeho ke správným krokům. Úkolem kouče je hledat řešení spolu s koučovaným, neradit a nenabádat, důvěřovat, že si koučovaný správné kroky najde sám a bude užívat vnitřní motivace, k dosažení cílů, nikoliv vnějších příkazů a doporučení. (Whitmore, 2009, s. 23)

### 1.3 Podnikání

Dle Košturiaka (2015, s. 9) je podnikání nezávislost, možnost rozvíjet talent a díky tomu tvořit hodnotu či užitek, který někdo jiný ocení. Podnikání neznamena vydělávání peněz, ale tvoření pro ostatní, kteří výsledek podnikání shledají hodný koupě. Je to seberealizace, služba, poslání, uplatňování talentu.

Zelený (2011, s. 49) se domnívá, že základní podmínkou pro úspěšné podnikání je soubor jednoduchých pravidel, jako starat se o zákazníky, podporovat aktivity zaměstnanců vytvořením silné firemní kultury, mít pevné hodnoty, dát lidem samostatnost a kompetence. Podle pana profesora se jedná o základní podmínky pro fungování podnikání a charakteristické principy dobrého managementu.

Zelený (2011, s. 55-57) také zmiňuje, že moudrou cestou, jak vytvořit úspěšný podnik, je diferenciaci, inovace, odlišení, originalita a vlastní soustava podnikového řízení. Zároveň je důležité být si vědomi toho, že každá strategie je riziková a úspěch je nezaručitelný a krátkodobý. Aby byl podnik úspěšný, tak by se měl chovat jako živý organismus – flexibilně se přizpůsobovat změnám, adaptovat se na nové podmínky, stát se autonomním a seberenovujícím. Takový podnik musí pracovat se svými vnitřními znalostmi, ne pouze z externích informací.

Schopnost podniku inovovat všechny činnosti je důležitým předpokladem pro udržení konkurenční výhody, protože z dlouhodobého hlediska jsou nejúspěšnější společnosti ty,

kteře neustále mění a inovují své činnosti v závislosti na měnících se podmínkách trhu. (Zelený, 2011, s. 137)

### 1.3.1 Podnikatel

K vymezení pojmu podnikatel se česká legislativa staví následovně. S odkazem na Zákon č. 89/2012 Sb. je podnikatel ten, „*kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“ (Zákon č. 89/2012 Sb.)

Podle Zeleného (2011, s. 168–169) lze podnikatele definovat jako tvůrce, vytvářejícího vlastní svět a realizujícího své vnitřní představy, který vytváří přidanou hodnotu pro sebe i ostatní a jeho hlavním záměrem je naplňovat potřeby zákazníků.

Podnikatel potřebuje talent na organizaci zdrojů (lidí, peněz, procesů, materiálů atp.), aby naplnil smysl svého podnikání – produkci výrobků či služeb určených k uspokojování zákazníka, tak aby byla vytvářena přidaná hodnota a dosahováno potřebného zisku. Talent na podnikání je třeba rozvíjet praxí, studiem a častým testováním trh. (Košturiak, 2015, s. 152–153)

Košturiak (2015, s. 60) definuje pravého podnikatele, jako někoho, kdo má představu o vlastním životě a podnikáním tuto představu realizuje. Dělá něco užitečného, co zákazníci chtějí finančně ocenit a vytváří hodnoty. Košturiak z definice podnikatele vyčleňuje všechny nepoctivce a oportunisty, kteří se snaží podnikat nemorálními prostředky nebo pouze využívají krátkodobých příležitostí za účelem vytvoření okamžitého zisku, bez snahy vytvořit přidanou hodnotu nebo dlouhodobý záměr.

### 1.3.2 Živnostenské podnikání

Před začátkem podnikání je potřeba zvolit si formu podnikání, základní rozdělení je na fyzickou a právnickou osobu, které se od sebe liší například výší počátečního kapitálu, počtu zakladatelských osob či mírou ručení za závazky. Nejčastější formou podnikání u fyzických osob je provozování živnosti. Živnostenské oprávnění je upraveno v zákoně o živnostenském podnikání (Zákon č. 455/1991 Sb.) a provozovat ho může fyzická nebo právnická osoba po splnění zákonem stanovených podmínek.

Vymezení pojmu živnost, je podle české legislativy následovné, s odkazem na Zákon č. 455/1991 Sb. je živnost „*soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na*



*vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“  
(Zákon č. 455/1991 Sb.)

Živnosti se dělí na (Kolářová, 2013, s. 32):

- **ohlašovací** – dnem ohlášení na živnostenském úřadě vzniká právo živnost vykonávat, tyto živnosti dělíme na:
  - **řemeslné** – předpokladem pro vykonávání je vzdělání a praxe;
  - **vázané** – předpokladem pro vykonávání je průkaz způsobilosti pro danou činnost nebo konkrétní vzdělání a praxe;
  - **volné** – předpokladem pro vykonávání je pouze splnění všeobecných podmínek;
- **koncesované** – právo na provozování živnosti vzniká od chvíle nabytí právní moci rozhodnutí o udělené koncese.

Před založením živnosti je potřeba zjistit, zdali činnost, kterou chce podnikatel vykonávat, má atributy živnosti a do které skupiny živností následně spadá. Během podáním Jednotného registračního formuláře na centrálním registračním místě proběhne kontrola vyhovění podmínkám pro provozování živnosti. Jednotný registrační formulář je sjednocený registrační list, který se využívá jak pro ohlášení živnosti, tak i pro registraci na finančním úřadě, zdravotní pojišťovně, správě sociálního zabezpečení a případně na úřadu práce. (Kolářová, 2013, s. 36)

## 2 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Podle Vebera a Srpové (2012, s. 95) je podnikatelský plán psaný dokument zpracovaný podnikatelem, který zachycuje podstatné vnitřní a vnější faktory, které ovlivňují podnikatelskou činnost a budoucí záměry podnikatele. Vzniká za účelem uspořádat představy o zamýšlené podnikatelské činnosti, vyspecifikovat je a zamyslet se nad jejich realizovatelností. Zaměřuje se na odpovědi k otázkám, kde se podnikatel právě nachází, kam se chce dostat a jak se tam chce dostat.

Hlavní důvod, proč vytvořit podnikatelský plán, je podle Colwella (2019, s. 189–190) jeho strategický potenciál. Podnikatelský plán je důležitou částí strategického procesu, pokud je dobře vytvořen, tak stanovuje cíle, záměry, strategie a taktiky. Je to objevitelský, komunikační a měřicí nástroj v jednom. V části objevovací určuje, zdali je plán realizovatelný, v části komunikační sděluje zainteresovaným stranám podnikatelské cíle a milníky, a v části měřicí se zjišťuje pokrok podnikání a jeho správné směřování, díky pravidelnému revidování podnikatelského plánu. Morris (2017, s. 214) dodává, že příprava podnikatelského plánu pomáhá dělat nenákladné chyby – ty co jsou pouze na papíře.

Veber a Srpová (2012, s. 96) za přínosy podnikatelského plánu považují:

- sběr informací pomocí analýz;
- včasné odhalení rizik a slabin;
- informační hodnota plánu pro všechny stakeholdery;
- možnost predikce financích toků.

Podle Abramsové (2019, s. 18) tvorbu podnikového plánu tvoří pět kroků:

1. Vydefinování základního podnikatelského konceptu.
2. Shromažďování dat o proveditelnosti a o specifikách tohoto konceptu.
3. Zhodnocení a vylepšení konceptu na základě získaných dat.
4. Vydefinování specifik daného podnikání.
5. Finalizace plánu do realizovatelné formy.

Colwell (2019, s. 192-193) upozorňuje i na další vlastnosti podnikatelského plánu. Podnikatelský plán podle něj není nikdy dokončen, jedná se o živý strategický dokument, který se mění podle toho, jak se mění trh, nebo tím, co se podnik nově naučil. Změna je

součástí každého podnikání, proto není vhodné trávit nad plánem více času, než je potřeba, odkládat jeho vytvoření nebo do něj nezahrnovat nová poznání. Důležité je držet se základní struktury, udělat ho co nejlépe, jak je v danou chvíli možné a pak se pustit do další fáze zahájení podnikání.

## 2.1 Struktura podnikatelského plánu

Podnikatelský plán nemá přesně nařízenou strukturu, kvůli rozlišnosti účelu, za kterým se podnikatelský plán vyhotovuje a rozdílnosti firem působících na trhu. Podniky si mohou upravovat strukturu dle vlastních potřeb. Struktura podnikatelského plánu může vypadat následovně (Svobodová a Andera, 2017, s. 70-72):

- **Shrnutí;**
- **Popis podnikatelského záměru;**
- **Cíle podniku;**
- **Popis produktu či služby** – popis, konkurenční výhoda;
- **Analýza trhu a zákazníků** – stručná charakteristika trhu a jeho trendy, definice cílového zákazníka a jeho charakteristik;
- **Analýza konkurence** – kritéria pro stanovení konkurence, charakteristika nepřímé konkurence, potencionální konkurence, v čem je konkurence inspirativní a ohrožující;
- **Analýza dodavatelů** – dodavatelské zabezpečení, náklady na vstupy;
- **Lidské zdroje** – popis a kvalifikace personálu, množství pracovníků, náklady na personál;
- **Marketing** – marketingový rozpočet, 4P, průzkum trhu;
- **Finanční plán** – zakladatelský rozpočet, roční cash flow, bod zvratu;
- **Analýza rizik** – identifikace potencionálního rizika, jeho významnosti, určení preventivních opatření;
- **Vyhodnocení záměru** – doba návratnosti investice, efektivnost investice, potenciál růstu;
- **Přílohy.**

### 3 BUSINESS MODEL

Jedná se jednoduchý nástroj, který se vytváří před zahájením podnikání a slouží k vyjasnění myšlenek a nápadů. Jedná se o nástroj zaměřený na potřeby zákazníka, jehož smyslem je jednoduchost a praktičnost, a napomáhá se soustředit se na prioritní body při plánování podnikatelské činnosti. (Scarborough a kol., 2016, s. 53)

Ač se Foss a Saebi (2015, s. 6) domnívají, že pojem business model nemá jednoznačnou definici, tak se v literatuře nachází bezpočet pokusů o definování tohoto pojmu. Nejznámější definice od Osterwaldera (2013, s. 14) popisuje business model jako „základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu“. Cílem takového modelu by mělo být co nejvíce zjednodušit, vydefinovat, zpřesnit, porozumět, a přitom nepodcenit komplexitu zkoumaného tématu, či fungování dané společnosti.

Business model je v podstatě logikou, na jejímž základě si podnik zajišťuje své finanční příjmy, jedná se o plán, který definuje způsob fungování společnosti a odpovídá na dvě základní otázky Kdo je zákazník? a Jakou potřebu potřebuje zákazník zajistit? (Clark a kol., s. 24). Foss a Saebi (2015, s. 5-6) zmiňují, že pojem business model byl zaveden na konci 50. let minulého století, do širšího povědomí se však dostal až s nástupem internetu.

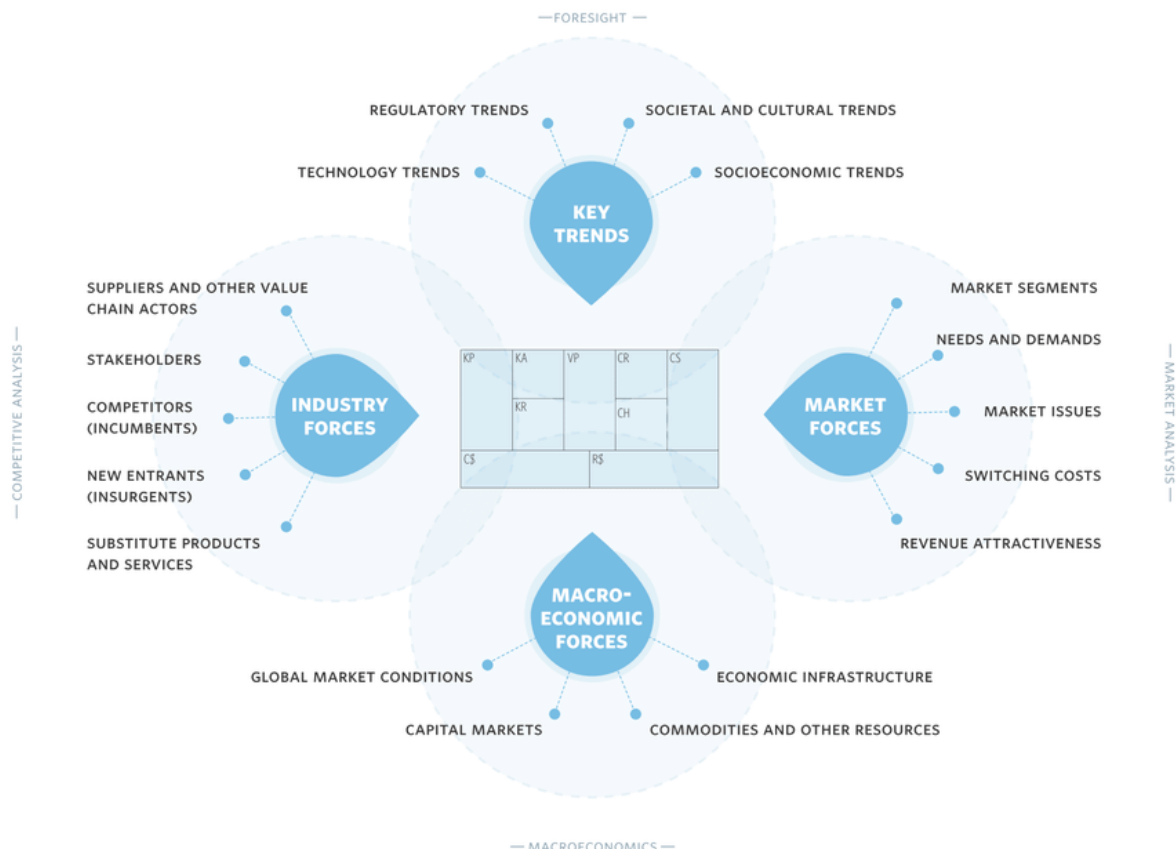
Foss a Saebi (2015, s. 17) rovněž tvrdí, že velká část atraktivity business modelu závisí na jeho holistickém přístupu. Business modely jsou někdy charakterizovány jako struktury, které se nacházejí ve vyšších manažerských stupních společnosti a definují strukturu vzájemně propojených činností, spojených s klíčovými strategickými rozhodnutími. Relevantní strategická rozhodnutí se týkají především klíčových hodnot společnosti, tržních segmentů a trhů, struktury hodnotového řetězce, který je zapotřebí k vytvoření cenového návrhu a podchycení hodnoty.

Foss a Saebi (2015, s. 2) uvádí, že business modely jsou velmi důležité, protože zahrnují více než jen současnou obchodní a marketingovou strategii firem, zároveň ukazují i činnosti a základní organizaci, kterou tato strategie umožňuje. Pojem business model je atraktivní i díky tomu, že model je něco, co lze zkontrolovat, změřit a zjistit. Značnou výhodou je také možnost modely replikovat. Podnikatelé tak mají díky tomu větší šanci získat do svého podnikání investice, protože jejich návrh je podložen hodnotovými aktivitami a je srovnatelný s jinými modely.

### 3.1 Prostředí business modelu

Business modely jsou vždy vázány na prostředí, ve kterém se firma pohybuje, čím lépe je zanalyzované prostředí, tím lepší a konkurenceschopnější jsou i vytvořené business modely. Kvůli zvyšování složitosti ekonomické situace, nejistotě a narušování situace na trhu, je sledování podnikatelského prostředí důležitější než kdy dříve. Business model sice v daném prostředí vzniká a mělo by ovlivňovat jaké volby během vytváření modelu děláme, ale určitě toto prostředí nesmí omezit kreativitu nebo budoucí vzhled modelu. (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 200)

Podle Osterwaldera a Pigneura (2012, s. 200) jsou čtyři hlavní komponenty prostředí – tržní síly (potřeby a požadavky, tržní segmenty, tržní faktory, příjmová atraktivita), sektorové síly (konkurence stávající a nově příchozí, substituty, dodavatelé), hlavní trendy (technologie, regulace, socioekonomická situace, společenské a kulturní trendy) a makroekonomické síly (kapitálové trhy, tržní podmínky, ekonomická infrastruktura, komodity). Porozumění těmto silám pomůže jasněji vyhodnotit, jakými směry se může business model dále ubírat a připraví firmu na budoucnost. Grafické znázornění celého prostředí je na obrázku níže (Obrázek 1).

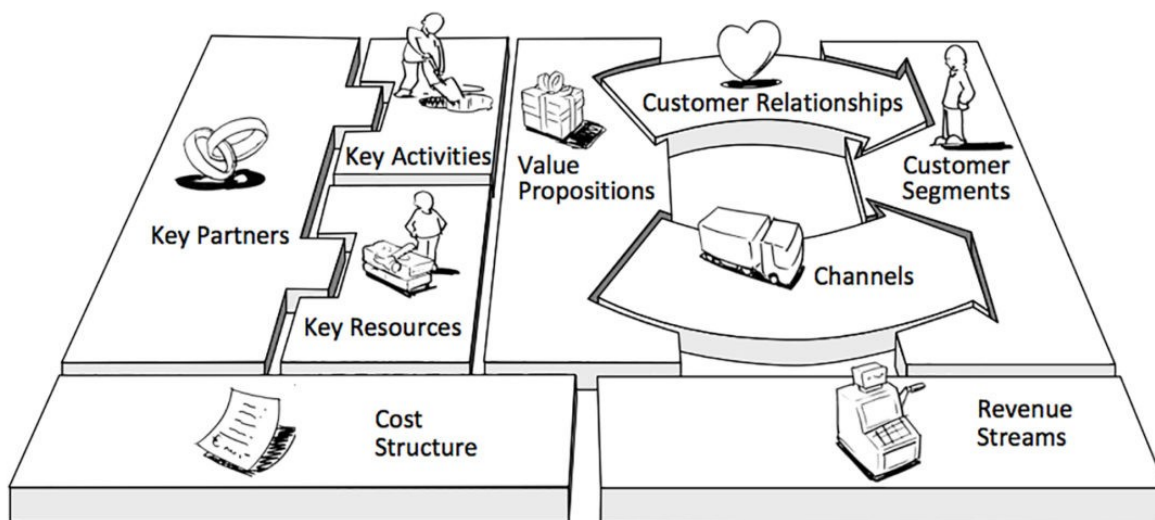


Obrázek 1 Prostředí business modelu (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 201)

## 3.2 Business Model Canvas

Plátno Business modelu Canvas je rozděleno do 9 segmentů (Obrázek 2), které znázorňují prvky podstatné pro fungování podnikání. Autorem plátna je Alexander Osterwalder, kdy tento návrh business modelu představil již v roce 2005. Prvky na plátně znázorňují čtyři základní oblasti firmy – zákazníky, nabídku, infrastrukturu, finanční životaschopnost. (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 15; Nielsen a Morten, 2014, s. 24)

Celé plátno je navrženo tak, aby podporovalo kreativitu, diskusi, porozumění a analýzu. Hodnotová nabídka je středem celého plátna, dělí jej na levou stranu (infrastrukturu a náklady) zaměřenou na klíčové činnosti, klíčové zdroje, klíčová partnerství a strukturu nákladů a pravou stranu (hodnotu pro zákazníka) zaměřenou na vztahy se zákazníky, kanály, zákaznické segmenty a zdroje příjmů. (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 42)



Obrázek 2 Business Model Canvas (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 18)

### 3.2.1 Zákaznické segmenty

Osterwalder a Pigneur (2012, s. 20) uvádí, že jádrem podnikání jsou jeho zákazníci, proto jsou také jádrem Business modelu Canvas. Zákaznickými segmenty jsou skupiny různých lidí nebo subjektů, na které se firma chce soustředit. Každá individuální segment zákazníků je samostatná skupina s konkrétními potřebami, které je opodstatněním ke vzniku samostatné nabídky. Nebo se segmenty mohou lišit odlišnými distribučními kanály, kterými k nim společnost přistupuje, potažmo rozlišnou potřebou vztahů, jinou ziskovostí či rozlišnými atributy nabídky, za které jsou ochotní platit. Do business modelu je proto vhodné

vydefinovat i více než jeden zákaznický segment, firma však musí mít vydefinované priority, na které segmenty se chce konkrétně zaměřovat. Podle Clarka a kol. (2013, s. 33) je možné zákazníky rozdělit i na platící a neplatící, a i při zaměření na ty neplatící se stát úspěšnou firmou (např. Facebook).

### 3.2.2 Hodnotové nabídky

Hodnotu pro daný zákaznický segment vytváří konkrétní spojení výrobků a služeb, které je možné definovat jako hodnotovou nabídku. Hodnotová nabídka řeší zákazníkům problém, uspokojuje jeho potřebu, přivádí ho k firmě opakovaně a je důvodem, proč konkrétní společnost upřednostní před konkurencí. Prvky ovlivňujícími hodnotovou nabídku mohou být výkon, novota a inovace, cena, dostupnost, přizpůsobení se specifickým potřebám zákazníka, design, značka, využitelnost atp. Tím, že každý zákaznický segment má jinou potřebu, tím se i hodnotová nabídka pro každý segment liší. (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 22-25)

### 3.2.3 Kanály

Způsoby, kterými společnost komunikuje se zákazníky a svým okolím, se označuje za kanály. Jejich účelem je distribuce výrobků, zvýšení povědomí o společnosti, poskytnutí zákaznické podpory, pomoc zákazníkům se zhodnocením hodnotové nabídky atp. Důležité je vybrat správnou kombinaci kanálů, pro nejvhodnější komunikaci se zákazníky a zefektivnění nákladů. Kanály je možno členit na přímé a nepřímé a na partnerské a vlastní. Vlastní kanály pak mohou být jak přímé (webové stránky), tak nepřímé (podniková prodejna), partnerské kanály mohou být pouze nepřímé (partnerská prodejna). (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 26-27) Mezi komunikační kanály se řadí i ostatní nástroje, jako jsou sociální sítě, blogy, reklamy či klasická média. (Scarborough a kol., 2016, s. 168) Konkrétní typy kanálů a jednotlivé fáze jsou viditelné níže (Obrázek 3).

Typ kanálu		Fáze kanálu					
Vlastní	Přímé	Prodejci					
	Prodej přes web	<b>1. Povědomí</b> Jak zvyšujeme povědomí o výrobcích a službách firmy?	<b>2. Hodnocení</b> Jak pomáháme zákazníkům zhodnotit hodnotovou nabídku naší firmy?	<b>3. Nákup</b> Jak umožníme zákazníkům zakoupit specifické výrobky a služby?	<b>4. Předání</b> Jak předáváme zákazníkům hodnotovou nabídku?	<b>5. Po prodeji</b> Jak zajišťujeme poprodejní zákaznickou podporu?	
Partnerské	Neřímé	Vlastní prodejny					
		Partnerské prodejny					
	Velkoobchod						

Obrázek 3 Typy a fáze kanálu (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 27)

### 3.2.4 Vztahy se zákazníky

S konkrétním zákaznickým segmentem si společnost vytváří specifické typy vztahů. Ke kultivování vztahů se zákazníky vede společnost několik motivací, ty nejobvyklejší jsou získávání nových zákazníků, udržování těch stávajících a zvyšování prodeje. Podle Osterwaldera a Pigneura (2012, s. 28-29) mohou tyto vztahy nabývat forem:

- **Samoobsluha** – společnost poskytne zákazníkům nutné prostředky, aby se obsloužili sami, bez nutnosti udržovat přímé vztahy.
- **Osobní asistence** – přímý kontakt s fyzickou obsluhou, buď přímo v místě prodeje, telefonicky nebo třeba elektronicky. Vztah se zakládá na lidské interakci, který vzniká se zástupcem firmy během prodeje i s poprodejní fází.
- **Individualizovaná osobní asistence** – přímý kontakt s jedním konkrétním zástupcem firmy, který se o klienta stará dlouhodobě a vytváří si s ním přímý vztah založený na důvěryhodné spolupráci a exkluzivitě.
- **Komunity** – Vytvoření uživatelských komunit, nejen pro komunikaci firmy se zákazníky, ale i pro komunikaci zákazníků mezi sebou, kdy si vyměňují rady a postřehy, pro snazší řešení problémů. Zároveň má firma větší možnost pochopit lépe své zákazníky pozorováním jejich interakce a problémů, které řeší.
- **Automatizované služby** – kombinace samoobsluhy se automatizovanými procesy. Díky individualizovaným online profilům je systém schopen zákazníkům nabídnout specifické informace či služby na míru a časem suplovat osobní vztahy.
- **Spolutvorba** – zapojování zákazníků do činnosti firem, třeba formou spoludesignování výrobku, vytvářením vlastního obsahu nebo sdílením recenzí, pro další potencionální uživatele.



### 3.2.5 Zdroje příjmů

Zdroje příjmů jsou hodnotou, kterou jsou lidé ochotní za dané výrobky či služby zaplatit. Jsou peněžními prostředky, které firma získává poskytnutím hodnotové nabídky a stanovením výslední ceny produktu či služby. Clark a kol (2013, s. 38) rozlišuje příjmy, do dvou hlavních kategorií – jednorázové platby nebo opakované platby. Podle Osterwaldera a Pigneura (2012, s. 30-32) jsou nejčastějším příjmem prodej výrobků a služeb, dále mezi příjmy patří poplatek za užití, předplatné na určité časové období, pronájem/půjčování, procentuální poplatky, reklama nebo poskytování licencí. K určení ceny lze využít cenotvorné mechanismy znázorněné na obrázku (Obrázek 4).

Fixní cenotvorba Předem stanovené ceny jsou založeny na statických proměnných		Dynamická cenotvorba Ceny se mění podle tržních podmínek	
<i>Ceníková cena</i>	Pevné ceny u jednotlivých výrobců, služeb a dalších hodnotových nabídek	<i>Vyjednávání (smlouvání)</i>	Cena dohodnutá dvěma či více partnery, která vychází z vyjednávací pozice a vyjednávacích dovedností
<i>Cena závislá na charakteristikách produktu</i>	Cena závisí na počtu či kvalitě prvků hodnotové nabídky	<i>Yield management</i>	Cena závisí na stavu zásob a času nákupu (užívá se zpravidla u netrvanlivých produktů, např. hotelových pokojů či sedadel v letadle)
<i>Cena závislá na zákaznickém segmentu</i>	Cena závisí na typu a charakteristice zákaznického segmentu	<i>Aktuální stav na trhu</i>	Cena je stanovena dynamicky na základě nabídky a poptávky
<i>Cena závislá na objemu</i>	Cena jako funkce zakoupené kvantity	<i>Aukce</i>	Cenu určuje výsledek konkurenčního aukčního procesu

Obrázek 4 Cenotvorné mechanismy (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 33)

### 3.2.6 Klíčové zdroje

Klíčovými zdroji jsou myšlena nejdůležitější aktiva, která společnost potřebuje k fungování. Jedná se o nejdůležitější aktiva nutné k dosažení úspěchu, například u výrobních firem je tato aktiva náročná na prostor či kapitál, u firem nabízejících poradenskou službu jsou to aktiva náročná na lidské zdroje. Ač jsou pro každou firmu klíčová jiná aktiva, tak jejich obecné shrnutí lze kategorizovat jako zdroje duševní (autorská práva, patenty, značky), zdroje fyzické (výrobky, budovy, stroje), zdroje lidské a zdroje finanční. (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 34-35)

### 3.2.7 Klíčové činnosti

Dle Clarka a kol. (2013, s. 41) se jedná o nejdůležitější činnosti, které musí firma zastoupit, aby byl její business model úspěšný. Podle Osterwaldera a Pigneura (2012, s. 36-37) tyto

činnosti vytvářejí hodnotové nabídky, umožňují jejich prezentaci, navazování a udržování vztahů se zákazníky, vstup na klíčové trhy a generování příjmů. Jedná se o nejdůležitější aktivity nutné k dosažení úspěchu, například u výrobních firem je tato aktivita výroba, u firem nabízejících poradenskou službu je touto aktivitou řešení problémů a u společností poskytujících síť či platformu, jako jsou například firmy poskytující transakce (Visa), software (Microsoft) či platformu (eBay), je to právě poskytnutí, údržba a rozvoj platformy.

### 3.2.8 Klíčová partnerství

Pod pojmem klíčová partnerství se skrývá síť dodavatelů a partnerů, bez kterých by podnik nefungoval. Spadají sem vztahy s nekonkurenčními subjekty (strategická spojenectví), vztahy s konkurenčními subjekty (strategická partnerství) nebo funkční vztahy mezi kujícími a dodavateli, zajišťující spolehlivost dodávek. Tato spojenectví umožňují optimalizování business modelů, snižování rizika, nákladů, úspory z rozsahu, či lepší přístup ke zdrojům. (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 38-39)

### 3.2.9 Struktura nákladů

Veškeré náklady, které vznikají v souvislosti s fungováním business modelů, jsou obsažené ve struktuře nákladů. Vytváření hodnotové nabídky, její prezentace, udržování vztahů a generování příjmů tvoří náklady, po vydefinování všech klíčových oblastí je možné tyto náklady vyčíslit. Cílem je mít náklady co nejnižší, ale některé modely jsou zaměřeny přímo na co nejnižší nákladovost, proto rozlišujeme:

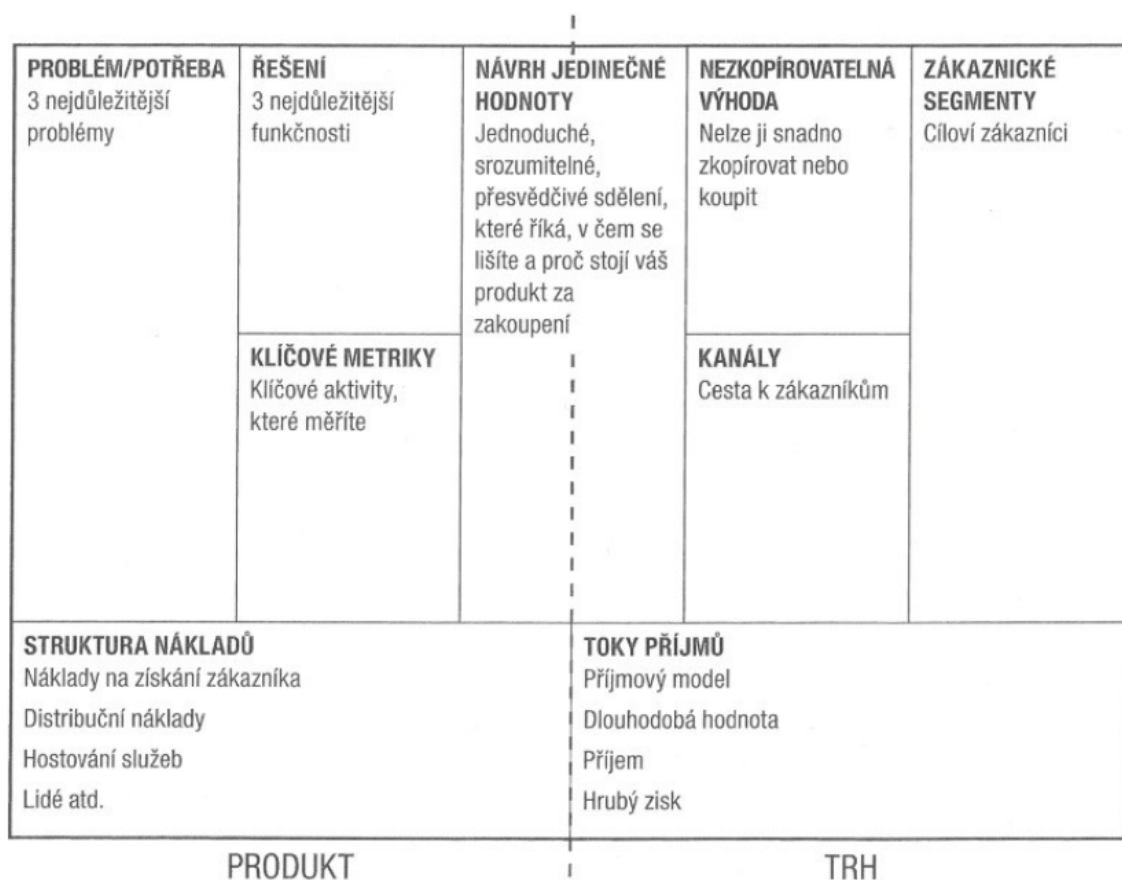
- **Model motivovaný náklady** – tento model minimalizuje náklady ve všech oblastech a zaměřuje se na co nejnižší nákladovou strukturu pomocí nabídek založených na nízkých cenách, maximalizaci automatizace a outsourcingu.
- **Model motivovaný hodnotou** – opakem jsou firmy, které se zaměřují na tvorbu hodnoty a náklady jsou pro ně vedlejší. Charakteristické pro takové firmy jsou prémiové nabídky či personalizované služby. (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 40-41)

## 3.3 Lean Canvas

Lean Canvas je upravené plátno business modelu, které vychází z Business model Canvas, a je postaveno na metodologii Lean podnikání. Jedná se o nástroj pro vytváření zvažovaných business modelů zaměřený na problémy a jejich možná řešení. Lean podnikání

se zakládá na rychlosti, poučení a pivotu, kdy testuje vize produktů měřením chování zákazníků, krátkými iteracemi, zpětnou vazbou a zapojením zákazníku do vývojového cyklu produktu. (Maurya, 2016, s. 14-15; Ries, 2015, s. 15)

Plátno (Obrázek 5) má 9 částí a dá se využít, jak pro začínající podnikatele, tak pro existující firmy. Jeho největší výhodou je možnost rychlého ověření nápadu či předpokladu, a to za minimálních nákladů, protože se návrh ještě v „papírové“ fázi a je možné předejít vývoji výrobků či služeb, které by byly zákazníky odmítnuty. (Hazdra, 2013, s. 117)



Obrázek 5 Lean Canvas (Maurya, 2016, s. 25)

Při porovnání Business model Canvas a Lean Canvas jsou patrné změny ve čtyřech oblastech (Maurya, 2016, s. 25; Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 18-19):

- Klíčové zdroje nahradily **Klíčové metriky**.
- Klíčové činnosti nahradily **Řešení**.
- Klíčová partnerství nahradila **Problém/Potřeba**.
- Vztahy se zákazníky nahradila **Nezkopírovatelná/Neférová výhoda**.

V dalších podkapitolách budou objasněny tyto čtyři upravené segmenty.

### 3.3.1 Klíčové metriky

Jsou to ukazatele výkonosti firmy, každý podnik má několik takových ukazatelů a v rámci jednotlivých fází rozvoje podniku se tyto metriky mohou měnit. Mohou to být metriky jako zákaznická spokojenost, počet zákazníků, počet prodaných kusů, příjmy, cash flow atd. Tyto metriky jsou zároveň důležité i pro měření a rozpoznání významných momentů v životním cyklu klienta. (Maurya, 2016, s. 60-61; Svobodová a Andera, 2017, s. 68)

### 3.3.2 Řešení

Řešení je nástin východisek, dosud neotestovaných řešení, které mohou být odpovědí na určitý problém. Tyto řešení se mohou v průběhu měnit, tak jak se mění priority zákazníka, proto je vhodné je načrtnout co nejjednodušeji a s finální definicí vytvořit co možná nejpozději. Pokud se řešení a problém spojí příliš brzo při tvorbě business modelu, tak se zbytečně zužují další možnosti a vznikají vícepráce. (Maurya, 2016, s. 52)

### 3.3.3 Problém/Potřeba

Definice jednoho až tří nejdůležitějších problémů či potřeb konkrétního segmentu zákazníků. Následně u těchto problémů vydefinovat, zdali existují nějaká alternativní řešení, jak je zákazníci řeší, pokud je řeší, potažmo zdali jsou tyto problémy vůbec potřeba řešit. Dalším potřebným krokem je vydefinovat si prvotní uživatele a ostatní uživatelské role. (Maurya, 2016, s. 47-48)

### 3.3.4 Neférová výhoda

Svobodová a Andera (2017, s. 68) uvádějí, že se jedná o výhodu, kterou nelze zkopírovat nebo koupit, je to výhoda, kterou si podnik musí sám v sobě nelézt. Jedná se například patenty, ochranné známky nebo pracovník se specifickým know-how. Maurya (2016, s. 62-63) doporučuje takovouto výhodu hledat až v závěru tvorby Lean Canvas, protože je náročné ji nalézt.

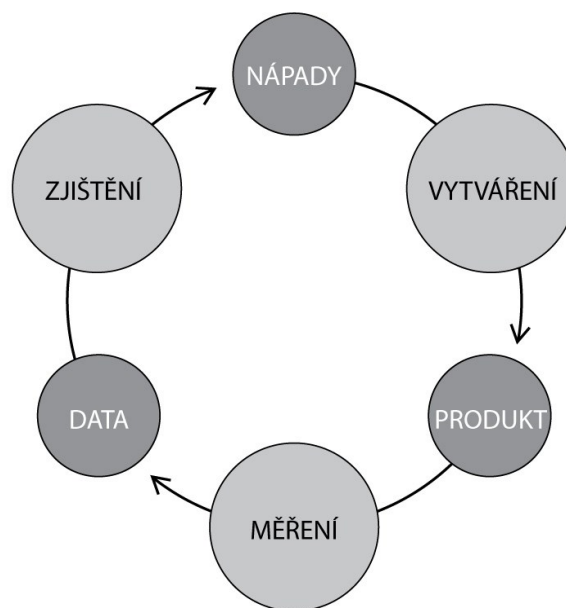
### 3.3.5 Postup tvorby Lean Canvas

Maurya (2016, s. 47) uvádí následný postup při tvorbě Lean Canvas:

- **Definovat potřebu či problém** – jeden až tři nejdůležitější potřeby/problémy prvotních uživatelů.
- **Definovat zákaznické segmenty** – cílový zákazníci a jejich role.

- **Navrhnout jedinečnou hodnotu** – srozumitelné, jednoduché, přesvědčivé sdělení o užítku produktu, vedoucí k jeho koupi.
- **Zvolit řešení** – tři nejdůležitější funkčnosti.
- **Vybrat kanály** – jaké jsou cesty k zákazníkům.
- **Určit toky příjmů** – příjem, hrubý zisk, příjmový model, dlouhodobá hodnota.
- **Stanovit nákladovou strukturu** – distribuční náklady, náklady na získání zákazníky, lidské zdroje atp.
- **Navrhnout klíčové metriky** – které klíčové aktivity budou měřeny.
- **Definovat neférovou výhodu** – nezkopírovatelná a nekoupitelná výhoda podniku.

Maurya (2016, 31-32) zdůrazňuje, že business model je potřeba systematicky testovat experimenty, přesněji smyčkou ověřeného učení (vytvoř – vyhodnoť – pouč se) a získávat rychlou zpětnou vazbu od zákazníků. Smyčka je znázorněna na obrázku níže (Obrázek 6).



Obrázek 6 Smyčka zpětné vazby (Ries, 2015, s. 72)

### 3.4 Porovnání business modelů

Business Model Canvas navrhl Alexander Osterwalder, tento model nastiňuje několik bloků, které tvoří stavební kameny pro podnikatelskou činnost a umožňuje novým i stávajícím podnikům soustředit se na provozní i strategické řízení a marketingové plány. Na druhé straně Lean Canvas navrhl Ash Maurya, tento model nastiňuje přístup více zaměřený na

problémy, a především na podnikatele a začínající podniky. Ačkoli oba modely poskytují analytické přístupy, které jsou zásadní pro úspěch v podnikání, oba čelí své vlastní kritice. Například Business Model Canvas nebere v úvahu měření výkonu a řízení obchodního modelu, které jsou životně důležité pro trvalý úspěch v podnikání, zatímco Lean Canvas neurčuje postup, když se řešení daného počátečního problému stane nerealistickým nebo těžko dosažitelným. Konkrétní výčet rozdílů obou business modelů je znázorněn v následující tabulce (Tabulka 1). (Canvanizer, ©2019)

Tabulka 1 Porovnání BM Canvas a Lean Canvas (Vlastní zpracování na základě canvanizer.com)

Faktor	Business Model Canvas	Lean Canvas
<b>Cíl</b>	Nové a stávající podniky	Startupy
<b>Zaměření</b>	Zákazníci, podnikatelé, investoři, partneři	Začínající podnikatelé
<b>Zákazník</b>	Důraz je kladen na zákaznické segmenty, kanály, komunikaci a vztahy se zákazníky	Neklade důraz na zákaznické segmenty, protože startupy nemají otestované produkty
<b>Přístup</b>	Stanovuje infrastrukturu, původ a zdroje financování, předpokládané toky příjmů	Zaměřuje se na problém, navrhované řešení, kanály k dosažení řešení, souvislost nákladů a očekávaných toků příjmů
<b>Konkurence</b>	Zaměřuje se na hodnotovou nabídku z kvalitativního a kvantitativního pohledu, jak se rozumně udržet na trhu	Hodnotí, zdali má firma nespravedlivou výhodu, a jak ji lze využít
<b>Aplikace</b>	Podporuje kreativitu, diskusi, konstruktivní analýzu a porozumění	Princip založený na prostém řešení problémů, které podnikateli umožňuje řešení krok za krokem

### 3.5 Typy business modelů

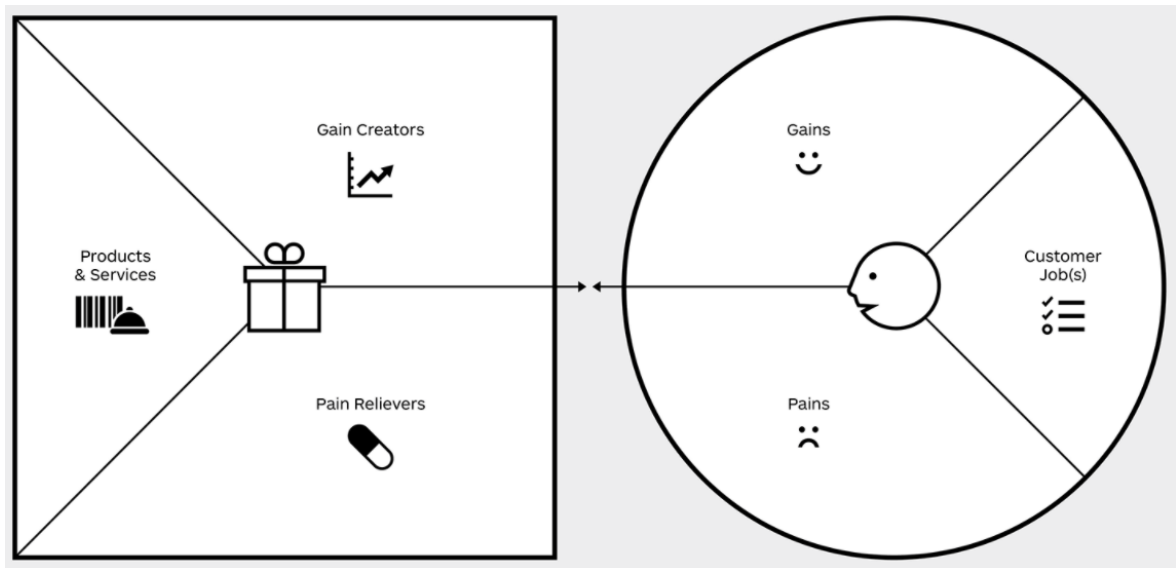
Existuje velké množství business modelů, mezi kterými nepanuje žádná jednotná úprava, Srpová (2020, s. 71-73) uvádí, že prozkoumáním existujících business modelů jde vytvořit základní typologii. Díky odvětví, typu produktů, cenovými modely nebo třeba segmentem zákazníků dochází k tomu, že i když firmy používají stejný typ modelu, tak nikdy nebude totožný. Díky podobnosti jejich struktury se business modely dělí do základních typů:

- **Transakční model** – po zaplacení produktem se přenáší jeho vlastnictví na zákazníka, nejčastěji užívaný model.
- **Předplatné** – pravidelný poplatek za dané časové období umožňuje přístup ke všem funkcím a obsahu.
- **Pay as you go** – zákazník platí pouze za rozsah, který na dané službě aktuálně využívá.
- **Freemium** – omezené množství rozsahu služby je pro všechny zdarma, pro nadstandardní či rozšířené funkce je již stanoven poplatek.
- **Platforma** – vytvoření volného prostoru pro střet poptávky a nabídky, kdy k zpoplatnění dochází procentem z ceny transakce.
- **Reklamní model** – platba za reklamní prostor, který umožňuje oslovit potenciální zákazníky, například reklama v televizi, rádiu, novinách či PPC reklama.
- **Franchising** – prodej licence a know-how jinému podnikateli, slouží k expanzi na jiné trhy se sníženým rizikem.

### 3.6 Tvorba hodnotové nabídky

Hodnotová nabídka vychází z Canvas plátna a je zaměřena na dvě důležité části plátna – hodnotovou nabídku a zákaznický segment. Každý segment je rozdělen na tři části pro lepší rozklíčování hodnotové nabídky a pohledu zákazníků. Levý čtvrtce se nazývá hodnotová mapa, pravý kruh je zákaznický profil (Obrázek 7), v bodě, kde se obě části střetávají, musí nastat soulad. (Osterwalder, 2014, s. 29)

Profil zákazníka zevrubně zkoumá potřeby, problémy a situace zákazníka, jedná se o mnohem podrobnější rozbor, než který umožňuje samotné plátno Canvas. Proces utváření hodnotové nabídky je potřeba neustále rozvíjet za účelem udržení si klientské spokojenosti. Proto je potřeba hodnotové nabídky iterativně testovat a získávat zpětnou vazbu. (Osterwalder, 2014, s. 8-9; Olsen, 2015, s. 68)



Obrázek 7 Hodnotová mapa a profil zákazníka (tyinternety, ©2017)

### 3.6.1 Hodnotová mapa

Hodnotová mapa se skládá ze tří částí, kterými je seznam všech produktů či služeb dané hodnotové nabídky, řešení obtíží a tvorba přínosů. Napomáhá popsat, jakým způsobem má firma v plánu vytvářet hodnotu pro klienta (Osterwalder, 2014, s. 34):

- **Produkty a služby** – seznam všech produktů a služeb, které tvoří hodnotovou nabídku firmy. Produkty a služby mohou mít podobu fyzickou, nehmotnou, finanční nebo digitální.
- **Řešení obtíží** – jakým způsobem snižují produkty či služby obtíže klientů. Není možné vyřešit každý problém, který klient má, proto je důležité zaměřit se na ty nejpálčivější.
- **Přínosy** – jakým způsobem produkty či služby dané společnosti vytváří přínosy pro klienta. A které přínosy jsou pro zákazníky zásadní?

Postup při tvorbě hodnotové mapy Osterwalder (2014, s. 63) určuje tak, že nejprve je potřeba sepsat všechny produkty a služby, které existující hodnotová nabídka přináší. Následně si vypsát, jak konkrétně naše produkty a služby pomáhají s klientskými problémy (jak eliminují rizika, překážky či nechtěné výsledky). Poté si určit, jaké přínosy, požadované výsledky nebo benefity naše výroky a služby klientům přináší. Nakonec si výsledné produkty a služby, řešení obtíží a tvorbu přínosů seřadit podle důležitosti pro klienty.

Osterwalder (2014, s. 84) klade důraz na to, aby se podnikatelé při tvorbě hodnotové nabídky navázali pouze svým produktem či službou, ale šly i za jejich hranice (protože řetězec kin



nesoupeří jen s ostatními kiny, ale i s ostatními alternativami od sledování televize, přes pěknou večeři po návštěvu divadla). Důležité je rozkrýt obtíže, které jsou pro klienty skutečně důležité a na základě toho určit nejpřínosnější hodnotovou nabídku.

### 3.6.2 Profil zákazníka

Profil zákazníka je strukturovanější a konkrétnější popis zákaznického segmentu rozpadlý do tří částí (Osterwalder, 2014, s. 35):

- **Úkoly** – popis úkolů z úhlu pohledu klientů, které klienti ve svých životech řeší. Úkoly se dají rozdělit na funkční, společenské a osobní.
- **Obtíže** – klientský popis negativních výsledků, překážek či rizik, které může klient při plnění úkolů potkávat.
- **Přínosy** – benefity a přínosy, kterých by klienti rádi dosáhli. Opět se dají rozdělit na funkční přínosy, společenské benefity, osobní přínosy anebo úspory financí. Anebo je lze dělit i podle očekávatelnosti na přínosy požadované, očekávané, chtěné a neočekávané.

Postup při tvorbě profilu zákazníka Osterwalder (2014, s. 48) určuje tak, že nejprve je potřeba si vybrat reprezentativní segment zákazníků, následně vypsát všechny jejich úkoly, které řeší. Poté popsat s jakými obtížemi se zákazníci při plnění úkolů asi potýkají, jaké podstupují překážky a možná rizika. Dalším krokem je určit si, jakých přínosů a výsledků by klienti rádi dosáhli. Nakonec je potřeba všechny úkoly, obtíže i přínosy seřadit podle priority pro zákazníka.

Konečným cílem je dosáhnout souladu mezi hodnotovou nabídkou a zákaznickým profilem. Souladu se dosáhne tehdy, když zvolené produkty a služby řeší klientské obtíže a zajišťují přínosy alespoň pro jeden prioritní klientský úkol, obtíž či přínos. (Osterwalder, 2014, s. 35)

## 4 ANALÝZY POTŘEBNÉ PRO ZAMÝŠLENÉ PODNIKÁNÍ

V rámci této kapitoly budou blíže představeny analýzy nápomocné k posouzení podnikového prostředí a zákazníků, využitými metodami budou – Analýza vnitřního prostředí metodou 7S, Porterův model pěti konkurenčních sil, Benchmarking, PESTE analýza, SWOT analýza.

### 4.1 Analýza mikroprostředí – Metoda 7S

Gála (2012, s. 56) popisuje model strategické analýzy S7, vyvinutý společností McKinsey, jako způsob analýzy klíčových prvků důležitých k implementaci úspěšné strategie podnikání. Mezi tyto prvky jsou řazeny:

- **Strategy** – strategie je způsob, kterým firma naplňuje své vize a cíle.
- **Systems** – systémy, procesy, činnosti, denní operativy, formální i neformální úkony, které se ve firmě opakovaně odehrávají.
- **Structure** – označuje organizační strukturu hierarchie v podniku (systém nadřízenosti a podřízenosti)
- **Staff** – spolupracovníci a jejich odborné kompetence, vztahy, motivace, lidské zdroje, školení atp.
- **Style** – styly řízení problémů, činností, lidí, celkový přístup managementu.
- **Skills** – schopnosti, dovednosti, zkušenosti podniku jako organického celku a jejich synergický efekt.
- **Shared values** – sdílené hodnoty prostupující celou organizací, výsledky stanovené vize a poslání podniku. (Hanzelková, 2013, s. 116)

### 4.2 Analýza mezoprostředí – Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil je strukturální analýza odvětví, která zkoumá pozici konkurence v odvětvích, ve kterých společnost působí, tak aby se předem odhalili hrozby a příležitosti, které na společnost mohou působit. Tímto modelem lze analyzovat jakékoliv odvětví, protože model zahrnuje souvislosti a dynamické aspekty všech pěti konkurenčních sil, a díky tomu odpovídá na otázku, co se v daném odvětví zrovna děje. (Fotr, Vacík, Špaček a Souček, 2017, s. 237; Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013, s. 75)

Jedná se o tyto konkurenční síly (Fotr, Vacík, Špaček a Souček, 2017, s. 237):

- současná konkurence v odvětví;
- bariéry vstupu do odvětví;
- smluvní síla odběratelů (zákazníků);
- vyjednávací síla dodavatelů;
- hrozba substitučních výrobků.

Posle Lesákové (2014, s. 57) jsou stávající firmy v odvětví více omezovány, čím je každá konkurenční síla intenzivnější a mocnější, čím se snižuje schopnost navyšovat zisk zvyšováním cen. Jednotlivé konkurenční síly jsou znázorněny na následujícím obrázku (Obrázek 8).



Obrázek 8 Pět konkurenčních sil podle Portera (Evolution marketing, ©2021)

### 4.3 Analýza mezoprostředí – Benchmarking

Jakubíková (2013, s. 153) popisuje benchmarking jako proces dlouhodobého monitorování a porovnávání vlastních výsledků a výsledků konkurence. Porovnávat jde kvalita služeb, produktů, procesů či operací, efektivnost, marketingové výsledky a aktivity atd. Cílem je neustálé zlepšování vlastních výsledků, zvyšování efektivnosti, kvality a výkonosti

společnosti. Zároveň tato metody slouží i jako nástroj včasného varování, která předem indikuje nutnost změn.

#### 4.4 Analýza makroprostředí – PESTE analýza

PESTE analýza zkoumá makroprostředí firmy. Za hlavní faktory jsou považovány politické a legislativní okolí, ekonomické okolí, sociální, technologické a kulturní okolí. Analyzují se především vlivy, které mají významný kvalitativní, kvantitativní a časový dopad na rozhodování managementu. Do PESTE analýzy vstupují události z minulosti a podle jejich vývoje se předvídají budoucí možné trendy a jejich působení na firmu. Jednotlivé faktory jsou (Lesáková, 2014, s. 55):

- **P** – politicko-právní faktory;
- **E** – ekonomické faktory;
- **S** – sociální a kulturní faktory;
- **T** – technické a technologické faktory;
- **E** – ekologické faktory.

#### 4.5 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k celkovému hodnocení silných a slabých stránek společnosti a příležitostí a hrozeb, které na společnost působí. Na následujícím obrázku jsou zobrazeny jednotlivé prvky SWOT analýzy (Obrázek 9), které monitorují externí a interní prostředí firmy. Příležitosti a hrozby jsou externími vlivy prostředí, silné a slabé stránky jsou zase interní vlivy ovlivňující úspěšnost firmy. Ideou dobrého řízení firmy, je umění nacházet příležitosti, rozvíjet jejich pozitivní vliv a těžit z nich. (Kotler a Keller, 2016, s. 71; Hanzelková, 2013, s. 126)

Zkratka SWOT znamená:

- **S – Strengths** (silné stránky)
- **W – Weaknesses** (slabé stránky)
- **O – Opportunities** (příležitosti)
- **T – Threats** (hrozby)

<p><b>Silné stránky</b> (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky</b> (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p><b>Příležitosti</b> (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p><b>Hrozby</b> (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obrázek 9 SWOT analýza (Jakubíková, 2013, s. 120)

#### 4.6 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum není sám o sobě analytickou metodou, ale poskytuje data důležitá k následným analýzám, z toho důvodu je také zařazen v této kapitole. Podle Vašítkové (2014, s. 72) kvantitativní výzkum slouží ke sběru množstevních dat, která odpovídají na otázku „kolik?“. Form kvantitativních výzkumů je velké množství, tím nejpoužívanějším je dotazníkové šetření. Karlíček (2013, s. 91-92) specifikuje dotazníkové šetření jako formu kvantitativního výzkumu, kdy jsou respondentovi položena série cílených předem připravených otázek. Dotazníky se distribují jak ve formě tištěné, tak i ve formě elektronické. Elektronické dotazníky jsou pro tazatele i respondenty praktičtější, snadněji vyhodnotitelné a mají větší návratnost, ale jejich nevýhodou je, že nedovedou oslovit specifické skupiny bez přístupu k internetu.

## 5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce je shrnutím teoretických poznatků z knižních a internetových zdrojů zabývajících se tematikou podnikání a tvorbou business modelů. Teoretická část je rozdělena do čtyř kapitol.

První kapitola se zabývá se shrnutím vstupních teoretických poznatku do celého tématu. Vysvětluje, co přesně je koučink a mentoring a jaký je mezi nimi rozdíl, co jsou to služby a jaké mají vlastnosti a krátce se zabývá definicí podnikání a jakých právních norem podnikání nabývá. Další kapitola lehce popisuje, co je to podnikatelský plán, proč vzniká a z jakých částí se skládá.

Třetí část teoretické práce se zabývá stěžejním tématem business modelů. V rámci kapitoly je objasněno, co business model je, k čemu slouží a jak se odvíjí od prostředí, ve kterém je vytvářen. Pak jsou blíže objasněny dva nejznámější business modely – Business model Canvas a Lean Canvas – s popisem, jaké prvky obsahují, jakou metodikou se vytvářejí, a jaké klíčové rozdíly mezi těmito modely jsou. V kapitole je také doplněn popis nejtypičtějších business modelů a jak je možné je kategorizovat. V rámci kapitoly o hodnotové nabídce je ještě do většího detailu popsáno, jak vznikají první dva prvky business modelu, a proč je důležité hodnotovou mapu a profil zákazníka pečlivě vydefinovat, před vyplňováním ostatních prvků business pláten.

V závěrečné kapitole teoretické části jsou popsány a vysvětleny analýzy, které budou v praktické části sloužit k zanalyzování podnikatelského prostředí a zákazníků. Jedná se o analýzu mikroprostředí metodu 7S McKinsey, která se zaměřuje na 7 podstatných prvků uvnitř podniku (na jeho strategii, strukturu, systémy, styly řízení, schopnosti a sdílené hodnoty). Následují analýzy mezoprostředí, kterými je Porterův model pěti konkurenčních sil a benchmarking konkurence. Analýza makroprostředí PESTE, které se zaměřuje na pět externích prvků ovlivňující podnikatelské prostředí (politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociální a kulturní faktory, technické a technologické faktory a ekologické faktory). Na analýza navazuje kvantitativní výzkum, který slouží ke sběru podstatných dat nutných pro analýzy a SWOT analýza, která bude na konci analytické části sloužit jako souhrn důležitých zjištěných poznatků.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 ZÁKLADNÍ OBRYSY ZVAŽOVANÉHO PODNIKÁNÍ

Zamýšleným podnikatelským modelem je založení podnikání zaměřeného na koučink a osobní rozvoj. Koučink v posledních letech nabývá své oblíbenosti i mezi česky mluvící klientelou, což je pro osoby, které se rády zabývají osobnostním růstem a rozvojem dalších lidí, velká příležitost pro start smysluplného podnikání. Hlavním motivem a posláním, které prostupuje tento podnikatelský záměr, je vize vytvořit podnikání založené na podpoře a rozvoji ostatních lidí, kteří ve svém životě touží dosahovat více, více spokojenosti, naplnění a štěstí. Potřeba pomáhat lidem bořit jejich limity, odhalovat jejich sílu a potenciál zlepšit sebe, své okolí a tím postupně zlepšit i celý svět.

Základním cílem podnikání je zpřístupnit lidem rozvojový koučink, který jim dá možnost překonávat jejich bloky a zvyšovat jejich schopnost dosáhnout vyšších cílů. Díky rozvoji komunikačních technologií a tomu, že se během pandemie stala komunikace na dálku běžnou součástí života, se mažou geografické hranice pro nabídku služeb. Z toho důvodu je smysluplné business model situovat do online světa s možností provázání ve světě fyzickém.

Pojem koučink a mentoring byl objasněn v teoretické části práce, v rámci směřování zaměření podnikání však budou přiblíženy další propojené trendy a možné směřování podnikání, které se navzájem propojují.

### 6.1 Směřování a zaměření podnikání

Business model je zaměřený primárně na koučink, ze své podstaty má však prostor přesáhnout i do dalších rozvojových oblastí a průběžně se s těmito odvětvími překrývat a doplňovat. Jedná se o celou oblast osobního rozvoje či vydefinování konkrétní niky, na niku návazný mentoring, samotný koučink s přesnými pravidly a metodologií a možnost vytváření kurzů a vzdělávání.

#### **Koučink**

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, koučink má své metody, postupy a doporučení, jak má probíhat konkrétní sezení s klientem. Velký potenciál a možnosti jsou v tématech, na která se koučink zaměřuje. Od obecných otázek odstraňování psychických bloků, definování a plnění cílů či zvyšování vlastního potenciálu a možností, může být zaměřen i na konkrétní oblasti a témata. Při specializaci koučinku na konkrétní niku, dochází k přesnější definici cílové klientely a přesnějším zacílení řešení.



### **Osobní či osobnostní rozvoj**

Osobní rozvoj je zastřešující pojem, který má přesah do každé níže zmíněné oblasti. Tento pojem sousedí s pojmy pracovní rozvoj (zvyšování svých profesních a odborných kompetencí) a spirituální rozvoj (rozvoj zaměřený na duchovno, hodnoty, morálku, pojem není nutně propojen s náboženským nebo ezoterickým podtextem). Pro účely této práce bude obecně využíván pojem osobní rozvoj, protože přesahuje do všech oblastí života.

Business model bude zaměřen na osobnostní rozvoj nejen proto, že koučink je nástrojem takového rozvoje, ale také proto, že se koučové v průběhu svého podnikání profilují do ostatních oblastí, s praxí si vydefinují svou niku, ve které se stávají profesionály a rozšiřují své služby o další nabídky.

### **Mentoring**

Mentoring je jednou z takových specializovaných nabídek, kam je možné se v rámci podnikání dále profilovat. Po vyhodnocení vlastního směřování, zkušeností a činností, které podnikajícího kouče naplňují, je možné rozšířit své služby o mentoring v dané oblasti. Mezi takové oblasti může patřit work life balance, time management, úspěšný rozjezd podnikání, tvorba obsahu na sociální síť nebo třeba vedení lidí a karierní mentoring.

### **Kurzy a vzdělávání**

Dalším přirozeným krokem při specializaci na konkrétní niku, nebo při profilování kouče, je rozvojový obsah přetvořit do vzdělávacích kurzů či školení. Tento směr má nespočet možných využití, od webinářů, krátkých vzdělávacích videí, plnohodnotných kurzů s přidanou hodnotou individuálních konzultací a koučinku, až po osobní setkání, přednášky či vícedenní on site eventy s programem.

## **6.2 Fenomén osobního rozvoje**

Osobní rozvoj se stal fenoménem posledních desetiletí. Díky naplnění základních lidských potřeb v rozvinutých společnostech se lidské potřeby posunuly až na vrchol Maslowovy pyramidy – k potřebě seberealizace. Úspěšní podnikatelé, hvězdy a milionáři se dělí o své zkušenosti a poznatky, jaké principy, návyky či přístupy jim pomohly stát se úspěšnými ve svém oboru. Na tento fenomén navázal nespočet internetových zdrojů, článků, rozvojového obsahu a metod, jak pracovat na mysli, návycích, osobnosti, zdraví a životě, s příslibem kontinuálního růstu a dosažení vysněných cílů a úspěchu. Díky zájmu o osobní rozvoj vznikly mnohé obory a profese. Tento fenomén umožnil vzniknout celým nakladatelstvím

(například Jan Melvil Publishing), která se nyní zabývá výhradně kvalitní rozvojovou literaturou s ověřenými zdroji. Díky tomuto trendu vznikla i profese kouče či mentora, která dává prostor vzniknout i tomuto podnikatelskému záměru.

### 6.3 Zvažované atributy podnikání

Pro navrhovaný business model není žádné geografické omezení, jediné omezení v tomto smyslu je jazykové, a to na česky mluvící klientelu. Podnikání bude situováno do online světa s možností přesahu do fyzického setkávání v oblasti Zlínského kraje.

Zvolenou právní formou je osoba podnikající dle živnostenského zákona (konkrétně živnost volná) jedná se o OSVČ, jež ručí celým svým majetkem. Předmětem podnikání je Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Oborem podnikání je Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků. Podnikatel nebude plátcem DPH.

### 6.4 Poslání, vize, hodnoty

Pro úspěšný start podnikání je potřeba určit jeho poslání (misi) neboli účel, za kterým bylo podnikání založeno, vizi, kam chce podnik dále směřovat a potažmo i jeho principy či konkrétní hodnoty, kterými se bude řídit.

**Posláním** tohoto podnikatelského záměru je podnikání založené na rozvoji a podpoře ostatních lidí, díky nabídce služeb klientům, kteří touží zlepšit svůj život, překročit své limity, a začít si plnit své sny a vize.

**Vize** tohoto podnikání je vybudovat komunitu lidí, která zlepšováním svého života zlepšuje i své okolí a tím pozitivně ovlivňuje svět kolem sebe.

**Hodnoty** jsou (sebe)rozvoj a vzdělávání, otevřenost, autentická podpora, zodpovědnost.

## 7 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

V rámci této kapitoly bude zanalyzováno podnikatelské prostředí, ve kterém má zamýšlený business model působit. Analýza povede od vzhledu do mikroprostředí formou analýzy 7S McKinsey, přes analýzy mezoprostředí Porterovým modelem pěti konkurenčních sil doplněným benchmarkingem po analýzu PESTE, která zkoumá makroprostředí.

### 7.1 Analýza mikroprostředí – Metoda 7S McKinsey

První analýzou je metoda 7S McKinsey, která analyzuje vnitřní prostředí podnikatelského záměru a zaměřuje se na sedm prvků, které ovlivňují chod podnikání, těmito prvky je strategie, struktura, systémy, styl řízení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty.

#### 7.1.1 Strategie

Současnou strategií je nabídka nabízení kvalitních služeb klientům, kterým vyhovuje osobnost dané koučky (z principu individuálnosti vztahů navázaných mezi klientem a koučem, není vhodné, aby klientem byl člověk, kterému osobnost nebo přístup konkrétního kouče nevyhovuje). Kdy je cílem, aby klienti odcházeli spokojení a ochotní vracet se pro další služby a doporučovat je ostatním.

Díky většímu rozšíření online komunikace, rozvoji komunikačních technologií a značné adopce těchto komunikačních kanálů mezi lidmi v průběhu pandemie, se otevřeli možnosti provádět koučink plně online. Z toho důvodu je úvodní strategií oslovit potencionální klienty napříč trhem bez hlubšího genderového nebo sociologického definování. Postupem času, se získáváním nových zkušeností a výsledků, bude cílem vymezit si konkrétnější niku podnikání. V současné době je omezujícím faktorem absence sociálních sítí, jehož náprava je již naplánována ve formě projektu a připravena k realizaci.

Současná strategie je poměrně vágní a její vytříbení je jedním z očekávaných důsledků vytvoření business modelu.

#### 7.1.2 Struktura

V roce 2021 byla oficiálně nabyta právní forma fyzické osoby podnikající dle živnostenského zákona, jako úvodní krok k začátku realizace podnikání. Business model však ještě nebyl vypracován, z toho důvodu není podnikání zatím výdělečně činné a nenabýlo žádné hierarchické struktury vhodné k analýze. Veškerá zodpovědnost a rozhodování jsou povinností koučky.

### 7.1.3 Systémy

Vzhledem k absenci zaměstnanců nevzniká potřeba analyzovat systém jejich řízení. Jedinou osobou zodpovědnou za řízení své práce a svého času je koučka, která zatím využívá základní technologie a free verze aplikací. Techniku nutnou k vykonávání činnosti, jako mobil, notebook s kamerou či tablet má ve svém osobním vlastnictví. K plánování času využívá Google kalendář, k řízení listu úkolů webový nástroj Trello. Pro domlouvání koučovacích sezení využívá nástroj Calendly, který je přímo propojen s Google kalendářem a klienti si mohou termíny rezervovat sami. Na správu dokumentů využívá Disk Google a k rychlé komunikaci s klienty komunikační aplikace, které jsou pro klienty nejpříjemnější (v současnosti je schopna komunikovat na Messengeru, Telegramu, Voxeru, Viberu, WhatsAppu či Instagramu). Přehršel komunikačních kanálů při rozvoji podnikání a nárůstu klientů vede k riziku neefektivnosti a nutnosti koordinovat velké množství chatovacích nástrojů s podobnou funkcí. Stejně tak ke koučinku využívá videohovory, které umožňuje například Skype, Teams, Messenger či Google Meet, což vede k tomu samému možnému riziku přehlcení a nepřehlednosti.

Jedním z chybějících systémů jsou aktivní sociální sítě či webové stránky, které by umožnili rozšířit služby i mimo okruh přátel a známých a získat tak nové potenciální klienty.

### 7.1.4 Styly řízení

V rámci řízení a komunikace s jinými lidmi jsou uplatňovány principy autenticity a otevřenosti, jak otevřenosti k cizím názorům a nápadům, tak snaha pochopit situaci z pohledu druhého člověka. Tento styl komunikace je jednotný jak pro klienty, tak pro blízké okolí a do budoucna i spolupracovníky.

V současném civilním zaměstnání získala koučka zkušenosti s řízením projektů, činností a s vedením a rozvoje zaměstnanců, kdy výsledkem byly dlouhodobé přátelské vztahy. Tyto zkušenosti budou přeneseny i do podnikatelského záměru.

### 7.1.5 Spolupracovníci

Z podstaty toho, že podnikatelský záměr ještě nebyl realizován, se analýza zaměří na přenos zkušeností ze vztahů se současnými spolupracovníky z civilního zaměstnání na potenciální budoucí spolupracovníky.

Hlavní zodpovědnosti, realizaci služeb a jejich prodej bude i v blízké budoucnosti provozovat koučka, protože se zatím jedná o dvě neoddělitelné činnosti – díky prodeji služeb

probíhá i sebe prezentace a ta je důležitá pro získání nových klientů. Možnost získání spolupracovníků, nebo spíše outsourcingu některých činností, se jeví pravděpodobná pro účetní činnosti a časem činnosti administrativní. Vzhledem k online povaze podnikání se bude spíše jednat o externí účetní firmu a o virtuální asistentku na dohodu. Dalším prostorem pro rozšíření týmu je potřeba správy sociálních sítí a tvorba marketingu. V úvodním období podnikání však všechny tyto povinnosti a činnosti spadají na osobu koučky.

### 7.1.6 Schopnosti

Pro stabilní nabídku kvalitních služeb je základním kritériem neustálé zlepšování schopností a dovedností poskytovatele služby. Jako hlavní schopnosti, potřebné pro provozování koučinku, můžeme zařadit mlčenlivost, důvěryhodnost, důslednost, spolehlivost, příjemné a otevřené vystupování. Bez této základní sady schopností by kouč nezískal důvěru klienta, ale klient by se ani necítil povinný dostát svému závazku, který si při koučinku stanovil a kvůli tomu by celé sezení bylo neproduktivní.

Dovednostmi, nutnými k profesi jsou odbornost a znalost koučovacího řemesla. Znalosti si koučka v současnosti rozšiřuje studiem a následným tréninkem v praxi získává potřebnou odbornost. Zároveň musí být osobnostní rozvoj patrný i ve vlastním rozvoji kouče, protože pokud klienti neuvidí výsledky a pokroky na straně kouče, tak v něj nezískají důvěru.

V současnosti nemá koučka žádnou oficiální certifikaci. V anglosaském světě je obecně uznávána certifikace ACC, která je však finančně náročná a koučka se ještě nerozhodla o její nezbytnosti. Své znalosti čerpá z firemních kurzů, vedených koučkou Michaelou Daňkovou, ze samostudia a mentoringu s firemními kouči, který probíhá v rámci jejího civilního zaměstnání. Koučink je nyní pouze doplňkovou činností, která je cíleně a úmyslně rozvíjena ze řemeslného hlediska. Nyní je koučka ve fázi výcviku a současní klienti, jsou z okruhu přátel a známých, kteří za koučování neplatí.

Koučka má v současném civilním zaměstnání na starost řízení projektů s odborníky z různých týmů. Dříve měla ve firmě na starost vedení velkého týmu prodejců a jejím hlavním úkolem bylo rozvíjet jejich komunikační a prodejní dovednosti. Znalosti o prodeji samotném získala na předchozí pozici, kde se sama živila osobním prodejem. Souhrnně lze říci, že za svou korporátní kariéru načerpala obrovské množství užitečných dovedností a zkušeností, ze kterých může čerpat i v podnikání.

### 7.1.7 Sdílené hodnoty

Jak již bylo zmíněno v kapitole poslání a vize, tak mezi základní principy patří účinný rozvoj a podpora lidí, nabídka smysluplných služeb s cílem zlepšit život klientů, dlouhodobě ovlivňovat komunitu lidí za účelem zlepšení okolí a tím pozitivně ovlivnit svět kolem.

Hodnoty, které podnikání prostupují, jsou seberozvoj, rozvoj a vzdělávání, otevřenost, autentická podpora zaměřená na osobní růst a osobní zodpovědnost.

### 7.1.8 Závěr z analýzy metodou 7S McKinsey

Analýza podnikatelského záměru odhalila několik úzkých míst a potenciálních problémů. Za úzké místo se dá považovat to, že veškerá odpovědnost a činnosti jsou pouze v režii koučky, což v rámci živnosti není neobvyklé, ale může to být zpomalující faktor do startu podnikání, ještě se skutečností, že koučka má civilní zaměstnání, na kterém je finančně závislá a podnikání bude muset rozvíjet v osobním čase zároveň s pracovní dobou v zaměstnavatelské firmě.

Potenciálním problémem může být otevřenost různým aplikacím a přizpůsobování se preferencím klienta. Bez řádného systému nebo jasně určených pravidel bude docházet ke zesložitování systému komunikace, větší časové náročnosti věnované obsluze jednotlivých aplikací a zbytečné složitosti procesů operativní práce.

V rámci analýzy byl sdělen i fakt, že podnikatelský záměr nemá vytvořené žádné sociální sítě či webové stránky, tento fakt je již ale řešen zmíněným existujícím projektem, pro realizaci marketingové komunikace. Podobným problémem je i nepřesné vydefinování strategie a strategických cílů. Jasnější představu v tomto tématu přinese až vytvoření business modelu.

Otázka absence certifikace, z oficiálního vzdělávání v oblasti koučinku, je zatím nezodpovězena. Potřebu získání certifikace a její vliv na rozhodování klientů by měl více objasnit výsledek z kvantitativního výzkumu.

## 7.2 Analýza mezoprostředí – Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil je analýzou mezoprostředí, která zkoumá vliv pěti různých faktorů na podnikání a jeho konkurenceschopnost. Těmito faktory jsou vliv odběratelů a dodavatelů, hrozby substitutů, hrozba současné a nové konkurence.

### 7.2.1 Vliv odběratelů

Díky online podstatě podnikání a širokému rozpětí a využití služeb koučinku, je vliv odběratelů poměrně vysoký. Potencionálními klienty se může stát kdokoliv, kdo mluví česky a využil by služeb kouče. Klienti se o výběru správného kouče rozhodují podle jeho sebe prezentace na sociálních sítích, doporučení, referencí, případně vlastních zkušeností, podle ceny nabízených služeb, a hlavně podle osobních sympatií a pocitu, který z osobnosti kouče mají. Reference a vzájemné sympatie jsou významnými parametry při výběru kouče.

Díky velké konkurenci na trhu, nízkých nároků na vstup nové konkurence a značnému množství substitutů, roste i vyjednávací síla odběratelů. Vliv odběratelů je proto velmi vysoký.

### 7.2.2 Vliv dodavatelů

Vliv dodavatelů na podnikatelský záměr je minimální. Online podnikání a sezení je možné provozovat z prostor vlastního bydliště, fyzická setkání s klienty je pak možné realizovat ve veřejných prostorech či u klientů na pracovišti nebo doma. Pracovní nástroje a aplikace nutné k výkonu práce jsou také minimální. Není potřeba žádný speciální hardware a na komunikaci, prezentaci a sdílení je možné využívat veřejně dostupný software, bez větší nutnosti zařizovat si jeho placené verze.

Reálnými dodavateli jsou v tomto případě společnosti provozující online platformy, které se mezi sebou značně konkurují, takže při ztrátě jedné platformy se ihned na trhu objevuje jiná. A dalšími reálnými dodavateli jsou outsourcingované služby, jako účetní a daňové poradenství, právní služby. Z těchto důvodů je vliv dodavatelů nízký.

### 7.2.3 Hrozba substitutů

Hrozba substitutů či záměny jednotlivých služeb, je v oblasti osobního rozvoje značná. Na trh vstupují různé profese, jejichž nabídky se navzájem překrývají. Jedním z případných substitutů je péče terapeuta či psychologa, tito vzdělaní odborníci jsou z pohledu kouče vnímáni jako partneři a kolegové a kouč musí být schopen rozeznat, která témata je vhodné řešit koučinkem, a která přesahují jeho odbornost a je potřeba klienta svěřit do péče jiného odborníka.

Poté je na trhu větší množství substitutů ve formě mentorů, konzultantů, spirituální rádců, či dokonce spirituálních terapeutů, kteří působí v oblasti osobního rozvoje. Kvalita takovýchto substitutů se pohybuje na škále od profesionálních odborníků po samozvané therapy, kteří

s energeticky čistší duší. Vzhledem k tomu, že pro vstup do odvětví je potřeba pouze živnost volná se zaměřením na konzultace, a pro výkon profesí, jako je koučink, mentoring, konzultace, či spirituální vedení, nejsou potřeba žádné konkrétní certifikace, praxe ani vzdělání, tak se trh substituty přesycen. Každý klient je pak zatížen volbou vhodné služby a odborníka právě pro jeho konkrétní potřeby.

#### **7.2.4 Hrozba současné konkurence**

Pro podnikatele je podstatné mít alespoň základní přehled o konkurenci, nabídce a kvalitě jejich služeb, způsobu propagace a prezentace. Trh koučinku je značně saturován a udržet si přehled o veškeré konkurenci je nemožné. Koučové se liší podle svých zkušeností, přístupů, nabídky a šíře služeb a nik, na které se specializují. Není neobvyklé, že koučové se navzájem sledují na sociálních sítích, podporují se, propagují své kolegy či vytvářejí koalice, ve kterých společnými silami vytváří a prodávají rozsáhlejší produkty.

Výhodou koučovacího trhu je široký rozptyl zaměření, kdy si klienti vybírají kouče nejen podle sympatií, ale i nik, kterými se zabývají. Nastávají pak situace, kdy klient, který pracuje na velkém osobním projektu, si na pomoc najme rovnou tři kouče a každý pomáhá s jinou částí projektu, na kterou se klient musí zaměřit. Zároveň vztah kouče a koučovaného nemusí být dlouhodobý, platí obecné pravidlo, podle kterého by měl nastat výrazný posun v řešeném problému do tří měsíců od startu koučování. To pak vede klienty k tomu, že si vybírají kouče na konkrétní potřebu nebo po dosažení určitého levelu osobního rozvoje hledají kouče v jiných úrovních zkušeností (kteří se z pravidla pohybují i ve vyšších finančních rozmezích). Hrozba současné konkurence je značná, ale trh s kouči se zároveň přirozeně pročišťuje (viz kapitola 7.2.5 Hrozba nové konkurence).

Podrobnější seznámení se některými konkurenty je uvedeno v kapitole 7.3 Analýza mezoprostředí – Benchmarking.

#### **7.2.5 Hrozba nové konkurence**

Díky otevřenosti trhu se službami v oblasti osobního rozvoje je hrozba nové konkurence velmi vysoká. Vzhledem k otevřenosti online podnikání, nízkých vstupních nákladů do oboru, nízkých nároků na právní náležitosti (stačí založení živnosti volné) a nulových požadavků na certifikace, je vstup do odvětví velmi snadný a poměrně častý. Noví konkurenti se liší podle komunikačního přístupu ke klientům a atraktivity pro potenciální klienty. Díky možnosti profilace v rámci koučinku, se postupem času odlišují podle



zaměření, konkrétní niky, využívaných technik a nabízených služeb. Někteří koučové se v rámci odvětví přirozeně posouvají dál a jejich zaměření se změní na lektory, mentory s rostoucí praxí, terapeuty a psychology s rostoucím vzděláním, či se přesunou do spirituálního odvětví a koučink se u takových konkurentů stává spíše dodatkovou službou.

### 7.2.6 Zhodnocení analýzy Porterova modelu pěti konkurenčních sil

Z analýzy Porterova modelu pěti konkurenčních sil vyplývá několik oblastí, které mají na podnikání výrazný vliv. Díky značné síle stávající konkurence, velmi vysoké síle hrozby nové konkurence a značnému množství substitutů se zvyšuje i vyjednávací síla odběratelů. Takovou hrozbu není vhodně řešit snižováním cen, ale naopak zaměřením na kvalitu služeb, získávání zpětné vazby, referencí, kontinuální a konzistentní sebe prezentací a propagací svých služeb. Pokud se kouč zaměří na snižování ceny, tak v očích klientů pouze snižuje kvalitu nabízené služby, a kvůli kapacitnímu omezení kouče, který koučink provádí sám a nemůže ho nijak delegovat, se tím o to více sníží příjem a konkurenceschopnost.

### 7.3 Analýza mezoprostředí – Benchmarking

Analýza mezoprostředí formou benchmarkingu je rozšíření analýzy existující konkurence. Benchmarking porovnává několik parametrů (mimo jiné cenu a nabídku služeb nebo dosažené certifikace) mezi několika koučkami. Zvažované podnikání je do benchmarkingu zařazeno také, ale vzhledem k neexistenci komunikačních kanálů nebo balíčků služeb se automaticky řadí jako nedostatečné.

Do porovnání byly vybrány ženy, které nabízí koučink a doplňkové služby, jako kurzy nebo master mind skupiny, které začínaly jako koučky bez zaměření a postupem času se začali specializovat na konkrétní niku. Analýza byla provedena na základě informací získaných z webových stránek a sociálních sítí jednotlivých kouček k datu 1. 12. 2021. V tabulce níže (Tabulka 2) jsou uvedeny konkrétní metriky a slovní hodnocení každé z nich. Hodnocení bylo provedeno na základě subjektivního pohledu autorky práce.

Představení vybraných kouček:

#### **Monika Kuklíková**

Koučka zaměřující se na Business koučink a mentoring. V rámci svých služeb nabízí koučink, mentoring i vícedenní programy. Zaměřuje se na rozvoj podnikání svých klientů, řeší business modely, strategie, propagaci, prodej, cenotvorbu, business a money mindset. Je k nalezení na svých webových stránkách, na Instagramu jako monika.kuklikova a na

Facebooku jako Monika Kuklíková. Na následujícím obrázku (Obrázek 10) je zobrazeno její logo. (Monika Kuklíková, ©2021)



Obrázek 10 Logo Moniky Kuklíkové (Monika Kuklíková, ©2021)

### **Lucia Serugová**

Koučka ze Slovenska, zaměřující se na ženy, jejich život a podnikání. V rámci svých služeb nabízí koučink, mentoring, skupinové programy a podnikatelskou komunitu. Je k nalezení na svých webových stránkách, na Instagramu jako cappuccino.coach a na Facebooku jako Cappuccino Coach. Na následujícím obrázku (Obrázek 11) je zobrazeno její logo. (Cappuccino Coach, ©2021).



Obrázek 11 Logo Lucie Serugové (Cappuccino Coach, ©2021)

### **Lucie Úblová**

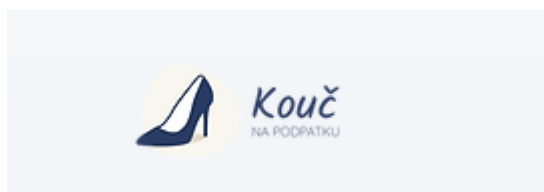
Psycholožka a koučka s českým a americkým vzděláním. V rámci svých služeb nabízí konzultace a koučink v češtině i angličtině na témata sebevědomí, přání, obtíží, vztahů, touhy, smutku a vybalancování života. V roce 2021 vydala knihu zaměřenou na vztahy mladých žen. Je k nalezení na svých webových stránkách jako Lucie Úblová, na Instagramu jako coach.lucie a na Facebooku jako Coach Lucie. Na následujícím obrázku (Obrázek 12) je zobrazeno její logo. (Lucie Úblová, ©2021).

# LUCIE ÚBLOVÁ

Obrázek 12 Logo Lucie Úblové (Lucie Úblová, ©2021)

## Tereza (Kouč na podpatku)

Jedná se o koučku bez konkrétního zaměření, která pomáhá klientům se změnami, překonáváním vnitřních bloků, kariérou, vztahy, sebevědomím a nalezením poslání. V rámci svých služeb nabízí koučink, e-book a kurzy. Je k nalezení na svých webových stránkách, na Instagramu jako kouc\_na\_podpatku a na Facebooku Kouč na podpatku je v současné době neaktivní. Na následujícím obrázku (Obrázek 13) je zobrazeno její logo. (Kouč na podpatku, ©2021).



Obrázek 13 Logo Kouč na podpatku (Kouč na podpatku, ©2021)

## Lenka Michalčáková

Koučka se zaměřením na podnikatelky, jejich přístup k penězům, finančnímu růstu a luxusu. V rámci svých služeb nabízí koučink i mentoring a řadu programů pro ženy. Je k nalezení na svých webových stránkách, na Instagramu jako lenka.on.business a na Facebooku jako Lenka on Life. Na následujícím obrázku (Obrázek 14) je zobrazeno její logo. (Lenka on Business, ©2021).



Obrázek 14 Logo Lenky Michalčákové (Lenka on Business, ©2021)

Vysvětlení k tabulkám benchmarkingu (Tabulka 2 a Tabulka 3):

**A** = Zamýšlené podnikání, **B** = Monika Kuklíková, **C** = Lucia Serugová, **D** = Lucie Úblová, **E** = Tereza (Kouč na podpatku), **F** = Lenka Michalčáková

Tabulka 2 Benchmarking (Vlastní zpracování)

Hodnotící kritéria	A	B	C	D	E	F
Certifikace ACC	Nemá	Nemá	Nemá	Nemá	Nemá	Nemá
Další certifikace	Nemá	Dobrá	Dobrá	Výborný	Dobrá	Dobrá
Vzhled webové stránky	Nemá	Výborný	Chvalitebný	Výborný	Výborný	Výborný
Přehlednost webové stránky	Nemá	Výborná	Dostatečná	Výborná	Výborná	Dobrá
Aktivita na sociálních sítích	Nemá	Chvalitebná	Výborná	Dostatečná	Výborná	Výborná
Cena koučinku	Nemá	Chvalitebná	Chvalitebná	Výborná	Chvalitebná	Výborná
Šíře nabídky	Nemá	Dobrá	Výborná	Chvalitebná	Chvalitebná	Výborná
Přidaná hodnota sdělení	Nemá	Výborná	Chvalitebná	Chvalitebná	Výborná	Chvalitebná
Sebeprezentace	Nemá	Dobrá	Výborná	Chvalitebná	Chvalitebná	Výborná

V Tabulce 3 jsou zaznačený finální výsledky benchmarkingu. Jednotlivé faktory byly opatřeny váhou podle své významnosti (hodnoceno subjektivním pohledem autorky), a jednotlivé výsledky kouček byly opatřeny bodovým hodnocením, adekvátním k uděleným známám. Body v rozmezí 5–1, značí 1 jako nejhorší a 5 jako nejlepší hodnocení. Na konci tabulky jsou finální výsledky každé koučky.

Tabulka 3 Výsledky benchmarkingu (Vlastní zpracování)

Hodnotící kritéria	Váha	A	B	C	D	E	F
Certifikace ACC	0,08	1	1	1	1	1	1
		0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
Další certifikace	0,05	1	3	3	5	3	3
		0,05	0,15	0,15	0,25	0,15	0,15
Vzhled webové stránky	0,03	1	5	4	5	5	5
		0,03	0,15	0,12	0,15	0,15	0,15
Přehlednost webové stránky	0,05	1	5	2	5	5	3
		0,05	0,25	0,1	0,25	0,25	0,15
Aktivita na sociálních sítích	0,05	1	4	5	2	5	5
		0,05	0,2	0,25	0,1	0,25	0,25
Cena koučinku	0,09	1	4	4	5	4	4
		0,09	0,36	0,36	0,45	0,36	0,36
Šíře nabídky	0,10	1	3	5	4	4	5
		0,1	0,3	0,5	0,4	0,4	0,5
Přidaná hodnota sdělení	0,25	1	5	4	4	5	4
		0,25	1,25	1	1	1,25	1
Sebe prezentace	0,30	1	3	5	4	4	5
		0,3	0,9	1,5	1,2	1,2	1,5
<b>Celkem</b>	<b>1,00</b>	<b>1</b>	<b>3,64</b>	<b>4,06</b>	<b>3,88</b>	<b>4,09</b>	<b>4,14</b>

### 7.3.1 Zhodnocení benchmarkingu

Analýza srovnání konkurence pomocí benchmarkingu hodnotila různé parametry podnikání, které ovlivňují postavení kouček na trhu. Nejvýznamnějšími parametrem byla sebe prezentace a přidaná hodnota sdělení, které koučky využívají k propagaci. S kvalitou sebe prezentace zvítězily Lenka Michalčáková a Lucie Serugová (Cappucino coach), které se zároveň umístily na prvním a druhém místě.

Lenka Michalčáková má velmi propracovanou prezentaci na sociálních sítích a webu a pravidelně jde vidět v různých online vstupech a příspěvcích. Celkové pozitivní hodnocení

ji v součtu vyšlo na 4,14 bodu z 5 možných. Celkové vysoké hodnocení získala i přes nepřehlednost webových stránek.

## 7.4 Analýza makroprostředí – PESTE analýza

PESTE analýza zkoumá vliv makroprostředí neboli vnější faktory působící na podnikání z hlediska politicko-právního, ekonomického, sociálního a technického. Ekologicko-environmentální faktory jsou z analýzy vypuštěny, neboť nejsou pro tento typ projektu podstatné.

### 7.4.1 Politicko-právní a legislativní faktory

Vzhledem k tomu, že provozování koučinku není v České republice právně omezeno, tak legislativní faktory ovlivňující zvažované podnikání jsou především zákony, týkající se provozu právní formy OSVČ (Zákony pro lidi, ©2022):

- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
- Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník
- Zákon č. 304/2013 Sb. Zákon o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob
- Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce

Dalšími předpisy, které upravují zvažované podnikání jsou (Zákony pro lidi, ©2022):

- Zákon č. 110/2019 Sb. Zákon o zpracování osobních údajů – upravuje jej i Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR) dle Evropského parlamentu a Rady Evropy
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele

### 7.4.2 Ekonomické faktory

Mezi nejvýznamnější ekonomické faktory patří HDP, míra inflace a míra nezaměstnanosti (Tabulka 4). Každý z těchto údajů byl silně ovlivněn pandemií COVID-19 a následky budou patrné i v roce 2022, kdy se po zmírnění pandemie přidal konflikt na Ukrajině.

Tabulka 4 Vývoj vybraných ukazatelů (Vlastní zpracování na základě ČSÚ)

Rok	2016	2017	2018	2019	2020	2021
HDP (mld. Kč)	4 712,90	5 049,90	5 310,30	5 647,20	5330,7	5056,6
Vývoj (%)	2,3	4,6	2,9	2,4	-5,6	3,3
Inflace (%)	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2	3,8
Nezaměstnanost (%)	4	2,9	2,2	2	2,6	3,5
Průměrná mzda (Kč)	27 589	29504	31 885	34 125	35 611	37 839

I přes negativní následky globálních ekonomických vlivů a inflace (kdy meziroční nárůst inflace k březnu 2022 činil 12,7 %) je patrný růst průměrné mzdy, která se za posledních 6 let zvýšila o 10 tisíc. I přes současný negativní vliv inflace se na české populaci stále propisuje pozitivní vliv zrušení superhrubé mzdy a větší čistý příjem do rozpočtu domácností.

### 7.4.3 Sociální faktory

U zvažovaného podnikání hraje velkou roli možnost provozovat jej online, z toho důvodu je vhodné zhodnotit množství populace, která se pohybuje na internetu. Podle údajů ČSÚ je k loňskému roku 83 % občanů ve věku na 16 let, kteří mají přístup k internetu (Tabulka 5). V rámci České republiky se toto procento nebude snižovat a v průběhu dalších let pravděpodobně ještě pomalu poroste.

Tabulka 5 Osoby s přístupem k internetu (Vlastní zpracování na základě ČSÚ)

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
(%)	73,1	76,1	77,2	80,5	81,1	81,7	83

Z pohledu na celkovou populaci ČR je v analýze také zpracován přehled počtu obyvatel podle věkových kategorií a pohlaví (Tabulka 6). Pokud bude zamýšlené podnikání zaměřeno prioritně jen na ženy (v rámci současného trhu se jedná o častou praktiku), tak mezi potenciální klientky ve věku 20–59 let spadá přes 2,7 milionu žen.

Tabulka 6 Věkové složení obyvatelstva ČR (Vlastní zpracování na základě ČSÚ)

Věk	Ženy	Muži	Celkem
0 až 19	1 065 907	1 122 325	2 188 232
20 až 39	1 268 834	1 351 215	2 620 049
40 až 59	1 479 267	1 544 924	3 024 191
60 až 79	1 176 885	1 065 212	2 242 097
80 a více	291 915	149 185	441 100
Celkem			10 515 669

#### 7.4.4 Technické a technologické faktory

Zvažované podnikání je na technologiích závislé (pokud mají být služby provozovány online, nejen fyzicky), ale současné technologické trendy ho nijak neohrožují. Díky lepším komunikačním nástrojům je možný udržovat celý koučovací vztah pouze vzdáleně. Díky rozsáhlým sociálním sítím je možné nacházet nové klienty a zvyšovat povědomí o nabídce služeb. Díky algoritmům na sociálních sítích je možné velmi efektivně mířit reklamu. A díky sofistikovaným analytickým systémům měřit dosah a účinnost marketingové komunikace. Rozmach technologií, komunikačních platforem, digitalizace, inteligentní algoritmy a nové analytické nástroje nesou velké množství příležitostí pro každé zvažované online podnikání.

#### 7.4.5 Zhodnocení PESTE analýzy

Z analýzy vyplývá, že zamýšlené podnikání není nijak ohroženo z politicko-právního hlediska, jediné zákony, které do něj zasahují, jsou zákony, které ovlivňují každého podnikatele napříč trhem. Z ekonomických faktorů vyplývá, že i přes rostoucí inflaci a zhoršené ekonomické podmínky, jsou zvyšující se průměrná mzda a zrušení superhrubé mzdy, částečně vyvažujícími faktory, takže by v rámci tohoto roku nemuselo dojít ke snížení poptávky po rozvojových službách. V rámci sociálních faktorů bylo pozitivně vyhodnoceno množství lidí s přístupem k internetu. V naprosto teoretické rovině, bez započtení ostatních faktorů vychází, že s populací přes 2,7 milionu žen, pokud má přes 80 % z nich přístup k internetu a více než 90 % zájem o duchovní růst (viz výsledky dotazníkového šetření), tak se v teoretické rovině pohybujeme na trhu 1,9 milionu potenciálních klientek.



## 8 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM

V této kapitole práce je pomocí kvantitativního výzkumu hodnocen pohled zákazníků a jejich zájem o rozvojový obsah, ochota finančně ohodnotit službu a preferovaný způsob její konzumace. Kvantitativní výzkum byl proveden pomocí dotazníkového šetření, kdy byl dotazník v elektronické podobě distribuován na různých sociálních sítích, účelem bylo oslovit širší publikum uživatelů, kteří využívají elektronické nástroje.

Cílem výzkumu bylo zjistit, zdali se respondenti zajímají o osobní rozvoj díky koučům či mentorům, přes jakou platformu se zajímají o osobnostní rozvoj, a jak by si vhodného kouče zvolili (jaké parametry jsou pro respondenty důležité).

Dotazník byl vypracován a distribuován pomocí aplikace Google Forms a k dispozici byl pouze elektronicky, šířením na sociálních sítích a různých facebookových skupinách, aby bylo spektrum respondentů široké, ale zároveň zahrnovalo pouze respondenty, kteří umí reagovat v online světě. V dotazníku není kladen důraz na rozdíl mezi kouči, mentory či jinými verzemi osob zabývajících se osobnostním rozvojem, klienti je pro účely dotazníku nemusí být schopni rozlišovat. Úmyslem bylo zjistit, jestli se vůbec o osobnostní rozvoj zajímají a jestli by byli ochotni ho i finančně ocenit.

Dotazníkové šetření probíhalo v období od srpna 2021 do prosince 2021 a dotazník vyplnilo celkem 123 respondentů, z toho 84 žen a 34 mužů. I s vědomým existence metodiky Analýzy síly testu, bylo rozhodnuto, výsledky dotazníkového šetření vypracovat se vzorkem 123 odpovědí, které se nám podařilo získat.

Dotazník byl tvořen 12 otázkami, a to jak uzavřenými, tak polouzavřenými. Čtyři závěrečné otázky byly otázky identifikační. Grafická podoba dotazníku je zveřejněna v příloze (Příloha P1).

### 8.1 Stanovení hypotéz

Dotazníkové šetření napomohlo verifikaci stanovených výzkumných hypotéz:

- Více než 60 % respondentů se zajímá o nějakého kouče či mentora.
- Více než 60 % respondentů se zajímá o osobnostní růst.
- Více než 30 % respondentů je ochotno za hodinu koučinku zaplatit 1 000 Kč.
- Více než 60 % respondentů preferuje setkávání s koučem tváří v tvář.

- V případě osobního setkávání, bude více než 50 % respondentů preferovat, aby měl kouč kancelář.

## 8.2 Analýza odpovědí z dotazníkového šetření

Tato část kvantitativního výzkumu je zaměřena na vyhodnocení a analýzu odpovědí, které byly z dotazníkového šetření získány. Odpovědi budou pro lepší vizualizaci zobrazeny grafem. Ostatní grafy, které v této kapitole nejsou využity, jsou k nalezení v přílohách (Příloha P II).

### 8.2.1 Identifikační otázky

Identifikační otázky byly na závěr dotazníku, 84 respondentů byly ženy a 34 respondentů byli muži.

**Věkové rozložení respondentů bylo:** do 15 let a nad 60 let nereagoval žádný respondent, ve věku 16–20 let reagovali 3 respondenti, ve věku 21–30 let reagovalo 54 respondentů, ve věku 31–40 reagovalo 47 respondentů, ve věku 41–50 let reagovalo 16 respondentů a ve věku 51–60 let reagovali 3 respondenti.

**Nejvyšší dosažené vzdělání:** největší počet reakcí bylo od vysokoškolsky vzdělaných respondentů – 82 odpovědí, dále respondenti s maturitou – 38 odpovědní, a 2 středoškoláci bez maturity a jeden člověk se základním vzděláním.

**Ekonomický status:** 79 respondentů uvedlo, že jsou zaměstnanci, 20 podnikatelů, 17 studentů a 7 nezaměstnaných.

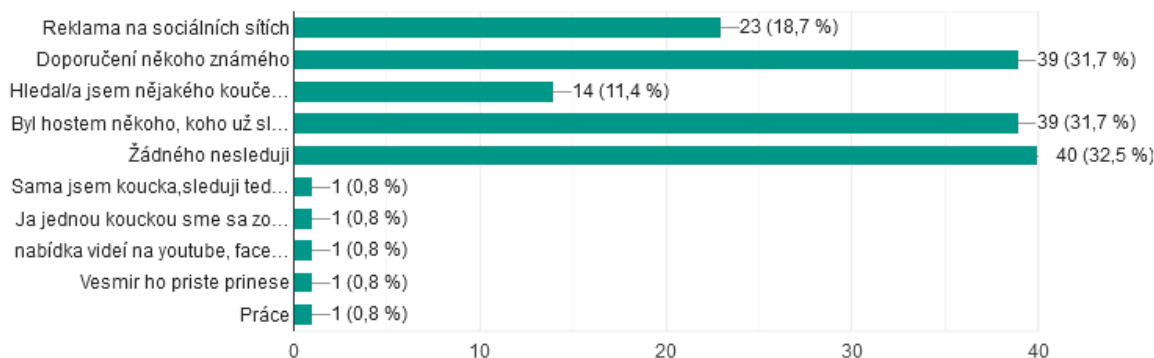
### 8.2.2 Zájem o osobnostní rozvoj

Otázky 1,7 a 8 se zajímaly o názor respondentů, zdali se zajímají o osobní rozvoj, tvorbu kouče či mentora a potažmo jaká online platforma je pro ně nejzajímavější.

V otázce první, zda respondenti sledují tvorbu nějakého kouče či mentora odpovědělo 43,1 % respondentů že ne a 54,9 % respondentů, že ano.

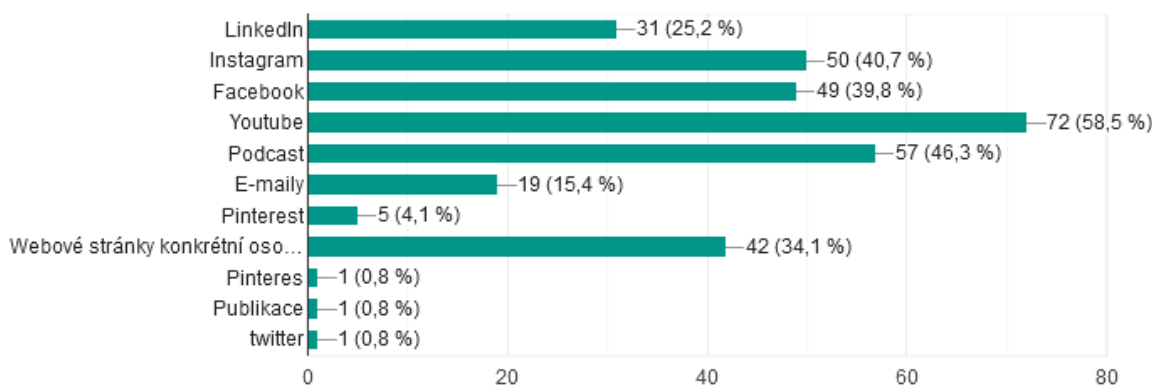
V otázce 7 se dotaz rozšiřoval na to, jakým způsobem se respondenti o tvorbě kouče či mentora dozvěděli. Otázka měla možnost mnohočetných odpovědí a odpověď „Jiné“ umožňovala vepsat vlastní text, tuto možnost zvolilo 5 respondentů a z odpovědí vyplynulo, že 3 z nich se nejprve s koučem setkali osobně, než si jej našli na internetu. Z respondentů, kteří nějakého kouče sledují, se o něm přes 30 % dozvědělo buď z doporučení anebo proto,

že byla daná osobnost hostem jiného tvůrce obsahu, a za respondenty zapůsobila tak silně, že se rozhodli tohoto kouče sledovat. Přes reklamu na sociálních sítích se o kouči dozvědělo přibližně 18 % respondentů a z aktivního hledání takové osoby pouze 11 %. Graf je zobrazen níže (Obrázek 15).



Obrázek 15 Odpovědi na otázku č. 7 (Google Forms, @2022)

Otázka osm byla zaměřena na to, jaké kanály pro příjem rozvojového obsahu jsou pro respondenty nejpříjemnější. Otázka opět měla mnohočetné odpovědi a odpověď „Jiné“ umožňovala vepsat vlastní text. Jednoznačným vítězem pro rozvojový obsah je YouTube s více než 58 % ohlasů, následují podcasty se 46 %. Překvapivě vysoké procento kladných odpovědí má Instagram, který využívá 50 respondentů (40,7 %) pro sledování rozvojového obsahu a Facebook s 39,8 %. Webové stránky osobnostní působících v osobní rozvoji, které za účelem sdílení rozvojového obsahu bývají designované, čte 34 % respondentů. Graf je zobrazen níže (Obrázek 16).



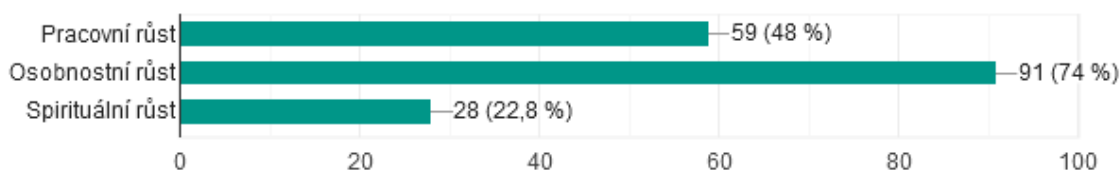
Obrázek 16 Odpovědi na otázku č. 8 (Google Forms, @2022)

### 8.2.3 Výběr konkrétního kouče

Otázky 2 až 6 byly dedikovány k identifikaci, podle čeho respondenti vybírají osobnost kouče.

Na otázku „Jaký druh osobního rozvoje Vás oslovuje nejvíce?“ byla možnost mnohočetné odpovědi a odpověď „Jiné“ umožňovala vepsat vlastní text. V možnosti „Jiné“ se objevili odpovědi, že respondenty zajímají všechny tři hlavní oblasti anebo že se zaměřují na konkrétní předmět zájmu, který však nutně není jejich pracovní náplní (zdraví, výživa, tvůrčí psaní, psychologie atp.).

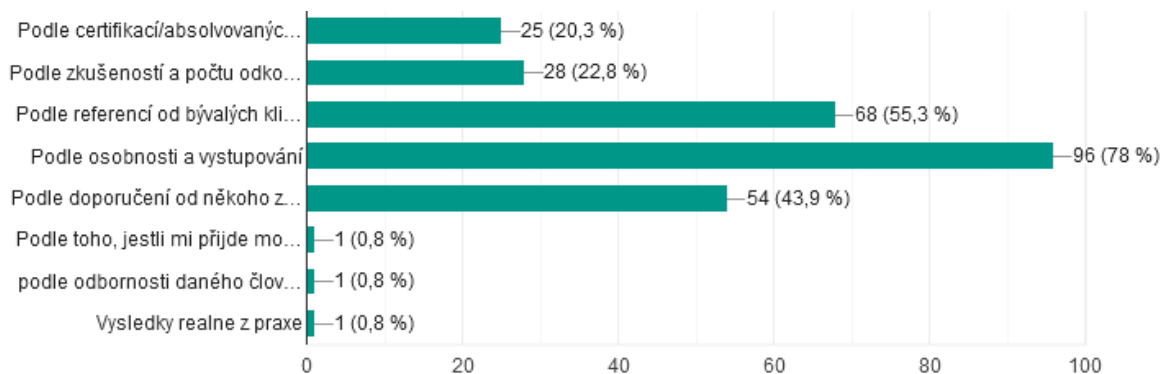
Nejvíce se respondenti zajímají o osobnostní růst, tuto odpověď zvolilo 91 respondentů, poté pracovní růst, který vybralo 59 respondentů a spirituální růst přímo zajímá pouze 28 respondentů. Graf je zobrazen níže (Obrázek 17).



Obrázek 17 Odpovědi na otázku č. 2 (Google Forms, @2022)

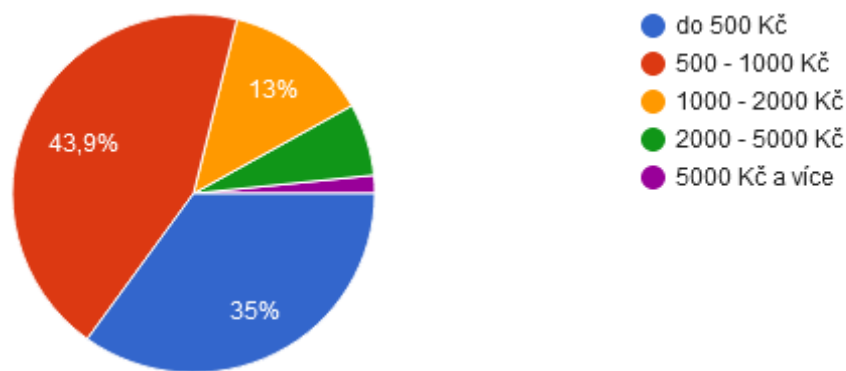
Na otázku „Podle čeho (byste) jste se rozhodli při výběru kouče či mentora?“ byla opět možnost mnohočetný odpovědí a odpověď „Jiné“ umožňovala vepsat vlastní text. V možnosti „Jiné“ se objevili tři odpovědi, kdy by respondenti vybírali podle odbornosti, smysluplnosti obsahu sdělení a reálných výsledků z praxe.

Nejvíce respondentů sdělilo, že osobnost a vystupování daného kouče je nejdůležitějším faktorem pro jeho výběr (78 %). Podle referencí a výsledků předchozí práce by kouče vybíralo pře 55 % respondentů. Na doporučení známého dá skoro 44 % respondentů. Zkušenosti kouče a počet odkoučovaných hodin je podstatný pouze pro 22 % respondentů a překvapivým výsledkem je poměrně nízký důraz kladený na certifikace, pouze 20 % respondentů si zvolilo tuto možnost. Graf je zobrazen níže (Obrázek 18).



Obrázek 18 Odpovědi na otázku č. 3 (Google Forms, @2022)

Uzavřená otázka 4 se zaměřovala na získání podstatných informací, jakou částku jsou respondenti ochotni zaplatit za jednu hodinu sezení s koučem či mentorem. Do 500 Kč by zaplatilo 43 respondentů, 500–1000 Kč by uhradilo 54 respondentů, v rozmezí 1000–2000 Kč je ochotno zaplatit 16 respondentů, možnost 2000–5000 Kč si vybralo 8 respondentů a nad 5000 Kč by byli ochotni investovat jen 2 respondenti. Graf je zobrazen níže (Obrázek 19).

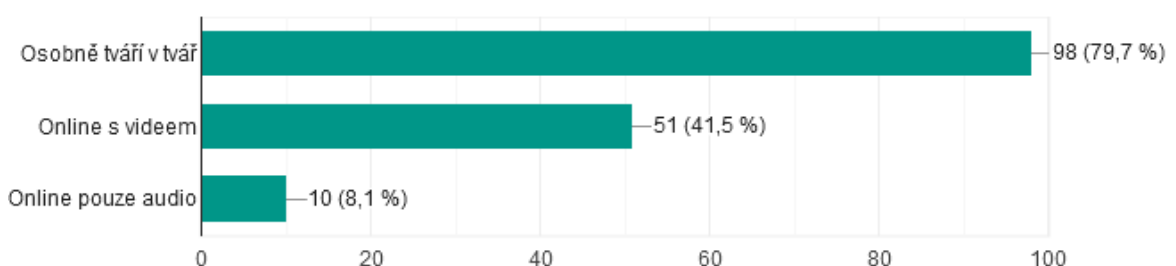


Obrázek 19 Odpovědi na otázku č. 4 (Google Forms, @2022)

Otázka 5 je zaměřena na zjištění preferencí, zdali respondenti chtějí setkávání s koučem spíše online nebo fyzicky. Otázka byla vytvořena s možnostmi mnohočetný odpovědí a odpověď „Jiné“ umožňovala vepsat vlastní text. V možnosti „Jiné“ se objevili dvě reakce – že záleží na situaci, a druhá byla introvertního charakteru, kdy respondent přímou komunikaci jeden na jednoho s cizím člověkem moc nepreferuje.

Téměř 80 % respondentů preferuje setkání tváří v tvář, přes 41 % by volilo i setkání přes video. Pouze 10 respondentů zaujala možnost pouze audio hovoru.

Graf je zobrazen níže (Obrázek 20).

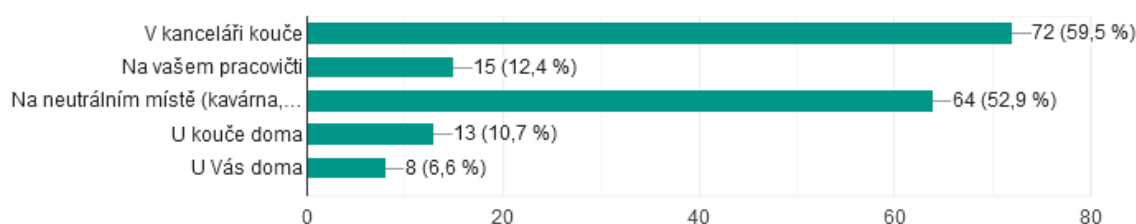


Obrázek 20 Odpovědi na otázku č. 5 (Google Forms, @2022)

Poslední otázka zaměřená na preferenci formy koučování se zajímala o to, kdyby se respondenti setkávali s koučem osobně, tak na jakém místě by tyto setkání upřednostňovali.

Tato otázka byla opět s možností mnohočetných odpovědí a odpověď „Jiné“ umožňovala vepsat vlastní text. V možnosti „Jiné“ se objevilo pět odpovědí, jedna opět introvertní, která osobní setkání plně odmítla, a čtyři, kterým bylo místo setkání jedno, hlavně aby bylo vyhovující pro obě strany a klidné.

Největší preferencí je setkávat se v kanceláři kouče, kterou by volilo 72 respondentů. Dále zaujala možnost neutrálního místa, jako je kavárna, restaurace, park, kterou vybralo 64 respondentů. Možnosti na pracovišti koučovaného, u koučovaného doma nebo u kouče doma, byly voleny už jen v nízkých případech 12 % a méně. Graf je zobrazen níže (Obrázek 21).



Obrázek 21 Odpovědi na otázku č. 6 (Google Forms, @2022)

### 8.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 56,9 % respondentů se zajímá o nějakého kouče či mentora. Tento údaj zamítá první hypotézu ve znění – Více než 60 % respondentů se zajímá o nějakého kouče či mentora. Pro zamýšlené podnikání z toho vyplývá, že 43 % respondentů není zaujato nebo zasaženo vystupováním nějakého kouče a mohou se stát potencionálními klienty.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že z možností, které měli respondenti na výběr, zvolilo 74 % z nich, že se zajímají o osobnostní růst. Tento údaj nezamítá druhou hypotézu ve znění – Více než 60 % respondentů se zajímá o osobnostní růst. Tento výsledek je pro zamýšlené podnikání pozitivní, protože i respondenti, kteří nesledují nějaké konkrétní kouče nebo mentory mají zájem o svůj osobnostní rozvoj. Pokud by se zamýšlené podnikání postupem času přesunulo do niky, která by byla blízká s rozvojem pracovního života, tak stále 48 % respondentů preferuje i tuto oblast.

Z výsledků vyplývá, že více než 1 000 Kč za hodinu koučinku (1 000 – 2000 Kč zvolilo 13 %, 2 000 – 5000 Kč zvolilo 6,5 % a nad 5 000 Kč volilo 1,6 % respondentů) by bylo ochotno zaplatit 21,1 % respondentů. Tento údaj zamítá třetí hypotézu ve znění – Více než 30 % respondentů je ochotno za hodinu koučinku zaplatit 1 000 Kč. Pro plánované podnikání

z toho vyplývá, že více jsou respondenti ochotni platit pod 1 000 Kč (téměř 80 % respondentů) a při vytváření služeb bude potřeba porovnávat jejich kvalitu s možnou cenou a u služeb s vyšší cenou jejich kvalitu náležitě propagovat.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že 79,7 % respondentů preferuje setkávání se s koučem fyzicky tváří v tvář, tento výsledek nezamítá hypotézu číslo čtyři, ve znění – Více než 60 % respondentů preferuje setkávání s koučem tváří v tvář. Z tohoto výsledku vyplývá, že i v současné době online komunikace respondenti stále preferují osobní setkávání. Ač online setkávání s videem zvolilo jako možnou variantu 41,5 % respondentů, tak stále bude vhodné v rámci tvorby business modelu zvažovat i osobní setkávání.

Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že při možnosti osobního setkávání by 59,5 % respondentů preferovalo, kdyby kouč měl vlastní kancelář. Tento výsledek nezamítá pátou hypotézu, ve znění – V případě osobního setkávání, bude více než 50 % respondentů preferovat, aby měl kouč kancelář. Tento výsledek podporuje výsledek z hypotézy čtvrté a zvažované podnikání by mělo klientům dát možnost i osobního setkávání na klidném vytyčeném místě.

## 9 SWOT ANALÝZA

Závěrečnou kapitolou analytické části diplomové práce je SWOT analýza, která vytváří shrnutí analytické části a jeden ze vstupních prvků části praktické. SWOT analýza hodnotí vnitřní a vnější prostředí a jsou v ní definovány silné a slabé stránky a vnější příležitosti a hrozby, které mohou zamýšlené podnikání ovlivnit. Jednotlivé boky analýzy jsou znázorněny v tabulce (Tabulka 7) a následně více rozvedeny.

Tabulka 7 SWOT analýza (Vlastní zpracování)

	<b>SILNÉ STRÁNKY (Strengths)</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY (Weaknesses)</b>
<b>VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ</b>	Zaměření podnikání navazující na současné trendy Individualizovaný přístup a zaměření na klienta Doplňkové služby Bez geografických omezení Nízké zřizovací náklady	Podnikatel je zároveň jediným zaměstnancem Nezkušenost s podnikáním Zastávání práce různých specialistů Absence kanceláře Absence reprezentativní pracovny
	<b>PŘÍLEŽITOSTI (Opportunities)</b>	<b>HROZBY (Threats)</b>
<b>VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ</b>	Vysoká adopce online vzdálené komunikace Vstup gen Z do výdělečného věku Vysoký zájem o osobnostní růst Zvyšující se ochota platit za služby, které nejsou životně nezbytné	Vysoká konkurence Hrozba substitutů Volný vstup nové konkurence Poškození pověsti koučů vstupem nekvalitní konkurence

### 9.1 Silné stránky

Prvním faktorem, zařazeným do silných stránek, je fakt, že zaměření podnikání navazuje na současné trendy. Oblast osobnostního rozvoje roste a koučink i s doplňkovými službami



(jako je mentoring, tvorba vzdělávacích materiálů, sdílení metod pro efektivní osobní růst atd.) do této oblasti plně zapadá a přináší mnoho možností pro budoucí růst podnikání. Pokud tento fakt spojíme s přístupem koučky a jejím důrazem na péči o klienta a individualizovaným přístupem, kdy v rámci business modelu má v plánu nabízet koučovací balíčky i s aktivní podporou klienta a otevřenými komunikačními kanály po celou dobu spolupráce, tak vzniká pro klienty zajímavá kombinace služeb s přidanou hodnotou, které jim poskytnou potřebnou platformu pro růst.

Další silnou stránkou je možnost založit podnikání s nízkými pořizovacími náklady. Koučka k výkonu práce potřebuje jen komunikační techniku (mobil, notebook), která je už nyní klasickou výbavou běžného života, komunikační aplikace, jejichž základní verze bývají běžně zdarma a s poměrně velkým výběrem možností, a připojení k internetu. Náročnější finanční položkou je získání ACC certifikace, která se dá pořídit v rozmezí od 80 – 170 tisíc korun českých (podle školy poskytující kurz a přípravu na certifikaci), ale z výsledků dotazníku vyplynulo, že pro klienty konkrétní certifikace není ani zdaleka tak moc důležitá, jako reference a zkušenosti kouče.

Poslední silnou stránkou je nepopiratelný efekt online podnikání, a to je neexistence geografických omezení. Jediné, zdánlivě geografické, omezení pro podnikání je komunikační jazyk (čeština, slovenština).

## 9.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky patří fakt, že podnikatel je zároveň jediným zaměstnancem. Jedná se o kapacitní omezení, kdy veškeré potřebné činnosti musí vykonávat koučka a tím omezuje svou kapacitu, kterou může věnovat reálnému koučinku. Zároveň je tato slabá stránka propojena s tím, že je koučka ze začátku podnikání, nucena zastávat práce různých specialistů. Třeba správa sociální sítě je obor s velkým množstvím odborníků, kteří dovedou síť spravovat rychleji a efektněji než koučka, ale kvůli tomu, že podnikání teprve startuje, tak je náročné takového odborníka ze začátku platit.

Nezkušenost s podnikáním nese riziko, že některé situace nebude koučka vědět, jak vyřešit, či že by je řešit měla. V konkrétním zvažovaném podnikání je problém i ten, že koučka ani nemá ve svém blízkém okolí podnikatele, kteří by si začátky této cesty mohli provést.

Poslední dva faktory, odhalené v rámci slabých stránek SWOT analýzy, jsou otázkou prostředí a sídla výkonu podnikání. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že respondenti

preferují, aby koučka měla kancelář, nebo nějaké fyzické determinované místo výkonu její práce. Ale zajistit kancelář (ještě k tomu bez provedení základních analýz problematiky, protože dotazníkové šetření a analýzy jsou provedeny napříč českým trhem, nikoliv v regionálním kontextu) by byl finančně velmi náročný krok, který by byl v počátcích podnikání náročně realizován. Odrůdou tohoto faktu je absence reprezentativní pracovny, kdy koučka má dedikovanou pracovnu ve svém bydlišti, kterou může využívat jako on-line kanceláře, ale pracovna v současnosti není líbivě zařízena, a před startem podnikání bude potřebovat ještě nějaké úpravy.

### 9.3 Příležitosti

Mezi příležitosti patří vysoká adopce online vzdálené komunikace, jejíž rozšíření mezi rezistentnější populaci nastala během pandemie COVID-19. V současné době je většina produktivní populace České republiky schopna komunikovat přes video nebo chat.

Další zajímavou příležitostí je vstup generace Z do výdělečného věku. Jedná se o generaci odchovanou internetem, takže online služby pro ně nejsou něčím cizím, a navíc se tato generace zajímá o růst, rozvoj a společenské blaho, takže je pro ně i osobnostní rozvoj normálním prvkem života.

V rámci naší země se v posledních letech projevuje trend, kdy lidé projevují zvyšující se ochotu platit za služby, které nejsou životně nezbytné. Roste počet přednášek a webinářů, ochota lidí investovat nejen do zábavy, ale i do informačního obohacení. S trochou nadsázky by se dalo říct, že Češi pomalu odstupují od naturalu, mít co nejvíce věcí zadarmo nebo alespoň co nejlevněji a už se učí připlatit si za kvalitu či pohodlí.

### 9.4 Hrozby

Největší hrozby vyplývají z analýzy pěti konkurenčních sil, ve které vyplynulo, že v oboru je vysoká konkurence, značná hrozba substitutů a volný vstup nové konkurence (čemuž přispívají i výše zmínění minimální startovací náklady). Tyto faktory vedou k riziku poškození pověsti koučů vstupem nekvalitní konkurence. Již nyní se můžeme potkat s tím, že někteří podnikatelé používají pojem koučink volně, a popisují jím poradenství či mentoring, aniž by se při setkávání s klienty drželi nějakých koučovacích metod.

## 10 PROJEKTOVÁ ČÁST

Cílem projektové práce ke vytvoření business modelu zamýšleného podnikání, následné provedení podstatných analýzy projektu – zvážení business modelu z ekonomického pohledu, provedení časové a rizikové analýzy. Jak již bylo uvedeno dříve, tak zamýšleným business modelem je založení podnikání zaměřeného na koučink a osobní rozvoj. Díky rozvoji komunikačních technologií a tomu, že se během pandemie stala komunikace na dálku běžnou součástí života, se mažou geografické hranice pro nabídku služeb. Z toho důvodu je smysluplné business model situovat do online světa s možností provázání ve světě fyzickém.

Většina odpovědností a činností spadají na koučku, proto je i projekt zvažován pro vykonávání jednou osobou, nikoliv týmem zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno, legislativní rámec podnikání je řešen ohlášením živnosti volné s oborem podnikání Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků. OSVČ, v počátcích podnikatelské činnosti, nebude plátcem DPH.

### 10.1 Představení podnikání

Základním cílem podnikání je zpřístupnit lidem rozvojový koučink, který jim dá možnost překonávat jejich bloky a zvyšovat jejich schopnost dosáhnout vyšších cílů.

Hlavní stavební kameny podnikání jsou definovány formou poslání, vize a podnikatelských hodnot:

- **Poslání:** podnikání založené na rozvoji a podpoře ostatních lidí, díky nabídce služeb klientům, kteří touží zlepšit svůj život, překročit své limity, a začít si plnit své sny a vize.
- **Vize:** vybudovat komunitu lidí, která zlepšováním svého života zlepšuje i své okolí a tím pozitivně ovlivňuje svět kolem sebe.
- **Hodnoty:** (sebe)rozvoj a vzdělávání, otevřenost, autentická podpora, zodpovědnost.

Pro podnikatelský záměr bylo zvoleno jednobarevné logo (Obrázek 22), se snadným přepoužitím na web, sociální sítě či doprovodného materiály (jako zápisy z koučinku, vizitky a podobně). A barevná paleta (Obrázek 23), která slouží jako nástin barevné škály na vizuální komunikaci – tvorba webu, barevné sladění příspěvků na sociální sítě apod.



Obrázek 22 Logo (FreeLogoServices, ©2022)



Obrázek 23 Barevná paleta pro vizuální komunikaci (iStock, ©2022)

V rámci podnikání bude zvolena strategie online setkávání a případného stýkání na veřejných místech, až při větším zájmu ze strany klientů, bude zvážena možnost zajištění kanceláře.

## 11 TVORBA BUSINESS MOEDLU

V této části práce je navržen business model za použití nástroje Business model Canvas na základě specifikace hodnotové nabídky.

### 11.1 Návrh hodnotové nabídky

Hodnotová nabídka se skládá ze dvou částí, profilu zákazníka a hodnotové mapy a je vytvářena za účelem identifikace souladu klientských potřeb jednotlivých segmentů klientů a možností podniku, jak tyto potřeby naplnit. V rámci vytváření business modelu bylo identifikovány čtyři zákaznické segmenty a pro každý z nich je níže vyhotovena hodnotová nabídka.

Jako vhodné zákaznické segmenty byly definovány pracující lidé s touhou po kariérním růstu (v rámci modelu nazývaní „kariéristi“), drobní a začínající podnikatelé, kteří chtějí své činnosti fokusovat směrem k růstu jejich podnikání (v rámci modelu nazývaní „podnikatelé“), studenti nebo čerství absolventi vysokých škol před vstupem do pracovního života, kteří se chtějí zorientovat v tom, kam své kariérní kroky směřovat (v rámci modelu nazývaní „studenti“) a maminky na mateřské, které chtějí pomoci s pracovním uplatněním a ujasněním si, jak mohou nově nabytou roli sloučit s návratem do zaměstnání, potažmo s začátkem podnikání ((v rámci modelu nazývány „maminky“).

#### 11.1.1 Profil zákazníka

Profil zákazníka pomáhá vydefinovat si, kdo je zákazníkem, jaké jsou jeho úkoly, obtíže a přínosy.

##### **Kariéristi**

Mezi **úkoly** kariéristů patří budovat kariéru, což je přímo propojené s tím, vypadat dobře před šéfy a kolegy, viditelně se zlepšovat v práci, učit se nové metody a s tím i nabývat sebevědomí.

**Obtížemi**, kterým u toho kariéristi mohou čelit, jsou zahlcení velkým množstvím zdrojů literatury a vzdělávacích možností, ztrácení času nefunkčními metodami, které je neposunují dál potažmo vydání se celkově špatnou cestou rozvoje, nedostatek času se při běžném životě ještě věnovat vlastnímu posunu a strach z neocenění toho, čeho dosáhli.

**Přínosy** pro kariéristy může být zvyšování vlastní hodnoty, objevení směru či činností, které je baví a naplňují, pocit z dobře vykonané práce, osvojení si nových dovedností a kýžený karierní růst.

Celý profil zákazníka Kariérista je k vidění níže (Obrázek 24).



Obrázek 24 Profil zákazníka „Kariéristi“ (Vlastní zpracování pomocí creatly, ©2022)

### Podnikatelé

Mezi **úkoly** podnikatelů patří rozvíjet své podnikání, nacházet funkční metody efektivní práce, získávat nové dovednosti potřebné k růstu, umět lépe zapůsobit na zákazníky, partnery, dodavatele či třeba investory, hledat nové nápady a kultivovat je.

**Obtížemi**, které u toho mohou podnikatele potkávat je ztrácení času špatnými nápady, všudypřítomný nedostatek času a zabřednutí do špatného směru rozvoje či podnikání, strach z ponížení se anebo dělat věci, které nikdo nechce a neocení.

**Přínosy**, kterých by podnikatelé rádi dosáhli jsou viditelné výsledky pokroku, efektivnější využívání času, lepší tah na branku, uznání vlastní snahy okolím a velmi důležitá seberealizace.

Celý profil zákazníka Podnikatelé je k vidění níže (Obrázek 25).



Obrázek 25 Profil zákazníka „Podnikatelé“ (Vlastní zpracování pomocí creatly, ©2022)

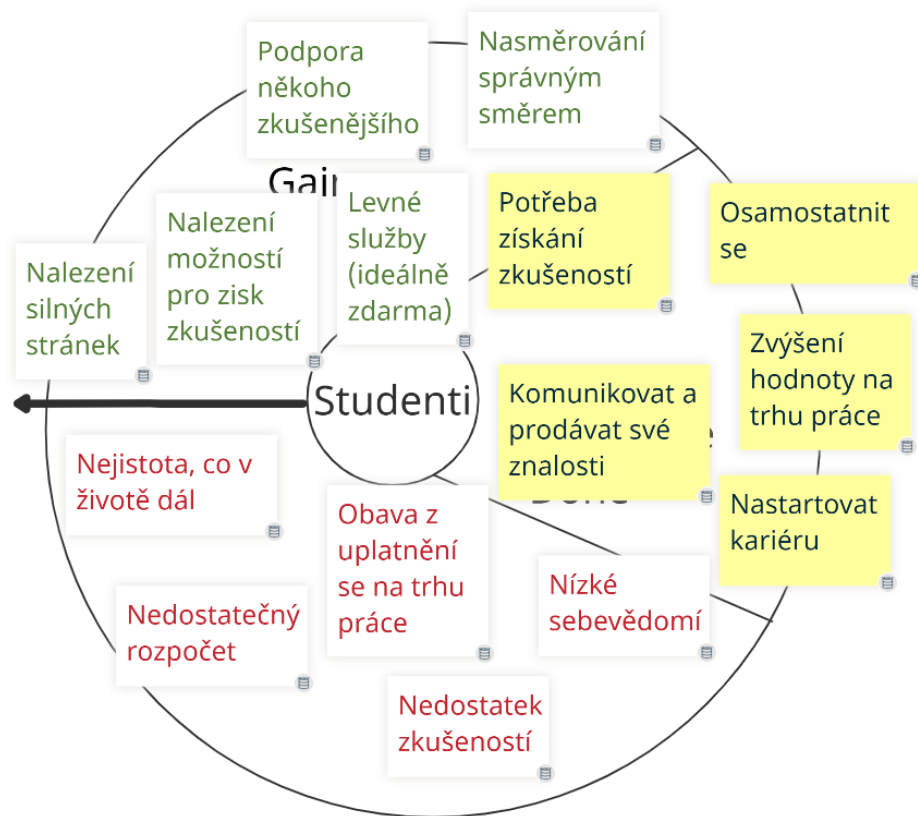
## Studenti

**Úkoly**, které studenti ve svém životě řeší, je snaha o zvýšení hodnoty na trhu práce, s tím propojená potřeba získání zkušeností, osamostatnit se, naučit se komunikovat a prodávat své znalosti a díky tomu všemu i nastartovat (firemní či podnikatelskou) kariéru.

**Obtížemi**, se kterými se studenti potýkají, je nízké sebevědomí, nedostatek zkušeností, obava z míry uplatnění se na trhu práce, nejistota, co v životě dál a pro studenty všudypřítomný nedostatečný rozpočet.

**Přínosy**, kterých studenti touží dosáhnout je nalezení možností pro získání zkušeností, vydefinování svých silných stránek, podpora někoho zkušenějšího, nasměrování správným směrem a zisky levných služby (ideálně zdarma).

Celý profil zákazníka Studenti je k vidění níže (Obrázek 26).



Obrázek 26 Profil zákazníka „Studenti“ (Vlastní zpracování pomocí creatly, ©2022)

## Maminky

Posledním definovaným segmentem jsou maminky, jejichž **úkoly** je vrátit se k systematickému vydělávání peněz, zvýšení sebevědomí a sebehodnoty po mateřské, vybalancovat všechny povinnosti ve všech zastupujících rolích (matka, manželka, zaměstnankyně/podnikatelka), vybudovat pravidelné rutiny pro zakotvení života a dokázat vydefinovat a prodat své zkušenosti.

**Obtíže**, které maminky pociťují je obava rozdělení času mezi práci a rodinu, výčitky za "nevěnování" se dítěti, obava z vlastní nepotřebnosti, obava zkoušet nové možnosti (například jinou profesi než před mateřskou), nedostatečný rozpočet.

**Přínosy**, které by maminky rády pociťovaly, jsou ukázky fungujících řešení (vidět co je možné, a že toho dosáhl někdo na stejné výchozí pozici), ujištění, že ostatním to vyšlo, zvýšení sebevědomí, podpora od někoho chápajícího a levné služby.

Celý profil zákazníka Maminky je k vidění níže (Obrázek 27).





Obrázek 27 Profil zákazníka „Maminky“ (Vlastní zpracování pomocí creatly, ©2022)

### 11.1.2 Hodnotová mapa

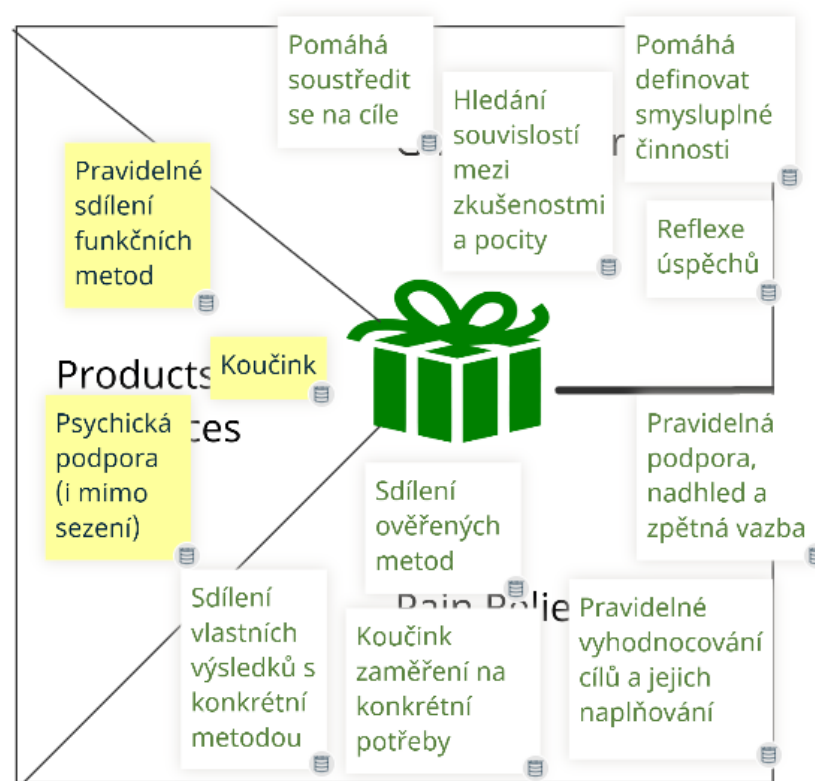
Hodnotová mapa popisuje konkrétní hodnotovou nabídku podniku a v porovnání s profilem zákazníka ukazuje průnik, mezi klientskými potřebami a konkrétní podnikovou nabídkou.

#### Kariéristi

Seznam **produktů a služeb**, kolem kterých je vytvořena hodnotová nabídka pro kariéristy, je koučink, možnost psychické podpory a zájmu i mimo koučovací sezení (součást balíčku služeb), a pravidelné sdílení funkčních metod koučkou na sociálních sítích, webu a podobně.

Pro kariéristy tyto služby **řeší obtíže** pomocí toho, že koučka sdílí vlastní výsledky a pomocí jaké metody jich dosáhla, ověřené metody, které fungují i ostatním, koučinkem, který je zaměřený na konkrétní potřeby klienta, pravidelnou podporou, nadhledem a zpětnou vazbou a pravidelným vyhodnocováním cílů a toho, jestli je to opravdu směr, kterým klienti chtějí jít.

A tyto produkty a služby pro kariéristy **tvorí přínosy** tím, že jim pomáhají soustředit se na dané cíle, pomáhají definovat smysluplné činnosti, vyhledávají souvislosti mezi zkušenostmi a pocity z nich a pravidelně reflektují dosažených úspěchů (Obrázek 28).



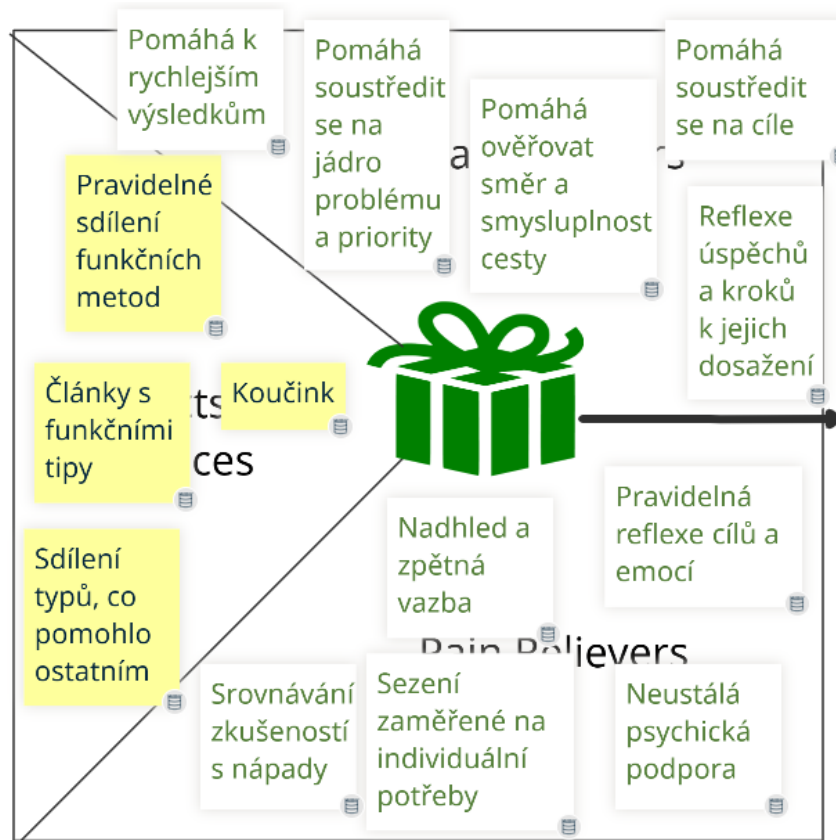
Obrázek 28 Hodnotová mapa pro „Kariéristy“ (Vlastní zpracování pomocí creatly, ©2022)

### Podnikatelé

**Produkty a služby**, kolem který je vytvořena hodnotová nabídky pro podnikatele, jsou koučink, sdílení tipů, co pomohlo ostatním klientům, články s funkčními tipy na webu koučky a pravidelné sdílení funkčních metod pomocí sociálních sítí.

Tyto produkty a služby **řeší podnikatelům obtíže** pomocí srovnávání zkušeností a nových nápadů, koučovacích sezení zaměřený na individuální potřeby klienta, neustálá psychická podpora, a to i mimo koučink samotný, pravidelná reflexe cílů a s nimi propojených emocí, nadhled nad klientovými problémy a zpětná vazba z pohledu kouče.

A tyto produkty a služby pro podnikatele **tvorí přínosy** tím, že pomáhají soustředit se na cíle, pomáhají ověřovat směr a smysluplnost cesty, napomáhají k rychlejším výsledkům, koučink zároveň pomáhá soustředit se na jádro problému a priority a klient absolvuje pravidelnou reflexi úspěchů a kroků k jejich dosažení (Obrázek 29).



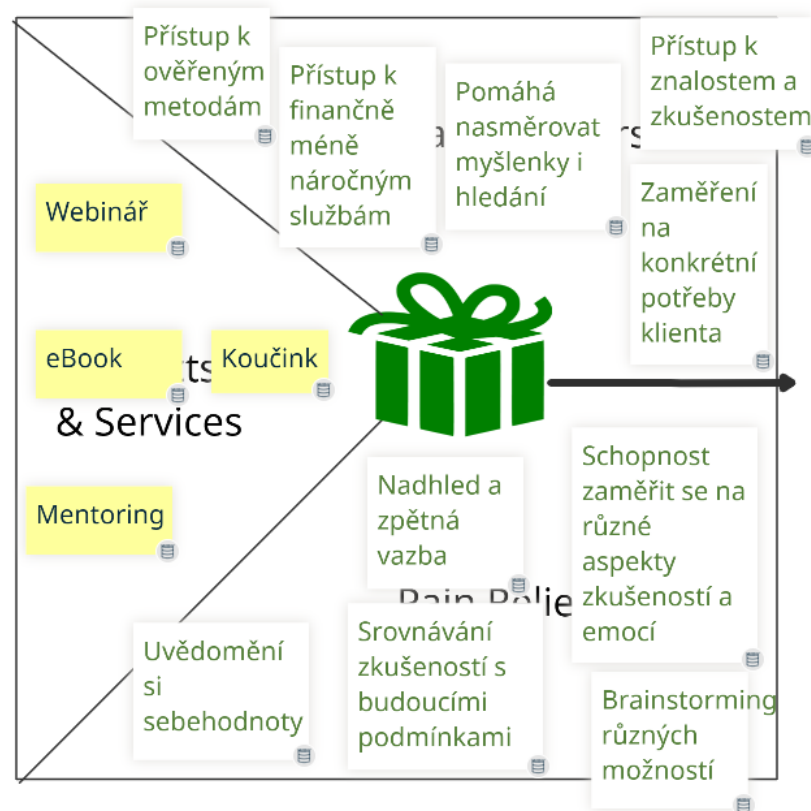
Obrázek 29 Hodnotová mapa pro „Podnikatele“ (Vlastní zpracování pomocí creatly, ©2022)

## Studenti

Seznam **produktů a služeb**, kolem nichž je vytvořená hodnotová nabídka pro studenty, jsou mentoring, koučink, webinář (o tom, jak najít svou vášeň) a eBook (o tom, jak stanovit své životní hodnoty, pro snazší rozhodování ve velkých tématech).

Tyto služby a produkty pro studenty **řeší obtíže**, jako je uvědomění si sebehodnoty, schopnost zaměřit se na různé aspekty zkušeností a emocí, srovnávání zkušeností s budoucími podmínkami, brainstorming různých možností a nadhled a zpětná vazba.

A zároveň tyto produkty a služby **tvoří přínosy** tím, že pomáhají nasměrovat myšlenky a hledání správné cesty, zaměřují se na konkrétní potřeby klienta, poskytují přístup k znalostem a zkušenostem, přístup k ověřeným metodám a přístup k finančně méně náročným službám (Obrázek 30).



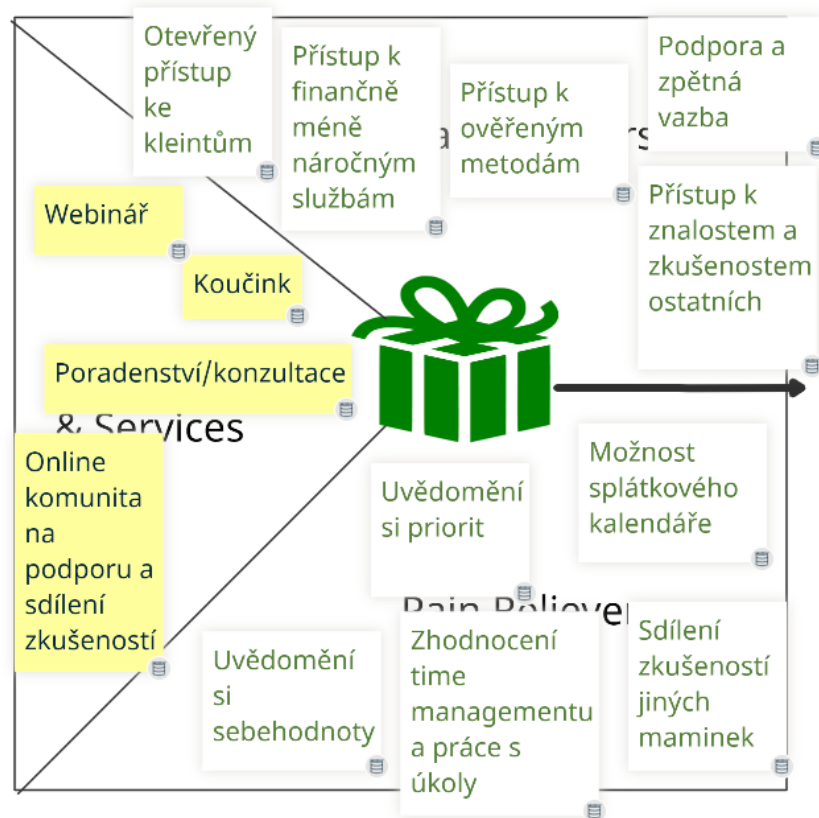
Obrázek 30 Hodnotová mapa pro „Studenty“ (Vlastní zpracování pomocí creatly, ©2022)

## Maminky

**Produkty a služby**, kolem kterých je postavena hodnotová nabídka pro maminky, je online komunita na podporu a sdílení zkušeností, karierní poradenství či konzultace s koučkou, webinář (o tom, jak najít svou vášeň), koučink.

**Obtíže**, které tyto produkty a služby **řeší** jsou zhodnocení time managementu a práce s úkoly, uvědomění si priorit (jak životních, tak každodenních), uvědomění si sebehodnoty, sdílení zkušeností jiných maminek, možnost splátkového kalendáře.

**Přínosy**, který tyto produkty a služby **tvoří**, jsou přístup k znalostem a zkušenostem ostatních klientů, podpora a zpětná vazba, přístup k ověřeným metodám, přístup k finančně méně náročným službám, otevřený přístup ze strany koučky bez souzení a kritiky (Obrázek 31).



Obrázek 31 Hodnotová mapa pro „Maminky“ (Vlastní zpracování pomocí creatly, ©2022)

## 11.2 Návrh business modelu

K návrhu business modelu je využit Business model Canvas vytvořený Alexandrem Osterwalderem, konkrétně použitý nástroj se nachází na stránkách canvanizer.com a celý náčrtek je vložen v přílohách (Příloha P III). Následující podkapitoly se budou věnovat jednotlivým prvkům, které tento nástroj obsahuje.

### 11.2.1 Zákaznické segmenty

Konkrétní zákaznické segmenty byly využity již při vytváření hodnotové nabídky. Jedná se o čtyři segmenty, každý z nich reprezentuje jeho zkrácené označení:

- „kariéristi“ jsou osoby, které pracují ve stálém zaměstnání a touží po něčem víc. Chtějí budovat kariéru, zlepšovat svůj pracovní výkon, učit se nové efektivní metody, jak být ještě lepšími, s tím budovat i své sebevědomí a vypadat dobře před kolegy či šéfy.
- „podnikatelé“ jsou drobní a začínající podnikatelé, kteří chtějí své činnosti fokusovat směrem k růstu jejich podnikání. Chtějí hledat efektivní metody práce, získávat

dovednosti potřebné k růstu, rozvíjet své podnikání, umět dobře zapůsobit a hledat nové nápady a inspirace, kamp podnikání posunout.

- „studenti“ jsou aktuální studenti nebo čerství absolventi vysokých škol před vstupem do pracovního života, kteří se chtějí zorientovat v tom, kam své karierní kroky směřovat. Touží se osamostatnit, získávat pracovní zkušenosti a zvyšovat svou hodnotu na trhu práce, naučit sami sebe prodávat a nastartovat kariéru.
- „maminky“ jsou maminky na mateřské, které chtějí pomoci s pracovním uplatněním a ujasněním si, jak mohou nově nabytou roli sloučit s návratem do zaměstnání, potažmo, s začátkem podnikání. Jejich touhou je zvýšit sebevědomí po mateřské, tak aby dokázali prodávat své znalosti a schopnosti, vybudovat si pravidelnost a vybalancovat všechny povinnosti a role, které teď musí zajišťovat. Jejich cílem je vrátit se k produktivnímu vydělávání peněz, a přitom mít dost času na svou rodinu.

### 11.2.2 Hodnotové nabídky

Hodnotová nabídka je souborem nebo spíše balíčkem produktů či služeb, který firmy poskytuje konkrétnímu zákaznickému segmentu pro vyřešení jeho potřeb. Pro určené zákaznické segmenty byla zvolena tato hodnotová nabídka:

- Definice smysluplných činností – hodnotová nabídka obsahující koučink zaměřený na potřeby klienta, pravidelné sdílení funkčních metod a psychická podpora. Sdílení funkčních metod jsou příspěvky vkládané přes sociální sítě obsahující zkušenosti koučky či klientů s ověřenými metodami práce, které fungují – v práci je výhodou, když si pracovník najde metody a efektivní návyky, kterými operativní práci urychlí, lépe vyhodnocuje priority a má více času na podstatnou práci. Psychická podpora (i mimo sezení) je poskytnutí klientům volnou komunikační linku ke koučce, ve chvílích, kdy potřebují podpořit, poradit či pár otázkami nasměřovat na správnou cestu.
- Soustředění na jádro problému a priority – hodnotová nabídka zaměřená na podnikatele, obsahují koučink zaměřený na potřeby a cíle klienta, pravidelné sdílení ověřených metod přes sociální sítě, v případě zájmu i sdílení zajímavých článků na webu koučky, které jsou relevantní s aktuálními problémy, které klient řeší. A navíc v rámci koučovacího vztahu i sdílení postupů, metod a zkušeností, které pomohli jiným klientům v podobných situacích.

- Přístup k znalostem a zkušenostem – hodnotová nabídka zaměřená na studenty a čerstvé absolventy, která obsahuje koučink sloužící k nalezení cílů, vášní a snů. Mentoring na sdílení zkušeností a rad z mnohaletých zkušeností v korporátním světě a zkušeností získaných z vedení studentů a absolventů, v období jejich přechodu z brigádního světa do full time pracovního světa. Poskytnutí webinarů zdarma (o tom, jak najít svou vášeň) a poskytnutí eBook zdarma (o tom, jak stanovit své životní hodnoty, pro snazší rozhodování ve velkých tématech). V případě studentů bude poskytována sleva 50 % na koučink i mentoring ze dvou důvodů, studenti mají mnohem nižší rozpočet, a navíc jsou ideálními budoucími zákazníky. Pokud zjistí, že poskytnuté služby mu skutečně v kariéře pomohli, tak se bude později vracet jako plnohodnotně platící klient.
- Podpora a zpětná vazba – pro segment maminek hodnotová nabídka obsahuje také koučink, zaměřený na sebehodnotu a ujasnění životních hodnot, mentoring či konzultace na klientkou zvolená témata, získání webinarů zdarma (o tom, jak najít svou vášeň) a online komunitu – uzavřenou, koučkou spravovanou skupinu na sociálních sítích, kde spolu ostatní klienty za stejného segmentu mohou sdílet situace, navzájem si radit, podporovat a pomáhat.

### 11.2.3 Kanály

Návrh na využívání komunikačních kanálů je plně rozpracován v diplomové práci autorky „Projekt zlepšení současného stavu marketingové komunikace vybrané koučky“. Ve zkrácené verzi se jedná o kombinaci různých online platforem, které umožňují přepoužívat obsah a sdílet ho zároveň na více komunikačních kanálů, aby si klienti sami mohli zvolit, jaký způsob komunikace je pro ně nejpříjemnější. Jedná se o:

- Webové stránky koučky i s blogem uzpůsobeným pro psaní článků na zajímavá aktuální témata z osobního rozvoje.
- Témata z článků budou využita v natáčení Podcastu (ideální pro audio orientované klienty).
- Podcast bude využit k natáčení videí na YouTube (ideální pro audio-video orientované klienty).
- Sociální sítě, kterými je Instagram, Facebook, Pinterest a TikTok, kdy na tyto sítě jde sdílet podobné či stejné příspěvky a rozšířit dosah sdílení. TikTok je sociální síť

pro mladší generaci, kde se pohybuje generace Z, dorůstající do produktivního věku, zmíněná ve SWOT analýze.

#### 11.2.4 Vztahy se zákazníky

Vztahy se zákazníky značí typ vztahů, které si koučka bude s jednotlivými zákaznickými segmenty. Vzhledem k povaze nabízených služeb se jedná prioritně o vztahy osobní asistence. Ještě před navázáním koučovacího vztahu je možné s klientem vyzkoušet tzv. „discovery call“, který umožňuje klientovi vyjasnit, jak koučink vypadá, jak by celý vztah probíhal a jestli jsou s danou koučkou kompatibilní. Takže již úvodní kontakt probíhá jeden na jednoho.

Při vytváření obsahu na sociální síť vzniká s potencionálními klienty určitá forma vztahu, dala by se nazvat samoobsluhou, kdy se klient sám chodí dívat na obsah, který jej zajímá, ale žádný osobní vztah ještě navázaný nemají.

Třetím druhem vztahu jsou komunity, ty konkrétně vznikají díky online komunitě, která je součástí hodnotové nabídky pro maminky. Tento vztah umožňuje sbírat rozsáhlejší zpětnou vazbu či zjišťovat, jaká témata jsou pro skupinu nejzajímavější.

#### 11.2.5 Zdroje příjmů

Hlavním, a na určitou dobu jediným, zdrojem příjmů bude koučink a mentoring. Ostatní nabízené produkty a služby (eBook, webinář, články na webu a práce na sociálních sítích) jsou pro klienty zdarma a slouží jako forma propagace, oslovení potenciálních klientů, a zvyšování kredibility.

Úvodní částka pro hodinu koučinku nebo mentoringu byla stanovena na 850 Kč, jako optimální částka, se kterou koučové vstupují na trh.

#### 11.2.6 Klíčové zdroje

Jedná se o podstatná aktiva, bez kterých by business model nemohl fungovat. Tyto klíčové zdroje jsou technologie pro vzdálenou komunikaci, jako software tak hardware. Úvodní investice (viz. kapitola 12.2 Náklady) jsou nízké a je možné je pokrýt z finančních zdrojů koučky, bez nutnosti získávat externí financování. Nejvýznamnějším klíčovým zdrojem je časová kapacita koučky, kvůli potřebě komunikovat s klienty mimo vlastní pracovní dobu je pak kapacita omezena na ranní či večerní hodiny a na jednoho, max dva klienty denně (jeden ranní, jeden večerní termín).



### 11.2.7 Klíčové činnosti

Klíčové činnosti jsou nejdůležitější aktivity, které musí firma vykonávat. U zamýšleného podnikání je to jednoznačně koučink samotný. Poté následuje vytváření rozvojového obsahu, ať už na web, YouTube, tvorba eBooku či webináře. Následnou rozsáhlou činností je propagace pomocí správy sociálních sítí a tvorby příspěvků na ně určených. A v neposlední řadě je jakýkoliv rozvoj dalšího podnikání nebo dlouhodobá spokojenost klientů závislá na seberozvoji, vzdělávání a zvyšování kvalifikace samotné koučky.

### 11.2.8 Klíčová partnerství

Klíčovými partnery jsou dodavatelé a partneři nutní pro fungování business modelu. V úvodu podnikání je identifikován pouze jeden klíčový partner, a to je designer webu. Partneři, jako vlastníci komunikačních platforem sociální sítí, jsou také pro fungování zamýšleného podnikání klíčoví, ale pro tvorbu business modelu tento partnerský vztah nebude brán v potaz.

### 11.2.9 Struktura nákladů

Veškeré náklady související s fungováním business modelu se uvádí do struktury nákladů. Patří sem náklady na založení živnosti, na tvorbu webu, nákup techniky k vytváření videí a drobné stavební úpravy virtuálního kanceláře. Přesná struktura nákladů je uvedena v kapitole 12.2 Náklady.

## 12 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU

V následující kapitole se nachází výnosové a nákladové zhodnocení projektu. Dle aktuálních cen na trhu byly vyhodnoceny předpokládané náklady, varianty výnosů, možná potřeba kapitálu a možnost zisku.

### 12.1 Výnosy

Pro odhad budoucích výnosů bylo počítáno pouze s hlavní činností zamýšleného podnikání – s koučinkem klientů. Jelikož podnikání ještě nebylo započato, tak jsou jednotlivé varianty výnosů počítány subjektivním odhadem, jaké množství klientů je koučka schopna obsloužit za rok. Tyto varianty jsou rozděleny na pesimistickou, realistickou a optimistickou variantu při stanovené ceně 850 Kč za jednu hodinu koučinku (jedná se o běžnou startovací sazbu kouče). Mezi jednotlivými koučinky je počítáno s pauzami a časem potřebným na obsluhu sociálních sítí a tvorbu propagačního obsahu (jako je výše zmíněná eBook nebo webinář), zároveň v tomto propočtu není zvažována varianta opuštění civilního zaměstnání, proto se počty klientů pohybují v rámci maxima, které je koučka schopna obsloužit mimo pracovní dobu. V rámci propočtu byly specifikována tři varianty:

- Pesimistická – 3 klienti týdně.
- Realistická – 5 klientů týdně.
- Optimistická – 10 klientů týdně.

V rámci roku je přibližně 48 pracovních týdnů (bez svátků a dovolených), v měsíci jsou přibližně 4 týdny. Výsledky propočtů jsou patrné v tabulce níže (Tabulka 8).

Tabulka 8 Varianty výnosů zamýšleného podnikání (Vlastní zpracování)

Varianta	Týdně	Měsíčně	Ročně
Pesimistická	2 550 Kč	10 200 Kč	122 400 Kč
Realistická	4 250 Kč	17 000 Kč	204 000 Kč
Optimistická	8 500 Kč	34 000 Kč	408 000 Kč

### 12.2 Náklady

Počáteční investice je soupis předpokládaných nákladů při založení podniku. Jednotlivé položky investice jsou viditelné v tabulce níže (Tabulka 9) a následně jsou blíže rozepsány a objasněny.

Tabulka 9 Počáteční investice zamýšleného podnikání (Vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>Částka</b>
Správní poplatek za založení živnosti	1 000 Kč
Drobné úpravy pracovny (vymalování, nábytek)	2 000 Kč
Tvorba webových stránek	2 000 Kč
Mikrofon	1 000 Kč
Kamera/foťák	2 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>8 000 Kč</b>

Správní poplatek za založení živnosti volné je 1 000 Kč. Vzhledem k tomu, že zamýšlené podnikání je plánováno online formou (možnost založení kanceláře do startu podnikání není zvažována), tak bude potřeba mít vhodný prostor pro videohovory a natáčení videí. Sídlo podnikání je situováno do bydliště koučky, na podnikatelskou činnost má vyhrazenou jednu místnost, tato místnost bude vymalována, přeorganizován nábytek a poličky. Odhadovaný náklad na tuto drobnou reorganizaci jsou 2 000 Kč.

Tvorba webových stránek byla naceněna studentem UTB, který sice není odborník, ale s výrobou webových stránek má zkušenosti, na 2 000 Kč včetně předání informací, jak následně stránky spravovat ze strany koučky.

Většinu elektroniky, potřebné k výkonu práce, má již koučka v osobním vlastnictví (mobil, notebook, tablet). Pro vytváření videí však výbava pořízena není, proto je do vstupní investice započítán i mikrofon a foťák s kamerou. Částky za tyto dvě položky jsou průměrnou cenou, za kterou je možné tuto elektroniku pořídit v požadované kvalitě.

Do startu podnikání není zvažována možnost reklamy, protože podnikání bude realizováno zároveň s civilní prací koučky, tak je potřeba, aby si přesně řídila svou časovou kapacitu a množství klientů, které je schopná koučovat.

V následující tabulce (Tabulka 10) jsou uvedeny měsíční náklady plánovaného podnikání.

Tabulka 10 Měsíční náklady zamýšleného podnikání (Vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>Částka</b>
Záloha na energie	2 500 Kč
Internet	300 Kč
Webhosting	30 Kč
Mobilní tarif	500 Kč
<b>Celkem</b>	<b>3 330 Kč</b>

Vzhledem k tomu, že sídlo podnikání je shodné s bydlištěm, tak jsou do pravidelných měsíčních nákladů započteny zálohy na energie za byt a náklady na vedení internetu a mobilní tarif. Žádnou z těchto položek není třeba nově pořizovat, všechny jsou již zaběhlé prvky domácnosti. Novou položkou je náklad na webhosting, který činí 30 Kč měsíčně.

V rámci nákladů nebyly identifikovány žádné variabilní náklady.

### 12.3 Zdroj financování

Na pokrytí vstupní investice do podnikání 8 000 Kč a měsíčních nákladů ve výši 3 330 Kč je potřeba zajistit potřebný kapitál. Vzhledem k tomu, že koučka je živnostník, který neplánuje velkolepé vstupní investice (jako je pronájem kanceláře v krajském městě), tak počáteční náklad je 11 330 Kč. Tento náklad uhradí koučka z vlastních zdrojů bez nutnosti externího financování.

### 12.4 Zisk

Vzhledem k tomu, že v nákladové analýze zamýšleného podnikání nebyly odhaleny žádné variabilní náklady, tak je kalkulace ročního zisku započítána pouze s náklady celkovými. Zisky jsou opět rozděleny podle variant pesimistické, realistické a optimistické verze, podle očekávaných platících klientů v jednotlivých týdnech.

Celkové náklady jsou přejaty z kapitoly Náklady, kdy vstupní investice činí 8 000 Kč a měsíční náklad 3 330 Kč (tedy 39 960 Kč ročně). Výsledky jsou uvedeny v tabulce (Tabulka 11).

Tabulka 11 Roční zisk (Vlastní zpracování)

Varianta	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Počet odkoučovaných hodin	3	5	10
Ročně	122 400 Kč	204 000 Kč	408 000 Kč
Celkové roční náklady	47 960 Kč	47 960 Kč	47 960 Kč
Roční zisk	<b>74 440 Kč</b>	<b>156 040 Kč</b>	<b>360 040 Kč</b>

### 13 ČASOVÁ ANALÝZA

V této kapitole bude zhodnocena časová analýza business modelu, jeho realizovatelnost a posloupnost jednotlivých kroků. Každý projekt je rozdělen do několika fází, přípravná část projektu již proběhla – jednalo se o analýzu podnikatelského prostředí, tvorbu business modelu, ekonomické zhodnocení modelu a založení živnostenského oprávnění. V rámci realizační fáze projektu dojde k níže zmíněným činnostem, viditelným v tabulce (Tabulka 12).

Tabulka 12 Aktivity a jejich trvání pro založení podnikání (Vlastní zpracování)

Činnost	Název činnosti	Začátek realizace	Trvání (dny)	Předchozí aktivity
A	Zajištění loga (transparentní)	30.05.2022	1	
B	Tvorba webových stránek	01.06.2022	5	A
C	Předání webových stránek	06.06.2022	1	B
D	Tvorba sociálních sítí	07.06.2022	1	B
E	Zajištění mikrofonu	09.06.2022	1	B
F	Zajištění kamery	09.06.2022	1	B
G	Tvorba prvních příspěvků na sociální síť	13.06.2022	3	C, D
H	Tvorba eBooku	20.06.2022	5	D
I	Tvora webináře	27.06.2022	10	E, F
J	Začátek aktivního získávání klientů	04.08.2022	1	H, G

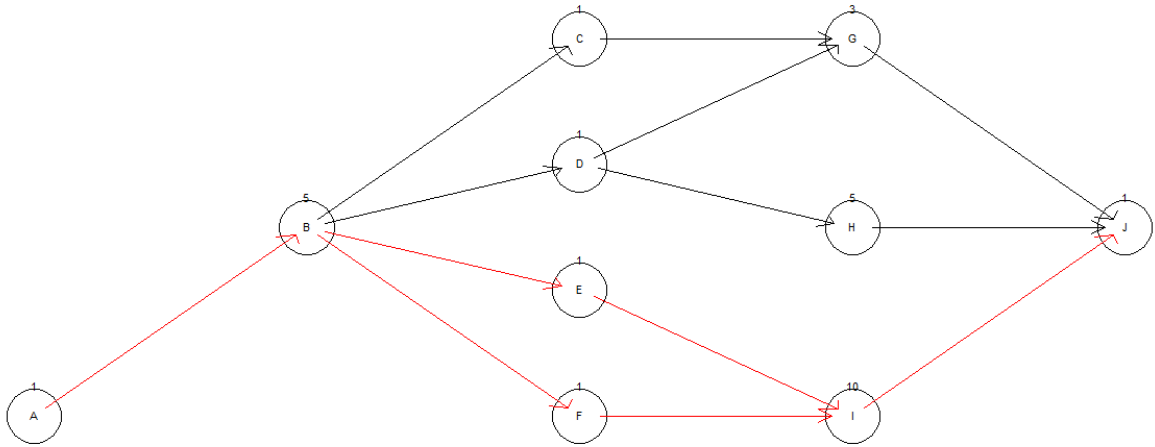
Realizační fáze projektu je naplánována od 30. 5. 2022 do 4. 8. 2022. Z následujícího snímku (Obrázek 32) vyplývá, že projekt může trvat minimálně 18 dní. V tabulce výstupu z programu QM for Windows je patrné, jaký je u každé činnosti nejdřívější možný start (Early Start) a nejpozději možná start (Late Start) a zároveň kdy je nejdřívější možný konec (Early Finish) a nejzazší možný konec (Late Finish). Sloupec Slack značí časové rezervy, kdy červené nulu znamenají činnost bez časové rezervy. Tyto nuly vyznačují kritickou cestu.

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	18					
A	1	0	1	0	1	0
B	5	1	6	1	6	0
C	1	6	7	13	14	7
D	1	6	7	11	12	5
E	1	6	7	6	7	0
F	1	6	7	6	7	0
G	3	7	10	14	17	7
H	5	7	12	12	17	5
I	10	7	17	7	17	0
J	1	17	18	17	18	0

Obrázek 32 Délka trvání činností (Vlastní zpracování v QM for Windows)

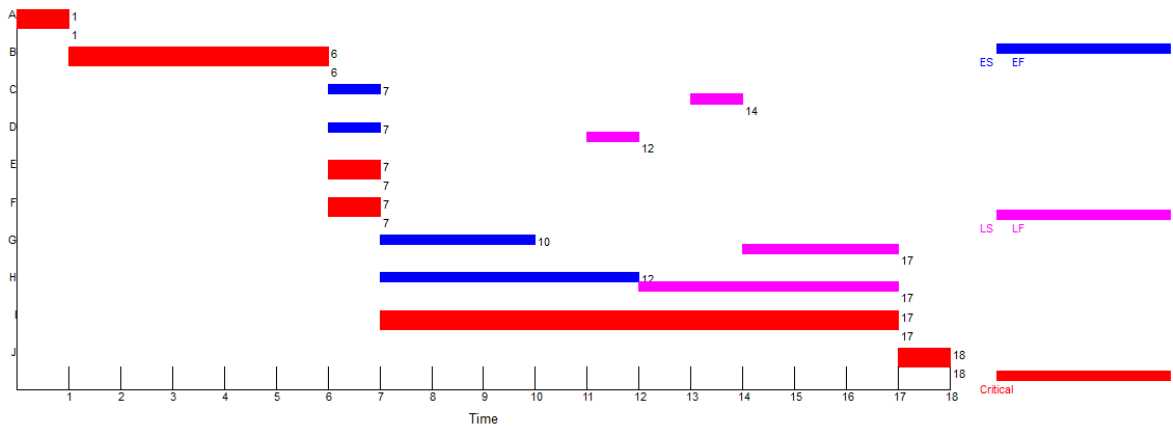
Kritická cesta je také patrná v síťovém diagramu (Obrázek 33), kdy je značena červenou čarou a jde po činnostech (činností E a F lze vykonávat současně):

$$A \rightarrow B \rightarrow E \rightarrow F \rightarrow I \rightarrow J$$



Obrázek 33 Síťový diagram (Vlastní zpracování v QM for Windows)

Přehledným zobrazením projektu je i Ganttův diagram, činnosti kritické cesty jsou vyobrazeny červeně. Modrá barva značí činnosti, u který je zpoždění neohrožující, maximální možná prodlevy je vyznačena růžovou barvou (Obrázek 34).



Obrázek 34 Ganttův diagram (Vlastní zpracování v QM for Windows)

## 14 RIZIKOVÁ ANALÝZA

Při realizaci každého projektu vznikají rizika situací, které mohou nastat. Pokud jsou tato rizika předem vyhodnotitelná, tak je potřeba ještě před zahájením projektu všechny vypsát, vyhodnotit je na základě pravděpodobnosti, že se stanou, a dopadu, který by měli na projekt, a po vyhodnocení tato rizika ihned mitigovat.

Jako potenciální rizika tohoto business modelu byly identifikovány:

- Náhlé výdaje v počáteční fázi
- Růst cen nájemného a energií
- Nízká poptávka
- Změna legislativy
- Vstup nové konkurence
- Nižší tržby, než bylo očekáváno
- Špatně nastavený marketing společnosti
- Pokles ekonomiky
- Delší doba nástupu projektu

Tabulka 13 Riziková analýza projektu (Vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku			Úroveň rizika			Součin
	Nízká	Střední	Vysoká	Nízká	Střední	Vysoká	
	0,2	0,5	0,8	0,2	0,5	0,8	
Náhlé výdaje v počáteční fázi	●			●			0,04
Růst cen nájemného a energií		●		●			0,10
Nízká poptávka	●					●	0,16
Změna legislativy	●				●		0,10

Vstup nové konkurence			•	•			0,16
Nižší tržby, než bylo očekáváno		•		•			0,10
Špatně nastavený marketing společnosti	•				•		0,10
Pokles ekonomiky			•		•		0,25
Delší doba nástupu projektu		•		•			0,10

V tabulce (Tabulka 13) jsou konkrétní rizika posouzena z pohledu pravděpodobnosti jejich výskytu a míry negativního vlivu dopadu na projekt. Škála pro vyhodnocení zmíněných rizik je následující:

- Nízké riziko: 0,00 – 0,15.
- Střední riziko: 0,16 – 0,24.
- Vysoké riziko: 0,25 a více.

Nízká rizika jsou ta, která mají buď malou pravděpodobnost výskytu nebo jejich výskytu projekt nijak neohrožují. Rizika střední a vysoká už pro začínající podnikání nebezpečná jsou a je potřeba, aby bylo předem rozhodnuto, jak těmto rizikům bude předcházeno.

#### Nízká rizika

- Náhlé výdaje v počáteční fázi

Riziko změny vstupní investice do podnikání je možné, avšak pouze úmyslné. Koučka by si musela sama zvolit, že chce počáteční investici navýšit. Nehrozí externí faktory, které by donutilo zvažovat jiný rozpočet než ten, který je současně vydefinován.

- Růst cen nájemného a energií

Jedná se o reálný, v současné době i pravděpodobný scénář. Vzhledem k tomu, že koučka bude činnost vykonávat v místě svého bydliště, tak by nárůstem těchto cen byla tak jak tak zasažena.



- Změna legislativy

Změna legislativy se může odehrát, v současné době taková úprava však není v jednání zákonodárců. Pokud se taková situace odehraje, tak s největší pravděpodobností bude po koučích vyžadována certifikace a určité množství práce nebo akreditovaného vzdělání. Ve startu podnikání zajištění certifikace není v plánu, protože se jedná o nákladnou položku. Nicméně to neznamená, že by certifikace nebyla v plánu v dalších etapách podnikání, a pokud se začne projevovat, že je podobný zákon projednáván, tak bude prostor učinit nápravné kroky.

- Nižší tržby, než bylo očekáváno

V rámci tržeb byly vyhodnoceny tři varianty (pesimistická, realistická a optimistická) právě za účelem rozmělnění rizika. Pokud by i tak došlo k takové situaci, tak je koučka stále zajištěna civilním podnikáním a zamýšlené podnikání může realizovat tak dlouho, dokud neodhalí příčinu situace a nepodnikne nápravné opatření.

- Špatně nastavený marketing společnosti

V rámci této diplomové práce není marketing společnosti řešen, je to z toho důvodu, že je mu věnována jiná diplomová práce autorky „Projekt zlepšení současného stavu marketingové komunikace vybrané koučky“, který obsahuje projekt s jednotlivými akčními plány, které využívají synergického efektu, aby se práce s jednotlivými komunikačními kanály propojila s co nejmenším množstvím vícepráce, a přitom fungovala kontinuálně.

- Delší doba nástupu projektu

Riziko opoždění realizace projektu či startu samotného podnikatelského záměru je možné, ale nikoliv ohrožující. Projekt je navržen tak, aby se dal realizovat i s opožděním, protože v jeho startu nevnikají žádné závazky vůči třetím osobám (investorům, bankám).

### **Střední rizika**

- Nízká poptávka

Riziko nízké poptávky ze strany ze strany klientů se zařadilo mezi střední rizika. Nemá příliš vysokou pravděpodobnost vzniku, vzhledem k současným trendům, ale pokud nastane, tak to pro podnikání samotné bude ohrožující. Stejně, jako u rizika nízkých tržeb, je zde záchranná síť ve formě civilního povolání, které umožňuje podnikání přehodnotit, dokud nebude nalezen funkční mechanismus.

- Vstup nové konkurence

Riziko vstupu nové konkurence je vysoké, scénář o samočištění trhu byl již představen v rámci Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Dodatečné riziko, které tento fenomén nese, je poškození pověsti koučů vstupem nekvalitní konkurence. Z toho důvodu je potřeba, aby koučka byla konzistentní, s klienty náležitě komunikovala, a získávala zpětnou vazbu a reference, kterými může podpořit svou kredibilitu.

### **Vysoká rizika**

- Pokles ekonomiky

Nejvyšším rizikem této analýzy je riziko poklesu ekonomiky. Tato situace je pravděpodobná, vzhledem k současné ekonomické situaci, a ještě probíhajícími krizím, které Evropskou ekonomiku přímo ovlivňují. Se snížením příjmů domácností může nastat „pokles“ v Maslowově pyramidě potřeb a klienti ztratí chuť nakupovat služby, které nejsou životně nezbytné. Z toho důvodu byl business plán navržen tak, aby měla koučka možnost podnikat i při zaměstnání a do plnohodnotného podnikání se překlopit až s rostoucím zájmem klientů a se vzrůstajícími zisky.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo na základě získaných teoretických poznatků a zhodnocení současného stavu podnikatelského prostředí ve zkoumaném odvětví, vytvořit business model zaměřený na vznik nového podnikatelského subjektu se zaměřením na koučink a osobnostní rozvoj. Tohoto cíle bylo dosaženo vytvořením business modelu za použití metody Business model Canvas.

Cílem teoretické části diplomové práce bylo zpracování literární rešerše na téma podnikání a vytváření business modelů. Pro zpracování této části bylo využito české a anglické odborné literatury a internetových zdrojů. Takto získané poznatky byly využity jako teoretická východiska pro vypracování praktické části práce, který byla složena z analytické a projektové části.

Cílem analytické části práce bylo provedení analýz potřebných pro zhodnocení podnikatelského prostředí. Konkrétně se jednalo o analýzu mikroprostředí 7S McKinsey, analýzu mezoprostředí Porterův model pěti konkurenčních sil a benchmarking, analýzu makroprostředí PESTE, kvantitativní výzkum provedený nad potencionálními klienty a na závěr analýza vnějšího a vnitřního okolí pomocí SWOT analýzy, která sloužila jako souhrn analytických poznatků, které následně byly využity v části projektové.

Závěrečné projektová část se soustředila na tvorbu business modelu zaměřeného na koučink, byly vydefinovány hodnotové nabídky, devět prvků Business modelu Canvas. Následně byla provedena ekonomický analýza modelu obsahující údaje o výnosech, nákladech a zisku. Časová analýzy projektu určující jednotlivé činnosti, jejich posloupnost a kritickou cestu. A riziková analýza, určující rizika, které by podnikání mohli ovlivnit, jejich seskupení podle významnosti a následné definování, jak se dají daná rizika řešit, aby měly na projekt co nejmenší vliv. Realizační fáze projektu byla naplánována od 30. 5. 2022 do 4. 8. 2022.

Diplomová práce byla zpracována v souladu se Zásadami pro vypracování. K jejímu vypracování byly využity monografické publikace a internetové zdroje. Veškerých cílů diplomové práce, vytvoření business modelu zaměřeného na koučink, pomocí informací získaných z provedených analýz, bylo dosaženo.

Věřím tomu, že diplomová práce pomůže k úspěšnému startu podnikání v koučinku, spokojeným klientům a smysluplnému podnikání.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ABRAMS, Rhonda, 2019. *Successful business plan: secrets & strategies*. 7th edition. Palo Alto, California: PlanningShop, 444 s. ISBN 978-1-933895-82-6.

BUSINESS MODEL CANVAS VS. LEAN CANVAS, ©2019. Canvanizer [online]. [cit. 2022-3-30]. Dostupné z: <https://canvanizer.com/how-to-use/business-model-canvas-vs-lean-canvas>

CANFIELD, Jack a Peter CHEE, 2017. *Koučinkem k dosažení úspěchu: osvědčené techniky, jak učinit zdánlivě nemožné sny možnými*. Praha: Dobrovský, 330 s. ISBN 978-80-7390-725-9.

canvanizer, © 2022. [online]. [cit. 2022-4-20]. Dostupné z: <https://next.canvanizer.com/demo/wA-82vhUOB>

Cappuccino Coach [online]. ©2022 [cit. 2022-2-2]. Dostupné z: <https://cappuccino-coach.com/>

CLARK, Tim, Alexander OSTERWALDER a Yves PIGNEUR, 2013. *Osobní business model: jednoduchá metoda, jak vylepšit svůj život a nastartovat kariéru*. Brno: BizBooks, 255 s. ISBN 978-80-265-0075-9.

COLWELL, Ken, 2019. *Starting a Business QuickStart Guide: The Simplified Beginner's Guide to Launching a Successful Small Business, Turning Your Vision Into Reality, and Achieving Your Entrepreneurial Dream*. Albany, NY: ClydeBank Business, 274 s. ISBN 978-1-945051-82-1.

creatly [online]. ©2022 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://app.creately.com>

Český statistický úřad [online]. ©2022 [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

FOSS, Nicolai J. a Tina SAEBI, 2015. *Business model innovation: the organizational dimension*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press, 308 s. ISBN 978-01-9870-187-3.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada, 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.

FRANCKH, Pierre, 2014. *6minutový kouč: najdi znovu sám sebe*. Brno: BizBooks, 179 s. ISBN 978-80-265-0193-0.

FreeLogoServices [online]. ©2022 [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://www.freelogoservices.com/>

GÁLA, Libor, Alena BUCHALCEVOVÁ a Jaroslav JANDOŠ, 2012. *Podniková architektura*. 1. vyd. Řepín: Tomáš Bruckner, 222 s. Akademická řada. ISBN 978-80-904661-6-6.

HANZELKOVÁ, Alena, 2013. *Business strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ, 2013. *Personální strategie: krok za krokem*. 1. vyd. V Praze: C. H. Beck, 159 s. ISBN 978-80-7179-564-3.

HAZDRA, Adam, 2013. *Skvělé služby: jak dělat služby, které vaše zákazníci nadchnou*. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-247-4711-8.

iStock, by Getty Images [online]. ©2022 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://www.istockphoto.com/cs/search/stack/791019723?assettype=image&phrase=>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČER, Miroslav, 2013. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 256 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KOLÁŘOVÁ, Monika, 2013. *Velká kniha pro podnikání*. 2., aktualiz. vyd. Olomouc: Rubico, 183 s. ISBN 978-80-7346-157-7.

KOŠTURIÁK, Ján, 2015. *O podnikání s nadhledem*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 159 s. Orientace. ISBN 978-80-7195-862-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2016. *Marketing management*. 15th. ed. Boston: Pearson, 714 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

Kouč na podpatku [online]. ©2022 [cit. 2022-2-2]. Dostupné z: <https://www.koucnapodpatku.cz/>

Lenka on Business [online]. ©2022 [cit. 2022-2-2]. Dostupné z: <https://www.lenkamichalcakova.com/>

LESÁKOVÁ, Dagmar a kol., 2014. *Strategický marketing*. Bratislava: Sprint 2. 350 s. ISBN 978-80-89710-07-2.

Lucie Úblová [online]. ©2022 [cit. 2022-2-2]. Dostupné z: <https://www.kouc-praha.com/>

MAURYA, Ash, 2016. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. Brno: BizBooks, 230 s. ISBN 978-80-265-0506-8.

Monika Kuklíková [online]. ©2022 [cit. 2022-2-2]. Dostupné z: <https://monikakuklikova.com/>

MORRIS, J. Michael, 2017. *Starting a Successful Business: Your Guide to Setting Up Your Dream Start-up, Controlling its Finances and Managing its Operations*. 8th edition. London: Kogan Page, 261 s. ISBN 978-0749480868.

NEENAN, Michael a Stephen E. PALMER, 2015. *Kognitivně-behaviorální koučink v praxi: přístup založený na důkazech*. V Brně: Motiv Press, 247 s. ISBN 978-80-87981-14-6.

NIELSEN, Christian a LUND Morten, 2014. *Business Models: Networking, Innovatin and Globalizing*. Ventus Publishing ApS, 166 s. ISBN 978-87-403-0179-3.

OLSEN, Dan, 2015. *The lean product playbook: how to innovate with minimum viable products and rapid customer feedback*. Hoboken: Wiley, 309 s. ISBN 978-1-118-96087-5.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR, 2010. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley, 278 s. ISBN 9780470876411.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR, 2012. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. V Brně: BizBooks, 278 s. ISBN 978-80-265-0025-4.

OSTERWALDER, Alexander, 2014. *Value proposition design*. Hoboken: Wiley, 290 s. ISBN 978-1-118-96805-5.

RIES, Eric, 2015. *Lean Startup: Jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. Brno: BizBooks. 279 s. ISBN 978-80-265-0389-7.

SCARBOROUGH, Norman M., Jeffrey R. CORNWALL a Thomas ZIMMERER, 2016. *Essentials of entrepreneurship and small business management*. 8th edition. Boston: Pearson, 720 s. ISBN 978-0-13-384962-2.

SRPOVÁ, Jitka, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Praha: Grada, 260 s. ISBN 978-80-271-2253-0.

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 227 s. ISBN 978-80-271-0407-9.

TUČKOVÁ, Zuzana, 2013. *Ekonomika služeb*. Praha: Wolters Kluwer, 175 s. ISBN 978-80-7478-006-6.

tyinternety, © 2017. *Příručka marketéra: VPC – vyzkoušejte analýzu person jinak* [online]. [cit. 2022-3-30]. Dostupné z: <https://tyinternety.cz/prirucka-marketera/prirucka-marketera-vpc-vyzkoušejte-analyzu-person-jinak/>

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

WHITMORE, John, 2009. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 243 s. ISBN 978-80-7261-273-4.

Zákon č. 455/1991 Sb.: o živnostenském podnikání, In: *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

Zákon č. 89/2012 Sb.: občanský zákoník, In: *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

ZELENÝ, Milan, 2011. *Hledání vlastní cesty: listy a reporty o moderním managementu: executive summary*. Brno: Computer Press, 319 s. ISBN 978-80-251-1611-1.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ACC	Associate Certified Coach
BM	Business model
ČSÚ	Český statistický úřad



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Prostředí business modelu (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 201).....	21
Obrázek 2 Business Model Canvas (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 18) .....	22
Obrázek 3 Typy a fáze kanálu (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 27) .....	24
Obrázek 4 Cenotvorné mechanismy (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 33) .....	25
Obrázek 5 Lean Canvas (Maurya, 2016, s. 25) .....	27
Obrázek 6 Smyčka zpětné vazby (Ries, 2015, s. 72).....	29
Obrázek 7 Hodnotová mapa a profil zákazníka (tyinternety, ©2017).....	32
Obrázek 8 Pět konkurenčních sil podle Portera (Evolution marketing, ©2021) .....	35
Obrázek 9 SWOT analýza (Jakubíková, 2013, s. 120).....	37
Obrázek 10 Logo Moniky Kuklíkové (Monika Kuklíková, ©2021).....	50
Obrázek 11 Logo Lucie Serugové (Cappuccino Coach, ©2021) .....	50
Obrázek 12 Logo Lucie Úblové (Lucie Úblová, ©2021).....	51
Obrázek 13 Logo Kouč na podpatku (Kouč na podpatku, ©2021) .....	51
Obrázek 14 Logo Lenky Michalčákové (Lenka on Business, ©2021).....	51
Obrázek 15 Odpovědi na otázku č. 7 (Google Forms, @2022).....	59
Obrázek 16 Odpovědi na otázku č. 8 (Google Forms, @2022).....	59
Obrázek 17 Odpovědi na otázku č. 2 (Google Forms, @2022).....	60
Obrázek 18 Odpovědi na otázku č. 3 (Google Forms, @2022).....	60
Obrázek 19 Odpovědi na otázku č. 4 (Google Forms, @2022).....	61
Obrázek 20 Odpovědi na otázku č. 5 (Google Forms, @2022).....	61
Obrázek 21 Odpovědi na otázku č. 6 (Google Forms, @2022).....	62
Obrázek 22 Logo (FreeLogoServices, ©2022).....	68
Obrázek 23 Barevná paleta pro vizuální komunikaci (iStock, ©2022) .....	68
Obrázek 24 Profil zákazníka „Kariéristi“ (Vlastní zpracování pomocí creatly, ©2022) ....	70
Obrázek 25 Profil zákazníka „Podnikatelé“ (Vlastní zpracování pomocí creatly, ©2022).	71
Obrázek 26 Profil zákazníka „Studenti“ (Vlastní zpracování pomocí creatly, ©2022) .....	72
Obrázek 27 Profil zákazníka „Maminky“ (Vlastní zpracování pomocí creatly, ©2022) ....	73
Obrázek 28 Hodnotová mapa pro „Kariéristy“ (Vlastní zpracování pomocí creatly, ©2022) .....	74
Obrázek 29 Hodnotová mapa pro „Podnikatele“ (Vlastní zpracování pomocí creatly, ©2022) .....	75
Obrázek 30 Hodnotová mapa pro „Studenty“ (Vlastní zpracování pomocí creatly, ©2022) .....	76
Obrázek 31 Hodnotová mapa pro „Maminky“ (Vlastní zpracování pomocí creatly, ©2022) .....	77

---

Obrázek 32 Délka trvání činností (Vlastní zpracování v QM for Windows) .....	85
Obrázek 33 Síťový diagram (Vlastní zpracování v QM for Windows).....	86
Obrázek 34 Ganttův diagram (Vlastní zpracování v QM for Windows).....	86
Obrázek 35 Odpovědi na otázku „Sledujete tvorbu nějakého kouče či mentora?“ (Google Forms, @2022) .....	106
Obrázek 36 Odpovědi na otázku „Jaký je Váš věk?“ (Google Forms, @2022).....	106
Obrázek 37 Odpovědi na otázku „Jaké je Vaše pohlaví?“ (Google Forms, @2022).....	106
Obrázek 38 Odpovědi na otázku „Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?“ (Google Forms, @2022) .....	107
Obrázek 39 Odpovědi na otázku „Jaký je Váš současný ekonomický status?“ (Google Forms, @2022) .....	107

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Porovnání BM Canvas a Lean Canvas (Vlastní zpracování na základě canvanizer.com).....	30
Tabulka 2 Benchmarking (Vlastní zpracování) .....	52
Tabulka 3 Výsledky benchmarkingu (Vlastní zpracování) .....	53
Tabulka 4 Vývoj vybraných ukazatelů (Vlastní zpracování na základě ČSÚ).....	55
Tabulka 5 Osoby s přístupem k internetu (Vlastní zpracování na základě ČSÚ).....	55
Tabulka 6 Věkové složení obyvatelstva ČR (Vlastní zpracování na základě ČSÚ) .....	56
Tabulka 7 SWOT analýza (Vlastní zpracování) .....	64
Tabulka 8 Varianty výnosů zamýšleného podnikání (Vlastní zpracování) .....	82
Tabulka 9 Počáteční investice zamýšleného podnikání (Vlastní zpracování).....	83
Tabulka 10 Měsíční náklady zamýšleného podnikání (Vlastní zpracování) .....	83
Tabulka 11 Roční zisk (Vlastní zpracování).....	84
Tabulka 12 Aktivity a jejich trvání pro založení podnikání (Vlastní zpracování).....	85
Tabulka 13 Riziková analýza projektu (Vlastní zpracování).....	87

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

Příloha P II: Grafická interpretace dotazníkového šetření

Příloha P III: Business model Canvas

# PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Koučování

<https://docs.google.com/forms/u/0/d/1SpihKRRpSMRTzHFwXIw...>

## Koučování

Dobrý den,

Jmenuji se Šárka Rozehnalová, jsem studentkou magisterského studia na Fakultě managementu a ekonomiky na UTB ve Zlíně. Vyplněním dotazníku mi pomůžete při tvorbě diplomové práce, ve které se snažím navrhnout business model pro koučink.

Dotazník je anonymní, pokud vás zajímají celkové výsledky nebo má práce, tak mě neváhejte kontaktovat na e-mailu [sarka.rozehnal@gmail.com](mailto:sarka.rozehnal@gmail.com)

Děkuji za vyplnění a přeji Vám krásný den.

**\*Povinné pole**

1. Sledujete tvorbu nějakého kouče či mentora (osoby, která se zabývá osobním rozvojem a pomáhá s ním i dalším lidem)? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

Ano

Ne

2. Jaký druh osobního rozvoje Vás oslovuje nejvíce? \*

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

Pracovní růst

Osobnostní růst

Spirituální růst

Jiné:  \_\_\_\_\_

3. 3. Podle čeho (byste) jste se rozhodovali při výběru kouče/mentora? \*

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- Podle certifikací/absolvovaných kurzů
- Podle zkušeností a počtu odkoučovaných hodin
- Podle referencí od bývalých klientů
- Podle osobnosti a vystupování
- Podle doporučení od někoho známého

Jiné:  \_\_\_\_\_

4. 4. Jakou částku jste ochoten/ochotná dát za 1 hodinu sezení? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- do 500 Kč
- 500 - 1000 Kč
- 1000 - 2000 Kč
- 2000 - 5000 Kč
- 5000 Kč a více

5. 5. Jaký druh setkávání s koučem/mentorem preferujete? \*

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- Osobně tváří v tvář
- Online s videem
- Online pouze audio

Jiné:  \_\_\_\_\_

## 6. 6. Při osobním sezení s koučem/mentorem preferujete setkání:

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- V kanceláři kouče
- Na vašem pracovišti
- Na neutrálním místě (kavárna, restaurace, park)
- U kouče doma
- U Vás doma

Jiné:  \_\_\_\_\_

## 7. 7. Jakým způsobem jste se o kouči/mentorovi, kterého sledujete, dozvěděli? \*

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Reklama na sociálních sítích
- Doporučení někoho známého
- Hledal/a jsem nějakého kouče/mentora úmyslně (např. přes google)
- Byl hostem někoho, koho už sleduji (např. podcastový rozhovor) a ten člověk mě zaujal
- Žádného nesleduji

Jiné:  \_\_\_\_\_

## 8. 8. Jaké online komunikační kanály jsou pro Vás nejpříjemnější pro rozvojový obsah? \*

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- LinkedIn
- Instagram
- Facebook
- Youtube
- Podcast
- E-maily
- Pinterest
- Webové stránky konkrétní osobnosti

Jiné:  \_\_\_\_\_

9. 9. Jaký je Váš věk? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- do 15
- 16 - 20
- 21 - 30
- 31 - 40
- 41 - 50
- 51 - 60
- 60 a víc

10. 10. Jaké je Vaše pohlaví? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Žena
- Muž
- Jiné

11. 11. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Základní
- Středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské



12. 12. Jaký je Váš současný ekonomický status? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

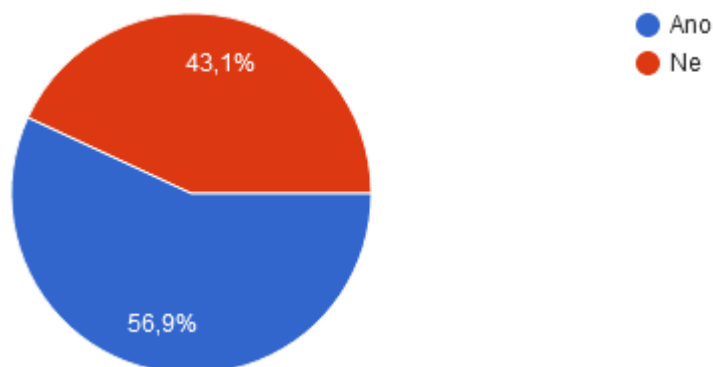
- Student
- Zaměstnaný
- Nezaměstnaný
- Podnikatel

---

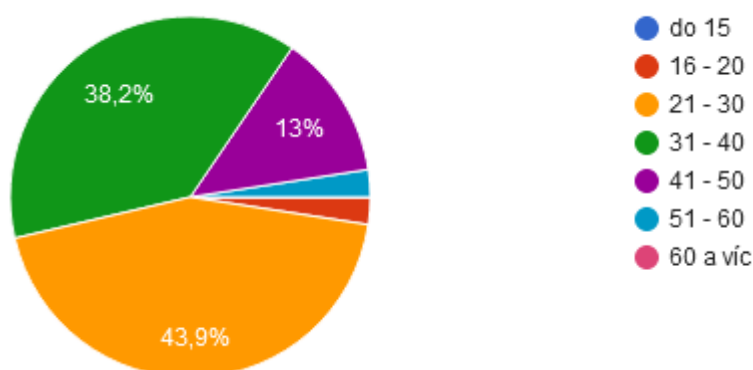
Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google Formuláře

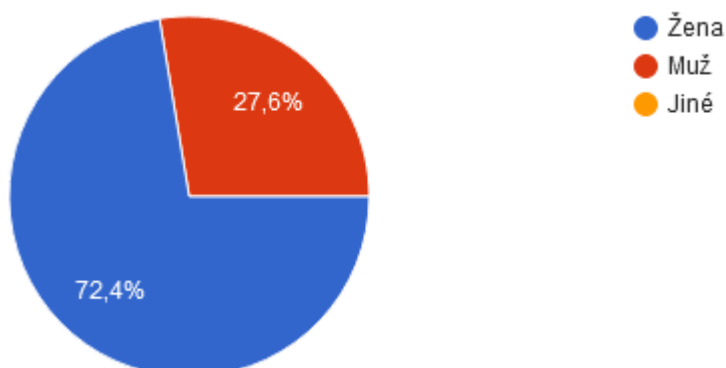
## PŘÍLOHA P II: GRAFICKÁ INTERPRETACE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ



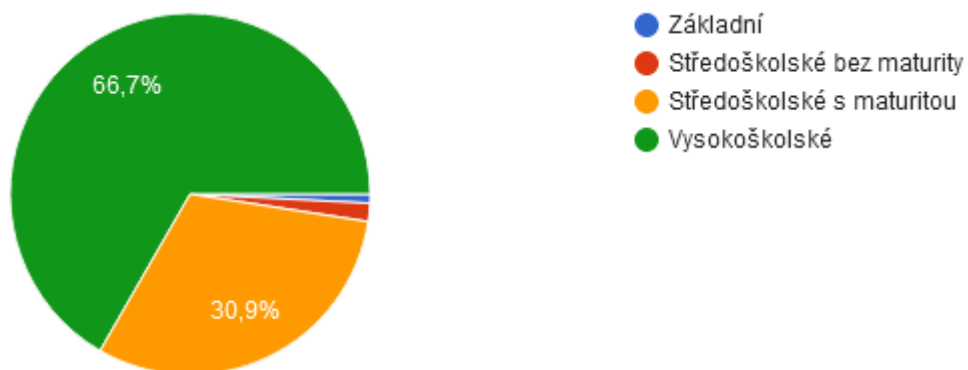
Obrázek 35 Odpovědi na otázku „Sledujete tvorbu nějakého kouče či mentora?“ (Google Forms, @2022)



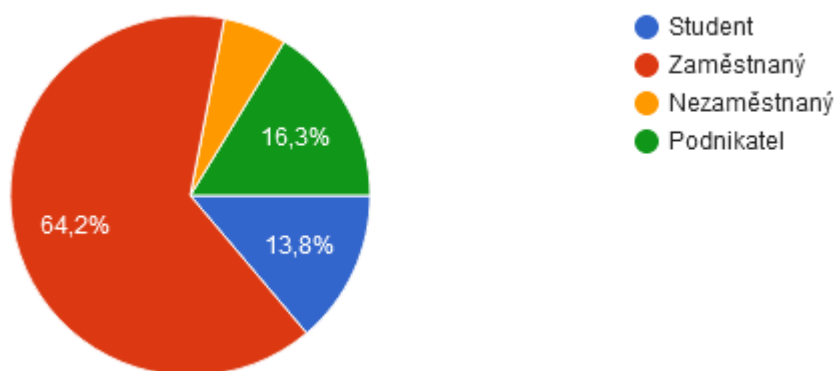
Obrázek 36 Odpovědi na otázku „Jaký je Váš věk?“ (Google Forms, @2022)



Obrázek 37 Odpovědi na otázku „Jaké je Vaše pohlaví?“ (Google Forms, @2022)



Obrázek 38 Odpovědi na otázku „Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?“ (Google Forms, @2022)



Obrázek 39 Odpovědi na otázku „Jaký je Váš současný ekonomický status?“ (Google Forms, @2022)

# PŘÍLOHA P III: BUSINESS MODEL CANVAS

