VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ KOMUNIKACE

KATEDRA MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Bakalářská práce

Podnikatelský plán na založení vybraného podniku

2022 František Votava

VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ KOMUNIKACE

Katedra marketingových komunikací

Kreativní marketing a komunikace

Kreativní marketing

Podnikatelský plán na založení vybraného podniku

Autor: František Votava

Vedoucí práce: Ing. Ladislav Pátík

2022

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité prameny a literaturu, ze kterých jsem čerpal. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely studia a výzkumu.

V Praze dne…… Podpis autora:

Poděkování

Chtěl bych poděkovat panu Ing. Ladislavu Pátíkovi za odborné vedení práce a cenné rady, jež mi byly oporou při kompletaci této práce.

Abstrakt:

Tato bakalářská práce se zabývá tvorbou detailního podnikatelského plánu pro vybraný podnik. Zaměřuje se především na dění kolem podniku a zpracování analýz, z kterých je následně sestaven strategický plán. Cílem práce bude porovnat teoretickou metodiku a její následnou aplikaci na reálný podnik. První část této práce pracuje se základními pojmy, jež jsou podstatné pro vytvoření podnikatelského plánu, zatímco v navazující výzkumné části budou tyto metodiky využity v praxi. Konečná část této práce se skládá z osobního zhodnocení efektivity použité metodiky.

Klíčová slova:

Podnikatelský plán, podnik, strategický plán, analýza

Abstract:

This bachelor thesis deals with the creation of a detailed business plan for a selected company. It focuses mainly on what is happening around the company and the creation of analyzes, from which a strategic plan is then compiled. The aim of this thesis will be to compare the theoretical methodology and its subsequent application onto a real company. The first part of this work works with the basic concepts that are essential for the creation of a business plan, while in the follow-up research part, these methodologies will be used in practice. The final part of this work consists of a personal evaluation of the effectiveness of the methodology used.

Keywords:

Business plan, company, strategic plan, analysis

Obsah

1 Úvod 10

2 Podnikání 12

2.1 Právní definice podnikání 12

2.2 Pojem podnikání 12

3 Strategické plánování 12

3.1.1 Hierarchie strategií 13

3.2 Firemní cíle 14

3.2.1 Určení specifických a strategických plánů (SMART a SMARTER) 15

3.2.2 Ganttův diagram 16

3.2.3 Vize 16

3.2.4 Mise 17

4 Situační analýza 17

5 Definice marketingového prostředí 19

5.1 Specifická analýza prostředí podniku 19

5.2 Vnější prostředí podniku 19

5.2.1 PESTLE analýza 20

5.3 Vnitřní prostředí podniku 22

5.3.1 Mckinseyho model 7S 22

5.3.2 Finanční analýza 23

5.3.3 Porterův model pěti konkurenčních sil 26

5.3.4 Portfolio analýza 27

5.3.5 Paretovo pravidlo 28

5.3.6 Metoda ABC 29

5.3.7 Analýza GE (McKinsey) 30

5.4 SWOT analýza vnějšího a vnitřního prostředí 31

5.5 Formulace cílů 33

6 Marketingová strategie 34

6.1 Příprava marketingové strategie ... 34
6.2 Ansoffova matice ... 34
6.2.1 Kotlerova marketingová strategie ... 35
6.3 3 typy konkurenčních strategií podle PORTERA ... 36
6.4 GAP analýza ... 37
6.5 Cílové trhy a cílový marketing ... 37
6.5.1 Segmentace trhu (segmentation) ... 38
6.5.2 Výběr tržních segmentů (targeting) ... 39
6.5.3 Umístění produktu (positioning) ... 40
6.6 Marketingový mix ... 40
6.6.1 4P marketingu ... 41
6.6.2 4C – mix podle Kotlera ... 42
6.6.3 Aktuální podoba marketingového mixu ... 42
6.6.4 6P a 9P ... 43
7 Shrnutí teoretické části práce ... 44
8 Praktická část ... 46
9 Popis vybraného podniku ... 46
9.1 Aktuální stav podniku ... 46
10 Strategické plánování ... 46
10.1.1 Mise ... 46
10.1.2 Vize ... 47
10.2 Firemní cíle ... 47
11 Situační analýza ... 47
11.1 Vnější prostředí podniku ... 47
11.1.1 SWOT analýza ... 47
11.1.2 PESTLE analýza ... 48
11.1.3 Porterův model pěti konkurenčních sil ... 50
11.2 Vnitřní prostředí podniku ... 51

11.2.1 Mckinseyho model 7S 51
11.3 Portfolio analýza 51
11.3.1 Ansoffova matice 51
12 Marketingová strategie 52
12.1 Cílové trhy a cílový marketing 53
12.1.1 Segmentace trhu (segmentation) 53
12.1.2 Výběr tržních segmentů (targeting) 54
12.1.3 Umístění produktů (positioning) 55
12.2 Marketingový mix 55
12.2.1 9P 55
12.2.2 4C – z pohledu zákazníka 56
13 Strategický plán 57
13.1 Specifické cíle: 57
13.2 Ganttův diagram 58
14 Závěr 60

1 Úvod

Cílem této bakalářské práce s názvem „Podnikatelský plán na založení vybraného podniku“ je nejprve za pomocí ověřené teorie sestavit strukturu podnikatelského plánu a tu následně aplikovat na reálný podnik. Práce se skládá z teoretické a praktické části a zakončena je mým osobním zhodnocením efektivity podnikatelského plánu.

Teoretická část této práce vychází z výzkumu a analýzy tištěných a elektronických zdrojů, za pomocí metodiky sekundárního marketingového výzkumu (desk research).

„Sekundární marketingový výzkum neboli desk research, je známý také jako metoda výzkumu „od stolu“. Je základním typem výzkumu, který je vhodný, zvláště když není dostatek prostředků pro realizaci vlastního výzkumu. Příkladem takového výzkumu je analýza dat z Českého statistického úřadu nebo Eurostatu nebo analýza oborových výzkumů, které často realizují různá sdružení (např. Sdružení pro internetový rozvoj realizuje výzkum návštěvnosti českého internetu NetMonitor). Využívá také již hotové výsledky výzkumů, které ale vznikly s jiným účelem.“[1]

Struktura teoretické části se skládá ze šesti primárních kapitol. Tyto kapitoly slouží jako příprava pro sestavení podnikatelského plánu v části praktické. První z nich je podnikání, jež definuje, co tento pojem znamená a co se k němu váže. Druhá kapitola, jež je zároveň první fází přípravy podnikatelského plánu, se nazývá strategické plánování a popisuje, co je smyslem strategických plánů a jak je vytvářet. Po této kapitole přichází na řadu situační analýza, jejímž úkolem je shromažďování informací z vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Tématem předposlední kapitoly je příprava marketingová strategie, po které následuje závěrečné shrnutí teoretické části.

Podstatným zdrojem informací v části teoretické pro mě byla tištěná dokumentace od Dagmar Jakubíkové a od Philipa Kotlera, který je významnou autoritou v oblasti marketingu a stojí za vznikem Kotlerových čtyř strategií.

Praktická část této práce následně navazuje na část teoretickou tím, že využívá její teoretická východiska k vytvoření podnikatelského plánu pro startup Psíbox. Cílem praktické části je prokázat, jak probíhá využití těchto teoretických plánů v praxi. Klíčovou

[1] Dostupné z: www.podnikatel.cz.

součástí praktické části je i zpracování návrhu podnikatelského plánu a doporučení pro jeho případnou realizaci.

2 Podnikání

2.1 Právní definice podnikání

V úvodu mé teoretické části je potřeba vymezit několik základních pojmů, které jsou později důležité v praktické rovině. Jedním z těchto pojmů je pojem podnikání. Tento pojem je definován v občanském zákoníku takto: „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.“[2]

2.2 Pojem podnikání

Pojem podnikání můžeme kromě právní definice také stručně popsat. Jde o soustavnou činnost, při které je hlavním cílem dosažení zisku a maximalizace tržní hodnoty. Kromě toho je však nedílnou součástí podnikání také schopnost vyplňování mezer na trhu, neustálé budování dobrého jména firmy nebo přicházet s novými řešeními, která by posílila jak samotný podnik, tak především i jeho připravenost.[3]

Pokud se osoba rozhodne podnikat, je vhodné stanovit si vlastní firemní cíle, kterými se při vedení bude podnik řídit a pomůckami pro plnění těchto firemních cílů jsou mise a vize podniku.

3 Strategické plánování

Další důležitý pojem, který je nutné definovat je „strategické plánování“. Strategické plánování pomáhá řídícím pracovníkům uvažovat systematicky o minulosti, přítomnosti i budoucnosti. V rychle se měnícím prostředí je plánování nezbytné, jelikož pomáhá předpokládat změny a reagovat na ně přiměřené rychle. Kdybychom však měli strategické plánování popsat jednoduše a formou definice, je to proces tvorby a realizace firemní strategie, která vychází z firemních cílů a možností v měnícím se marketingovém prostředí.

[2] § 420 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (dále jen „NOZ“).
[3] Martinovičová 2014, s. 10.

Podnik musí nejprve definovat, jaké jsou jeho cíle, co je smyslem existence podniku a co je jeho posláním. Z těchto informací lze pak dále vytvářet detailní marketingové analýzy a plány.[4]

Celopodniková úroveň

Úroveň podnikatelských jednotek, výrobků a jednotlivých trhů

Stanovení poslání firmy	Stanovení podnikatelských cílů	Výběr podnikatelských aktivit	Marketingový plán a další operativní strategie

Zdroj:[5]

3.1.1 Hierarchie strategií

Strategie podniku má mimo jiné svou vlastní hierarchii. Pokud je totiž strategie podniku formována na všech úrovních strategického řízení množinou dlouhodobých cílů, způsobu jejich realizace a zároveň tyto cíle splňují všechny podmínky (SMART), předpokládá se, že existuje i hierarchická soustava na sebe navazujících strategií.

Tato hierarchie je složena z několika úrovní. První z nich je firemní (corporate), dále pak obchodní (business) a nakonec funkční (functional). Na přiloženém grafu můžeme všechny úrovně vidět. Při jejich formulaci platí, že by se mělo postupovat směrem „top-down“, tedy shora dolů.

Zdroj:[6]

[4] Kotler 2004, s. 81.
[5] Kotler 2004, s. 81.

- Firemní (corporate) strategie – Vymezuje, jakým způsobem budou prováděna podnikatelská rozhodnutí, kterým druhům podnikání se firma bude věnovat a jak budou alokovány veškeré prostředky. Obsahem by tato strategie měla přesně definovat, jak proběhne vyčlenění strategických obchodních jednotek, jaké budou základní strategické cíle podniku, a kromě toho by také měla určit směr, jakým se bude podnik ubírat k naplnění již stanovených strategických cílů pro jednotlivé SBUs. Na budování této strategie se ve většině případů podílí pouze malý okruh lidí. Mezi nimiž je ten nejužší okruh rozhodujících vlastníků a ti nejlepší manažeři daného podniku.

- Obchodní (business) strategie – Tato úroveň je oproti té firemní již více konkrétní. Zahrnuje konkrétní strategické cíle podniku a jejich rozpracování. Obchodní strategie by jednoduše měla svým obsahem podrobněji specifikovat strategické cíle pro prvky rozšířeného marketingového mixu.

- Funkční (functional) strategie – Pro funkční strategii platí, že vychází z nadřazených strategií. V tomto případě jde o obchodní a firemní strategii. Funkční strategie mě by měla tyto dvě strategie podporovat a konkretizovat je. Názory na strukturu a obsah jednotlivých funkčních strategií nejsou jednotné, je proto nutné vždy vycházet z podmínek konkrétní SBU a ze situace, v níž se nachází.[7]

3.2 Firemní cíle

Dalším důležitým pojmem v souvislosti s tvorbou podniku jsou firemní cíle. Ve chvíli, kdy si daná firma ujasní, co je jejím cílovým stavem může začít právě s přípravou specifických cílů. Tyto specifické cíle se připravují na základě předem stanovených kritérií, kterými jsou:

- souvislost s misí;
- měřitelnost;
- ovlivnitelnost – kdo, co, kdy, jak;
- cíl musí být motivující, vyzývající k aktivitě;

[6] Keřkovský 2003, obr. 2-10, s. 21
[7] Keřkovský 2003, s. 21

- cíl musí být reálný – pokud i atraktivní cíl spadá mimo realitu, nebude určitě tím správným.[8]

Dalším krokem po stanovení definice požadovaného cílového stavu a specifických cílů, je příprava dalších podstatných analýz, od kterých lze pak začít přípravu na splnění konkrétních cílů pro dané období. Samotné cíle podniku musí být z hlediska načasování a kvantifikace konkrétní.[9]

3.2.1 Určení specifických a strategických plánů (SMART a SMARTER)

Při plnění specifických a strategických plánů je zapotřebí dbát na to, aby zadané úkoly splňovaly pět základních parametrů. Tyto parametry jsou specifikovány za pomocí anglické zkratky SMART.

S = specifický, úkol zahrnuje jednoznačně stanovený cíl,

M = měřitelný, výsledek lze nějakou hodnotou měřit,

A = akceptovaný, manažer i podřízený zaměstnanec úkol vzájemně odsouhlasí,

R = reálný, zadaný úkol je proveditelný a nedemotivuje zaměstnance,

T = termínovaný, přesně stanovený termín splnění úkolu.[10]

V dnešní době již však některým společnostem nevyhovuje samotná metodika SMART, a tak byla dále rozšířena. Rozšířená verze s názvem SMARTER metodiku rozšiřuje o dvě písmena – E a R.

Tyto akronymy mohou mít mnoho různých významů. Například písmeno E může znamenat:

- evaluate (hodnocený): naráží na fakt, že cíle nelze pouze měřit, ale je zapotřebí je i vyhodnotit;
- excitable (vzrušující): jedná se o motivační význam, jehož cílem je vzbudit u člověka potřebu cíl splnit;
- ecological (ekologický): cíl by neměl vést ke znečištění životního prostředí;
- ethical (etický): cíl by měl být etický k celému okolí firmy.

---

[8] Charvát 2006, s. 149.
[9] Kotler 2013, s. 82
[10] Bělohlávek 1996, s. 85

Možné významy písmena R:

- reevaluate (průběžně hodnocený): navazuje na písmeno E, tedy nehodnotit cíl jen na konci, ale i v průběhu plnění cíle;
- rewarderd (odměňující): opět motivační význam, na konci by měla následovat nějaká odměna;
- reaching (dosažitelný): cíl by neměl být přehnaný, nesmí být moc snadný, ale ani ne moc těžký;
- recordable (zaznamenatelný): stanovené ukazatele musí být zjistitelné, musí být jasně stanovené a dávat smysl.[11]

3.2.2 Ganttův diagram

Tento nástroj je vhodný ke grafickému znázornění časové posloupnosti při plnění firemních plánů. Umožňuje efektivnější koordinaci úkolů při plnění plánu. Samotná tabulka je v grafickém zpracování velmi jednoduchá, horizontální sloupce představují časové období, zatímco vertikální sloupce v sobě mají zapsanou specifickou činnost pro dané časové okno.

	T1	T2	T3	T4	T5
Úkol 2.2.1					
Úkol 2.2.2					
Úkol 2.2.3					

V praxi se Ganttův diagram nejčastěji používá při poradách, na kterých slouží k diskuzi a dalšímu plánování.[12]

3.2.3 Vize

Na samotném počátku strategického řídícího procesu stojí vize, pro kterou je charakteristické vymezení cílů podniku na základě reálných podmínek, ve kterých se v danou chvíli firma nachází. Vize představuje budoucnost chování daného podniku,

[11] Henych 2014, dostupné z: <http://www.management.cz/cile-jeste-chytrejsi-smarter/>.
[12] Bartošová 2011, dostupné z:<http://files.vsrr.webnode.cz/200000020-5b25a5c1fc/Projektov%C3%BD%20management_OPPA_2012_Barto%C5%A1ov%C3%A1%20a%20kol..pdf>.

poskytuje určitý vhled do budoucnosti a popisuje, kde a co bude dělat firma například za 20 let. Častou chybou vedení bývá zaměňování mise (viz kapitola 3.2.4) a vize firmy. Je proto důležité uvědomit si, že vize představuje budoucí chování podniku, zatímco mise se zabývá konkrétními a aktuálními cíli.

3.2.4 Mise

Při vedení každého podniku je důležité, aby zaměstnanci i zákazníci přesně věděli, co je posláním dané firmy. Mise by tak měla vyjadřovat, proč firma na trhu vlastně existuje a měla by i podněcovat k dalšímu rozvoji podniku. Zároveň i funguje jako jakýsi kompas zobrazující, zdali se podnik neodchyluje od své původní myšlenky. V případě, že v budoucnu k nějaké odchylce od určeného směru dojde, mají pak manažeři přístup k měřítku, podle kterého mohou na danou odchylku snadno reagovat.

Samotné provedení mise by mělo být složeno z konkrétních a dlouhodobě splnitelných cílů. Je taktéž důležité, aby se mise neskládala z příliš velkého počtu cílů, jinak hrozí nepochopení poslání zaměstnanci firmy. Kvalitně zpracované poslání podniku by se tak mělo vyznačovat třemi základními charakteristikami:

- vytyčení politických cílů a hodnot, které chce firma ctít;
- vymezení pole působnosti;
- zaměření se na menší množství cílů.

Jakmile má podnik jasně stanovenou svoji vizi a misi, může přistoupit k situační analýze, která má při tvorbě strategického plánu své praktické využití. [13] [14]

4 Situační analýza

Jednou z nejvíce důležitých součástí jakéhokoliv strategického plánování je bezesporu situační analýza. Smyslem situační analýzy je shromáždění obrovského množství dat. Tato data jsou generována jak z vnějšího (makroprostřední a mikroprostředí), tak také z vnitřního prostředí. Všechna tato data jsou následně analyzována, utříděna a interpretována tak, aby je bylo možné využít v praktické rovině.[15]

[13] Charvát 2006, s. 26
[14] Jakubíková 2008, s. 102-103.
[15] Jakubíková 2008, s. 102.

Obsahem marketingového prostředí, ze kterého jsou tato data čerpána jsou všechny marketingové aktivity společnosti, tedy obchod, zaměstnanci, vztah zákazníků k firmě, výrobní procesy a další.[16]

Situační analýza se dělí na několik částí. Jsou jimi:

- Informativní část, jejímž hlavním posláním je sběr informací a následně jejich hodnocení. Obsahem je hodnocení vnějších faktorů (external factors evaluation – EFE), tedy vnějšího prostředí firmy, hodnocení vnitřních faktorů (internal factors evaluation – IFE), tedy vnitřního prostředí firmy, a v neposlední řadě je obsahem hodnocení i matice konkurenčního profilu (competetion profile matrix – CPM).

- Druhou částí je část porovnávací. Tato část generuje všechny možné strategie při využití některé konkrétní metody. Metod je mnoho, níže přiblížím ty nejdůležitější:
    - Matice SWOT;
    - matice SPACE (tato matice hodnotí dvě externí a dvě interní dimenze z hlediska vlivu na firmu a její cíle);
    - matice BCG (Boston Consulting Group) – hodnotí pozice SBU (strategic business units), hodnocení probíhá z hlediska jejich tržního podílu a růstu trhu/odvětví;
    - interní-externí matice (tato matice vychází z hodnot získaných pomocí analýzy vnějších a vnitřních faktorů);
    - GE matice – tato matice se využívá v oblasti investic, především pak v rozhodování o postupu investování;
    - zkušenostní křivka – tato křivka je předchůdcem portfolio analýz a říká nám, že díky získaným zkušenostem jsme schopni každý další výrobek vyrobit s nižšími náklady;
    - metoda ABC – vychází z Paretova pravidla a využívá se zejména při zajišťování kvality v různých oblastech (ekonomie, management, marketing).

- Poslední částí je část rozhodovací. Tato část objektivně zhodnotí vybrané strategie a využije k tomu například matici kvantitativního strategického plánování. Po

[16] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingove-prostredi>.

tomto hodnocení navrhne případné změny a dopomáhá již tvořit samotné strategie.[17]

- GAP analýza
- Ansoffova matice
- Kotlerovy strategie
- Porterovy strategie

Po dokončení situační analýzy by firma měla znát své současné postavení na trhu a i to, jak se její postavení bude nadále měnit. Firma by také měla znát svou image a to, jak se vyvíjí v makroprostředí, ve kterém působí. V neposlední řadě by měla i vědět k jakým podstatným změnám došlo jak uvnitř podniku, tak u konkurenčních podniků.[18]

5 Definice marketingového prostředí

Pokud bychom měli nějak definovat, co vlastně znamená pojem marketingové prostředí, mohli bychom říct, že se jedná o prostředí, kde se dějí veškeré marketingové aktivity dané organizace. Zároveň však tento pojem zahrnuje i všechny faktory, které by mohli danou organizaci, jakkoliv ovlivnit, změnit její výrobní procesy, její obchod, technologie, ale také chování jejich nebo těch potencionálních zákazníků. Toto prostředí dělíme na makroprostředí a mikroprostředí.[19]

5.1 Specifická analýza prostředí podniku

Úplně prvním krokem situační analýzy, který je nutný provést je samotná analýza prostředí dané firmy. Marketingové prostřední firmy totiž dokáže být velice dynamické, skládá se tak jak z nekonečných příležitostí, tak i hrozeb. Na chování firmy působí vlivy i z jejího samotného prostředí. Tyto vlivy jsou jak kladné, tak záporné. Tyto vlivy jsou označovány jako faktory prostředí a rozhodují o tom, jaký bude současný, ale i budoucí vývoj podniku.[20]

5.2 Vnější prostředí podniku

Vnější prostředí podniku je možné rozlišit na dvě části. Jsou jimi makroprostředí a mikroprostředí. Součástí makroprostředí jsou faktory, které mají vliv na všechny aktivity, které se dějí v mikroprostředí. Tento vliv má však různou intenzitu a míru dopadu.

[17] Jakubíková 2008, s. 79.
[18] Světlík 2018, s. 250.
[19] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingove-prostredi>.
[20] Jakubíková 2008, s. 80.

V charakteristice vnějšího prostředí je určitě důležité popsat pojmy makroprostředí a mikroprostředí detailněji, abychom mohli lépe pochopit jejich význam.

- Makroprostředí: součástí makroprostředí jsou veškeré situace a vlivy, které samotný podnik nedokáže nebo opravdu jen velmi obtížně je schopen ovlivnit. Pro to, aby bylo makroprostředí a jeho vývoj dobře zhodnocen je velmi často využívána PESTLE analýza. Tato analýza se zabývá různými faktory. Jsou jimi politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a ekonomické faktory.

- Mikroprostředí: mikroprostředí se naopak skládá ze všech vlivů a situací, které samotná firma dokáže svými aktivitami nějakým způsobem ovlivnit. Součástí mikroprostředí jsou: partneři (finanční instituce, pojišťovny, dodavatelé nebo třeba odběratelé), dále pak zákazníci, konkurence nebo veřejnost.[21]

5.2.1 PESTLE analýza

Další důležitou metodikou pro sledování vnějšího okolí (makroprostředí) podniku je PESTLE analýza (původně PEST analýza). Součástí sledování této analýzy je šest základních vnějších faktorů firmy. PESTLE je akronymem těchto faktorů: Political (politické), Economical (ekonomické), Social and demographic (sociální a demografické), Technological (technologické) a Ecological (ekologické). [22]

Cílem této analýzy je určit nejvýznamnější jevy, rizika a vlivy, které aktuálně ovlivňují, nebo v budoucnu mohou ovlivňovat daný podnik.[23]

[17]Jakubíková 2008, s. 82.
[22] Sedláčková 2006, s. 16.
[23] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>.

Politické a legislativní faktory

Politické a legislativní faktory se na podnicích projevují jak skrze významné příležitosti, tak i jako různá omezení. Příklady politických omezení, jež se v dnešní době dotýkají každého podniku, jsou daňové zákony, protimonopolní zákony či regulace spojené s ochranou životního prostředí.

Ekonomické faktory

Faktory jako míra inflace, ekonomický růst či úroková míra mají přímý vliv na chod podniku. Nízká úroveň úrokové míry může například být vhodnou příležitostí pro realizaci nových podnikových plánů a jeho následný rozvoj, kdežto vysoká inflace zase může negativně ovlivnit investiční činnosti podniku a zpomalit tak ekonomický růst.

Sociální a demografické faktory

Podstatnými sociálními a demografickými elementy, jež ovlivňují chod podniku, jsou i vlivy spojené s postoji společnosti vůči aktuálním politickým či kulturním děním a jeho aktuální demografickou strukturou. Vlivem rostoucího zájmu o vyšší kvalitu života například podniky dnes častěji poskytují svým zaměstnancům volnější pracovní dobu.

Technologické faktory

Náhlý technologický vývoj může velmi dramaticky ovlivnit okolí podniku, proto je nutné, aby byl podnik dobře informován o aktuálních technických a technologických změnách, které v jeho přímém okolí probíhají. Příkladem reakce podniku na aktuální technologické trendy může být například implementace nových zařízení redukujících uhlíkovou stopu.[24]

Ekologické faktory

Podstatným faktorem, jenž může mít v dnešní době značný vliv na každý podnik, je taktéž otázka řešení místní, národní a světové problematiky životního prostředí.[25] Podnik může být ovlivňován například vlivy životního prostředí vycházejících geologických podmínek, hydrologických podmínek, počasí a klimatu. Realisticky je však vyšší pravděpodobnost, že na podnik budou přímo působit spíše právní předpisy související s ochranou životního

[24] Sedláčková 2006, s. 18.
[25] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>.

prostředí. Tyto předpisy se intenzivně rozvíjí už od dvacátého století, čímž pro podnik mohou představovat určitou míru rizika.[26]

5.3 Vnitřní prostředí podniku

Vnitřní prostředí podniku je na rozdíl od toho vnějšího tvořeno samotnými zdroji dané firmy. Tyto zdroje mohou být jak materiálové, tak i finanční nebo lidské. Součástí vnitřního prostředí jsou faktory, které dokáže buď samotný podnik či jeho manažeři přímo řídit nebo ovlivňovat. Vnitřní prostředí podniku dokážeme mimo jiné také analyzovat. Analýza se skládá z hodnocení toho, jak byly realizovány strategické cíle, které si daný podnik určil, dále pak z finančního stavu a logistiky, samotných výrobních operací, technologií a technik využitých uvnitř podniku, výstupní logistiky, marketingu prodeje, poprodejního servisu, lidských a vývojových zdrojů, samotné infrastruktury podniku, image a goodwillu firmy, hodnocení jak těch silných a ale i slabých stránek podle nástrojů marketingového mixu a nakonec z hlavních operací s nimi a podle schopností firmy.

Do jaké míry jsou tyto zdroje účinné, či nikoliv, lze samozřejmě ohodnotit. K ohodnocení je využito metody VRIO. Metoda VRIO dokáže zdroje podniku vzít a rozčlenit je přehledně na fyzické, lidské, finanční a nehmotné. Pokud bychom měli tuto zkratku nějak definovat, lze to podle jednotlivých písmen takto:

- V – value (hodnotnost)
- R – rareness (vzácnost)
- I – imitability (napodobitelnost)
- O – organization (schopnost organizační struktury firmy těchto zdrojů využít.[27]

5.3.1 Mckinseyho model 7S

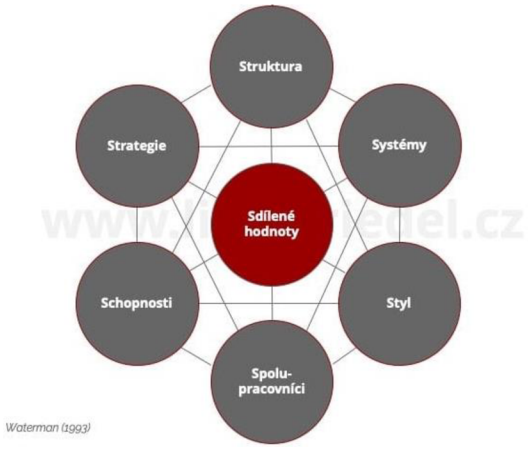
McKinseyho 7S je analytická pomůcka navržena koncem sedmdesátých let sloužící k určení sedmi kritických faktorů podniku. V praxi se tento analytický model nejčastěji užívá při strategickém řízení, tudíž je součástí analýzy vnitřního prostředí podniku.[28]

Model 7S se skládá z následujících analytických faktorů:

---

[26] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zivotni-prostredi>.
[27] Jakubíková 2008, s. 88.
[28] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>.

- Sdílené hodnoty: základní ideály, kterými se podnik při svém chodu řídí a které mají pro daný podnik nějaký význam.
- Strategie: způsoby, jakými se podnik připravuje a vypořádává s různými nástrahami či změnami, aby zajistil úspěšný chod podniku v okolí konkurence.
- Struktura: hlavní jednotka řídící koordinaci zdrojů a aktivit společnosti, její chod závisí na velikosti daného podniku a jeho strategie.
- Systémy: soubor formálních i neformálních procedur vedoucích k úspěšnému plnění cílů strategie podniku.
- Styl: charakteristický vzorec chování manažerů v podniku.
- Spolupracovníci: zaměřuje se na osobní rozvoj zaměstnanců, jejích specializaci a motivaci v podniku.
- Schopnosti: schopnosti podniku a jeho zaměstnanců, kterými se odlišuje od konkurence.[29]



Zdroj: grafické ztvárnění Mckinseyho modelu 7S[30].

5.3.2 Finanční analýza

Nejčastějším ukazatelem finančního řízení firmy pro podnikatele bývá účetnictví, to je však schopné poskytnout pouze finanční data z minulosti a nenabízí tak žádný nadhled do budoucnosti firmy. Zde přichází na scénu finanční analýza, jenž dále rozšiřuje tato data a umožňuje tak dojít i k určitým závěrům o celkovém hospodaření firmy.[31]

[29] Friedel 2019, dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>.
[30] Friedel 2019, dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>.
[31] Valach 1999, s. 91.

V dnešní době již existuje celá řada efektivních metod finanční analýzy, jež lze s úspěchem aplikovat na kterýkoli podnik. Před tím, než však začne podnik připravovat finanční analýzu, musí si uvědomit, že je potřeba dbát i na přiměřenost volby metod analýzy. Při výběru vhodné metodologie je potřeba brát ohled na:

- Účelnost: počítáme s tím, že ne pro každý podnik se hodí stejná soustava ukazatelů či jedna konkrétní metoda. Finanční analýza musí odpovídat předem zadanému cíli.
- Nákladnost: provedení finanční analýzy stojí čas a nese s sebou řadu nákladů. Rozsah analýzy musí tedy odpovídat očekávaní.
- Spolehlivost: nelze zvýšit množstvím srovnávaných podniků, ale kvalitnějším využitím dostupných informací.[32]

Jak jsem již zmínil, metod finanční analýzy je mnoho. Tou nejvhodnější z nich jsou však finanční ukazatele podniku, které vychází z informací podniku, které jsou veřejně dostupné a dohledatelné. Kromě klasické finanční analýzy můžeme pracovat také s technickou analýzou, elementární analýzou nebo vyšší finanční analýzou. V tomto případě však definuji pouze tu nejvhodnější finanční analýzu, kterou jsou již zmíněné finanční ukazatele. Finančními ukazateli jsou:

- Ukazatele rentability – první skupinou jsou ukazatelé rentability. Tyto ukazatele se zabývají tím, jakou má daný podnik míru zisku a zároveň i tím, jak je podnik efektivní. Ukazatele zároveň poskytují údaje o obratu podniku, ale berou v potaz také vložený kapitál. V této skupině ukazatelů se mimo jiné nachází také ukazatele aktivity, které se naopak zabývají využitím všech podnikových aktivit, jako je například rychlost nebo doba obratu. Rentabilitu jako takovou můžeme dále rozdělit na:
    - Rentabilita aktiv: EBIT / aktiva (zisk před zdaněním a úroky) – tento ukazatel má za cíl prokázat, jestli podnik zvládne dobře a efektivně využít svoji majetkovou bázi.
    - Rentabilita tržeb: EBIT / tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb + tržby z prodeje zboží (zisk před zdaněním a úroky) – v tomto případě má ukazatel za cíl vypočítat, kolik korun z čistého zisku firmu připadá na jednu korunu tržeb firmy.[33]

[32] Růčková 2012, s. 97.
[33] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ukazatele-rentability>.

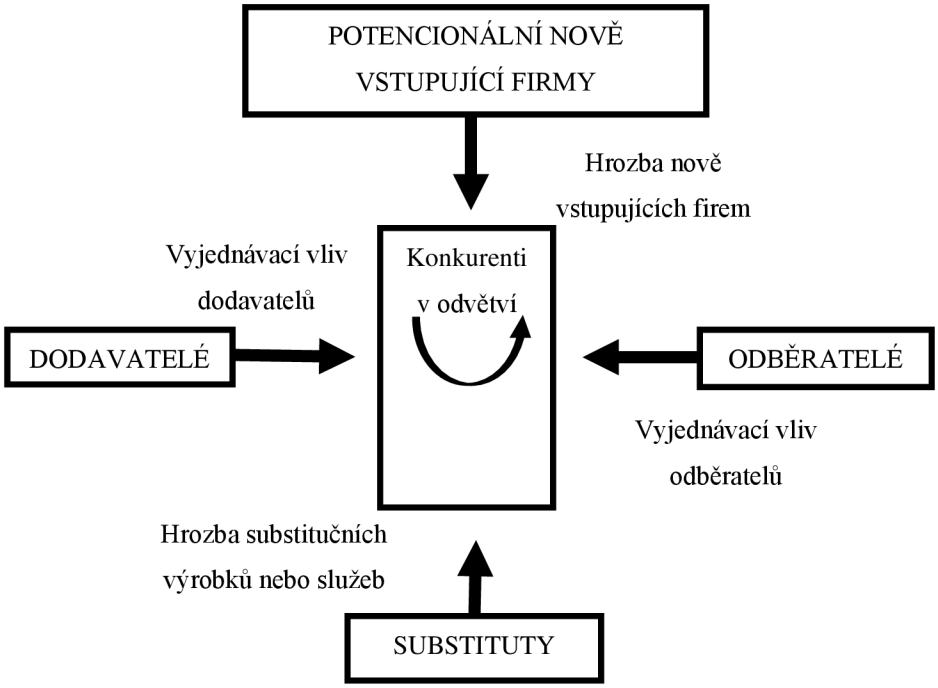
- Ukazatele zadluženosti – druhou skupinou jsou ukazatele zadluženosti, které vezmou vlastní prostředky dané firmy a porovnají je s cizími finančními zdroji. Na základě tohoto srovnání hodnotí finanční strukturu podniku. Aby bylo možné nějak zhodnotit finanční strukturu podniku, je nutné se zaměřit na tyto věci:
    - Věřitelské riziko: cizí zdroje/celková aktiva – ukazuje to, jak moc je daný podnik zadlužen.
    - Zadluženost vlastních zdrojů: cizí zdroje/vlastní finance – znázorňuje strukturu toho, jak a jakou formou je daný podnik financován.
    - Finanční páka: celková aktiva/vlastní finance – výše finanční páky daného podniku se odvíjí od toho, jak moc je podnik zadlužen a jak moc čerpá z cizích zdrojů.[34]
- Ukazatele solventnosti a likvidity – cílem této skupiny ukazatelů je určit, zda je podnik schopen hradit své finanční závazky. K tomu, abychom mohli tento ukazatel vyhodnotit, je potřeba stanovit si, jaká je běžná a okamžitá likvidita podniku.
    - Běžná likvidita: oběžný majetek/krátkodobé závazky – představuje to, zda je podnik schopen ručit za své krátkodobé závazky svým oběžným majetkem.
    - Okamžitá likvidita: finanční majetek/krátkodobé závazky. - představuje to, zda je podnik schopen ručit za své krátkodobé závazky svým finančním majetkem.[35]
- Ukazatel aktivity – posledním z ukazatelů je ukazatel aktivity, který hodnotí to, zda je podnik schopen využít svůj majetek. K tomu, abychom byli schopni toto určit, je důležité zjistit dobu obratu aktiv a dobu obratu zásob.
    - Doba obratu aktiv: tržby/celková aktiva – zde platí to, že čím vyšší, tím efektivněji dokáže podnik naložit se všemi svými aktivy.
    - Doba obratu zásob: Zásoby/(tržby/360) – označuje počet dnů, po které jsou zásoby podniku vázány na datum jejich spotřeby či do doby jejich prodeje.[36]
- Ukazatele vycházející z údajů kapitálového trhu – tato skupina ukazatelů se týká pouze akciových společností s volně obchodovatelnými akciemi.[37]

---

[34] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ukazatele-zadluzenosti>
[35] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/solventnost>.
[36] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/doba-obratu-zasob>.

5.3.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

V souvislosti s podnikem jako takovým je bezesporu důležitý pojem „konkurence“. Úroveň konkurence je samozřejmě v každém odvětví zcela odlišná, ale závisí na pěti základních konkurenčních silách. Pokud všechny tyto síly působí současně, je možné určit potenciál konečného zisku v daném odvětví, kde se tento potenciál zisku měří právě z hlediska dlouhodobé návratnosti již investovaného kapitálu. [38]



Zdroj:[39]

Porterův model pěti konkurenčních sil dokazuje, že všichni zákazníci, dodavatelé, substituty a potenciální nově vstupující firmy na trh jsou konkurenty v daném odvětví. Z toho vyplývá, že množství konkurentů v daném odvětví je daleko vyšší, než se na první pohled může zdát a je tak nutné na základě těchto pěti faktorů adekvátně přizpůsobit cenu produktů a výši investic potřebných pro vstup na nový trh.[40]

Porterův model pěti konkurenčních sil je zakreslen v přiloženém schématu výše, který zároveň krátce popíšu pro lepší pochopení:

---

[37] Valach 1999, s. 112.
[38] Porter 1994, s. 3.
[39] Porter 1994, s. 4.
[40] Porter 1994, s. 4.

- Na vrcholu schématu můžeme vidět „potencionální nově vstupující firmy“. Toto riziko se zabývá otázkou míry složitosti vstupu nových konkurentů na trh. Je zde několik bariér, které jsou považovány za ty nejčastější při vstupu na trh. Jsou jimi například: legislativa, vysoká potřeba financí nebo potřebná znalost technologie.
- Na pravé straně schématu můžeme vidět „odběratele“. Odběratele neboli zákazníky můžeme rozlišovat na dvě základní skupiny. Jsou jimi jednotlivci a firmy. Smluvní síla odběratelů se například zabývá tím, zdali vůbec mohou smlouvat o konkrétní ceně či nikoliv. Velkou vyjednávací sílu zákazníka podporují různé faktory. Mezi tyto faktory řadíme například: malý počet odběratelů nebo minimum odběratelů kupující většinu produktů. V opačném případě může nastat nízká vyjednávací síla odběratelů. Ta nastane ve chvíli, kdy se producenti sjednotí, odběratelé berou pouze minimální část produkce nebo je velký podíl na trhu produktů u jednoho jediného výrobce.
- Na levé straně schématu se nachází „dodavatelé“ a opět jejich smluvní síla. V tomto případě se smluvní síla zabývá vztahy s dodavateli a jejich vyjednávací silou. Pokud má dodavatel silnou vyjednávací pozici, je to nejčastěji způsobeno tím, že odběratelé nejsou důležitými zákazníky dodavatelů, dalším faktorem může být také malé množství dalších dodavatelů, integrace jednotlivých dodavatelů ve větší celky nebo jsou odběratelé jednoduše závislí na produktu dodavatele.
- V dolní části schématu se nachází „substituty“ a hrozba substitučních výrobků. V tomto případě se hrozba substitučních výrobků zabývá tím, do jaké míry je samotný produkt jedinečný a jak je jednoduché ho nahradit. Můžeme například říct, že televizor dokážeme nahradit dataprojektorem. Při posuzování míry hrozby substitučních výrobků je největší chybou to, že jsou firmy přesvědčeny o tom, že právě jejich produkt je ten nejlepší.[41]

5.3.4 Portfolio analýza

Cílem portfolio analýzy je výzkum podnikatelských aktivit. Na základě tohoto výzkumu lze rozhodnout, ve kterém podnikání by se firma měla dále rozvíjet a kde by svou podnikatelskou aktivitu měla ukončit. Portfolio analýza je navíc i užitečným nástrojem pro ohodnocení pozice výrobků či služeb na trhu a částečně i umožňuje předpovědět jejich budoucí vývoj. Výsledkem této analýzy je čtyřdílná mřížka. Tímto se tedy dostáváme k pojmu BCG matice.

[41] Dostupné z: <https://www.evolutionmarketing.cz/marketingovy-slovnik/porter-analyza/>.

Tato matice je užitečným nástrojem pro zjištění pozice produktů na trhu. Pomáhá nám měřit dynamiku trhu a relativní podíl produktů na daném trhu. Obecně platí, že pokud je roční růst prodejů vyšší jak 10 %, pracujeme s trhem dynamickým, v opačném případě, kdy je růst nižší, než 10 %, jedná se o trh s nízkou dynamikou. V BCG matici jsou tyto hodnoty označeny číslem jedna. Pokud je tedy podíl na trhu určitého podniku vyšší než 1, považujeme jeho podíl za vysoký a v opačném případě zase za nízký.

		Relativní podíl na trhu	
		Vysoký	**Nízký**
Růst trhu	**Vysoký**	**Hvězdy (Stars)**	**Problémové děti (Problem Child)**
	Nízký	**Dojné krávy (Cash Cows)**	**Psi (Dogs)**

Zdroj:[42]

Na základě vypočtených hodnot tato matice vyhodnocuje produkty do čtyř kategorií. První z nich je kategorie A – nazýváme hvězdy (stars). Tímto termínem jsou označovány produkty, jež je nutné udržet a neustále ve všech směrech rozvíjet. Dále pak rozlišujeme produkty kategorie B neboli problémové děti (Problem child), u kterých je nutné investovat do reklamy, moderního zařízení či nových, levnějších výrobních procesů. Pokračují produkty kategorie C, ty se nazývají Dojné krávy (Cash Cows). Produkty z této kategorie mají vysoký podíl na trhu, avšak v oblasti tržního růstu stagnují. Nejrozumnějším krokem u takových produktů je snížení finanční podpory, následované pouhým sklizením zisků z prodejů. Jako poslední BCG matice rozlišuje kategorii D, tedy hladoví psi (dogs), produkty, u kterých je pozice na trhu zpravidla slabá a růst nízký. Takové výrobky nemá dále smysl finančně jakkoli podporovat a je nutné zvážit stažení z výroby.[43]

5.3.5 Paretovo pravidlo

Toto pravidlo, jež je dílem italského ekonoma a sociologa Vilfreda Pareta, vychází ze zjištění, že v 19. století patřilo 80 % italského bohatství pouze 20 % lidí. Časem se však ukázalo, že toto pravidlo je aplikovatelné i v běžném životě. V případě řízení podniku

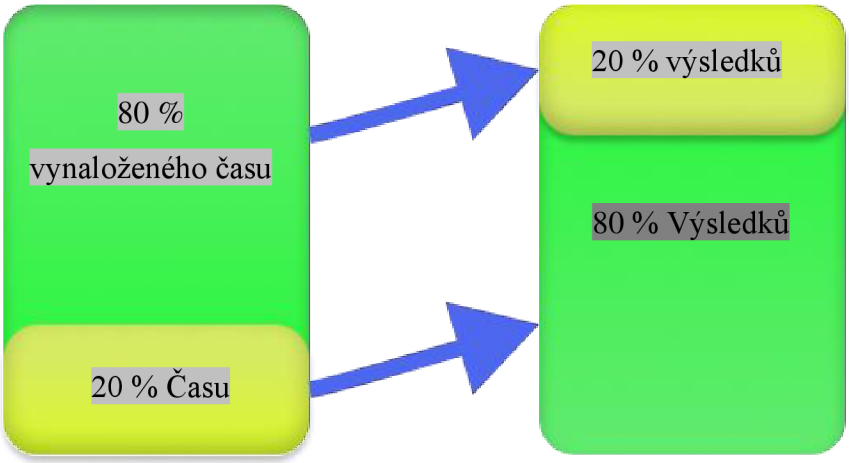
[42] Keřkovský 2003, s. 54, obr. 3–5 a obr. 3–6.
[43] Keřkovský 2003, s. 53-55.

pomáhá nejvíce Paretovo pravidlo vedoucím jednotkám v řízení, plánování a soustředění se na kritických 20 %, které způsobují 80 % zbylých efektů.

Příklady:

- 80 % příjmů podniku pochází od 20 % zákazníků;
- 20 % výrobků generuje 80% zisku;
- 20 % možných příčin generuje 80 % problémových situací.[44]

Grafické ztvárnění Paretova pravidla:



Zdroj: [45]

5.3.6 Metoda ABC

V souvislosti s Paretovým pravidlem nemůžeme opomenout metodu ABC. Ta je velmi často s Paretovým pravidlem spojována. Pokud totiž Paretovo pravidlo není v tu danou chvíli pro danou situaci v praxi dostačující, jsme schopni využít detailnější analýzy – analýzy ABC. Tato analýza se vyznačuje tím, že jednotlivé komodity, dodavatele, položky nebo zásoby zařadí do tři skupin podle toho, jaký mají pro firmu význam.

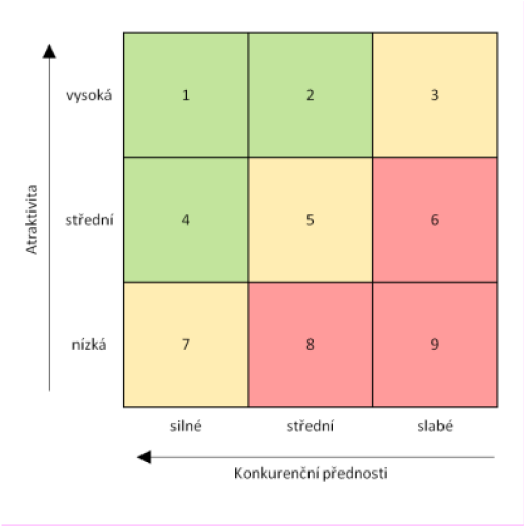
- Kategorie A: zde se uvádí položky, které jsou pro firmu těmi zásadními. Tvoří totiž 80 % nákupního obratu a je to přibližně 20 % položek.
- Kategorie B: Zde se nacházejí položky, které jsou pro firmu středně důležité. Tuto skupinu tvoří přibližně 15 % položek a tvoří 15 % nákupního obratu.

[44] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/paretovo-pravidlo>.
[45] Dostupné z: <https://www.portu.sk/blog/kouzlo-paretova-principu/>.

- Kategorie C: Tato kategorie obsahuje nejvíce položek, nicméně nákupní obrat je zde nejmenší. Procentuálně je to přibližně 65 % položek s 5 % nákupním obratem. [46]

5.3.7 Analýza GE (McKinsey)

V souvislosti s vnitřním prostředím podniku je důležité představit analýzu GE. Tato matice je využívána především k tomu, aby bylo možné vyhodnotit postavení organizace, její strategické obchodní jednotky nebo jednoduše uvést produkt v určitém oboru. V praxi je matice využívána k rozhodování a postupu v oblasti investic. Na níže přiloženém grafu můžeme konstrukci matice vidět.



Zdroj:[47]

Matice má dvě osy, vodorovnou a svislou. Na vodorovné ose můžeme vidět konkurenční přednosti organizace a na ose svislé potom atraktivitu oboru. Konkurenční přednosti jsou řazeny do tři stupňů – silné, střední a slabé. Naopak atraktivita má stupně popsány jako – vysoká, střední a nízká. Tím tedy vznikne matice o 9 polích, jinak 3x3.

- Atraktivita oboru v sobě zahrnuje například: kvalitu trhu, růst a velikost trhu, stabilitu cen atd.
- Konkurenční přednosti zahrnují například: relativní tržní podíl, relativní výrobní kapacitu, distribuční schopnosti atd.

Na matici lze taktéž pozorovat různé barvy podle popsaných polí. Pokud po vyhodnocení dojdeme k poli 1,2 nebo 4, znamená to, že organizace může investovat – ZELENÁ. Pokud

[46] Dostupné z: <https://benefico.cz/paretovo-pravidlo-a-abc-analyza/>.
[47] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-matice>.

dojdeme k polím 3,5 nebo 7, znamená to, že bychom měli být v oblasti investic obezřetní a investovat méně. – ŽLUTÁ. Pokud dojdeme k polím 6,8 nebo 9, znamená to, že by měla být činnost ukončena – ČERVENÁ.[48]

5.4 SWOT analýza vnějšího a vnitřního prostředí

Jedním z nejdůležitějších pojmů v souvislosti s budováním podnikatelského plánu je bezesporu SWOT analýza. Tato analýza je tvořena čtyřmi částmi, kterými jsou: silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby v okolí podniku. V tabulce spojené s touto kapitolou jsou všechny čtyři kvadranty popsány.

Tato analýza se dá kromě podnikové strategie aplikovat dokonce i na jednotlivce. I v případě jedince totiž dokážeme určit jeho slabé a silné stránky, jeho příležitosti, ale i hrozby. Pokud se rozhodneme využít analytickou část strategického plánu určitého podniku, tak je vhodné využít této analýzy až na samotný konec. Důvodem je především to, že samotná analýza může být využita jako přehledná sumarizace, která vychází z předchozích analýz podniku.

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

Zdroj: obr. 5.1 SWOT analýza[49]

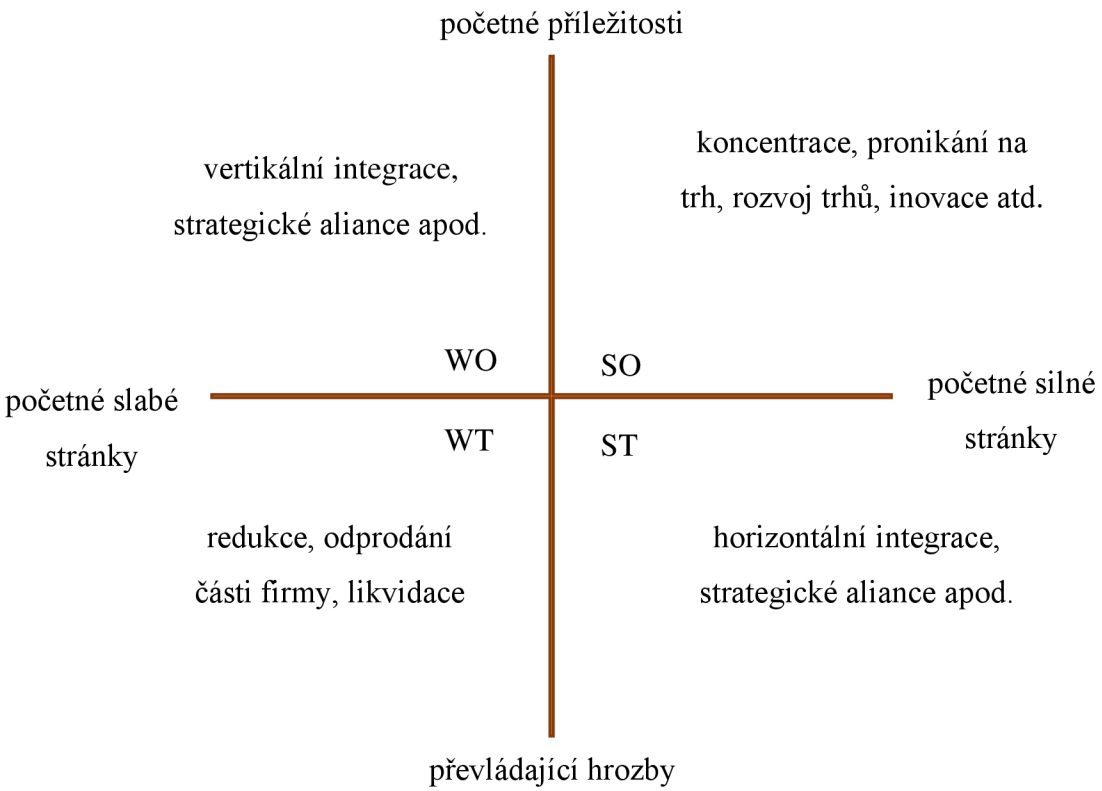
[48] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-matice>.
[49] Jakubíková 2008, s. 103.

Pokud je pro firmu zpracována SWOT analýza, je důležité se mimo jiné řídit následujícími zásadami:

1. SWOT by měla být relevantní, tedy zpracována s ohledem na účel. Nelze použít stejnou SWOT na všechny problematiky podniku. Například SWOT analýzu složenou za účelem vytvoření korporátní strategie nelze aplikovat při tvorbě podřízené funkční strategie.
2. SWOT musí vycházet z faktů, které jsou v aktuálním dění podniku podstatné. Při výpisu příliš mnoha faktů může dojít ke komplikacím při tvorbě strategického plánu.
3. Všechna data ve SWOT analýze musí při tvorbě strategického plánu vycházet pouze ze strategických faktů, nikoliv z jednorázově řešitelných problémů, jako je například změna managementu.
4. SWOT musí být objektivně zpracována, nepatří do ní subjektivní názory jednotlivce. Pokud je zpracována například formou brainstormingu, lze ji požadovat za objektivní.
5. Data v tabulce by měla být nějakým způsobem ohodnocena podle jejich důležitosti, případně lze jednotlivé faktory i bodově ohodnotit.
6. Taktéž se hodí identifikace jednotlivých faktů ve SWOT analýze, aby bylo případně možné jejich zdůvodnění. [50]

V dnešní době nachází SWOT analýza své největší využití v oblasti koncipování strategií WO, SO, WT a ST. Na základě nejpočetnějších vlastností vyvozených z provedené SWOT analýzy podniku lze pomocí následujícího grafu určit, kterým směrem by se strategie podniku měla ubírat.[51]

[50] Keřkovský 2003, s. 99.
[51] Jakubíková 2008, s. 104.



Zdroj:[52]

5.5 Formulace cílů

Pokud se podnik dostane do fáze, kdy má vypracovanou situační analýzu, která mimo jiné zahrnuje i SWOT analýzu, je možné začít stanovovat konkrétní cíle. Cíle se stanovují na dané období. Pokud chceme cíle stanovit, je nutné, aby byly konkrétní, a to z hlediska jak načasování, tak také kvantifikace. Pro to, abychom cíle dokázali splnit, musí nejprve podnikatelská jednotka cíle nastavit a následně podle nich řídit veškeré své aktivity. Tento systém je nazýván management by objectives – MBO. Pro to, aby tento systém fungoval, však existuje několik kritérií, kterými jsou:

1. Stanové cíle musí být správně řazeny. Tímto řazením je myšleno hierarchické, a to od těch nejdůležitějších k těm méně důležitým.
2. Pokud je to možné, měly by být dané cíle kvantifikované. V praxi to znamená, že by cíl neměl být formulován jako „zvýšit ROI (návratnost investic)“, ale spíše jako „zvýšit ROI na 15 % v průběhu příštích dvou let“.
3. Při stanovení cílů bychom měli myslet především na realističnost. Naše cíle by neměly být jen pouhou fantazií, ale měli bychom je dokázat splnit.

[52] Jakubíková 2008, s. 104.

4. Cíle musí být konzistentní. Není možné, abychom současně maximalizovat tržby i zisk.[53]

6 Marketingová strategie

Dalším krokem strategického plánování je příprava marketingové strategie. S přípravou této strategie je nutné začít, až po vyhotovení situační analýzy. Důvodem je fakt, že marketingová strategie vychází z velkého množství dat, získaných při provedení komplexních analýz podniku. [54]Konkrétním posláním marketingové strategie je hledat cesty k získání konkurenčních výhod, plánovat růst podniku, analyzovat podnikové portfolio a alokovat zdroje pro uskutečnění podnikových záměrů. V širším pojetí je cílem marketingové strategie stanovit cíle pro podnikové marketingové aktivity a určit, jak těchto cílů efektivně dosáhnout. Všechny tyto aktivity marketingové strategie jsou úzce spjaty s marketingovým mixem.[55]

6.1 Příprava marketingové strategie

Marketingová strategie vychází z politiky, hodnot a cílů firmy, které současně pomáhá dále utvářet. Dále pak marketingové strategie prezentují prostředky a metody, pomocí kterých bude stanovených cílů dosaženo. Při přípravě marketingové strategie rozlišujeme tato strategická rozhodnutí:

- volba trhů a jejich součástí;
- volba způsobu stimulace trhu;
- určení pozice vůči konkurenci;
- rozhodnutí o eventuálních aliancích s konkurenty.

6.2 Ansoffova matice

Tato matice byla poprvé navržena a aplikována již v roce 1957 a za jejím celým vývojem stojí matematik a business manager Igor Ansoff. Cílem této matice je poskytnout marketérům a manažerům důkladnou analýzu ukazující možná rizika spojená s růstem podniku. Ansoffova matice se skládá ze čtyř typů strategií:

- Tržní penetrace – nejméně riskantní strategie, jejímž hlavním cílem je zvýšení prodejů stávajících existujících produktů na už existujících trzích.

[53] Kotler 2013, s. 82.
[54] Jakubíková 2008, s. 130.
[55] Světlík 2018, s. 249.

- Rozvoj trhu – zaměřuje se na implementaci existujících produktů na nový trh.
- Rozvoj produktu – cílem této strategie je představení nových produktů na existujícím trhu.
- Diverzifikace – nejrizikovější strategie, jejímž cílem je představení nových produktů na novém trhu.

	Existující produkty	Nové produkty
Existující trh	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
Nový trh	Rozvoj trhu	Diverzifikace
	Vyšší riziko	

Vyšší riziko

Zdroj: [56]

6.2.1 Kotlerova marketingová strategie

Philip Kotler definuje celkem čtyři různé způsoby, jak přistoupit k tvorbě marketingové strategie. První z těchto způsobů je strategie tržního vůdce, jenž se týká pouze společností s největším podílem na daném trhu. Hlavní charakteristikou této strategie je snaha o udržení si prvního místa na trhu a ztížení vstupu konkurence na trh. Druhou Kotlerovou strategií je strategie tržního vyzyvatele, jenž se týká předních podniků a jejím hlavním cílem je zvětšení tržního podílu. Třetí z těchto strategií je strategie tržního následovatele. Tyto podniky neusilují o první místo na trhu, často jen napodobují aktivity vůdců trhu a pokouší se vyhnout jakémukoli konfliktu. Poslední z těchto čtyř strategií je strategie obsazování tržních mezer (výklenkář). Tato strategie je využívána pouze malými podniky, které se zaměřují jen na malou a specifickou část trhu.[57]

[56] Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/ansoff-matrix/>.
[57] Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/marketing/marketingova-strategie>.

6.3 3 typy konkurenčních strategií podle PORTERA

Porter definuje celkem tři základní konkurenční strategie. Každá z těchto strategií má ale také určitá rizika, která si nyní představíme. V přiloženém obrázku můžeme konkurenční strategie vidět.

Zdroj: [58]

1) Vůdčí postavení v nízkých nákladech (overal cost leadership)

   V této první strategii jde vlastně o to, aby firma vyhrála v soutěži. Mělo by se tak stát díky tomu, že by měla nízké náklady a tím pádem i nízké ceny. V tomto případě to znamená snížit náklady nejen ve výrobě, ale i v jiných funkcích, například v marketingu. Díky této strategii je výrazně omezen vstup nových konkurentů a velice dobře probíhá jednání s kupujícími. Je však jasné, že i tato strategie má svá úskalí. Jedním z nich mohou bezesporu být technologické inovace. Pokud by totiž chtěla firma inovaci provést, bylo by to velice nákladné a mohla by tak přijít o prvenství na trhu.

2) Diferenciace (a differentiated offering)

   Druhou ze strategií je strategie zaměřená ve velké míře na zákazníka. V této strategii se snažíme najít něco, co zákazník oceňuje a co je v jeho očích výjimečné. Díky tomu, že se takto zaměříme, může zákazník firmu odměnit zaplacením vyšší ceny. V této strategii se můžeme zaměřit jak na samotný výrobek, (vzhled, kvalita,..) tak také na distribuční systém nebo marketingový přístup. Možností je v tomto směru více.

[58] Dostupné z: <https://fim2.uhk.cz/wikicr/web/index.php/home/7-marketing/279-2016-11-29-18-31-31>.

3) Koncentrace, soustředění

   Poslední strategií je koncentrace. V této strategii se firma zaměřuje na nějaký užší segment. Díky tomu si může firma nejenom získat hluboké znalosti, ale také může být považována za specialistu. Jako příklad můžeme v této strategii uvést například výrobu nábytku pro školy nebo výrobu nářadí pro kutily.[59]

6.4 GAP analýza

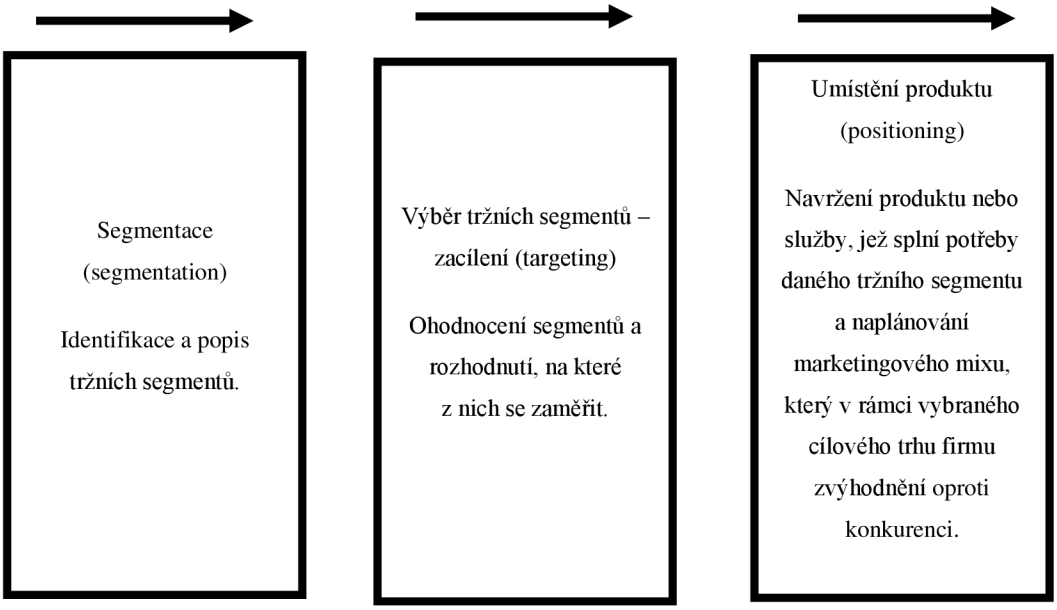
GAP analýza je taktéž jednou z důležitých částí samotné marketingové strategie. Úkolem této analýzy je zjistit nějaký nedostatek, mezeru nebo třeba rozdíl mezi současným stavem a požadovaným stavem. Může se jednat také o stav v jiné firmě. V praxi je právě tato analýza užitečná pro zjištění mezer na trhu a volbu marketingové nebo obchodní strategie. Samotná analýza je složena z několika kroků. Nejdříve je nutné popsat stav, který trvá. Dále musíme stanovit cíle nebo popsat cílový stav. Poté musíme určit rozdíly mezi oběma stavy. Následují varianty, jak bychom mohli požadovaného cíle dosáhnout. Varianty se vyhodnotí a vybere se ta nejvhodnější z nich. Pokud i tak není cílového stavu dosaženo, je možné tento postup ještě zopakovat.[60]

6.5 Cílové trhy a cílový marketing

Cílový marketing má na daném trhu daný úkol. Ve své podstatě je výsledkem cílového marketingu takový podnik, který je schopný na daném trhu rozeznávat tržní segmenty. Pokud je rozezná a je schopen se mezi nimi rozhodovat, vede to k tomu, že dokáže vybrat ten segment nebo více segmentů, které jsou z jeho pohledu těmi nejvýhodnějšími. Poté, co vyhodnotí segmenty, je pro každý z těchto segmentů rozvíjen různý marketingový přístup. V současné době se firmy stále více ubírají k tzv. „ziskovým zákazníkům“ a hledají způsoby, jak si je udržet. Příčinou toho je fakt, že se stále více prohlubuje rozdíl mezi potřebami a přáními zákazníků, trh je omezen a prudce se zostřuje konkurenční boj, který mimo jiné vyvolal nutnost změny již zavedených praktik práce s trhem a rozvinout silně dynamický, až individualizovaný systém péče o zákazníky.[61]

---

[59] Dostupné z: <https://elearning.tul.cz/mod/resource/view.php?id=267647>.
[60] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/diferencni-analyza>.
[61] Jakubíková 2008, s. 130-131.



Zdroj: obr. 6.3, proces výběru cílového trhu[62]

6.5.1 Segmentace trhu (segmentation)

Každý ze segmentů zákazníků se liší typem. Typů máme mnoho a řadí se mezi ně například potencionální zákazníci, loajální zákazníci nebo třeba klíčoví zákazníci. Samotným cílem segmentace je to, abychom dokázali určit trh, na kterém se náš podnik nachází a zároveň také to, na jaké trhy by se měl v budoucnu zaměřit. Je několik způsobů segmentace na spotřebním trhu.

Níže uvádím ty úplně nejčastější z nich, mezi které se řadí:

- geografická segmentace
- demografická segmentace (pod tu řadíme například: pohlaví, věk, nebo rodinná struktura)
- geodemografická segmentace (pod tu řadíme například: vzájemnou kombinaci demografické segmentace a geografického území)
- psychografická segmentace (tato segmentace je vhodná pro pochopení rozdílu mezi spotřebiteli, kteří působí jako příslušníci jedné skupiny. Dále tato segmentace zkoumá sdílené aktivity, zájmy nebo také názory obvykle se opírající o základní demografické informace.)

[62] Jakubíková 2008, s. 131.

- behaviorální segmentace (tato segmentace zkoumá přístup spotřebitelů k produktům, respektive jaký pro ně mají význam nebo jak konkrétně je využívají)

(Kotler (2005, s. 26) dále definuje moderní formy segmentace trhu, kterými jsou:

- ziskovost
- hodnoty vyznávané zákazníky
- loajalita.[63]

6.5.2 Výběr tržních segmentů (targeting)

Poté, co jsme schopni identifikovat tržní segmenty, je nutné se rozhodnout, jakému z nich se bude podnik dále věnovat. Tento výběr označujeme termínem „targeting“. Rozhodnutí zacílit na jeden konkrétní tržní segment spočívá následně v tom, jak citlivě by měl být cíl definován. Samotný podnik může využít v tomto směru jedné ze čtyř strategií. Mezi strategie patří:

- Jednotná segmentační strategie: pokud se podnik rozhodne pro tuto strategii, tak pro něj nejsou rozhodující odlišnosti jednotlivých segmentů a přichází na daný trh s jednou nabídkou – nediferencovaný marketing.
- Diferencovaná segmentační strategie: podnik se v tomto případě zaměří nikoliv pouze na jeden, ale naopak na více cílových segmentů trhu. Následně každému segmentu přizpůsobí svou nabídku – diferenciovaný marketing.
- Strategie koncentrace na vybraný segment či mikrosegment: třetí ze strategií je velice užitečnou pro menší společnosti, protože se podnik v tomto případě zaměřuje na nabídku buď jednoho nebo více produktů určených jednomu segmentu, popřípadě mikrosegmentu – koncentrovaný marketing.
- Strategie koncentrace na jednoho každého člověka nebo firmu: Tím nejdůležitějším cílem této strategie je maximální přesnost splnit jedinečná přání každého jednoho člověka nebo firmy – Marketing šitý na míru.[64]

[63] Jakubíková 2008, s. 132.
[64] Jakubíková 2008, s. 135.

6.5.3 Umístění produktu (positioning)

Ve chvíli, kdy má již podnik definované příslušné tržní segmenty, je možné definovat postavení samotného produktu. Jde především o to, jaké má daný produkt postavení v myslích zákazníků ve srovnání s produkty konkurence.

Při umístění produktu, tedy positioningu jde především o psychologickou manipulaci zákazníkova vědomého, ale také podprahového vnímání. Při positioningu je opět možné využít několika strategií, kterými jsou:

- určení všech možných konkurenčních výhod
- výběr těch správných konkurenčních výhod pro daný podnik
- stanovení celkové strategie positioningu – hodnotová propozice značky

Firemní marketingový program musí vždy vycházet ze stanovené positioningové strategie. Zároveň poté, co má podnik určenou segmentaci, targeting i positioning, je schopen přejít k tvorbě samotného marketingového mixu.[65]

6.6 Marketingový mix

Pokud je daný podnik ve fázi, kdy již zná potřeby konkrétního trhu a má také určený cílový trh, je možné začít s přípravou toho, co je schopen danému trhu úspěšně nabídnout. V první fázi musí samozřejmě vytvořit výrobek, který bude plnit potřeby určeného cílového trhu. Výrobek musí mít takovou cenu, která bude pro tento trh přijatelná a zároveň vygeneruje ve firmě dostatečný zisk. Dalším krokem je zajištění efektivního distribučního systému, který tento produkt k zákazníkovi dostane. Současně pak musí podnik se zákazníkem komunikovat tak, aby zákazník věděl, co produkt dokáže, kde si ho může koupit a aby u něj produkt vyvolal pozitivní emoce.

Tyto čtyři fáze společně vytvářejí marketingový mix, jehož cílem je vytvoření určité pozice výrobku na trhu a jeho odlišení od konkurence.[66]

[65] Jakubíková 2008, s. 136.
[66] Světlík 2018, s. 14.

6.6.1 4P marketingu

McCarthy rozdělil nejrůznější marketingové aktivity do čtyř širokých kategorií nástrojů marketingového marketingu. Ty označil jako 4P marketingu – výrobek, cena, distribuce a komunikace. [67]

- Výrobek (product) – samotný produkt, jehož cílem je uspokojit určité potřeby a přání zákazníka. Pro úspěšné uvedení výrobku, musí podnik již vědět, jak se bude jmenovat, jakou bude mít image, co budou jeho vlastnosti, jestli bude mít nějaké další verze a popřípadě v jakých variantách bude výrobek prodáván, jaké služby bude podnik v jeho souvislosti nabízet a jak bude vypadat samotné balení výrobku. Dále pak musí podnik znát i životní cyklus výrobku a za jak dlouho bude potřeba vyvíjet nový.
- Cena (price) – určení optimální ceny výrobku je velmi složitý proces vzhledem k ekonomickému prostředí, vnitřním činnostem podniku a samotnému pohledu zákazníka na výrobek a značku. Je potřeba zvážit faktory jako cenová strategie firmy, image výrobku či ceny konkurenčních výrobků.
- Distribuce (placement) – jak nejlépe dostat produkt do místa, kde si jej zákazník s největší pravděpodobností koupí? Touto otázkou se zabývá distribuce. Součástí distribuce jsou prodejní (distribuční) cesty. Nejjednodušší z nich je přímá cesta, při které je zboží dodáváno přímo maloobchodu či spotřebiteli. Tuto cestu nejčastěji využívají drobné živnosti. Toto řešení je však velmi nákladné, takže většina výrobců tuto činnost radši přenechává jiným zprostředkovatelům, kteří jejich výrobky prodávají zákazníkům.
- Propagace (promotion) – podnik musí mít jasno, jakou má cílovou skupinu a na základě toho zvolit nejefektivnější formu marketingové komunikace. Ta zahrnuje tyto základní formy: reklamu, PR, osobní prodej, podporu prodeje, osobní prodej a direct marketing. Na základě dat získaných odborníky je známo, že zákazníky při výběru produktů nejvíce ovlivňují emoce, proto je nutné prostřednictvím marketingové komunikace vytvořit pozitivní vztah zákazníků k produktu a samotné značce.[68]

[67] Kotler 2013, s. 55.
[68] Světlík 2018, s. 79.

6.6.2 4C – mix podle Kotlera

Tento marketingový mix byl zpracován Robertem F. Lauterbornem. Navazuje na dřívější marketingový mix 4P a jeho cílem je poskytnout pohled na 4P z pozice kupujícího, tedy zákazníka.

Marketingové kategorie:

- Customer value (zákaznická hodnota) – jakou hodnotu bude mít produkt pro zákazníka?
- Cost to the custommer (cenové náklady zákazníka) – hrají důležitou roli v rozhodnutí, zda si zákazník koupí náš produkt.[69]
- Convenience (pohodlí) – cílem je, aby zákazník cítil pohodlí a komfort.
- Communication (komunikace) – komunikace se zákazníky je důležitá a firma by se na ní měla soustředit, protože díky ní získává představy o užitnosti svých produktů.

6.6.3 Aktuální podoba marketingového mixu

V dnešní době holistického marketingu (styl marketingu, při kterém je prioritou získávání věrnosti zákazníka a jeho udržení pomocí zajištění vysoké úrovně kvality produktů a služeb), už není možné pracovat pouze s původní verzí 4P marketingu.[70] Pokud se tato 4P pokusíme v ohledu na dnešní situaci aktualizovat, dojdeme k tomu, že by je měli tvořit – lidé, procesy, programy a výkon.

- Lidé: Tato část odráží interní marketing a fakt, že zaměstnanci jsou pro úspěch marketingu nepostradatelní. Marketing může být tak dobrý jak jen lidé uvnitř podniku.
- Procesy: Procesy jsou v tomto případě reprezentovány kreativitou, disciplínou a strukturou. V dnešní době musí marketér zajistit to, že veškeré moderní marketingové myšlenky společně i s koncepty, budou hrát odpovídající roli ve všem, co oni sami dělají.
- Programy: Do programů řadíme veškeré aktivity, které jsou směřovány ke spotřebitelům. Nezáleží dokonce ani na tom, zda jsou tyto aktivity prováděny offline nebo online formou, či jsou to tradiční nebo netradiční aktivity. Ve všech

[69] Dostupné z: <https://krejta.cz/marketingovy-slovnik/marketingovy-mix/>.
[70] Kotler 2013, s. 68.

případech musí být integrovány tak, aby byl celek větší, než je pouhý součet jednotlivých částí, a především aby plnily více stanovených cílů.

- Výkon: Tato část podchycuje velkou škálu ukazatelů. Tyto ukazatele mají jak finanční, tak také nefinanční dopad, jako je ziskovost či hodnota značky. Dále také dopad nad rámec společnosti jako takové, kam řadíme například právní nebo etickou zodpovědnost.[71]

6.6.4 6P a 9P

Za mnohá léta vývoje marketingu se 4P neustále rozvíjela, aby lépe odpovídala novým inovacím a objevům v oblasti marketingu. Dnes už existují další rozšířené formy marketingového mixu, kterými jsou 6P, 8P a 9P.

6P zahrnuje:

- produkt (product),
- cena (price),
- distribuce (place),
- propagace (promotion),
- lidé (people),
- informace (process): nové technologie, jež umožnují lepší porozumění a komunikaci se zákazníkem.

Kvůli tomu, že se klasický marketingový mix 4P stal časem nedostačujícím, vznikalo mnoho dalších rozšíření. 6P jsem představil již výše, ale marketingový mix se dále rozšířil i na 7P. Ve své podstatě to znamená, že první 4P zůstaly stejná a přidali se k nim tyto tři další:

- lidé (people),
- informace (process): nové technologie, jež umožnují lepší porozumění a komunikaci se zákazníkem
- fyzická evidence (physical evidence)[72]

[71] Kotler 2013, s. 55.
[72] Janečková 2000, s. 179.

Mix 8P vznikl opět dalším rozšířením již klasického 4P mixu a zahrnuje:

- produkt (product),
- cena (price),
- distribuce (place),
- propagace (promotion),
- lidé (people),
- informace (process): nové technologie, jež umožnují lepší porozumění a komunikaci se zákazníkem
- produktivita a kvalita (produktivity/quality)
- fyzická evidence (physical evidence)[73]

9P vzniká přidáním těchto dalších 3P k 6P:

- obal (packaging): důležitost designu a balení produktu,
- spolupráce (partnership),
- programy (programming).[74]

7 Shrnutí teoretické části práce

Cílem teoretické části bylo stanovit systematický postup a metody, jež budou důležité pro zpracování praktické části této práce, tj. vypracování podnikatelského plánu pro vybraný podnik. Ze zjištěných dat vyplývá, že na začátku každého podnikatelského plánu si musíme nejprve určit celkové dlouhodobé cíle podniku, a to v podobě mise a vize. Jakmile podnik zná své poslání, lze přistoupit k další fázi přípravy podnikatelského plánu, kterou je zpracování situační analýzy. Jejím smyslem je získávání komplexních dat z vnitřního a vnějšího okolí firmy. Pomocí těchto dat lze pak lépe upravit cíle a strategie firmy a později je z těchto dat dále čerpáno při zhotovování dalších specifických strategií. Po situační analýze přichází na řadu příprava marketingová strategie, ta zahrnuje postupy, které mají lépe pomoci definovat a určit, na který tržní segment by měl podnik cílit a jakým způsobem. Při přípravě teoretické části pro mě bylo zajímavým zjištěním, jak dynamické je prostředí strategického a marketingového plánování. Většina metodologie se neustále rozšiřuje a vylepšuje, tak aby lépe odpovídala aktuálním tržním požadavkům. Nelze tedy mnohdy vytvořit jednotnou metodiku, která by fungovala jednou provždy bez nutnosti

[73] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-8p-marketing-mix-8p>.
[74] Kopetschke, dostupné z: <https://elearning.tul.cz/mod/resource/view.php?id=186068>.

jakýchkoliv změn. Například marketingový mix byl za dobu své existence několikrát rozšířen, kdy původní myšlenka 4P z devadesátých let se během času rozšířila až na 9P marketingu. Výsledkem teoretické části je nakonec detailní postup přípravy podnikatelského plánu.

8 Praktická část

Podnik, jenž byl vybrán pro zpracování kompletního podnikatelského plánu, se jmenuje Psíbox. Tento startup se nachází v první fázi vývoje, a tak se stal ideálním kandidátem pro přípravu komplexního podnikatelského plánu. Skutečnost, že podnik je v první fázi vývoje, kdy ještě s prodejem nezačal, způsobuje, že některé metody situační analýzy není možné v části praktické v tuto chvíli využít. Nicméně to neznamená, že by nešel vypracovat efektivní podnikatelský plán. Pro zpracování podnikatelského plánu byly vybrány ty nejvhodnější metody.

9 Popis vybraného podniku

Startup Psíbox je právně vlastněn společností Lasso CV s. r. o sídlící v Chomutově. Jedná se o startup v první fázi vývoje, který se zaměřuje zejména na internetový prodej dárkových balení určených pro psy. Z hlediska Kotlerova stanovení čtyř základních strategií společností se jedná o podnik, který se zaměřil na obsazení tržní mezery (výklenkář).

9.1 Aktuální stav podniku

Na přípravě startupu se podílí jeho dva spoluzakladatelé, kteří mají v současné době zpracovaný kompletní branding a webové stránky. Připravený je i samotný produkt, pro který byl zajištěn sklad a schváleni dodavatelé. V tuto chvíli však firma není připravená pro vstup na trh, protože nemá vyřízené některé vnitřní záležitosti.

10 Strategické plánování

Jak již bylo řečeno v teoretické části, v dnešním rychle se měnícím prostředí je plánování nezbytné. Pomáhá vytvořit představu o vnitřním a vnějším prostředí firmy a pomůže podniku Psíbox připravit se na všechny možné eventuality.

10.1.1 Mise

Mise tohoto podniku vychází z aktuálních hodnot, nálad a přesvědčení firmy, jejím cílem je přesně určit smysl existence firmy.

Mise: Chceme našim zákazníkům poskytnout perfektní a zdravé dárkové řešení pro každého pejska.

10.1.2 Vize

Vize společnosti Psíbox vychází z budoucího chování této firmy a poskytuje náhled do budoucnosti firmy.

Vize: Neustále tvořit další unikátní dárková balení, která ocení každý pes a jeho páníček.

10.2 Firemní cíle

Ideálním cílovým stavem pro podnik je vybudování uznávané a profitabilní značky v oblasti prodeje dárkových balení pro psy. Důležitou pomůckou pro dosažení tohoto stavu bude pro podnik vytvoření podnikatelského plánu. Na základě podnikatelského plánu lze následně vytvořit užší a specifičtější výběr firemních cílů, na které se firma bude soustředit.

11 Situační analýza

Dalším krokem po ujasnění poslání podniku a jeho ideálního stavu je zpracování situační analýzy. Situační analýza pomůže lépe upřesnit cíle podniku a možná i povede k zjištění nových cílů.

11.1 Vnější prostředí podniku

11.1.1 SWOT analýza

Smyslem SWOT analýzy je vyhodnotit stav vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Z provedené analýzy vyplývá, že podnik má početné slabé stránky a příležitosti. Podnik by se tedy měl soustředit hlavně na vertikální integraci a formování strategických aliancí.

Silné stránky (Strengths):

- nižší ceny v porovnání s konkurencí,
- unikátní design dárkových balení,
- jednoduchý nákupní proces,
- kvalitní zdravé krmivo,
- boxy obsahují dárek nejen pro psa, ale i pro zákazníka.

Slabé stránky (Weaknesses):

- žádné recenze,

- vysoké výrobní náklady,
- žádné povědomí o značce,
- sortiment pouze pro psy,
- neefektivní proces expedování zásilek (malý sklad),
- produkty nejsou skladem v prodejnách.

Příležitosti (Opportunities):

- rozšíření nabídky boxů,
- zřízení kamenné prodejny s možností osobního odběru,
- nezávislá výroba vlastních produktů,
- spolupráce s lokálními živnostníky,
- založení firemních profilů na sociálních sítích,
- využití influencerů k propagaci výrobků,
- investování do OOH reklamy (billboardy, plakáty atd.),
- spolupráce s veterináři formou speciálních boxů.

Hrozby (Threats):

- konkurenční prodejci dárkových balení (Dogsie),
- nízká profitabilita,
- negativní recenze,
- nezájem o produkt,
- příliš vysoký zájem o produkt (firma by nestíhala produkci boxů).

11.1.2 PESTLE analýza

- Politické a legislativní faktory

Hlavním legislativním faktorem pro prodej zboží společnosti Psíbox na území České republiky, je vyhláška, kterou se provádí zákon č. 91/1996 Sb. o krmivech, a protože obsahem dárkových boxů je psí krmivo, je nutno řídit se touto vyhláškou. Ta upravuje podrobnosti a požadavky pro výrobu, dovoz, používání, označování a uvádění do oběhu krmiv, doplňkových látek a premixů.[75]

- Ekonomické faktory

[75] § 1 Zákona č. 91/1996 Sb, sbírka zákonů.

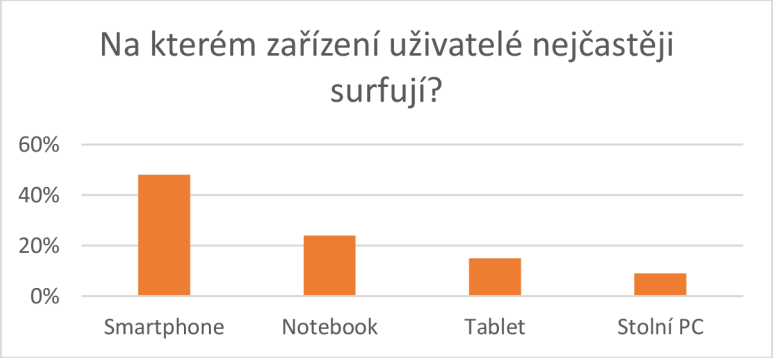
Od začátku roku 2022 v České republice výrazně stoupla míra inflace. V důsledku toho došlo k navýšení cen psích krmiv, nájmů a přepravních krabic. Tento fakt má negativní vliv na provozní činnosti podniku a omezuje do určité míry rychlost celkového růstu firmy.

- Sociální a demografické faktory

Nejvýznamnějším sociálním faktorem pro růst podniku za posledních několik let se stal fakt, že lidé čím dál více vnímají své mazlíčky jako rovnocenné členy domácnosti. Tento jev způsobuje, že lidé mají na zdraví svých mazlíčků stejný zájem, jako na svém vlastním zdraví. [76]Je proto nutné zajistit, aby prodávané krmivo bylo kvalitní a nemělo žádný negativní vliv na vývoj psa.

- Technologické faktory

V oblasti technologie není mnoho vlivů, které by měly přímý vliv na chod společnosti. Nejvýznamnějším faktorem je skutečnost, že stále více lidí objednává a prohlíží web na svých mobilních telefonech. Z tohoto důvodu je důležité zajistit pohodlné prohlížení e-shopu nejen na stolním počítači, ale i na mobilních telefonech.



Zdroj:[77]

- Ekologické faktory

Na podnik výrazně nepůsobí žádné vlivy životního prostředí a ani na něj výrazně nepůsobí žádné předpisy související s ochranou životního prostředí. Na co si však podnik musí dát pozor je to, jakým způsobem bude balit zboží. Dárkové balení musí být ekologicky

[76]Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/04/retail-in-detail-trendem-je-humanizace-domacich-zvirat/>.
[77] Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/308449/device-preference-for-internet-browsing-in-the-uk/>.

zabaleno a pokud možno, nesmí být v balení žádný plast. Ekologie je dnes horkým tématem, a abychom vyhověli zákazníkům s ekologickým cítěním, musí podnik k balení svých produktů používat ekologicky schválené materiály.

11.1.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

- Riziko vstupu potencionálních konkurentů: na trh s prodejem psích dárkových balení může kdykoliv vstoupit nový konkurent. Svým způsobem se jedná pouze o efektivní kombinaci výrobků s nějakou přidanou hodnotou, a tak je vstup na trh docela jednoduchý. Příkladem je e-shop Spokojenypes, který nedávno zavedl vlastní řadu dárkových balení s využitím již prodávaných krmiv ze svého e-shopu.
- Smluvní síla odběratelů: odběrateli dárkových balení jsou převážně jednotlivci. Hlavní vyjednávací silou těchto odběratelů jsou jejich recenze, jelikož pár špatných recenzí může způsobit nezájem dalších odběratelů.
- Smluvní síla dodavatelů: na trhu je mnoho různých dodavatelů psího krmiva. Jedním z největších je Plaček group. Tento dodavatel operuje na českém trhu již více jak 30 let a má přes 2000 zaměstnanců. Hlavní a jedinou výhodou tohoto dodavatele je pro Psíbox jeho široký sortiment. Plaček group má mnoho důležitějších odběratelů, což pro Psíbox znamená pomalou komunikaci a nevýhodné ceny při nákupu v menším množství. Dalším velkým hráčem v oblasti dodavatelů je společnost Brit. Ani tato společnost není ideálním dodavatelem, opět ze stejných důvodů jako Plaček group, avšak zde je situace ještě horší, protože sortiment prodávají jen „po tunách“. Nezájem velkých dodavatelů podnik nakonec dohnal k vyhledávání menších lokálních dodavatelů. Ideálním kandidátem na dodavatele se zde stala společnost Propacky, ve které bylo zřízení B2B komunikace velmi rychlé. Komunikace s firmou Propacky je možná telefonicky, a ne pouze mailem, jak je tomu u větších dodavatelů. Tento podnik spravuje pouze odběratele na českém trhu, a nikoliv v zahraničí. Je tak menší šance, že by přehlížel potřeby menších odběratelů.
- Hrozba substitučních výrobků: tato hrozba je poměrně vysoká, jelikož zákazníci mohou pamlsky a hračky pro psa nakoupit sami. Stejně tak není těžké vytvořit podobné dárkové balení jinými společnostmi, které již mají dobré vztahy s dodavateli.

11.2 Vnitřní prostředí podniku

11.2.1 Mckinseyho model 7S

Strategie: Cílem podniku Psíbox je prodávat unikátní dárková balení, která jsou vhodná jak pro domácí mazlíčky, tak i pro jejich pečovatele. Jde o dlouhodobou tržní mezeru, kterou se tento podnik pokouší vyplnit za pomoci ověřených strategických metod, jako například uchopením svých strategických cílů pomocí struktury SMARTer.

Sdílené hodnoty: Pro to, aby firma mohla prosperovat, musí každý věřit v hlavní myšlenku firmy a podílet se na společných cílech podniku. Poslání firmy je proto jasně definované a prosazuje se prostřednictvím přátelského pracovního kolektivu.

Struktura: Podnik má sice svého jednatele, nicméně cílem je spíše tvořit jeden velký tým. V podniku tudíž neplatí jasná hierarchie a každý zaměstnanec tak má svůj vlastní soubor úkolů a kompetencí za které je odpovědný.

Systémy: Jelikož se jedná o malý podnik, vnitřní komunikace podniku probíhá převážně verbálně. V případě nutnosti jsou využívány různé formy online komunikace. Vnitřní informace o prodejích a dalších aspektech firemních záležitostí jsou dostupné prostřednictvím integrovaného firemního systému.

Styl: Vnitřní řízení podniku probíhá formou zcela otevřené diskuse. Každý zaměstnanec se může podílet na rozhodování v různých aspektech chodu podniku. Unikátní schopnosti zaměstnanců nejsou přehlíženy, naopak musí být podporovány.

Spolupracovníci: Každý zaměstnanec firmy je uznáván a je součástí týmu. Nové nápady jsou oceněny a vítány.

Schopnosti: Schopnosti zaměstnanců jsou neustále podporovány prostřednictvím firemních motivačních cvičení a školení, jejímž cílem je zdokonalit komunikaci a teamwork.

11.3 Portfolio analýza

11.3.1 Ansoffova matice

Podnik Psíbox plánuje prodej produktů, které již na trhu existují. Těmi jsou dárkové boxy, přesněji dárkové boxy určené psům. Společnosti jako Dogsie nebo Musetto již několik let úspěšně působí na tomto trhu. Cílem podniku Psíbox je však odlišit se od této konkurence zcela novým unikátním produktem, jenž si klade za cíl uspokojit i majitele mazlíčků.

Aktuální konkurenti v tomto odvětví neposkytují žádná dárková balení, jež by svým obsahem mohla něco nabídnout i samotným zákazníkům. Tím se konkurenční dárková balení stávají nepraktická, pokud je zákazník například kupuje jako dárek pro někoho se psem.

Na základě těchto dat lze tedy usoudit, že strategií podniku Psíbox dle Ansoffovy matice je rozvoj produktu, tedy uvedení nových produktů na existující trh.

	Existující produkty	Nové produkty
Existující trh	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
Nový trh	Rozvoj trhu	Diverzifikace
	Vyšší riziko	

Vyšší riziko

Zdroj:[78]

Z matice vyplývá, že tato forma strategie je částečně riziková, protože se jedná o nový produkt. Podnik by se tedy měl soustředit právě na samotný produkt a jeho provedení, aby se ujistil, že úspěšně vyplní mezeru na existujícím trhu.

12 Marketingová strategie

Po dokončení situační analýzy, jejímž cílem bylo přiblížit vnější a vnitřní okolí podniku pomocí ověřených analytických metod a lépe upřesnit firemní cíle můžeme konečně přejít k tvorbě marketingové strategie. V této části zjistíme cesty k získání konkurenčních výhod, dále naplánujeme a vybereme trh, způsob jeho stimulace a rozhodneme se o eventuálních aliancích s konkurenty.

[78] Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/ansoff-matrix/>.

12.1 Cílové trhy a cílový marketing

12.1.1 Segmentace trhu (segmentation)

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, cílem segmentace je zjistit, na kterém trhu se podnik momentálně nachází a na jaké trhy by se v budoucnu měl zaměřit. K vymezení trhu, na kterém se Psíbox v tuto chvíli nachází, budou využity tyto způsoby segmentace:

- Geografická segmentace: prodej bude probíhat skrze e-shop, tudíž dárkové boxy budou dostupné po celém území České republiky, a nikoliv pouze v jednom regionu. Webové stránky podniku jsou pouze v českém jazyce, tudíž cizinci nejsou součástí naší cílové skupiny. Podnik v tuto chvíli neplánuje rozšíření na zahraniční trh.
- Demografická segmentace: v tuto chvíli není k dispozici žádná ověřená demografická statistika, jež by jasně zobrazovala věk či pohlaví majitelů psů, kterých se produkty společnosti Psíbox týkají. Nicméně lze usuzovat, že z hlediska demografie není chov psa omezen na pohlaví. Pokud však bereme v potaz věk, tak adopce psa z útulku je v ČR možná od 18. let, tudíž lze usuzovat, že cílová skupina bude starší 18 let.
- Geodemografická segmentace: průměrný zákazník je občanem České republiky, umí česky a je starší 18 let.
- Psychografická segmentace: lze předpokládat, že jedním ze zájmů průměrného spotřebitele je nějaká venkovní aktivita, jelikož pes se musí venčit. Mohou se psem například chodit na procházky, výlety do přírody či si s ním jít zaběhat. Co se týče společných názorů stanovené geodemografické skupiny, tak vzhledem k narůstající míře humanizace domácích mazlíčků v České republice lze předpokládat, že běžný spotřebitel bude názoru, že pes je člen rodiny a jeho zdraví je důležité.[79]
- Behaviorální segmentace: produkty společnosti jsou atraktivní pro spotřebitele, kteří svého domácího mazlíčka považují za člena domácnosti. Naopak lidé, kteří ho berou jen, jako hlídacího psa mu určitě dárkový box kupovat nebudou. O produkt taktéž mohou jevit zájem lidé, kteří znají někoho se psem a přibližuje se doba narozenin či svátku jednoho z nich. Pokud se ptáme, jakým způsobem spotřebitelé na tomto trhu krmivo pro psy kupují, z dat z roku 2018 vyplývá, že 75 %

[79] Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/04/retail-in-detail-trendem-je-humanizace-domacich-zvirat/>.

spotřebitelů nakupovalo krmivo off-line, zatímco pouhých 35 % nakupovalo online.[80]

Profilování segmentů:

- lidé, kteří vnímají psa jako člena domácnosti,
- lidé, kteří kupují dárek pro někoho se psem,
- lidé, kteří nakupují krmivo pro psy online,
- lidé, kteří nakupují krmivo pro psy off-line,
- lidé, kteří psa vnímají jako majetek (např. k hlídání domu),
- aktivní lidé, kteří se svým psem pravidelně něco podnikají.

12.1.2 Výběr tržních segmentů (targeting)

Nyní po identifikaci tržních segmentů lze přistoupit k jejich výběru. Podstatnými kritérii pro výběr segmentů jsou velikost, růstový potenciál a atraktivita segmentu.

Vybrané segmenty

- Lidé, kteří nakupují krmivo pro psy off-line – tato skupina je z hlediska velikosti velmi početná (75 %), čímž splňuje první kritérium. Druhé kritérium, čímž je růstový potenciál taktéž splňuje, protože trh s krmivem roste vlivem humanizace domácích mazlíčků, a navíc lze produkt neustále rozšiřovat do dalších prodejen. Třetím kritériem je atraktivita, zde je pro podnik atraktivní fakt, že takto prodá více kusů dárkových balení najednou a nemusí se tolik starat o dodání jednotlivých balení do rukou klientů. Dalším bonusem je i fakt, že se skrze kamenné prodejny rozšíří povědomí o značce. Ačkoliv firma v tuto chvíli plánuje čistě online prodej, je určitě k zamyšlení, zdali se nezaměřit i na off-line prodej.
- Lidé, kteří vnímají psa jako člena domácnosti – jak jsem již mnohokrát zmínil, hlavním trendem v dnešní době je humanizace domácích mazlíčků. Těmto lidem velmi záleží na zdraví jejich domácích mazlíčků a chtějí, aby měli jen vysoce kvalitní stravu, která jim zajistí dlouhý a šťastný život. Pro takové lidi je domácí mazlíček zdrojem štěstí a radosti a je poměrně vysoká šance, že jim občas i koupí nějaký dárek. Tato skupina je dnes velmi početná, neustále se rozrůstá a pro podnik

[80] Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/04/retail-in-detail-trendem-je-humanizace-domacich-zvirat/>.

Psíbox je atraktivní, protože je u této skupiny nejvyšší šance, že projeví zájem o dárkový box.

- Lidé, kteří nakupují krmivo pro psy online – ačkoliv pouze 35 % lidí nakupuje krmivo online, pro Psíbox je tento segment velmi atraktivní. Důvodem je, že online prodejem se produkt dostane do rukou všem zákazníkům po celé republice a není nutné řešit složitosti s prodejem v lokálních prodejnách.
- Aktivní lidé, kteří se svým psem pravidelně něco dělají – tato skupina se týká většiny zákazníků vlastnících psa. Pes vyžaduje pozornost (a pokud zákazník bydlí v bytě bez zahrady, tak i venčení). Pohyb navíc není zdravý jen pro „páníčka“, ale i pro psa, čímž se propojuje s předchozím segmentem lidí, kteří psa vnímají jako člena domácnosti a velmi si cení jeho zdraví. Pro Psíbox je tento segment atraktivní tím, že lze skrze tento segment rozšířit marketingovou strategii z krmiva i na pohyb, a navíc lze podpořit i nějakým užitečným dárkem pro venčení či cvičení uvnitř boxu.

12.1.3 Umístění produktů (positioning)

Třetí a finální fází po segmentaci a targetingu je positioning, tedy umístění produktu. Cílem je na základě zvolených tržních segmentů vytvořit strategii, jež ovlivní podprahové vnímání zákazníků. Nyní je tedy zapotřebí vymyslet, co by si měl zákazník vybavit pod značkou Psíbox.

12.2 Marketingový mix

12.2.1 9P

- Výrobek: hlavním a jediným produktem je dárkové balení Psíbox, jehož cílem je uspokojit nejen potřeby psa, ale i zákazníka. Pro psa je v boxu množství pamlsků (sušené maso, cvičící pamlsky, dentální pamlsky), dále jsou pak v boxu psí hračky, a i nějaký dárek pro páníčka (ten se týká nějaké aktivity spojené se psem). Co se týče kvality, tak záleží hlavně na tom, aby přiložené pamlsky byly pro psa zdravé a nepůsobily lacině. Design a zpracování je provedeno moderní barevnou grafikou, která působí hravě, ale nikoliv lacině.
- Cena: cena byla stanovena tak, aby byla na stejné úrovni či lehce nižší než u konkurence. V tuto chvíli není cena plně optimalizována pro maximální profit, avšak v budoucnu bude generovat větší zisk, až firma začne obsah vyrábět sama.

- Distribuce: ze začátku bude zboží dodáváno přímo spotřebiteli skrze online e-shop, protože je to nejlevnější varianta, jak produkt dostat do rukou co nejvíce lidí. Produkt bude skladován v sídle firmy v Chomutově. Později je však v plánu i prodej v maloobchodech.
- Propagace: hlavní cílovou skupinou pro propagaci výrobků jsou aktivní lidé, kterým záleží na zdraví jejich psů a nakupují online. Samotná marketingová komunikace by tak měla být soustředěna na online prostředí (sociální sítě, web, mail atd.) a reklamy by měly být zaměřeny na spokojenost a zdraví psů.
- Lidé: zaměstnanci podniku věří v poslání firmy a jejich kreativita je podporována.
- Informace: o zákazníkových potřebách se firma převážně dozví prostřednictvím online recenzí a formou komunikačního kanálu přímo na webových stránkách.
- Obal: obal je na rozdíl od konkurence barevný a unikátní, není to jen hnědá krabice. Na způsob vnitřního zabalení je taktéž brán zřetel, všechny pamlsky mají svůj vlastní designově zpracovaný obal a jsou uvnitř boxu hezky roztříděny.
- Spolupráce: spolupráce podniku interně probíhá se zaměstnanci mateřské firmy Lasso CV. Externí spolupráce probíhá mezi podnikem Psíbox a jeho dodavateli.
- Programy: aktivity směřované ke spotřebiteli probíhají off-line i online. Jednou z těchto aktivit je například zahrnutí děkovného dopisu uvnitř dárkového balení.

12.2.2 4C – z pohledu zákazníka

Kategorie:

- Zákaznická hodnota: zákazník chce pro svého psa zdravé pamlsky a něco na venkovní aktivity (hračku například). Zároveň za stanovenou cenu nechce mít pocit, že toho dostal málo. Na základě těchto dat byly vybrány kvalitní pamlsky od místních prodejců. Zároveň jsou pamlsky do boxu vkládány ve větším množství, i když to znamená vyšší náklady na výrobu. Cílem je však udržet si a uspokojit zákazníka natolik, aby produkt doporučil dalším. V pozdější fázi provozu budou náklady sníženy výrobou vlastních pamlsků.
- Komunikace: na webových stránkách je pro zákazníka zřízen jednoduchý komunikační portál, pomocí kterého může firmu kdykoli kontaktovat, zároveň může podat recenzi na Googlu či Seznamu.
- Pohodlí: produkt je aktuálně prodáván online, a tak bylo vynaloženo velké úsilí, aby byl proces nákupu pohodlný. Zákazník se tedy neprodírá typickým e-

shopovým prostředím, ale namísto toho byl vytvořen zcela unikátní jednoduchý nákupní proces, kde zákazník jen vybere velikost psa, vyplní dodací údaje a vybere způsob platby.

- Cenové náklady zákazníka: naši zákazníci jsou starší 18 let a v mnoha případech jsou již zaměstnaní či mají rodinu. Navíc z průzkumů vyplývá, že naše cílová skupina považuje psa za člena rodiny a nemá problém připlatit za zdravé krmivo. Nicméně protože jsme nový podnik v tomto tržním sektoru, cena byla nastavena podobně jako je tomu u konkurence.

13 Strategický plán

Výsledkem strategického plánování a všech zahrnutých analytických metodologií je nakonec strategický plán. Cílem této fáze je dokončit a pevně stanovit na základě předešlých analýz specifické cíle a jejich harmonogram.

13.1 Specifické cíle:

Na základě předchozích analýz lze nyní lépe stanovit cíle podniku.

- v říjnu roku 2022 spustit online prodej,
- do října roku 2023 zajistit, aby 50 % produktů bylo vyráběno nezávisle z vlastních zdrojů,
- do prosince roku 2023 snížit náklady na výrobu boxů o 30 % v porovnání s rokem 2022,
- do konce roku 2022 prodat 400 boxů,
- v říjnu roku 2023 spustit off-line prodej.

13.2 Ganttův diagram

Diagram pro rok 2022:

	Q1	Q2	Q3	Q4
Spuštění online prodeje	Zařízení dodavatele	Zajištění skladového prostor.	Objednání zásob a balení produktu. Najmutí skladových zaměstnanců.	Finalizace e-shopu a spuštění e-shopu.
Do konce roku prodat 400 boxů			Příprava detailní marketingové kampaně.	Spuštění propagace.

Diagram pro rok 2023:

	Q1	Q2	Q3	Q4
Do října roku 2023 zajistit, aby 50 % produktů bylo vyráběno nezávisle z vlastních zdrojů.		Příprava know-how.	Výroba vlastních produktů.	Předělání struktury dárkových balení, aby pojmula vlastní výrobky.
V říjnu roku 2023 spustit off-line prodej.		Jednání s prodejci.	Příprava vlastní prodejny.	Spuštění vlastní prodejny s osobním odběrem a zahájení prodeje u dalších prodejců.
Do prosince roku 2023 snížit náklady na výrobu boxů o 30 % v porovnání s rokem 2022.			Zřízení výhodnější nabídky od dodavatele a výroba vlastních produktů.	Měření výsledků.

14 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo sestavení podnikatelského plánu a jeho následná aplikace na reálný podnik, v tomto případě startup Psíbox. Podnikatelský plán byl sestaven v rámci teoretické části formou sekundárního výzkumu. Při tomto výzkumu byl zjištěn a sestaven plán skládající se ze tří primárních částí. Těmi jsou: strategické plánování, situační analýza a marketingová strategie. První z těchto částí je strategické plánování, jehož cílem je definování vize a poslání firmy a dále pak i vytvoření hierarchie a harmonogramu strategií a cílů. Po této fázi je dalším krokem přípravy podnikatelského plánu situační analýza, která zkoumá vnitřní a vnější okolí podniku. Součástí situační analýzy jsou například metody: SWOT analýza, Mckinseyho model 7S či Ansoffova matice. Všechny tyto metody, a další, jsou podstatné pro vytvoření představy o vnitřním a vnějším prostředí podniku. Závěrečným krokem vypracování podnikatelského plánu je příprava marketingové strategie. Ta byla umístěna až na konec, protože vychází z východisek situační analýzy. Výsledkem všech těchto postupů je nakonec kompletní podnikatelský plán, jenž může být aplikován na vybraný podnik.

Zajímavým zjištěním při sestavování podnikatelského plánu bylo, jak se některé metody neustále vyvíjí. Například původní myšlenka marketingového mixu 4P z devadesátých let byla již několikrát doplněna, aby lépe odrážela aktuální marketingové dění. Dnes již existuje celých 9P marketingového mixu. Vyvinuly se i jiné metody, jako například PEST analýza, která se dnes již používá ve formě PESTLE, jenž zahrnuje i ekologické faktory nebo metoda SMART, která byla rozšířena akronymy E a R, jež představují další způsoby ohodnocení cílů. Na základě těchto zjištění lze usuzovat, že metody strategického plánování, situační analýzy a marketingu se budou i dále vyvíjet, aby mohly lépe reagovat na všechny změny v podnikatelské sféře.

Klíčová zjištění a postupy z části teoretické byly nakonec ve správném pořadí aplikovány na podnik Psíbox s účelem vytvořit detailní podnikatelský plán, ze kterého by firma mohla při svém dalším růstu těžit. Vybrané metody pomohly firmě určit, na který trh cílit, na co si z hlediska vnějšího prostředí dát pozor a kterým směrem se má dále ubírat. Na základě provedení kroků praktické analýzy bylo například zjištěno, že 75 % zákazníků nakupuje psí krmivo off-line, z čehož vzešlo i praktické doporučení. Tím je zahájení příprav pro přesun do off-line sféry, jelikož firma měla původně v plánu prodej zboží pouze na internetovém e-shopu.

Výsledkem této bakalářské práce je nakonec podnikatelský plán, který odhalil nová rizika i možnosti rozvoje pro podnik Psíbox a potvrzuje tak důležitost a efektivitu podnikatelského plánování.

Seznam tištěné literatury

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-09-1.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. PRAHA: GRADA, 2006. ISBN 80-247-1389-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie v praxi*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-578-X.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip a Kevin LANE. Marketing management. 14. Praha: Grada, 2013. ISBN 978- 80-247-4150-5.

LANE KELLER, Kevin. Strategické řízení značky. 4. Praha: Grada, 2007. ISBN 978- 80-247-1481-3.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. PRAHA: GRADA, 2014. ISBN 978-80-247-5316-4.

PORTER, Michael. Konkurenční strategie metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. C. H. Beck, 2006. ISBN 8071793671.

VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1.

§ 420 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (dále jen „NOZ“)

§ 1 zákona č. 91/1996 Sb, Sbírka zákonů

JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb*. Praha: Grada, c2000. Manažer. ISBN isbn80-7169-995-0.

Seznam internetových zdrojů

1.2 Porterovy konkurenční strategie [online]. [cit. 2022-08-03]. Dostupné z: <https://elearning.tul.cz/mod/resource/view.php?id=267647>

Ansoff matrix: The Product/Market Expansion Grid. *CFI* [online]. [cit. 2022-03-03]. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/ansoff-matrix/>

Desk research. *Podnikatel* [online]. [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: www.podnikatel.cz

Doba obratu zásob (Inventory Turnover). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2022, 04.09.2015 [cit. 14.04.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/doba-obratu-zasob>

HANA, Bartošová a Jan BARTOŠ. *Projektový management* [online]. Praha: OPPA, 2011 [cit. 2022-03-03]. Dostupné z: <http://files.vsrr.webnode.cz/200000020-5b25a5c1fc/Projektov%C3%BD%20management_OPPA_2012_Barto%C5%A1ov%C3%A1%20a%20kol..pdf>

HENYCH, Michal. *Cíle ještě chytřejší (SMARTER)* [online]. 23.9. 2014, 1 [cit. 2022-04-17]. Dostupné z: <http://www.management.cz/cile-jeste-chytrejsi-smarter/>

KOPETSCHKE, Igor. *NÁSTROJE MARKETINGU /MARKETINGOVÝ MIX/* [online]. [cit. 2022-04-17]. Dostupné z: <https://elearning.tul.cz/mod/resource/view.php?id=186068>

Kouzlo Paretova Principu. *Portu* [online]. [cit. 2022-07-30]. Dostupné z:<https://www.portu.sk/blog/kouzlo-paretova-principu/>

Marketingová strategie [online]. [cit. 2022-08-03]. Dostupné z: <https://fim2.uhk.cz/wikicr/web/index.php/home/7-marketing/279-2016-11-29-18-31-31>

Marketingová strategie. *Altaxo* [online]. [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/marketing/marketingova-strategie>

Marketingové prostředí (Marketing enviroment). *Management Mania* [online]. [cit. 2022-07-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingove-prostredi>

Marketingové prostředí (Marketing Environment). *Management mania* [online]. 02.03.2016 [cit. 2022-08-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingove-prostredi>

Marketingový mix 4C. *Krejta* [online]. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://krejta.cz/marketingovy-slovnik/marketingovy-mix/>

Marketingový mix 8P (Marketing Mix 8P) [online]. [cit. 2022-08-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-8p-marketing-mix-8p>

McKinsey matice (GE matice) (McKinsey Matrix). *Management mania* [online]. [cit. 2022-08-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-matice>

Paretovo pravidlo (Pravidlo 80/20). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2022, 10.02.2021 [cit. 14.04.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/paretovo-pravidlo>

Paretovo pravidlo a ABC analýza. *Benefico* [online]. [cit. 2022-08-02]. Dostupné z: <https://benefico.cz/paretovo-pravidlo-a-abc-analyza/ >

PESTLE analýza. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2022, 30.07.2015 [cit. 09.04.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

Retail in detail: trendem je humanizace zvířat. *Mediaguru* [online]. 5. dubna 2019 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/04/retail-in-detail-trendem-je-humanizace-domacich-zvirat/>

Solventnost (solvency). *Management mania* [online]. 16.02.2016 [cit. 2022-08-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/solventnost>

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing: cesta k trhu* [online]. 4. Praha: VŠPP, 2018 [cit. 2022-03-04]. ISBN 978-80-86847-81-8.

Ukazatele rentability (Profitability Ratios). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2022, 18.03.2016 [cit. 14.04.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ukazatele-rentability>

Ukazatele zadluženosti (Debt Ratios). *Management mania* [online]. 10.02.2018 [cit. 2022-08-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ukazatele-zadluzenosti>

Which one of these devices do you use most for surfing or browsing the internet?. *Statista* [online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/308449/device-preference-for-internet-browsing-in-the-uk/>

Životní prostředí (Environment). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2022, 01.12.2015 [cit. 09.04.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zivotni-prostredi>