

**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V  
PRAZE**

**FAKULTA LESNICKÁ A DŘEVAŘSKÁ**



**PODNIKATELSKÝ PLÁN  
BUSINESS PLAN**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Autor práce: Bc. Luboš Nouzák | Vedoucí práce: RNDr. Marcel Riedl, CSc.

2017

# Zadání

## ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Fakulta lesnická a dřevařská

### ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Luboš Nouzák

Lesní inženýrství

Název práce

**Podnikatelský plán firmy Palety.store zabývající se výrobou a prodejem paletového nábytku**

Název anglicky

**Business plan of a company Palety.store dealing with pallet furniture**

---

#### Cíle práce

Cílem práce je navrhnout podnikatelský plán se zaměřením na marketingový mix firmy Palety.store působící v dřevařském sektoru, která vyrábí paletový nábytek a nabízí jej prostřednictvím e-shopu.

#### Metodika

Práci napište v souladu s formálními požadavky uvedenými v doporučených pravidlech pro zpracování bakalářských a diplomových prací na FLD. Postup ve vypracování a dosahované výsledky průběžně konzultujte s vedoucím práce. Doporučuje se zpracovat práci v následujících etapách:

Zpracování stručné rešerše, podrobnější vymezení tématu a rozsahu zkoumání, vysvětlení pojmů a definic, které je potřebné znát k hlubšímu zkoumání dané problematiky.

Pro zvolený subjekt – Palety.store provést výzkum týkající se spokojenosti zákazníků s marketingovým mixem.

Na základě analýzy získaných údajů, porovnání s konkurencí, zpracování dat a pozorování formulovat relevantní návrhy na zvýšení efektivity marketingového mixu analyzovaného subjektu.

Diskuze a závěr rekapitulace dosažených výsledků a význam pro širší praxi

**Doporučený rozsah práce**

cca 60 stran

**Klíčová slova**

marketing mix, business plan, pallet furniture, business strategy

---

**Doporučené zdroje informací**

- FORET, M. Marketingový průzkum. Poznáváme svoje zákazníky. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.
- KOTLER, P. Moderní marketing. 4. evr. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-2471-545-2.
- LYKOVÁ, J. Marketingový audit a kontrola. Praha: Grada Publishing, 2000. 117 s. ISBN 80-7169-720-6.
- RIEDL, M. Marketing. V Praze: Česká zemědělská univerzita, 2005. ISBN 80-213-1375-7
- SCHMITHUSEN, F. et al. Podnikání v lesním hospodářství a dřevařském průmyslu. Praha ČZU 2009. 535 s. ISBN 978-80-213-1945-5
- SINCLAIR, S., A. Forest Products Marketing, McGraw-Hill 1992, 400 s., ISBN 0-07-057546-0
- TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2017/18 LS – FLD

**Vedoucí práce**

RNDr. Marcel Riedl, CSc.

**Garantující pracoviště**

Katedra lesnické a dřevařské ekonomiky

---

Elektronicky schváleno dne 16. 1. 2018

**prof. Ing. Luděk Šišák, CSc.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 5. 2. 2018

**prof. Ing. Marek Turčáni, PhD.**

Děkan

V Praze dne 15. 04. 2018

**Poděkování:**

Rád bych poděkoval všem, kteří se podíleli na vzniku mé diplomové práce, především pak děkuji vedoucímu diplomové práce RNDr. Marcelu Riedlovi, CSc., za odborné vedení, vstřícnost a podnětné návrhy, které vedly k vyjasnění směru a náplně práce.

V Praze dne

.....

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně pod vedením RNDr. Marcela Riedla, CSc. Uvedl jsem všechny literární prameny, ze kterých jsem čerpal. Jsem si vědom, že zveřejněním diplomové práce souhlasím s jejím zveřejněním dle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách v platném znění, a to bez ohledu na výsledek její obhajoby.

V Praze dne .....

## **Abstrakt**

### **Podnikatelský plán pro vybraný podnik**

Cílem diplomové práce je navrhnout podnikatelský plán pro vybraný začínající podnik. Práce je rozdělena na dvě hlavní části. Teoretickou a praktickou. Teoretická část se zabývá vysvětlením základních pojmů, specifiky internetového prostředí, do kterého je podnik umístěn a tvorbou podnikatelského plánu. Struktura podnikatelského plánu v části praktické odpovídá struktuře, která byla zvolena v teoretické části práce. Podnikatelský plán je v praktické části vypracován pro nově vznikající internetový projekt. Nejdříve jsou uvedeny základní charakteristiky projektu, informace o nabízeném produktu včetně jeho konkurenční výhody, způsobu a strategii prodeje, cílové skupině a poté probíhá podrobná identifikace příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek. Zvláštní důraz je kladen na marketingový mix a na zvýšení jeho efektivity.

**Klíčová slova:** Podnikatelský plán, internetové podnikání, SWOT, marketingový mix, analýza konkurence

## **Abstract**

### **Business plan for a selected company**

The purpose of the thesis is to make a business plan for a start-up. This thesis consists of two main parts. Theoretical and practical. The theoretical part deals with the explanation of basic concepts, specifics of the internet business, where a start-up is placed and creating a business plan. The structure of the business plan in the practical part follows the model devised in the theoretical part. The business plan in the practical part is made for the newly created internet project. In the beginning, there are the basic features of the project, the information about the offered product including its competitive advantage, the target group and the details of the opportunities, threats, strengths and weaknesses. Particular emphasis is placed on the marketing mix and on its efficiency.

**Key words:** Business plan, internet business, SWOT, marketing mix, competition analysis

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b> .....	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika</b> .....	<b>12</b>
2.1	Cíl práce a metodika .....	12
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska</b> .....	<b>13</b>
3.1	<b>Podnikání</b> .....	<b>13</b>
3.1.1	Podnikatel a podnikání .....	13
3.1.2	Podnik .....	14
3.1.3	Forma podnikání.....	15
3.1.4	Internetové podnikání .....	17
3.1.5	Internetové obchodování .....	18
3.2	<b>Marketing</b> .....	<b>19</b>
3.2.1	Internetový marketing.....	19
3.3	<b>Příprava podnikatelského plánu</b> .....	<b>21</b>
3.4	<b>Podnikatelský plán</b> .....	<b>21</b>
3.4.1	Titulní strana.....	23
3.4.2	Shrnutí .....	23
3.4.3	Charakteristika podniku, podnikatelská příležitost .....	23
3.4.4	Finanční plán.....	25
3.4.5	Rizika.....	25
3.4.6	Cíle podniku .....	27
3.4.7	Makrookolí podniku, PEST analýza .....	27
3.4.8	Mikrookolí podniku, Porterova analýza.....	31
3.4.9	Analýza konkurentů.....	34
3.4.10	SWOT analýza .....	35
3.4.11	Marketingový mix.....	37
3.4.12	Canvas model .....	42
3.4.13	Přílohy .....	44
<b>4</b>	<b>Praktická část, podnikatelský plán</b> .....	<b>45</b>
4.1	<b>Shrnutí</b> .....	<b>46</b>
4.2	<b>Charakteristika podniku, podnikatelská příležitost</b> .....	<b>49</b>
4.2.1	O podniku .....	49
4.2.2	Podnikatelská příležitost.....	51
4.3	<b>Finanční plán a rizika</b> .....	<b>53</b>
4.4	<b>Cíle podniku</b> .....	<b>54</b>
4.5	<b>Makrookolí podniku, PEST analýza</b> .....	<b>55</b>
4.5.1	Faktory politické a legislativní.....	55
4.5.2	Ekonomické faktory .....	57
4.5.3	Sociologické faktory.....	58
4.5.4	Technologické faktory .....	60
4.5.5	Vyhodnocení PEST analýzy .....	60
4.6	<b>Mikrookolí podniku, Porterova analýza</b> .....	<b>61</b>
4.6.1	Nově vstupující firmy .....	61
4.6.2	Odběratelé.....	62
4.6.3	Substituty.....	62
4.6.4	Dodavatelé.....	63
4.6.5	Konkurenti v odvětví.....	63



4.6.6	Vyhodnocení Porterovy analýzy .....	63
<b>4.7</b>	<b>Analýza konkurentů .....</b>	<b>65</b>
4.7.1	Libuna.cz .....	65
4.7.2	Lovpot.cz .....	68
4.7.3	Palety.store .....	71
4.7.4	Vyhodnocení přímé konkurence, benchmarking.....	72
<b>4.8</b>	<b>SWOT analýza .....</b>	<b>74</b>
<b>4.9</b>	<b>Marketingový mix .....</b>	<b>74</b>
4.9.1	Produkt .....	74
4.9.2	Cena .....	77
4.9.3	Propagace .....	79
4.9.4	Distribuce.....	80
<b>5</b>	<b>Marketingový výzkum.....</b>	<b>82</b>
5.1	Příprava kvalitativního výzkumu .....	82
5.2	Výsledky a hodnocení .....	83
5.2.1	Volný rozhovor .....	83
5.2.2	Hodnocení .....	85
5.3	Doporučení k větší efektivitě marketingového mixu.....	85
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>88</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>89</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>95</b>

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Fyzické osoby - Podmínky podnikání.....	16
Tabulka 2: Osobní společnosti – Podmínky podnikání.....	17
Tabulka 3: Kapitálové společnosti – Podmínky podnikání .....	17
Tabulka 4: PEST obecné faktory makrookolí .....	30
Tabulka 5: Složky marketingového mixu.....	38
Tabulka 6: Porovnání cen základních dvoumístných pohovek.....	52
Tabulka 7: Vývoj růstu mezd řemeslných zaměstnanců v letech 2011 a 2015.....	58
Tabulka 8: Vývoj počtu řemeslných zaměstnanců v letech 2011 a 2015 .....	59
Tabulka 9: Hodnocení Porterových sil v letech 2018 a 2020 .....	64
Tabulka 10: Benchmarking přímé konkurence.....	73
Tabulka 11: Bodové hodnocení vybraných témat marketingového mixu .....	85

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Tvorba podnikatelského plánu.....	23
Obrázek 2: Faktory, které ovlivňují výsledek projektu .....	26
Obrázek 3: Hybné síly konkurence v odvětví .....	32
Obrázek 4: Grafické znázornění marketingového mixu.....	37
Obrázek 5: Schéma canvas modelu.....	43
Obrázek 6: Titulní stránka eshopu .....	46
Obrázek 7: Instagramový profil Palety.store.....	48
Obrázek 8: Ukázka článku "Vaše objednávka = Nově vysazený strom" .....	49
Obrázek 9: Ukázka produktu, jednolůžková postel za 3.957 Kč .....	50
Obrázek 10: Titulní stránka eshopu Libuna.cz .....	66
Obrázek 11: Titulní stránka eshopu Lovpot.cz.....	69
Obrázek 12: SWOT analýza Palety.store.....	74
Obrázek 13: Návrh psacího stolu v programu Inventor .....	76
Obrázek 14: Druhy plateb v českých eshopech.....	78

## Seznam grafů

Graf 1: Počet uživatelů internetu v letech 1993 - 2015 .....	20
Graf 2: Kuznetsovova křivka .....	29

# 1 Úvod

Podstatou podnikatelského plánu je identifikace obchodního modelu, navržení obchodních strategií a minimalizace podnikatelských rizik. Zvláště u impulzivních nápadů nebo u nezkušených podnikatelů je důležitost podnikatelského plánu podceňována a jeho tvorba zdaleka není pro start podnikatelských projektů pravidlem. Díky tomu mohou i dobré nápady s velkým potenciálem skončit neúspěchem. A to je zvláště u projektů s velkými počátečními investicemi často likvidační nejen pro projekt, ale i pro samotného podnikatele.

Práce se zabývá vytvořením podnikatelského plánu, který je zaměřen na marketingový mix. Záměr projektu spočívá ve vytvoření eshopu s nábytkem z palet umístěného do českého internetového prostředí. Internet umožňuje spustit tento projekt na poměrně jednoduchém obchodním modelu, zároveň minimalizuje počáteční vklad a provozní náklady. Navíc se přes internet otevírá tomuto obchodu celý český trh, což je výhoda při komparaci s konceptem s klasickým kamenným obchodem. Na druhou stranu je zde obrovská konkurence internetových obchodů, podle analýzy největšího českého pronajímatele eshopových řešení Shoptet a českého srovnávače cen Zboží.cz je to v současnosti přibližně 41 000 eshopů se zbožím všeho druhu. (Shoptet.cz a Zboží.cz, 2018) Pro uvedení takového čísla do nějakého uchopitelného měřítka se jedná o přibližně stejný počet eshopů jako má celá Velká Británie. (Ihned, 2014) Počet eshopů v ČR, jejich podíl na celkovém maloobchodním obratu i jejich samotné obraty neustále stoupají.

Díky originálnímu produktu je tento projekt na trhu poměrně neotřelý a konkurenci je tak třeba skutečně důkladně hledat. V této práci probíhá dále v rámci komplexní analýzy identifikace příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek. V průběhu tvorby této práce se podařilo v nově vytvořeném eshopu realizovat i několik prvních objednávek a na jejich základě oslovit zákazníky a dotázat se na jejich spokojenost s nákupem prostřednictvím telefonického rozhovoru. Na základě zjištěných dat tak bylo možné vytvořit doporučení, která mají za cíl ještě více přizpůsobit marketingový mix cílové skupině. Protože, má-li se jednat o internetový obchod, mít pouze kvalitní nebo originální produkt v dnešní době již nestačí. Doba, kdy stačilo na eshop umístit jakýkoliv produkt a čekat, až zákazníci přijdou a nakoupí, je dávno pryč. Na trh je nyní třeba nahlížet komplexněji. Podle Riedla (2005) úspěch na konkrétním trhu spoluvytváří podnikatelská činnost, která má podobu inovací: orientace na

nové produkty a doprovodné služby, nové marketingové postupy nebo úplně nové přístupy k podnikání.

Myšlenka prodeje paletového nábytku je poměrně jednoduchá. Paletový nábytek je trendy, ekologický a poměrně levný. Navíc je velmi originální. V době, kdy je na českém trhu s nábytkem množství společností s velkými kamennými prodejnami, které českým domácnostem dodávají laciné sériové výrobky, se tak nabízí možnost pořídit si stylový doplněk, který doma nemají také všichni sousedé. A internet je cesta, která s malými náklady otevírá velké možnosti.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce a metodika**

Hlavním cílem práce je vytvořit a následně zhodnotit podnikatelský plán pro internetový obchod s paletovým nábytkem. Dílčím cílem této práce je postupně definovat teoretická východiska na základě studia a následné interpretace vybrané literatury, představit produkt, obchodní model a cílovou skupinu. Dále v praktické části zmapovat konkurenční prostředí a najít možné příležitosti, hrozby, silné, slabé stránky. Na konci práce definovat marketingový mix. Na základě reálných dodávek zboží prvním zákazníkům provést průzkum jejich spokojenosti a případně navrhnout změny v marketingovém mixu, které povedou k jeho větší efektivitě.

## 3 Teoretická východiska

Teoretická část této práce je postupně seřazena do jednotlivých částí, kdy se postupuje od základních pojmů o internetovém podnikání k možnostem založení podniku až ke struktuře samotného podnikatelského plánu.

### 3.1 Podnikání

#### 3.1.1 Podnikatel a podnikání

Jednoznačná definice podnikatele neexistuje, protože na něj můžeme pohlížet z různých úhlů pohledu. Z toho nejobecnějšího, globálního a historického hlediska můžeme zajít například podle Sirůčka (2015) až do starověku a středověku, kam sahají kořeny tohoto termínu. V té době se za podnikatele považoval člověk vyrábějící produkty. Počátkem 18. století byli podnikatelé dodavatelé, kteří měli smlouvu s vládou, a měli tedy předem zajištěn odběr svého zboží za domluvenou cenu. Rozdíl oproti dnešku tedy mimo jiné spočíval v malém riziku.

Právě do souvislosti s rizikem uvedl tento termín Richard Cantillon, který také poprvé použil slovo “entrepreneur” (podnikatel, francouzské slovo v doslovném překladu “někdo, kdo je mezi”). Profesi podnikatele myslí člověka, prostředníka, jehož hlavní role spočívá v převzetí rizika. (Řehoř, Srpová, 2010)

Přesuneme-li se v čase do současnosti a do lokálních úprav tohoto pojmu, nacházíme exaktní definice v občanském a živnostenském zákoně, obě definice v sobě nesou stále prvek převzetí rizika. Občanský zákoník (2012) definuje podnikatele dle § 420 jako toho, kdo vykonává výdělečnou činnost samostatně, na vlastní účet a odpovědnost živnostenským nebo obdobným způsobem, a to se záměrem dělat to soustavně a s cílem dosažení zisku. Obdobně definuje podnikatele, který podniká na svou živnost, zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání, který navíc přidává další detailní podmínky pro provozování živnosti.

Vykonávat činnost samostatně znamená, že je-li podnikatel fyzickou osobou, tak jedná osobně. Pokud je podnikatel právnická osoba, jedná prostřednictvím statutárního orgánu. Podnikatel podle požadavku “na vlastní účet a odpovědnost” podniká s vědomím, že nese veškeré riziko za důsledky své činnosti, a to jak fyzická, tak právnická osoba. Pojmem soustavnost se myslí činnost, která je vykonávána opakovaně a pravidelně, nikoliv příležitostně. A cíl každého podnikatele musí být vždy dosažení zisku, který však nemusí být nutně realizován. (Řehoř, Srpová, 2010)

Jak bylo již zmíněno na začátku podkapitoly, pojmy podnikatel nebo podnikání lze chápat z několika úhlů, a proto dále Řehoř a Srpová (2010) vypracovali další pohledy na tento termín.

- Podnikání jako činnost – činností je myšlena nějaká inovace, tvorba něčeho navíc, tvorba nové přidané hodnoty.
- Podnikání jako přístup – souvisí s přidanou hodnotou, podnikatel aktivně vyhledává příležitosti, které za pomoci vlastních zdrojů, na vlastní jméno a riziko proměňuje v užitky a následné úspěchy sklízí jako poslední z řady zainteresovaných do tohoto procesu.
- Podnikání jako hodnota – představuje skladbu osobních hodnot, souvisí s životním postojem, jedná se o takzvaný “podnikatelský duch”.

### **3.1.2 Podnik**

Ke kompletaci základních pojmů týkajících se podnikání je vhodné definovat si i pojem podnik. K definici bohužel již nelze využít legislativní dokument, protože se tento termín v české právní úpravě již neobjevuje a nahrazuje ho § 502 v Občanském zákoníku (2012) termínem Obchodní závod, tento termín označuje soubor jmění, které slouží jako prostředek podnikateli k provozování jeho činnosti. Pokud se nebudeme omezovat pouze na právní úpravu, znovu tento termín vhodně definovali a z několika úhlů pohledu rozpracovali autoři Řehoř a Srpová (2010).

- Obecný přístup – podnik je subjekt, jehož prostřednictvím dochází k přeměně vstupů na výstupy.

- Obsáhlejší přístup – podnikem se myslí hmotné a nehmotné složky které slouží k předmětu podnikání. (Tento přístup se velmi přibližuje definici Občanského zákoníku)
- Právní přístup – přidává ke hmotným a nehmotným složkám ještě právní podstatu a majetkové hodnoty, které přísluší podnikateli a slouží k naplňování jeho činnosti.

Podniky jsou zakládány a provozovány kvůli snadnější organizaci činnosti, jejíž hlavní cíl je zhodnocování vložených finančních prostředků. To je pohled provozovatele, nicméně nezanedbatelnou úlohu hrají podniky i v celospolečenském významu, kdy uspokojují poptávku po ekonomických statcích. (Šiman, Petera, 2010)

### **3.1.3 Forma podnikání**

Výběr vhodné právní formy podnikání je důležitým prvkem, který je potřeba při startu podnikání zvážit. V České republice je na výběr několik právních forem. Každá je vhodná pro jiný typ podnikání a každá nese své klady i zápory. V průběhu samotného podnikání lze jeho formu měnit, ale vždy to s sebou nese časovou organizační i finanční tíži. V České republice upravují problematiku právních forem podnikání právní předpisy, a to obchodní zákoník, zákon o daních z příjmu a již zmíněný občanský zákoník a živnostenský zákon. Základní formy podnikání jsou dvě. Podnikání fyzických osob a podnikání právnických osob.

#### ***Fyzické osoby***

Fyzická osoba se pokládá za osobu podnikající dle živnostenského oprávnění, tj. osoba, která vlastní živnostenský list. Fyzicky podnikající osobou se dále myslí osoby, které jsou dobrovolně zapsány v obchodním rejstříku, osoby, které podnikají na základě jiného oprávnění dle zvláštních předpisů (auditoři, notáři, lékaři...), nebo soukromě hospodařící zemědělci, kteří jsou zapsáni v evidenci dle zvláštního předpisu. Podnikání fyzických osob je tou jednodušší formou podnikání, kde hraje hlavní roli osobní angažovanost podnikatele, který realizuje své podnikatelské aktivity. Mezi základní charakteristické rysy podnikání fyzických osob patří například nízké nároky na administraci a kapitál (není vyžadován žádný), velké časové vytížení podnikatele nebo



jeho neomezené ručení (ručí celý svým majetkem). Pro některé fyzické osoby je vhodné pracovat v takzvaných sdruženích fyzických osob. (Šiman, Petera, 2010) Pro výběr nejvhodnější právní formy podnikání je důležité definovat si základní charakteristiky dané formy, případně výhody a nevýhody.

**Tabulka 1: Fyzické osoby - Podmínky podnikání**

<b>Základní charakteristika</b>	Samostatné podnikání fyzických osob na základě živnostenského či jiného oprávnění je formou podnikání, která je vhodná pro začínající podnikatele, resp. pro malý rozsah podnikání (např. podnikání při současném zaměstnaneckém vztahu).
<b>Zakladatelský dokument</b>	Pro tuto formu podnikání není relevantní.
<b>Základní kapitál</b>	Není stanoven.
<b>Způsob ručení za závazky společnosti</b>	Neomezené ručení.
<b>Rezervní fond</b>	Není povinně vytvářen.
<b>Nedělitelný fond</b>	Není povinně vytvářen.
<b>Výhody</b>	Menší regulace státem, což ve svém důsledku znamená minimalizaci nákladů (např. na audit účetní závěrky, zveřejňovací povinnost, notářský zápis) a úsporu času. Autonomie při rozhodování. Minimální výše počátečního kapitálu. Flexibilita (nenáročnost provedení změn) při přerušení, ukončení nebo rozšíření činnosti.
<b>Nevýhody</b>	Obtížný přístup ke kapitálu. Neúspěch v podnikání se přenáší do rodinného života. Malá vyjednávací síla v obchodních vztazích, např. při nakupování (platby za hotové, zálohy apod.). Vysoké riziko vyplývající z neomezeného ručení majetkem podnikatele. Vysoké požadavky na odborné znalosti podnikatele. Velké pracovní vytížení. Nemusí být zaručena kontinuita podnikání.

Zdroj: Šiman, Petera, 2010

### ***Právnícké osoby***

Podnikání právníckých osob je složitější. A to už samotnou kategorizací, kdy základní rozdělení spočívá v rozdělení na společnosti osobní (veřejná obchodní společnost, komanditní společnost) a společnosti kapitálové (společnost s ručením omezeným, akciová společnost, evropská společnost, evropské hospodářské zájmové sdružení, družstva). Pro zjednodušení problematiky právníckých osob, jejich rozdělení a stanovení výhod, nevýhod a základních charakteristik nám poslouží kritériální tabulka.

**Tabulka 2: Osobní společnosti – Podmínky podnikání**

Osobní společnosti				
Právní osoba	Společníci	Základní kapitál	Výhody	Nevýhody / Specifika
VOS	min. 2 PO, FO nebo kombinace	0 Kč	založení spol. Smlouvou a vydáním oprávnění snadný přístup k cizímu kapitálu 0 Kč základní kapitál	ručení všech celým svým majetkem
KS	min. 2 PO, FO nebo kombinace	dle vkladu komandistů min. 5000 Kč	slouží k podnikání i správě majetku specifické zdanění zisku	vklad komandistů je určen spol. smlouvou administrativně složitě založení ručení komplementáře majetkem ručení komandisty vkladem
Družstvo	min. 2 PO nebo 5 osob	výše členského vkladu	jednoduchá fluktuace členů členové neručí za závazky družstva	základní kapitál min. 50 000 Kč nedělitelný fond ručení majetkem družstva

Zdroj: Vlastní zpracování; data z John 2015, Občanský zákoník

**Tabulka 3: Kapitálové společnosti – Podmínky podnikání**

Kapitálové společnosti				
Právní osoba	Společníci	Základní kapitál	Výhody	Nevýhody
SRO	min. 1 společník	1 Kč	snadné založení vyšší důvěra než OSVČ omezené ručení za závazky snadné dělení společníků snadný přístup nových společníků snadný prodej, dědictví	odpovědnost jednatele administrativa, podvojně účetnictví složitější ukončení podnikání
AS	min. 1 PO min. 1 FO	2 mil. Kč 20 mil. Kč veřejná nabídka akcií	vyšší prestiž založení pouze přijetím stanov vydání akcií není nutnost rezervního fondu	omezující právní úprava složitější hierarchie (dozorčí rada představenstvo) složitá administrativa, účetnictví vysoký základní kapitál

Zdroj: Vlastní zpracování; data z John 2015, Občanský zákoník

### 3.1.4 Internetové podnikání

Internetové podnikání znamená využití internetu pro podnikání. Internet pomáhá firmám realizovat jejich podnikatelské záměry. Výhody jsou zejména v rychlosti přenosu dat, v přesnosti a ve větším časovém i prostorovém rozsahu. Internetové podnikání se ale neomezuje pouze na platformu internet, který slouží zejména ke komunikaci se zákazníky, přenosu informací nebo prodeji. Dále známe pojem intranet, který slouží ke vnitropodnikové komunikaci jednotlivých složek společnosti, a extranet, který funguje na bázi komunikaci B2B (business to business), tedy komunikaci s hlavními distributory nebo dodavateli. Slouží k podpoře rychlé výměny informací, objednání zboží nebo k uskutečňování plateb. (Kotler, 2007)

### 3.1.5 Internetové obchodování

Internetové obchodování je moderní, velmi rychle se rozvíjející forma přímého marketingu. Jedná se o modernější formu klasického zásilkového obchodu, ale na rozdíl od tištěných letáků a katalogů, se kterými je spojena náročná a nákladná výroba a distribuce, jakož i velká setrvačnost nabídky z důvodu rigidity marketingových kanálů, internetové obchodování většinu těchto nevýhod eliminuje. Tím, že tato forma obchodování šetří náklady, může zákazníkům poskytovat i lepší ceny než je tomu u klasické prodejní sítě. Na rozdíl od zásilkového obchodu umožňuje internet průběžnou aktualizaci nabídky i aktualizaci cen, což nechává větší prostor pro aktivní produktový a cenový marketing. Za hlavní nevýhody se dá pokládat například nemožnost fyzicky si produkt vyzkoušet nebo větší rizikovost z titulu zákazníka. (Mulačová, Mulač; 2013)

Podobně jako internetové podnikání nazýváme e-business, tak často používaným ekvivalentem pro internetové obchodování je e-commerce. Jedná se o užší pojem, který z internetového podnikání vychází. Představuje platformu, na které přímo probíhá nákup a prodej, který je podporován elektronickými prostředky, primárně internetem. Podle Kotlera (2007) by se dal proces internetového obchodování přirovnat ke klasickým tržištím, na internetu jsou dostupné miliony obchodů, všechny na jednom místě, všechny lze navštívit z jednoho počítače, který je připojen k síti. Prodejci využívají elektronické trhy a nabízejí zde své výrobky nebo služby. Kupující je využívají k získání informací, ke zjištění, co vlastně chtějí, a případně k objednání za pomoci elektronického nebo jiného platebního styku.

Objemy prodaného zboží prostřednictvím internetového obchodování každoročně rostou. Podle Asociace pro elektronickou komerci (2018) česká e-commerce dosáhla v roce 2017 obratu 115 miliard Kč, což je meziroční nárůst o 18%. Obrat tak dosáhl podílu 10,5% maloobchodu. V roce 2018 se předpokládá další nárůst v rozmezí 15-20% oproti letošnímu roku.

## 3.2 Marketing

Pokud přeložíme marketing do angličtiny, vznikne nám market – trh a ing – nějaký děj. V překladu je to tedy nějaký tržní proces. Ne vždy se ale tento pojem dobře chápe, často je spojován čistě jen s fyzickou distribucí, případně se spojuje s propagační činností firmy. Šířka tohoto pojmu je ale mnohem větší. (Řehoř, Srpová; 2010)

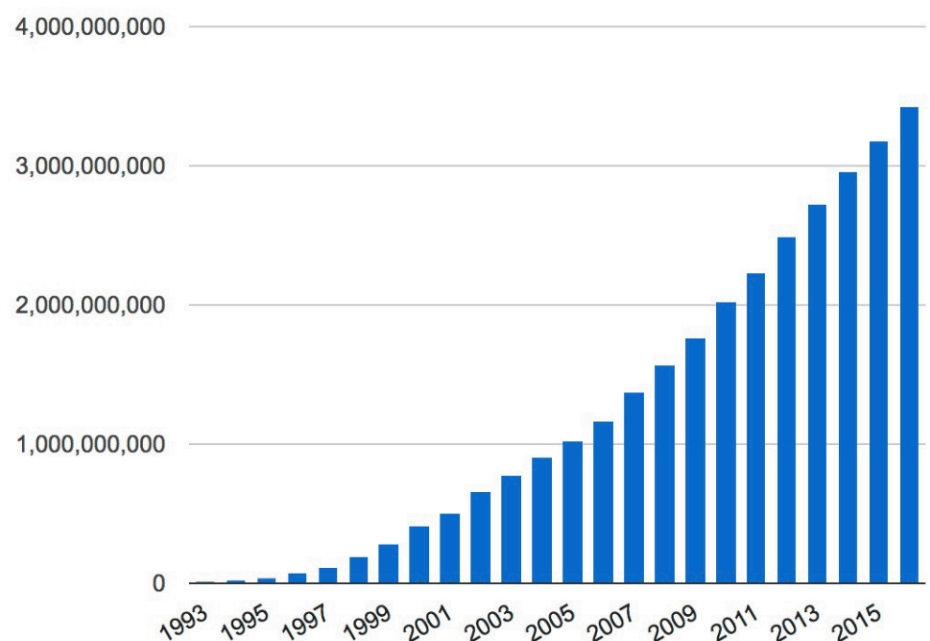
Marketing patří do ekonomických věd. Vzhledem ke zmíněnému cíli, který si marketing klade, využívá i poznatků ze sociologie, psychologie a dalších společenských věd. Vyžaduje znalost produktu, prostředí, zákazníků a konkurence v souvislostech. Předpokladem pro existenci marketingu a jeho rozvoj je podle Riedla (2005) existence trhu, který umožňuje svobodnou směnu. Na tomto trhu by měl být určitý stupeň výroby, konkurence a obchodu.

V rámci historických definic marketingu, které jsou relevantní i dnes, můžeme uvést například definici americké marketingové společnosti z roku 1985, která uvedla v souvislost marketing s procesem plánování a různých forem nástrojů jako oceňování, propagace a distribuce myšlenek, služeb nebo výrobků. Je to koncepce, která směřuje k uspokojování potřeb jedinců. Zjednodušeně řečeno se jedná o cíl dodat produkt těm správným zákazníkům, ve správný čas, na správném místě, za správnou cenu a to za pomoci propagace v konkurenčním prostředí. Každá úspěšná organizace zná velmi dobře svého zákazníka a je seznámena s jeho potřebami, na které musí reagovat. Synonymem marketingu není prodej. Marketing vyhledává zákaznickou potřebu a následně připravuje nabídku, která odpovídá zákaznickým očekáváním, přičemž se snaží hledat i nevyčtená přání. K tomu organizace potřebuje nástroje a informace, s jejichž pomocí lze cílů dosahovat. (Johnová, 2008)

### 3.2.1 Internetový marketing

Rozšíření internetového marketingu pozorujeme koncem devadesátých let minulého století. Zpočátku marketing brzdily technické možnosti a hlavně malá rozšířenost internetu. Propagace zde začala formou tvorby firemních www stránek, které v první fázi doplňovaly klasické tištěné brožury. Poté se z nich staly interaktivní

katalogy, které nakonec začaly umožňovat i samotný nákup produktů a služeb všeho druhu. Tam, kde lidé používají moderní technologie, je internetový marketing v dnešní době již důležitější, než ten klasický. Mezi nejzásadnější výhody oproti klasickému marketingu nabízí ten internetový například mnohem lepší možnosti monitorování a vyhodnocování výsledků, svojí časovou a prostorovou neomezenost, komplexnost, možnosti individuálního přístupu nebo dynamickou proměnlivost z hlediska obsahu marketingového sdělení. (Janouch, 2014)



**Graf 1: Počet uživatelů internetu v letech 1993 - 2015**

Zdroj: 21stcentech.com (2015)

Internetový marketing neboli e-marketing nějakým způsobem v dnešní době používá většina všech existujících podniků. Se stále vzrůstajícím počtem internetových uživatelů stoupá i úloha internetového marketingu, který má za úkol přimět zákazníka k nákupu. Internet se stal efektivní cestou, jak zacílit na vybraný trh, zvýšit prodeje nebo se lépe zapsat do mysli zákazníků a posílit značku. Internetový marketing dále zahrnuje organizaci doručování produktu zákazníkům nebo volbu komunikačních nástrojů. (Laudon, 2017)

### **3.3 Příprava podnikatelského plánu**

Z hlediska objemu dat a rozsáhlosti podnikatelského plánu závisí dle Vebera a Srpové (2008) hlavně na velikosti firmy a účelu, pro který podnikatelský plán tvoříme. Dalším faktorem je zaměření firmy, zda jde o firmu poskytující služby, zabývající se výrobou, zda půjde o zboží určené pro průmyslovou výrobu nebo pro koncového spotřebitele. Rozsah plánu může být také ovlivněn konkurencí, velikostí daného trhu a růstovým potenciálem. Dále nesmíme vynechat určení, kdy je plán určen k interním nebo externím účelům.

Nejdůležitější složkou podnikatelského plánu jsou informace. Kvalita a množství získaných informací jsou tak klíčovým faktorem ovlivňujícím relevanci celého podnikatelského plánu. Získání kvalitních informací může být problém hlavně pro začínající firmy bez zkušeností a bez přístupu k vlastním datům. Informace je tak třeba získat z externích zdrojů. Velkou výhodou současnosti je instantní přístup k informacím z elektronických zdrojů, nic ale nenahradí přímý kontakt se zákazníky, dodavateli a přítomnost a interakce v konkurenčním prostředí. Při tvorbě podnikatelského plánu a sběru informací mají tak velkou výhodu již zavedené firmy.

### **3.4 Podnikatelský plán**

Podle Vebera a Srpové (2008) myslíme podnikatelským plánem obvykle dokument, který zpracoval podnikatel, aby jím popsal všechny faktory, které souvisejí s podnikatelskou činností nebo ovlivňují fungování existující firmy. Z toho vyplývá, že podnikatelský plán nemusí být nutně jen užitečným nástrojem začínajícího podniku. Podnikatelský plán tak konkretizuje podnikatelské záměry do budoucna. Z hlediska vnitropodnikového slouží jako plánovací nástroj, kontrolní nástroj, podklad pro rozhodovací proces atd.. Vyžadován je ale také často i externími subjekty. Autoři dále uvádí případy, kdy podnikatelský plán slouží nejen jako jeden z podkladů pro novou firmu, ale například již zavedené firmě pomáhá projít si důležitými změnami jako jsou například velké investice, rozdělení firmy na několik částí nebo naopak sloučení s jiným podnikatelským subjektem, odprodej nebo uzavření neefektivních provozů a další.

Podobnou definici nám také nabízí Orlík (2011), který ve své publikaci popisuje podnikatelský plán jako písemně zpracovaný dokument, který uvádí v souvislost všechny vnitřní a vnější faktory, které ovlivňují podnikatelský záměr. Je to souhrn podnikatelských cílů, popis a důvod jejich reálnosti a dosažitelnosti a výčet konkrétních kroků, které vedou k jejich dosažení.

Struktura plánu není nijak pevně zakotvená, avšak podle Srpové a Vebera (2008) existují obecně platné zásady, které by měly být respektovány. Jejich účelem není omezovat tvůrce, ale zpřehlednit dílo externím uživatelům, kteří mají často v rukou podobné plány několika firem a cílem je jim práci při případném porovnávání několika variant usnadnit. Mezi obecné zásady, které je třeba dodržovat patří:

- Srozumitelnost - Při sestavování plánu je třeba využívat jednoduché a srozumitelné věty, snažit se o maximální přehlednost, využívat grafů a tabulek, argumentovat čísly.
- Logika - Logická posloupnost informací, které na sebe plynule navazují a které musí být podloženy fakty, tvrzení si nesmí odporovat.
- Stručnost - Stručnost je žádoucí, ale ne na úkor postižení základních faktů.
- Pravdivost a reálnost - Pravdivost a reálnost informací by měla být samozřejmostí.
- Respekt k riziku - Velmi problematický požadavek vzhledem k rychlé době a zvláště v některých odvětvích, jakým je například internetové podnikání. Respektování rizik, jejich identifikace a určení variant řešení v krizových situacích budoucího vývoje může razantně zvýšit důvěryhodnost a hodnotu podnikatelského plánu.

Protože obsah podnikatelského plánu není nijak závazně stanoven a každý uživatel má na dokument jiné požadavky, využijeme jako zdroj struktury plánu kombinaci publikací Srpové, Vebera (2008) a Srpové, Svobodové, Skopala a Orlíka (2011), většina prvků se také objevuje v grafu autorů Janišové a Křivánka (2013), kteří postup tvorby tematicky rozfázovali na tři části dle grafu níže. Strukturu podnikatelského plánu tak budeme tvořit na základě inspirace zmíněných autorů a

přizpůsobíme ji účelu této práce. Uvedená teoretická východiska použijeme v druhé, praktické části této práce.



**Obrázek 1: Tvorba podnikatelského plánu**

Zdroj: Janišová a Křivánek (2013)

### 3.4.1 Titulní strana

Titulní strana má obsahovat základní informace jako obchodní název, logo firmy, název projektu, jméno autorů, datum, kontakty atd. (Srpková a kol., 2011) Titulní strana projektu v praktické části této práce včetně loga Palety.store je umístěna v příloze.

### 3.4.2 Shrnutí

Shrnutí projektu obvykle vzniká až na konci, po dokončení všech kapitol. Slouží k upoutání pozornosti a uvedení čtenáře do tématu, což je důležité zejména pokud má dokument sloužit pro prezentaci projektu pro investory. Jedná se o stručné a komplexní informace o podniku, nabízených produktech, cílové skupině a trhu, konkurenci, silných stránkách, vývoji do budoucna, strategii, případně financích. (Koráb a kol., 2017)

### 3.4.3 Charakteristika podniku, podnikatelská příležitost

Co se týká charakteristik podniku, je zde již vhodné uvést čtenáře v patrnost o výběru právní formy podnikání, počtu společníků, rozdělení pravomocí, vedení nebo



organizaci. (Michalská, 2013) V rámci podnikatelské příležitosti je opět především třeba zaujmout čtenáře a definovat mu přínos podniku, nalézt mezeru na trhu, která skýtá podnikatelskou příležitost, a kde má podnik všechny předpoklady tuto mezeru vyplnit. Je třeba dále uvést, kdo výrobek či službu potřebuje, a jakým způsobem bude probíhat monetizace do podoby tržeb a zisku. Čtenář se zde musí dozvědět o současném stavu na trhu a o nových možnostech, které bude mít zákazník po vstupu firmy na trh, a předvedení nového inovativního řešení s přidanou hodnotou. Popis příležitosti musí obsahovat charakteristiku produktu, jak fyzický vzhled a technické dispozice, tak vlastnosti v případě služby. Co je to za produkt, jakým způsobem bude sloužit, případně jaké jsou doprovodné služby k produktu, tím se myslí například zákaznická podpora nebo ponákuční servis. Čtenáře rovněž zajímá jakým způsobem budeme produkt nebo službu zajišťovat a jaká bude jeho výsledná cena. Podrobnější specifikace je vhodné vložit do přílohy. Náš produkt musí mít konkurenční výhodu a tu je třeba v této kapitole rozebrat a srozumitelně prezentovat, zejména v dnešním, tvrdě konkurenčním prostředí je třeba předvést něco víc, odlišit se od konkurence, nestačí být stejně dobrý jako ostatní firmy. Musíme přijít s novým řešením, nabídkou, lepší cenou nebo lepším servisem, než má konkurence a lépe vyřešit problém, se kterým se zákazník potýká. Je třeba zdůraznit, jaké výhody pro zákazníka plynou a proč by měl náš produkt zákazník využívat. K tomu je třeba znát dokonale cílovou skupinu, trh a jeho růstový potenciál. (Srpová a kol., 2011)

Najít podnikatelskou příležitost je základem celého podnikání, Janišová a Křivánek (2013) uvádí možnosti, jakým způsobem lze příležitosti hledat a najít:

- vlastní zkušeností nebo znalostí,
- marketingovou studií, která se zaměřuje na potřeby potenciálních zákazníků a jejich tržní sílu,
- studií struktury produkce a potřeby,
- analýzou, která je zaměřena na dovozové zboží, jehož substitucí by bylo realizovatelné nabídnout zboží domácího původu,
- studií a vyhodnocením dopadů rozvoje techniky a technologie,
- oborovou a odvětvovou analýzou.

### **3.4.4 Finanční plán**

Všechny fáze života firmy od jejího založení až po její zánik provází nutnost jejího financování. Bez ohledu na to, o které fázi mluvíme nebo jak velká firma je, jaká je její právní forma nebo jak dlouho funguje, stává se finanční řízení integrujícím článkem řízení firmy. Cílem finančního řízení je především zhodnocování vložených finančních prostředků. (Veber a Srpová, 2008) Cílů finančního hospodaření podniku je několik. Podle Janišové a Křivánka (2013) je to především zajištění platební schopnosti, zajištění likvidity firmy, tj. schopnost firmy přeměňovat aktiva za peníze nebo zajištění rentability firmy.

Finanční plán je nástroj podnikatelského plánu, který vyčísluje jeho předchozí části. Podle Srpové (2011) by měl tento plán prokázat reálnost a proveditelnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska. Začínající podnik potřebuje finanční prostředky na uvedení služby nebo produktu na trh. Jedná se o náklady spojené s pořízením dlouhodobého majetku, pořízení oběžného majetku a o prostředky na zahájení podnikatelské činnosti. Všechny tyto náklady spojuje nutnost jejich pořízení ještě před obdržením prvních tržeb.

Srpová (2011), Janišová a Křivánek (2013) a další autoři se shodují na výkazech, které jsou použitelné pro finanční plánování, jsou jimi:

- Rozvaha, která informuje o firemním majetku a o zdrojích jeho financování.
- Výkaz zisku a ztráty, který eviduje kategorie výnosů, nákladů a zisku v časech jejich vzniku.
- Výkaz cash flow, který dokládá přírůstky a úbytky peněžních prostředků.

### **3.4.5 Rizika**

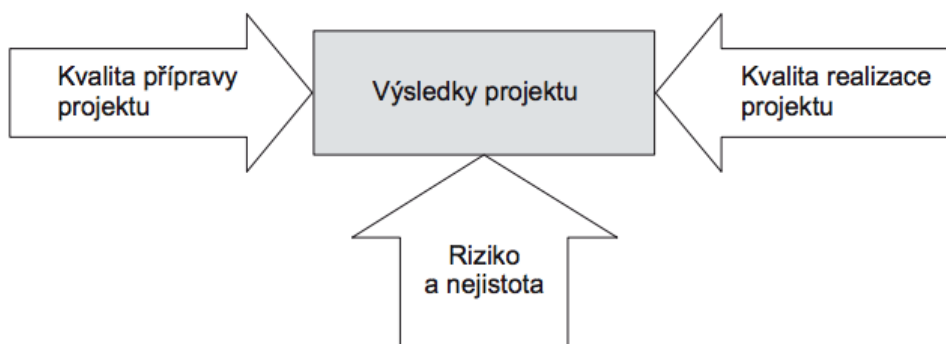
Tichý (2006) upozorňuje na nejasnost výkladu pojmu rizika a na možnost jeho rozdílného chápání v různých odvětvích. V češtině má toto slovo značně negativní odstín, lze ho chápat jako nejistotu, nebezpečí, pravděpodobnost újmy až po možnost zisku nebo ztráty při investování, popř. podnikání. Nicméně v ekonomické a technické

literatuře se setkáváme s definicí tohoto pojmu jako s pravděpodobností ztráty hodnoty, která vzniká nositeli, popř. příjemci rizika realizací scénáře nebezpečí. Hodnota ztráty je vyjádřena v penězích nebo v jiných jednotkách.

Každý projekt má svá rizika, jejich výčet můžeme prezentovat již například v analýze SWOT. Podle Srpové (2011) chápeme riziko v souvislosti s podnikatelským plánem jako určitou odchylku od cíle v negativním smyslu. Následkem odchylky mohou být nepříznivé dopady na firmu.

Riziko neúspěchu projektu je přímo závislé na kvalitě jeho zpracování, bdělosti vůči rizikům ze strany zpracovatele a jeho schopnosti rizikům předcházet, minimalizovat je nebo se před nimi zabezpečovat. Fotr a Hnilica (2014) ve své publikaci nicméně uvádí, že ani perfektní příprava a realizace projektů nemůže rizika dokonale eliminovat. Ne všechna jsou totiž ovlivnitelná. Jedná se například o neočekávatelné změny poptávky, prodejních nebo nákupních cen, výkyvy měnových kurzů, úrokových sazeb, politické nestability nebo živelné katastrofy. Proto rizika představují klíčový faktor, který ovlivňuje budoucí výsledek projektu. Cílem hodnocení rizik je dosažení co nejlepších výsledků nebo alespoň co největší zvýšení pravděpodobnosti jejich dosažení. Projekty, které jsou vyhodnoceny jako projekty s nepřijatelným rizikem nejsou vhodné k realizaci.

Z následujícího schéma jsou zřejmé tři základní předpoklady, které určují výsledek projektu. Pouze jeden z nich nedokáže zpracovatel dokonale ovlivnit, tím faktorem je právě riziko a nejistota.



**Obrázek 2: Faktory, které ovlivňují výsledek projektu**

Zdroj: Fotr a Hnilica (2014)

### 3.4.6 Cíle podniku

Cíle podniku jsou velmi důležité z hlediska plánování budoucnosti. Určují se na základě vize, kam a jak bude firma směřovat v určitém časovém horizontu. Podle Blažkové (2007) se podnikové i marketingové cíle firmy musejí vejít do charakteristik tzv. SMART cílů. Slovo SMART je složeno z anglických slov, jejichž počáteční písmena tvoří zvláště toto slovo. Představuje následující kritéria:

- Specific - Jednoznačně určený cíl.
- Masurable - Jednoznačně měřitelný cíl.
- Achievable - Realistický cíl v daných podmínkách a za pomoci dostupných zdrojů.
- Relevant - Cíl musí být důležitý.
- Time bound - Cíl musí být časově ohraničen v rámci určitého časově realistického období.

Ne všichni autoři mají stejný výklad těchto specifikací, například Hanzelková (2009) zaměňuje "Specific" za "Stimulating", tedy cíl, který je stimulující, "Achievable" za "Acceptable", kdy musí být cíl přijatelný pro zainteresované zájmové skupiny a "Relevant" za "Realistic", kdy si musíme dát cíl, který je reálně dosažitelný.

### 3.4.7 Makrookolí podniku, PEST analýza

Podle Dedouchové (2001) jsou makrookolními faktory firmy faktory, které jsou externí ve vztahu k mikrookolí daného subjektu. Přímou ovlivňují poptávku a mají vliv na podnikový zisk. Tyto faktory jsou v čase proměnné a proces těchto změn sám vytváří nové příležitosti nebo hrozby. Cílem plánování je tak využít příležitostí a připravit se na hrozby. Autorka dále uvádí několik elementů makrookolí se zvláštní důležitostí. Jsou jimi: makroekonomické okolí, technologické dispozice okolí, sociální politiky, demografické, politické a legislativní okolí a celosvětové okolí. Tyto elementy se prolínají s prvky PEST analýzy, kterou si rozebereme v dalším odstavci.

PEST analýza je podle Zapletalové (2006) moderní metodou, která se zabývá rozborem makrookolí, ve kterém se podnik nachází. Tato analýza má za cíl identifikovat ty složky prostředí, které jsou pro podnik významné a které mohou pro podnik znamenat příležitost nebo hrozbu. Často se tak PEST analýza označuje jako analýza příležitostí a hrozeb, neboli „*Opportunities and Threat Analysis*“. Současně tyto vnější faktory sleduje v čase. Jednotlivé faktory, které ovlivňují makrookolí dělíme podle Bartošové a Krajníkové (2011) na:

### ***Faktory politické a legislativní***

Tyto faktory definují politickou situaci a stabilitu v zemi. Dále jde o související ekonomickou situaci, zákony a občanskou kázeň v jejich dodržování, členství země v mezinárodních a nadnárodních organizacích. Stát také působí jako významný zaměstnavatel nebo třeba i zákazník. Politickými faktory se také podle Foreta (2012) myslí činnost politických stran ale i veřejných a zájmových skupin nebo nevládních organizací.

### ***Ekonomické faktory***

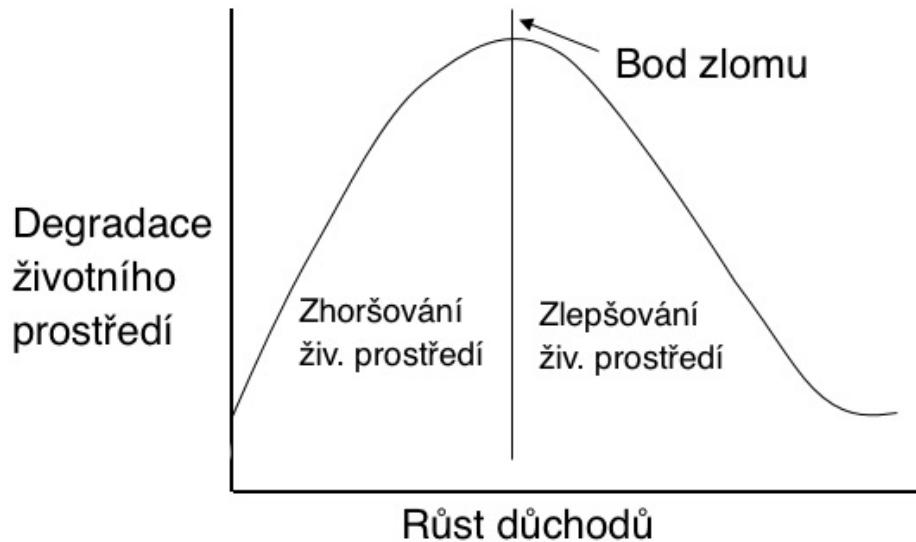
Jednotlivé ekonomiky silně ovlivňují nejen konkrétní podnik, ale hlavně situaci na trhu, kupní sílu obyvatel a strukturu jejich výdajů. Významnými ukazateli jsou: hrubý domácí produkt, míra nezaměstnanosti, inflace, kurzový režim a síla měny, salda veřejných rozpočtů, saldo platební bilance..

### ***Sociologické faktory***

To je například demografické složení obyvatelstva a jeho vývoj, věková struktura, životní styl, životní úroveň, nálada v zemi, charakteristiky pracovní síly, postoje a hodnoty lidí, migrace nebo například vzdělanost. Dedouchová (2001) k tomu dodává důležitost trendů, jeden ze základních trendů je například upevňování zdraví a zlepšování stavu životního prostředí, to vytváří nové hrozby pro jaderné elektrárny, použití freonů, znečišťovatele odpadních vod a mnoho dalších subjektů.

Trendy tohoto typu posledních let dává do souvislosti s ekonomickým růstem Enviromentální Kuznetzova křivka, která podle Šauera (2007) znázorňuje vztah mezi určitými indikátory, které negativně postihují životní prostředí, a výší důchodu jednotlivce. Po dosažení určité hodnoty důchodu na hlavu se po degradaci životního

prostředí objevuje zájem o jeho kvalitu a s dalším růstem důchodu jsou lidé ochotni do zlepšení stavu své prostředí přímo dobrovolně investovat.



**Graf 2: Kuznetzovova křivka**

Zdroj: Vlastní zpracování

### ***Technologické faktory***

Stanovují technologickou úroveň v daném oboru, ukazují možnosti investic do technického vývoje. Dedouchová (2001) ale také upozorňuje na nutnost se rychlému technologickému pokroku přizpůsobit a rychle využívat nové možnosti, které pokrok poskytuje. Životnost výrobků se snižuje a technologická změna může takřka přes noc způsobit zastarání. Firmy na těchto změnách mohou velmi dobře profitovat, ale může je to také zničit v případě, že se tempu nedokáží přizpůsobit.

Rychlost pokroku tak vytváří tlak na firmy, které musí vynakládat stále nové investice, aby technologicky nezaostávaly. Schopnost pružně reagovat na nabídku stále nových technologií je tak klíčová pro udržení konkurenceschopnosti každé firmy na trhu.

**Tabulka 4: PEST obecné faktory makrookolí**

Politické/Právní	Ekonomické	Sociální	Technologické
Legislativa regulující podnikání	HDP, ekonomický růst (obecný či určitého odvětví), výdaje spotřebitelů	Rozdělení příjmů	Vládní výdaje na výzkum
Legislativa určující zdanění (podniků, jednotlivců)	Monetární politika (úrokové sazby)	Demografické faktory (např. věková struktura obyvatelstva, pohlaví, velikost rodiny, povolání, stárnutí obyvatelstva)	Zaměření průmyslu na zlepšení technologií
Předpisy pro mezinárodní obchod	Vládní výdaje	Pracovní mobilita	Nové objevy, patenty, vývoj nových technologií
Ochrana spotřebitelů	Politika proti nezaměstnanosti (minimální mzda, výhody v nezaměstnanosti)	Změny životního stylu (práce z domova, více volného času)	Míra technologického opotřebení
Pracovní právo	Zdanění (vliv na příjem spotřebitelů, na spoření)	Postoje k práci a volnému času	Spotřeba energie a náklady na energii
Předpisy a regulace upravující konkurenční prostředí, monopoly	Měnové kurzy (vliv na poptávku zahraničních zákazníků, vliv na náklady importovaného zboží)	Vzdělání	Vliv změn v informačních technologiích
Vládní rozhodnutí, ustanovení, nařízení	Inflace (vliv na náklady a prodejní ceny)	Móda a záliby, koničky, módní výstřelky	Internet, satelitní komunikace

<b>Politické/Právní</b>	<b>Ekonomické</b>	<b>Sociální</b>	<b>Technologické</b>
Předpisy Evropské unie, jiné mezinárodní právo či nařízení		Kulturní faktory mající vliv na způsob užití výrobku	
Předpisy na ochranu ochranných známek, patentů		Regionální rozdíly	
Předpisy na ochranu prostředí, recyklační nařízení			

Zdroj: Blažková, 2007

### 3.4.8 Mikrookolí podniku, Porterova analýza

Dedouchová (2001) uvádí, že znalost mikrookolí a jeho důkladná analýza je jedním z hlavních úkolů manažerů, kteří musí odhalovat konkurenční síly a odhalit příležitosti, respektive ohrožení podniku. Těchto dvou elementů je nutno ve strategii využít, respektive jejich negativní vliv potlačit. Kovář a Krchová (2007) se zaměřují na identifikaci faktorů, které přímo ovlivňují skupinu podniků, jejichž produkty nebo služby si navzájem konkurují. Jedná se zejména o velikost trhu, strukturu odvětví (mnoho malých podniků, oligopol, monopol), geografické působení konkurence, strukturu konkurence (jejich počet a velikost), zákazníky, dodavatele, vstupní a výstupní bariéry, diferenciaci produktu nebo míru hospodárnosti.

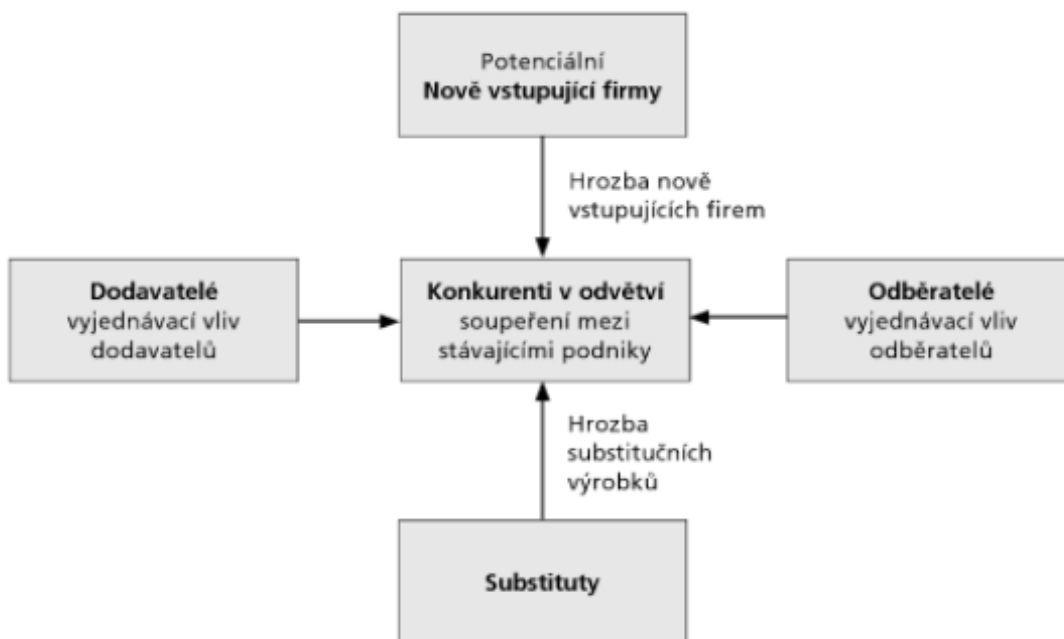
Kovář a Krchová (2007) kladou důraz na komplexní pochopení struktury daného odvětví a určení, zda jde o takzvanou atomizovanou nebo strukturovanou podobu. Atomizované prostředí se vyznačuje nízkou úrovní vstupních bariér a malou diferenciací výrobku. Pokud v takovém prostředí existuje velká poptávka, vyskytuje se zde mnoho konkurentů. Příliš mnoho konkurentů ale může způsobit přebytek kapacity, to vytváří tlak na snižování cen a zisků firem. Situace se stabilizuje až po vyrovnání kapacity odvětví. Pro konsolidované odvětví je typický malý počet firem, které disponují velkým tržním podílem. Produkty mohou být homogenní i diferenciované.



Michael Eugene Porter z Harvard School of Business Administration vytvořil tzv. model pěti sil. Tento model manažerům pomáhá s tvorbou analýzy mikrookolí podniku.

### ***Porterova analýza***

Porterova analýza slouží ke zmapování konkurenční pozice firmy v odvětví. Slouží ke zmapování faktorů, které mohou ovlivnit vyjednávací pozici firmy v jejím prostředí a v nalezení příležitostí, které mohou být využity ke zlepšení postavení. Mezi faktory, které jsou analyzovány patří vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu konkurentů na trh, hrozba substitutů a rivalita firem, které na daném trhu působí. (Hanzelková, 2013).



**Obrázek 3: Hybné síly konkurence v odvětví**

Zdroj: Porter (1994)

### ***Nově vstupující firmy***

Nově vstupující firmy představují novou potenciální konkurenci, se kterou se musí kalkulovat, i když na trh firma teprve vstupuje. Čižinská a Marinič (2010) zdůrazňují riziko, které s sebou přináší nové kapacity a snaha získat podíl na trhu a často značné zdroje. Nová konkurence vede ke stlačení cen nebo k růstu nákladovosti

produkce a tím se podílí na snížení ziskovosti. Riziko hrozby vstupu nových firem je přímo závislé na existujících bariérách, které může tvořit například přístup k distribučním kanálům, kapitálová náročnost nebo diferenciací produktu.

### ***Odběratelé***

Odběratelé jsou zdrojem obrátu a zisků. Pokud po produktu nebude poptávka ze strany odběratelů, nebude podnik vydělávat. Pokud mají odběratelé velkou vyjednávací sílu, vytvářejí tím velký tlak na snižování cen a zvyšování kvality produktu. To vše v konečném důsledku ovlivňuje hospodářský výsledek firmy. (Dedouchová, 1998)

### ***Substituty***

Dedouchová (1998) dále doplňuje ohrožení ze strany substitutů, kterými nemusí být nutně stejné produkty od konkurenta. Může se jednat o substituční produkty, které spotřebitel může do různé míry nahradit daný produkt produktem jiným se stejnou funkcí. Míra takovéto nahraditelnosti ovlivňuje cenu produktu. Čížinská a Marinič (2010) upozorňují na prvek, který vstupuje do této závislosti a tím je dostupnost substitutu a schopnost zákazníka změnit dodavatele. Dostupnost limituje cenu, za kterou lze produkt na trhu nabízet, protože zákazník může na kolísání ceny pružně reagovat snadným přechodem k jinému dodavateli.

### ***Dodavatelé***

Dodavatelé jsou důležitým prvkem pro chod podniků. Jsou zdrojem veškerých vstupů jako jsou například energie, materiál, výroby nebo i služby, pomocí nichž podnik poskytuje své produkty. (Kotler, 1997) Obecně platí, že vyjednávací síla dodavatelů závisí na jejich počtu a na vzájemné závislosti na sobě. Také se zde opět prolíná důležitý vliv, který má míra nahraditelnosti jednoho dodavatele nějakým jiným. Kovář, Krchová (2007) dále doplňují jinou související závislost, kdy vyjednávací pozice dodavatele roste tím víc, čím je odběratel na dodavateli závislý. Dodavatelé pak mohou svou sílu uplatňovat zejména zvýšením cen nebo snížením kvality poskytovaných služeb za účelem zvýšení svého hospodářského výsledku. Ti nejsilnější dodavatelé mohou tímto způsobem snižovat ziskovost celého odvětví, které je na něm závislé.

### ***Konkurenti v odvětví***

Podle definice autorů Kováře a Krchové (2007) má rivalita mezi firmami, které si konkurují, obvykle podobu boje o postavení na trhu. V rámci konkurence autoři dále uvádějí obvyklé praktiky firem, jakými jsou typicky cenové politiky, reklamní kampaně, uvádění novinek na trh nebo například lepší služby nebo záruky směrem k zákazníkům. Rivalita kypí všude tam, kde jeden nebo více konkurentů cítí tlak nebo vidí příležitost zlepšit si své postavení. Firmy jsou v konkurenčním prostředí na sobě závislé a vzájemně se ovlivňují a soutěží. Dedouchová (1998) k tomu dodává závislost míry rivality na třech hlavních činitelích, kterými jsou poptávkové podmínky, skladba konkurenčního prostředí a výše výstupních bariér. Pokud je rivalita nízká, naskýtá se prostor pro zvýšení cen nebo snížení kvality za účelem vyšších zisků.

#### **3.4.9 Analýza konkurentů**

V konkurenčním prostředí čelí podle Vebera, Srpové (2008) každý podnik svým konkurentům, se kterými soutěží o místo na trhu. Klíčem, jak v tomto prostředí uspět, je i analýza konkurentů, zkoumání jejich silných a slabých stránek. K tomu je třeba správné selekce několika přímých konkurentů. Jsou to podniky, které působí na stejném cílovém trhu a disponují stejnými nebo velmi podobnými výrobky. Detailní průzkum by se měl týkat jen několika nejbližších konkurentů. Detailní průzkum všech konkurentů obvykle nezvyšuje vypovídající hodnotu podnikatelského plánu.

Po selekci nejbližších konkurentů následuje analýza jejich silných a slabých stránek. Komparativní metriky mohou být různé, například podle tržního podílu, obratu, nabídky nebo dostupnosti produktů nebo cen. Při hodnocení je třeba se co nejvíce vyvarovat subjektivnímu pohledu a co nejvíce se snažit přiblížit pohledu zákazníka. (Srpová a kol., 2011). Na základě vytvořené analýzy můžeme stanovit konkurenční výhody jednotlivých podniků.

Klíčem k úspěchu podniku v konkurenčním prostředí je dle mnoha expertů získání takzvané komparativní výhody. To je určitá konkurenční výhoda, kterou podnik předčí své konkurenty a drží si silnou a stabilní pozici na trhu. Je podstatou strategického managementu. Každý podnik si musí uvědomovat své silné stránky,

zaměřit se na ně a snažit se z nich vybudovat svou konkurenční výhodu. Typické prostředky jsou například moderní technologie, vysoká produktivita a efektivita procesů, silný finanční kapitál, marketingové schopnosti, dobrá logistika nebo skvěle pokrytá distribuční síť. Porter (1998) rozlišuje konkurenční výhody na dva základní typy. Prvním typem jsou nízké náklady na provoz, které se dále odráží v nízké ceně nabízeného produktu, a druhou odlišnost spatřuje v diferenciaci podniku, tím je myšlena například odlišná nabídka produktů nebo služeb při srovnatelné úrovni cen.

### **3.4.10 SWOT analýza**

SWOT je zkratka z anglického originálu, kde S jsou Strengths (silné stránky), W jsou Weaknesses (slabé stránky), O jsou Opportunities (příležitosti) a T jsou Threats (hrozby). SWOT je tak zkratkou, která se skládá z vnitřních silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí organizace. (Grasseová a spol., 2012)

Cílem této analýzy je podle Jakubíkové (2013) identifikovat, do jaké míry je současná strategie firmy, která funguje za předpokladu silných i slabých stránek podniku relevantní a schopná vyrovnat se se změnami, které v prostředí běžně nastávají. SWOT analýza je analýzou, která identifikuje silné stránky, slabé stránky, tržní příležitosti i hrozby. Původně byla tato analýza rozdělena na dvě, SW a OT. Analýza SW je spojena s vnitřním prostředím firmy, které může podnik relativně snadno ovlivňovat. Silné a slabé stránky lze určit vnitropodnikovými analýzami a hodnotícími systémy. Při hodnocení můžeme vycházet například z marketingové analýzy 4P. Jednotlivá vybraná kritéria pak podléhají použití různých technik, jako jsou například dotazování, brainstorming nebo diskuze. Kritéria se dále mohou hodnotit za pomoci stupnice (1-5), případně dále škálovat. Firma tím získá základní přehled o silných a slabých stránkách. Když je poté doplní o tržní příležitosti a hrozby, pomůže jí to s vyvíjením výrobků, výrobou, financováním podnikatelských záměrů nebo rozhodováním o budoucnosti firmy. Analýza OT je analýzou příležitostí a hrozeb, které jsou součástí vnějšího prostředí firmy. Vnější prostředí můžeme rozdělit na makrookolí (PEST analýza) a mikrookolí (dodavatelé, zákazníci, konkurence atd.).

Bartošová a Krajníková (2011) nacházejí k jednotlivým částím SWOT analýzy příklady základních faktorů.

### ***Silné stránky***

Základní faktory, které ovlivňují silné stránky jsou například velikost firmy, úroveň kvalifikace zaměstnanců, zkušenosti, dispozice a úroveň technologií, know-how, firemní kultura, lokalita provozovny s ohledem na distribuční cesty, produkty, spolehlivý dodavatelé, historie značky a její dobré jméno, schopnosti efektivního prodeje a komunikace se zákazníkem, nízké náklady a mnoho dalších.

### ***Slabé stránky***

U slabých stránek se ve většině případů snažíme o jejich minimalizaci na rozdíl od těch silných. Jedná se například o málo diferenciované produkty, špatnou marketingovou strategii, nevhodné dodavatele, špatnou produktovou kvalitu, vysoké náklady, nízkou úroveň technologií, špatnou kontrolu procesů, nedostatečnou komunikaci se zákazníky, nízkou úroveň kvalifikace aj.

### ***Příležitosti***

Mezi příležitosti řadíme faktory, které mají potenciál užitku pro firmu. Firma se snaží příležitosti naplňovat a tím si zlepšovat tržní pozici. Hlavními cíli jsou co největší diference od konkurence a co nejvíce se přiblížit přáním zákazníka. Tím lze získat konkurenční výhodu. Příležitosti mohou být například navázání nových obchodních kontaktů, expanze na nové trhy, přijetí nového investora a kapitálu, zaujetí nových zákaznických segmentů nebo outsourcingování neefektivních firemních procesů a snížení nákladů.

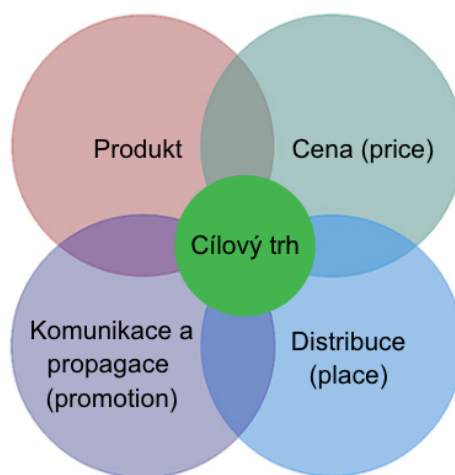
### ***Hrozby***

Poslední částí analýzy SWOT jsou hrozby, které představují možnosti zhoršení pozice firmy na trhu. Je to v podstatě protipól příležitostí. Může to být například stále více konkurenční prostředí, vstup nové konkurence na trh, nebo stávající konkurence může nabídnout inovativní řešení, kterým předčí to vnitropodnikové. Může to být hrozba nových produktů, služeb nebo nových výrobních procesů, díky nimž může konkurent nabídnout lepší ceny. Hrozby mohou ale přicházet také od státu, který může přijít s novými tržními regulacemi, zdaněním, nestabilitou. Dále mohou přijít živelné

pohromy, ekonomická nestabilita, odliv vyškolených zaměstnanců, ztráta dobrého jména aj.

### 3.4.11 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor strategických nástrojů, pomocí nichž firma upravuje nabídku podle cílových trhů. Je to vše, co firma může použít, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Obecně existují čtyři skupiny způsobů, které známe pod pojmem 4P. Jedná se o produktovou politiku (product), cenovou politiku (price), komunikaci a propagaci (promotion) a o distribuci (place). (Kotler, 2007)



**Obrázek 4: Grafické znázornění marketingového mixu**

Zdroj: Vlastní zpracování; data z marketingmix.co.uk, 2016; Kotler, 2007

Podle Kotlera (2007) je produkt vše, co společnost cílovému trhu nabízí ke koupi, použití nebo spotřebě. Produkt uspokojuje potřebu. Může mít podobu fyzické věci (potraviny, elektronika, léky) nebo třeba myšlenky (ochrana přírody, boj proti drogám, pomoc postiženým), služby (poradenství, zdravotnictví, ubytování), místa (dovolená) nebo organizace (politické strany, kluby, svazy). Cena je hodnota, kterou zákazníci za produkt zaplatí v penězích. Cenu zákazníci zaplatí výměnou za výhody vlastnictví či užití produktu nebo služby. Komunikací se myslí činnost, kterou prodejce sděluje výhody vlastnictví produktu a přesvědčuje je k nákupu. Distribuce je veškerá činnost, která zajišťuje dostupnost produktu pro zákazníky. Následující tabulka, která čerpá data z Kotlerovy publikace (2007) je přizpůsobena podmínkám obchodu

Palety.store, kterému se dále věnuje podnikatelský plán v praktické části této práce. Struktura této tabulky je tak použita v kapitole 5.9 této práce.

**Tabulka 5: Složky marketingového mixu**

Produkt	Cena	Propagace	Distribuce
nabídka	ceníky	reklama	dostupnost
kvalita	cenová strategie	podpora prodeje	distribuční kanály
design	slevy	publicita	doprava
značka	platební podmínky	Word of Mouth	skladové zásoby
obaly	refundace		
služby			

Zdroj: Vlastní zpracování; data z Kotler, 2017

### ***Produkt***

Produkt je nejdůležitější složkou marketingového mixu. Tvoří firemní nabídku na trhu a přímo slouží k uspokojení potřeb zákazníků. Svými vlastnostmi má ve velké míře vliv na ostatní marketingové politiky (ceny, distribuce, reklama). Je tak jádrem celého firemního marketingu. (Řehoř, Srpová; 2010)

Jakubíková (2013) k tomuto dodává motivy, které zákazníka přimějí ke koupi. Jeho potřeby dělíme na praktické, emocionální nebo základní. Cílem je produkt, který uspokojí individuální potřeby individuálního zákazníka. Cílem firmy je vidět produkt stejnými očima, jako ho vidí zákazník a tak mu ho co nejvíce přizpůsobit na míru. V praxi je to ale často velmi těžké. Často je produkt vnímán různými zákazníky různým způsobem. Například cyklistické kolo může být vnímáno jako dopravní prostředek, nebo jako předmět sportovního vyžití.

Pine a Gilmore ve své publikaci *The Experience Economy* (2011) uvádějí další možné úskalí produktu, kdy se ve velké konkurenci a velkém množství produktů na trhu některé výrobky a služby stále méně odlišují. Řešením pro firmy tak často bývá tvořit nějakou přidanou hodnotu pro zákazníka tak, aby se nabídka odlišila od ostatních. Riedl (2005) uvádí příklad takové přidané hodnoty, kdy se na vyspělém konkurenčním trhu odehrává konkurence zejména v oblasti dodatečných služeb a servisu k danému produktu. Cílem firmy je vzbudit při prodeji nějaký zážitek nebo emoci. Riedl dále zdůrazňuje důležitost značky, která může výrazně přispět k hodnotě produktu. Zejména

na spotřebitelském trhu nemají šanci uspět firmy, které silnou značku postrádají. Značka má hodnoty, které se dělí na expresivní a impresivní. Expresivní hodnota vyjadřuje, co pomocí produktu vyjadřuje zákazník navenek a impresivní, jak produkt na zákazníka působí.

### ***Cena***

Obecně se často přeceňuje význam necenových marketingových nástrojů, ale vzhledem ke globalizaci, neustálému růstu konkurence a s tím souvisejícím stále se zvyšujícím tlakem zákazníků po zlepšování poměru cena a kvalita lze právě cenu zařadit mezi nejdůležitější prvky firemní obchodní politiky. Cenou si sama firma reguluje poptávku po produktu a zároveň si jí určuje konkurenční pozici. Oproti ostatním třem P je cena jako jediný prvek, který přímo ovlivňuje firemní zisky, zatímco ostatní jsou pouze zdrojem nákladů. Cena by tak měla zabezpečit pokrytí veškerých nákladů a tvorbu zisku. (Řehoř, Srpová; 2010)

Podle Hornera a spol. (2004) je cena ovlivněna především záměrem firmy. Cílem může být například co největší obrát, zisk nebo podíl na trhu. Nejdůležitější faktory, které ovlivňují cenu jsou:

- cíle, kterých chceme cenovou politikou dosáhnout
- firemní náklady
- další prvky marketingového mixu
- poptávka
- konkurence
- zákonná regulace

### ***Propagace***

Pojem propagace se v současné době často prolíná s pojmem komunikace, obojí představuje objem aktivit, které zákazníkovi předávají informace o nabízených produktech, o jejich charakteristikách a kvalitách. Díky propagaci firma ovlivňuje postoje zákazníků k produktu, ovlivňuje jejich nákupní chování a přesvědčuje je o koupi. Vzhledem k velké konkurenci na současných trzích je třeba vždy reklamním sdělením zákazníka zaujmout a vzbudit jeho pozornost. (Mulačová, Mulač; 2013)



V souvislosti s propagací je třeba si definovat i pojem reklama, jakožto jednu z hlavních složek propagace. Podle Bartošová a Krajníkové (2011) si můžeme tento pojem definovat jako formu placené neosobní prezentace a podpory firemního produktu. Jedná se v podstatě o účelové jednosměrné sdělení, které slouží jako komunikace směrem z firmy k zákazníkovi, a to prostřednictvím sdělovacích prostředků.

Rozhodování o reklamních procesech nám usnadňuje schéma pěti základních kroků, takzvaných pět M:

- Stanovení cílů (mission)
- Zadání rozpočtu (money)
- Stanovení obsahu sdělení a jeho formy (message)
- Výběr medií (media)
- Vyhodnocení kampaně (measurement)

Podle Blažkové (2005) je v současné době čím dál oblíbenější online marketing (internet marketing), který může mít formu cílené reklamy. Za pomoci online marketingu sbírají firmy cenné informace o svých zákaznících a následně tyto informace využívají pro efektivnější cílení reklamních sdělení. Reklamní sdělení se tak stávají čím dál více personalizovanými, kdy zákazník dostává nabídku, která je mu ušitá na míru a to je oproti klasickému marketingu velká výhoda.

Tuto cílenou reklamu nazýváme přímým marketingem, často také známo pod pojmem direct marketing, kdy oslovujeme předem vytipovanou skupinu svých potenciálních zákazníků. Další výhodou tohoto nástroje je jeho interaktivita, kdy se dají reakce zákazníků na reklamní sdělení nějakým způsobem měřit, a některé nástroje dokáží i samy na reakce zákazníků reagovat. Přímý marketing se tak vyznačuje přímým přístupem, přímým měřením a přímou odezvou. Cílit lze online například na základě informací demografického, geografického, psychografického nebo behaviorálního charakteru. Z toho vyplývá, že kvalita cílení je závislá na kvalitě databází zákazníků. (Bartošová, Krajníková; 2011)

## ***Distribuce***

Distribuce, anglicky place nebo placement, znamená pohyb nabízených produktů od místa jejich vzniku nebo uskladnění směrem ke spotřebitelům. Pokud se pohyb pravidelně opakuje, označujeme ho dle Bartošové a Krajníkové (2011) termínem distribuce. Dále autorky uvádí, že termín označuje všechny prvky, které se na zpřístupnění produktů konečným uživatelům podílejí. Proces, kterým produkt prochází, se označuje termínem distribuční cesta. K úkolům distribučních cest patří fyzická distribuce (řízení zásob, skladování a přeprava produktů), financování (finanční zdroje pro řízení, skladování a přepravu) a doprovodné činnosti (podpora prodeje, organizace marketingového výzkumu, propagace, poradenství atd.). Distribuční cesty rozdělujeme do dvou základních typů.

- přímá distribuční cesta, kdy si firma zajišťuje distribuci sama a nevyužívá žádných prostředníků, a tok produktů je tak jednoduchý od výrobce přímo ke spotřebiteli.
- nepřímá distribuční cesta zahrnuje prostředníky. Cesta produktu tak například probíhá směrem od výrobce do velkoobchodu, z velkoobchodu do maloobchodu a pak teprve k zákazníkovi.

Pokud hovoříme o fyzické distribuci produktů, kterou autorky zmiňují, tento proces nazýváme logistikou. Logistika zajišťuje, aby byl správný výrobek pro správného zákazníka, na správném místě a ve správný čas. Logistika řeší i vyřizování objednávek, skladování, řízení zásob a samotnou přepravu.

## ***Marketingové plánování***

Podstatou marketingového plánování je stanovení poslání firmy, její vize, stanovení cílů i dílčích aktivit a koordinace operativního řízení. (Kotler, Armstrong; 2004)

Strategické plánování marketingu rozhoduje o pokrytí daného cílového trhu. Stanovuje strategii chování vůči subjektům, se kterými firma přichází do styku, a určuje vhodné nástroje. Je to proces, jehož výsledkem má být realizace strategie firmy, která vychází z postavení firmy na trhu, reflektuje podnikové cíle a zohledňuje neustále se měnící marketingové příležitosti. Marketing ve strategickém plánování plní důležitou

funkci. Přináší důležité informace, které jsou pak zdrojem pro další strategické podnikové dokumenty. Marketingové plánování organizuje činnosti napomáhající k plnění stanovených cílů, systematicky plánuje budoucnost, přičemž přizpůsobuje zdroje možnostem trhu, objevuje nové tržní příležitosti nebo zlepšuje vnitropodnikovou komunikaci, a snižuje tak rizika konfliktu mezi jednotlivými stupni řízení. (Bartošová, Krajníková; 2011)

Autorky dále definují úzce související pojem situační analýza, která představuje zkoumání podniku samotného a zkoumání podniku postaveném do prostředí. Analyzuje vlivy, které ovlivňují podmínky pro podnikání, a tím zpřístupňuje informace pro management, který si může lépe uvědomit priority, na které se aktuálně i v budoucnu soustředit a jakým směrem podnik vést. Podnik si tak lépe uvědomuje své postavení v prostředí a identifikuje vnitřní silné stránky, slabé stránky, příležitosti na trhu i podnikové hrozby.

#### **3.4.12 Canvas model**

Business model canvas je podle Routray (2015) nástroj, který tvoří šablona pro jednoduchou prezentaci nového nebo již existujícího projektu. Schéma znázorňuje způsob tvorby hodnoty firmy, která je poskytována zákazníkovi, náklady na tvorbu této hodnoty a zisky, které z této činnosti plynou. Vše důležité z business plánu je tak jednoduše vyobrazeno na jedné stránce.

Osterwalder a Pigneur (2010) vytvořili canvas business model, který je jednoduchý, snadno pochopitelný a dokáže jednoduše shrnout činnost firmy. Tento koncept byl testován a realizován světovými firmami a organizacemi, jako IBM, Deloitte nebo například Government Services of Canada. Autoři věří, že se tento koncept může stát univerzálním nástrojem, který dokáže jednoduše uchopit nově vznikající business model nebo snadno tvořit inovace v již existujícím. Celé schéma canvas modelu se skládá z devíti základních bloků, které přibližují logiku jakým způsobem firma vytváří zisk:

- Customer Segments - Zákaznické segmenty - Zákazníci jsou zdrojem příjmů a zde je třeba určit cílovou skupinu firmy.

- Value Propositions - Poskytovaná hodnota - Hodnota, která je zákazníkům poskytována, jaký firma pro zákazníky představuje užitek a jaký problém řeší, co zákazník získá, jaké potřeby firma zákazníkovi uspokojuje.
- Channels - Distribuční kanály - Způsob, jakým se zákazníci o firmě dozvědí a jakým způsobem jim bude produkt nebo služba doručena.
- Customer Relationships - Vztahy se zákazníky - Komunikace se zákazníky, která má za cíl tvořit stabilní a dlouhodobé vztahy.
- Revenue Streams - Zdroje příjmů - Za co zákazníci platí.
- Key Resources - Klíčové zdroje - Vše, co firma potřebuje, aby mohla svoji činnost provozovat patří sem fyzické, duševní, lidské nebo finanční zdroje.
- Key Activities - Klíčové aktivity - To jsou činnosti, které firma potřebuje, aby mohla uspokojovat potřeby zákazníků. Jakým způsobem poskytuje produkty nebo služby.
- Key Partnerships - Klíčová partnerství - Firma ke své činnosti potřebuje další subjekty, například dodavatele nebo investory.
- Cost Structure - Struktura nákladů - Všechny nejdůležitější náklady, které jsou spojeny s podnikatelskou činností

Klíčová partnerství	Klíčové činnosti	Poskytovaná hodnota	Vztahy se zákazníky	Zákaznické segmenty
	Klíčové zdroje		Distribuční kanály	
Struktura nákladů			Zdroje příjmů	

Obrázek 5: Schéma canvas modelu

Zdroj: Novák (2015)

Tato šablona bylo použita pro lepší orientaci v celé struktuře navrženého podnikatelského plánu v praktické části této práce a nachází se v příloze číslo 1.

### **3.4.13 Přílohy**

Rozsah příloh dokumentu není nijak omezen a je ovlivněn hlavně oblastí jeho zájmu a účelem, pro který byl sepsán. Obsahem příloh mohou být například životopisy pracovníků, výpisy z obchodního rejstříku, náčrty výrobků, analýzy trhu, obrázky, technické výkresy, smlouvy a další. (Srpová a kol., 2011)

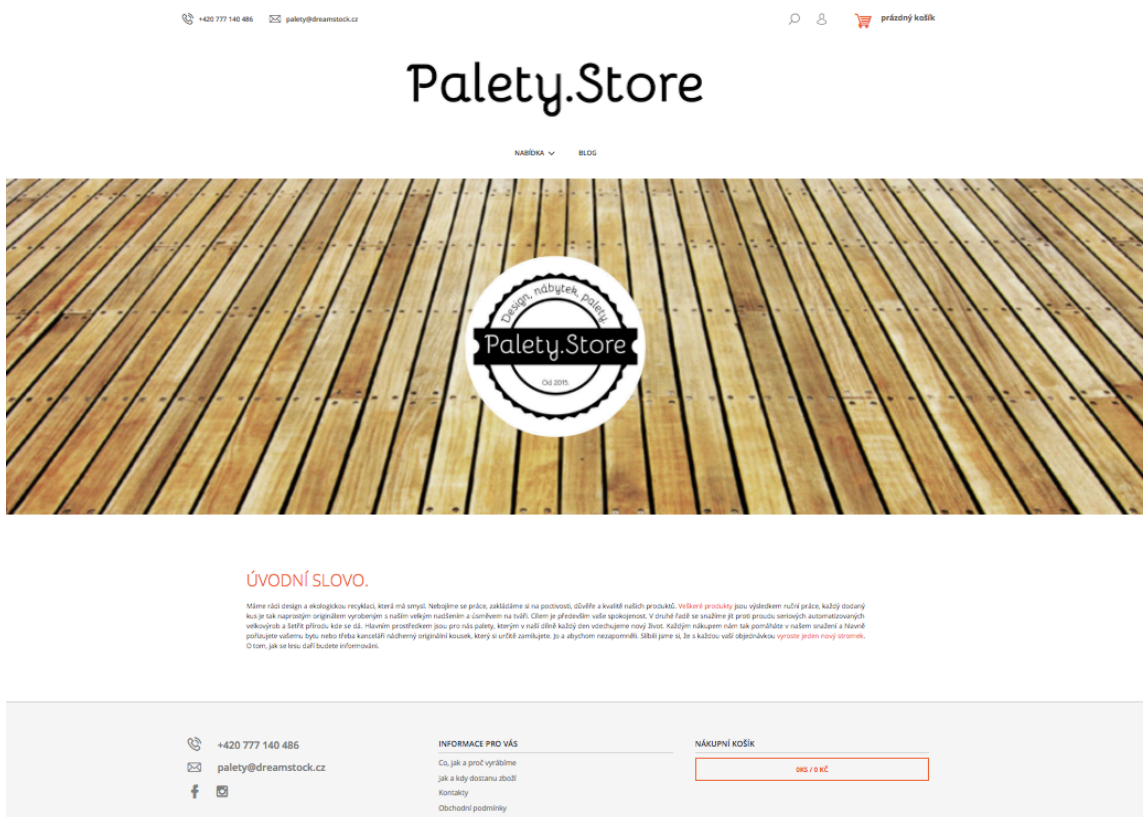
## 4 Praktická část, podnikatelský plán

Praktická část této práce je celá věnována zpracování podnikatelského plánu pro internetový obchod s paletovým nábytkem Palety.store. Tato část navazuje na strukturu části teoretické.

Téma praktické části bylo zvoleno ze dvou základních důvodů. Prvním je zájem o recyklaci a druhotné využití daného produktu k jinému účelu. Ve výrobním procesu, kdy nabývá odpadní paleta nové funkce navíc zásadním způsobem stoupá její hodnota. Druhým důvodem je syntéza okolností, kdy se schází autorovo studium fakulty lesnické a dřevařské a související závěrečná práce s jeho blízkým kontaktem, který se začal zabývat výrobou paletového nábytku se záměrem věnovat se této činnosti naplno, chyběl mu ale stabilní odbyt výrobků. Tak se zrodil nápad na vytvoření podnikatelského plánu, jehož středobodem je internetový obchod, který by efektivním způsobem stabilní odbyt zajistil. Tato práce byla tvořena v průběhu dvou let. Vzhledem k tomu, že se již podařilo doručit první výrobky zákazníkům, rozhodl se autor provést kvalitativní výzkum na základě zákaznických referencí a vytvořit diskuzi, která by mohla vést k efektivnějšímu nastavení marketingového mixu.

## 4.1 Shrnutí

Český internetový obchod Palety.store je internetový obchod, jehož cílem je proniknout do designového a výrobního diktátu globálních nábytkářských gigantů a nabídnout zákazníkům originální a přírodně šetrnou alternativu. Na rozdíl od nich klade obchod důraz na opravdovou originalitu. Ruční zpracování zaručuje, že je v podstatě každý vyrobený kus originálem. Obchod se tak snaží jít proti proudu sériových automatizovaných linek, podporuje českou ruční výrobu a k tomu šetří přírodu a životní prostředí.



Obrázek 6: Titulní stránka eshopu

Zdroj: Palety.store

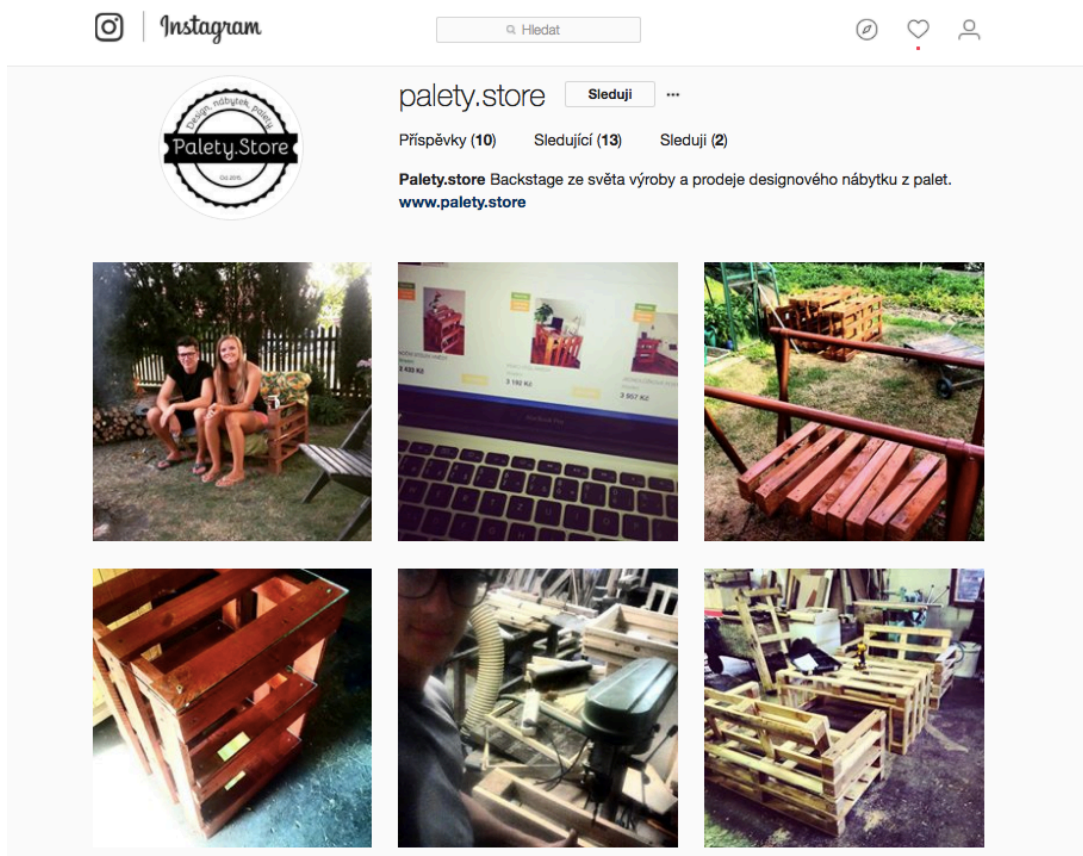
Internetový obchod poskytuje pohodlné a přehledné prostředí, jehož účelem je alespoň částečně kompenzovat zákazníkovi nemožnost si produkty důkladně prohlédnout na fyzické výstavní ploše. Produkty jsou tak důkladně nafoceny ze všech stran a každý doprovází i krátké ilustrační video. Všem českým zákazníkům jsou všechny produkty dostupné na několik kliknutí, z pohodlí domova nebo odkudkoliv na

světě. V roce 2017 přišlo 41% zákazníků na české eshopy přes svůj mobilní telefon (Shoptet.cz a Zboží.cz, 2018) a tak je samozřejmostí, že je web plně optimalizovaný a responzivní. Kromě desktopu tak může zákazník nakupovat třeba i na telefonu. Procenta přístupu z mobilních zařízení se očekávají o to větší vzhledem k cílové skupině.

Cílovou skupinu tvoří mladí, finančně zajištění lidé, kteří žijí moderním životem ve městě. Jsou pohodlní, ale aktivní, cení si svého času. Uvědomují si problematiku životního prostředí, řeší svoje první bydlení a chtějí svůj interiér doplnit designovým prvkem, který jejich bydlení odliší od tisíců domácností, jejichž interiér vypadá jako z katalogu Ikea. Nákupem produktu z Palety.store získají zákazníci produkt, který má duši a příběh. Oba dva tyto prvky skvěle podpoří tu nejlepší a zároveň nejlevnější formu marketingu, kterým je takzvaný "Word of Mouth", kdy je v rámci spotřebitelského chování předávána informace o produktu ústní komunikací mezi přáteli, rodinou nebo blízkými. (Oetting, 2009) Výhodou takového marketingu je, že je nenucený a úplně zdarma. Samozřejmou podmínkou je ale kromě unikátního produktu také nutnost poskytnutí perfektních doprovodných služeb. V tomto případě je to zejména kvalitní výroba, individuální zákaznická péče a bezproblémová expedice a instalace. Z hlediska způsobu prodeje, výroby, ceny a propagace v České republice tento internetový obchod jen těžko nachází konkurenci.

Český zákazník se při nákupu online nejvíce obává nákupu "zajíce v pytli", kdy není možné si produkt před nákupem "osahat". Podle analýzy největšího pronajímatele eshopových řešení Shoptet a cenového srovnávače Zboží.cz jde o nejčastější výtku ze strany zákazníků směrem k eshopům (2018). Tento problém je však z části vyřešen, protože kromě detailní prezentace produktů internetového obchodu přímo na webu je dále zákazníkům nabízena možnost návštěvy a osobní prohlídky přímo ve výrobě. Kromě osobní návštěvy, která je pro mnohé zákazníky nepohodlná, časově nebo distančně nepřístupná nabízí obchod online pohled do zákulisí výroby a distribuce zboží. Na sociální síti jsou publikovány záběry ze zákulisí a obchod tak nabízí v českém prostředí transparentnost a tím posiluje důvěryhodnost a svoji značku.





**Obrázek 7: Instagramový profil Palety.store**

Zdroj: Instagram Palety.store

Co se týká zmíněné otázky ekologie a šetrnosti k přírodě, ve výrobě se používají výhradně použité a repasované palety, čímž produkce neplýtvá omezenými zdroji. Domluvená je také spolupráce s lesním hospodářským celkem Spolek starousedlých, kdy eshop za každou objednávku dotuje nákup jedné nové sazenice. Celý proces výsadby a této spolupráce je opět transparentní, kdy je na webu propagován a zároveň dokumentován na sociálních sítích, na blogu, který je přímo součástí eshopu, a v tištěných brožurkách, které zákazník dostává společně v balíku s objednaným zbožím. Internetový obchod je tak obohacen o další rozměr, do kterého je schopný zákazníka vtáhnout.

# Palety.Store

NABÍDKA ▾ BLOG

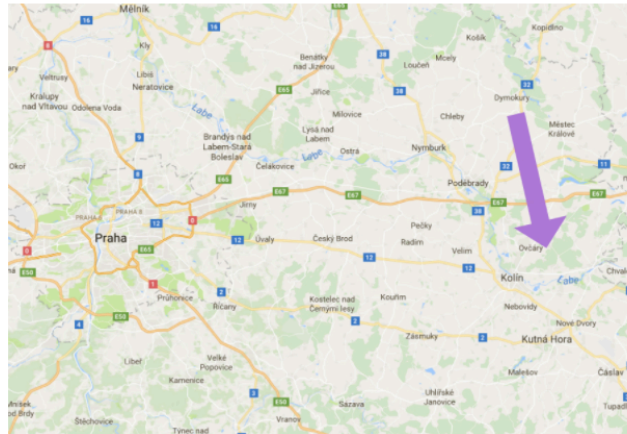
Domů / Vaše objednávka = Nově vysazený strom

## VAŠE OBJEDNÁVKA = NOVĚ VYSAZENÝ STROM

Naše produkce zákládá na recyklaci materiálů a šetrnosti směrem k životnímu prostředí. Takové chování by však mělo být pro každého automatické a samozřejmé. A tak jsme si řekli, že chceme něco víc. Ukrojit trochu z našeho volného času a peněženky pro dobrý skutek.

Na základě dlouhé a složitě diskutované jsme se rozhodli, že za každou vaši objednávku zasadíme jeden strom. Pro tento účel byl vybrán les o výměře asi 72 hektarů, který je umístěn ve Středočeském kraji a je ve společném vlastnictví Spolku starousedlých. Podrobnější analýzu tohoto území si můžete přečíst v [bakalářské práci](#), praktická část úplně na konci. Spolek je dlouhodobě ve ztrátě a je předmětem dotazů z veřejných i soukromých zdrojů. Je to proto, že namísto zájmu o obnovu starousedlých se zde lidé starají o ochranu přírody a zlepšení biodiverzity. Sdílí tak stejné zájmy a to se nám líbí. Předmětem činnosti je například výsadba původní dřevinné skladby, zakládání alejí u cest v okolí lesa nebo například stavba závor proti vjezdu neohleduplivých řidičů, kteří nerespekují zákaz vjezdu.

Naš příspěvek je kromě financí i občasná osobní pomoc a tak vás můžeme informovat, jak se lesu daří a kam vaše stromky sážíme. Pokud se na svůj stromek chcete podívat nebo něčím přispět ještě víc, napište nám na [woodworks@dreamstock.cz](mailto:woodworks@dreamstock.cz). Níže sem soupneme mapu polohy a pro znalce i mapu porostní, tak se můžete mrknout.



Obrázek 8: Ukázka článku "Vaše objednávka = Nově vysazený strom"

Zdroj: Palety.store

## 4.2 Charakteristika podniku, podnikatelská příležitost

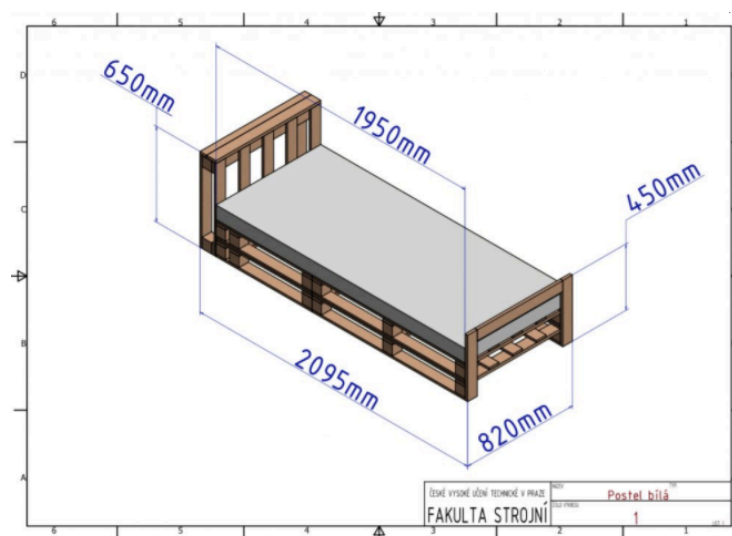
### 4.2.1 O podniku

Celá podnikatelská platforma obchodu Palety.store se zakládá na jednoduchosti, minimalizaci nákladů a minimalizaci základního kapitálu. Přestože se jedná o začínající podnik, který i vzhledem k minimalizaci počátečních investic neočekává a ani nebude schopen okamžitě odbavovat desítky objednávek denně, díky nastavené platformě a pozitivní bilanci cash flow bude podniku umožněn poměrně rychlý růst i bez vstupu investora.

Pro obchod byla vybrána jako právní forma podnikání živnost, kdy se jedná o živnost volnou, neplátce DPH. Tato varianta byla zvolena z důvodu jednoduchosti a finanční nenáročnosti, účetnictví bude zpočátku schopen zajišťovat přímo provozovatel bez nutnosti vynaložení nákladů na účetního. Provozovatel bude zajišťovat daňovou

evidenci a v rámci daňového přiznání k dani z příjmu bude uplatňovat výdaje podle skutečnosti, tedy podle evidovaných dokladů. Evidovat se tak budou příjmy a výdaje, majetek a závazky. Jako nevýhody živnostenského podnikání pro tento případ připadá v úvahu nižší prestiž a důvěryhodnost, kdy by alternativa v podobě s.r.o. obstála mnohem lépe, a dále se jedná o neomezené ručení. Nicméně vzhledem k důkladné přípravě a nízkým počátečním nákladům je riziko krachu a zadlužení velmi malé. Hlavní náklad tvoří nákup použitých palet na faktury s odloženou splatností za celý předchozí měsíc. Podobným způsobem z hlediska fakturace bude probíhat i spolupráce s dopravcem, který bude zboží dovážet zákazníkům obchodu. Cash flow bude zlepšovat také povinnost pro zákazníky platit zboží předem. Vzhledem k zakázkové výrobě na objednávku je tento princip obvyklý. Hlavním důvodem je obvykle ochrana výrobce před neodebráním zboží. Zákazník po nákupu na internetu sice má právo na vrácení zboží bez udání důvodů do 14 dní (Nový občanský zákoník, 2014), avšak eliminuje se tím riziko nevyzvednutí zásilky, která je zaslána na dobírku.

Provozovatel zajišťuje, kromě výroby a skladování materiálu a případných hotových výrobků také chod podniku, zákaznickou podporu i například návrh nových výrobků. Návrhy předem počítají s problematikou velké váhy a hlavně objemu nábytku, kdy je třeba jeden kus rozdělit obvykle na několik částí, které si pak zákazník musí sám sestavit. Sestavení ale usnadňuje jednoduchý bezešroubí spojovací systém a součástí balíčku je i brožurka se stručným návodem.



**Obrázek 9: Ukázka produktu, jednolůžková postel za 3.957 Kč**

Zdroj: Produktová galerie Palety.store

Zákazník obchodu Palety.store před sebou má moderní internetový obchod, o kterém se obvykle dozví z reklamních sdělení na Facebooku, Instagramu nebo vlastní iniciativou a průzkumem. Nákupní servis doprovází zákaznická podpora, připraveno je mnoho komunikačních kanálů od klasického telefonu, emailu až po nejnovější trendy v komunikaci přes Facebook messenger, "direct" zprávy na Instagramu až po online chat přímo na eshopu. Vše je zatím napojeno na provozovatele obchodu. Po samotném nákupu a platbě čeká zákazníka prodleva, kterou vyplní samotná výroba produktu, přičemž cílem je dodržet vždy termín 10 pracovních dní. Výrobce produkt připraví a zabalí k expedici, která následně probíhá prostřednictvím domluveného smluvního přepravce, který nábytek dopraví na zákazníkem vybranou adresu. Ponákupní servis spočívá opět v komunikaci, kdy je obchod k dispozici, aby mohl zákazníkovi asistovat při případných nesnázích se sestavením nábytku na místo určení v interiéru.

#### **4.2.2 Podnikatelská příležitost**

Podnikatelská příležitost vznikla vlastní zkušeností a následným průzkumem trhu. Český zákazník s průměrnými příjmy má několik možností koupi vybavení domácnosti. Typicky lze nábytek nakoupit ve velkých kamenných prodejnách mezinárodních prodejců, kteří se specializují na prodej ve velkých sériích a často průměrné kvality z důvodu minimalizace nákladů. Například obchodní řetězec a největší maloobchodní prodejce nábytku na světě Ikea má v portfoliu nejprodávanější dvoumístnou sedačku Klippan, která byla uvedena na trh již v osmdesátých letech, takže tímto modelem již několik desítek let plní obývací pokoje českých domácností. Cena sedačky začíná na 4990 Kč. (Ikea.com, 2018) Pro porovnání byl vybrán podobný produkt z nabídky řetězce XXXLutz, jedná se opět o dvoumístnou pohovku, která je vedena v kombinaci umělé kůže a textilních vláken. Třetí produkt představuje ručně vyrobená alternativa od Palety.store (potah zatím není nabízen).

**Tabulka 6: Porovnání cen základních dvoumístných pohovek**

Obrázek	Základní cena	Prodejce
	4 990 Kč	Ikea
	7 199 Kč	XXXLutz
	3 952 Kč	Palety.store

Zdroj: Vlastní zpracování, obrázky dostupné na [ikea.com](http://ikea.com), [xxxlutz.cz](http://xxxlutz.cz) a [palety.store](http://palety.store)

Další možností je nákup nábytku na internetu. Zde je výhoda většího výběru z pohodlí domova. Mnoho firem ale nemá zboží skladem, dodání se tak často pohybuje v řádech až několika týdnů, často se jedná o zahraniční výrobky a prodejce je tak uvádí v dispozici jako skladem u dodavatele. Dále se na trhu vyskytují kamenné obchody i internetové obchody, které se specializují na malovýrobu designového nábytku, zde je však překážkou k nákupu vysoká pořizovací cena těchto produktů. Palety.store se v tomto prostředí pokouší cenou vyrovnat obchodním řetězcům, viz tabulka výše, a designem, originalitou a kvalitou specializovaným prodejnám designového nábytku.

V současnosti pozorujeme trend paletového nábytku, který podtrhují mnohé kavárny, knihovny a jiné společenské instituce podobného rázu, které si nechávají navrhovat interiéry z přírodních, surových materiálů. Takové interiéry jsou často doplněny právě individuálně vyrobeným nábytkem z palet. Pokud tak někdo shání nový nábytek do domácnosti, může mnohého napadnout alternativa z palet. V takovém

případě nastává otázka, kde takovýto originální produkt sehnat. Kamenné prodejny s takovýmto sortimentem v Čechách neexistují a na internetu je několik mikrofirem, které se sice výrobou a prodejem paletového nábytku zabývají, nicméně překážky v nákupu tímto způsobem mohou nakonec vést k absolutní rezignaci na tuto zajímavou alternativu. Z průzkumu tohoto trhu, který je dále podrobně rozebrán, tvoří hlavní překážky nedostatečná důvěryhodnost, amatérsky zpracované eshopy, předražená nebo nevyřešená doprava a další. Právě zde, kde končí schopnost českých eshopů prodat svůj originální výrobek, začíná příležitost tohoto projektu. Tento podnik je schopen odstranit většinu zásadních překážek, které přímá konkurence klade svým zákazníkům.

### **4.3 Finanční plán a rizika**

Finanční dispozice obchodu Palety.store jsou poměrně jednoduché. Provoz internetového obchodu je obecně považován za způsob prodeje, který šetří náklady a může tak zákazníkům nabídnout lepší ceny než klasické kamenné prodejny, které z marže musí platit nájem, mzdy prodavačů a další. Pro mnoho podniků je při jejich zakládání velký problém počáteční investice, v tomto případě se však jedná o zanedbatelnou položku, kdy se v rámci výroby nemusí investovat v podstatě do ničeho, protože výrobce k výrobě používá své vlastní nástroje a výroba probíhá v soukromé dílně, tím odpadají i náklady na nájem. Zároveň je v rámci způsobu prodeje a cash flow umožněno nakoupit výrobní materiál až po obdržení prvních tržeb z objednávky. Sám výrobce také disponuje vlastním know how a sám si své výrobky navrhuje, staví, testuje a poté vystavuje na eshop.

Podobná situace se objevuje u investic do samotného internetového obchodu, kdy je třeba investovat pouze do pronájmu eshopového řešení, které stojí 351 Kč za měsíc včetně DPH. (Shoptet.cz, 2018) Veškeré práce s nastavením, grafikou, texty a další si je schopný provozovatel zajistit z vlastních zdrojů a není proto třeba vynakládat jakékoliv investice.

Drtivou většinu nákladů tak tvoří náklady variabilní, které jsou spojeny s výrobou již prodaného a zaplaceného kusu nábytku. Rizika projektu jsou tak velmi malá. Níže jsou vypočteny náklady na produkty, které patří do základního produktového portfolia obchodu. Do nákladů je zahrnut veškerý výrobní materiál

(palety, brusný papír, šrouby, barvy, obalový materiál atd.) a práce výrobce (práce je hodnocena mzdou, která pohodlně užívá výrobce). Ke každému vyrobenému kusu jsou dále přičteny dvě hodiny práce, do kterých by se měl vejít čas strávený zákaznickou podporou, balením a marketingem na sociálních sítích. Pro získání prvních zákazníků je využita facebooková reklama. Průměrné náklady na získání zákazníka, který reálně nakoupí se pohybují podle sledovacího pixelu okolo 100 Kč. Ne všichni zákazníci ale nakoupí z facebookové reklamy a tak mohou být reálné náklady nižší, více informací k této formě propagace je uvedeno dále v této práci v kapitole o marketingovém mixu. Přesto počítáme s pesimistickou variantou a do nákladů na vyrobený kus nábytku zahrnujeme vždy 100 Kč jako náklady na marketing. Výsledkem je tak zisk, který je určen na investice v rámci cílů podniku v dalším odstavci této práce.

- Náklady na výrobu jednolůžkové postele jsou 3500 Kč - prodejní cena je 3957 Kč, zisk je tak 457 Kč.
- Náklady na noční stolek jsou 2200 Kč - prodejní cena je 2433 Kč, zisk je tak 233 Kč.
- Náklady na psací stůl jsou 2600 Kč - prodejní cena je 3192 Kč, zisk je tak 592 Kč.
- Náklady na dvoumístnou pohovku jsou 3650 Kč - prodejní cena je 3952 Kč, zisk je tak 302 Kč.

Průměrný zisk na jednom vyrobeném kusu nábytku je 396 Kč. Jeden člověk by měl dle dispozic a již reálných zkušeností být schopen uspokojit poptávku 30 kusů nábytku za měsíc. To dává zisk 11 880 Kč za měsíc. Zisk se ale může velmi lišit podle toho, po jakých produktech bude v daném měsíci poptávka.

#### **4.4 Cíle podniku**

Cílem je umožnit zákazníkům jednoduchý nákup paletového nábytku. Do jednoho roku od první objednávky rozšířit nabízený sortiment na alespoň 20 kusů včetně možnosti konfigurace jednotlivých produktů alespoň podle rozměrů a barvy, profesionalizovat spolupráci a investovat vydělané peníze do rozšíření kapacit tak, aby byl podnik schopný odbavit více objednávek. Základním opatřením, které by mohlo

umožnit větší produkci je najmout spolupracovníka a rozdělit práci na dvě části: výrobu a zákaznickou péči. Zároveň v průběhu prvního roku odbavit průměrně 20 objednávek měsíčně (jedna objednávka se může skládat z více nakoupených položek).

## **4.5 Makrookolí podniku, PEST analýza**

Makroanalýza pomocí nástroje PEST je vypracována podle zařazení do kategorie ekonomických činností podle kategorizace NACE mezi maloobchod mimo prodejny, stánky a trhy. Tato skupina nese kód 479 a obsahuje maloobchod realizovaný zásilkovými domy, maloobchod prostřednictvím internetu, osobní prodej, prodej prostřednictvím automatů atd.. V PEST analýze se objevují faktory, které by mohly ovlivnit nebo přímo ovlivňují chod daného ekonomického odvětví.

### **4.5.1 Faktory politické a legislativní**

Pro legální provoz internetového obchodu je třeba dodržovat zákony České republiky, internetových obchodů se tak týkají zejména tyto zákony:

- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele,
- zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů,
- zákon č. 284/2009 Sb., o platebním styku

Kontrolu správného dodržování zákonů internetovými obchody se zabývá několik státních dozorových orgánů, kontrola je závislá na způsobu a předmětu prodeje. Podle Mikuláškové a Sedláka, 2015 jsou těmi nejdůležitějšími z nich:

- Česká obchodní inspekce,
- Úřad na ochranu osobních údajů,
- Živnostenský úřad,
- kontrolní pravomoci mají i další orgány státní moci, jako je například Finanční úřad, Celní a Finanční správa.



Z nových povinností, které klade česká vláda internetovým podnikatelům, můžeme vyjmenovat například povinnost odevzdávat kontrolní hlášení. Tato povinnost ale zahrnuje pouze plátce DPH, a to se tohoto podniku v krátkodobém časovém horizontu netýká. Aktuálně od 1.3.2018 po úpravě Ústavním soudem také odpadá povinnost elektronické evidence tržeb pro internetové obchody, které dosud musely evidovat tržby probíhající prostřednictvím platby kartou. Stále zůstává povinnost evidence tržeb v hotovosti, ale vzhledem k tomu, že Palety.store přijímá pouze platby předem, povinnost EET odpadá.

Od roku 2004 je ČR součástí Evropské unie a musí se řídit jejími nařízeními a směrnicemi. Jedna z aktuálních směrnic, která přímo ovlivňuje internetové obchody se týká zpracování osobních údajů a ochrany soukromí v tomto odvětví, kdy mělo dojít k posílení ochrany uživatelů internetu. Od roku 2015 tak musí internetové obchody, které ukládají takzvané "cookies" soubory do mezipaměti internetového prohlížeče za účelem lepší optimalizace a personifikace placených reklam, vyžadovat souhlas uživatele ještě před tím, než bude cookie uložena nebo systém získá informace a přístup k již takto uloženým datům v prohlížeči uživatele. Tato úprava byla zohledněna novelou zákona o elektronických komunikacích. (uooz.cz, 2012)

Další z nařízeních EU, které spadá pod Úřad pro ochranu osobních údajů, je nařízení GDPR, které ovlivní internetové podnikání. Jedná se o právní rámec ochrany osobních údajů. GDPR klade důraz na právní vymahatelnost internetových uživatelů a přináší nové povinnosti pro správce (tedy provozovatele eshopů). Správci a zpracovatelé budou nově povinni jmenovat pověřence, který bude mít na starost ochranu osobních údajů. Nově jsou stanoveny povinnosti při zabezpečení zpracování a nově je také ustanovena povinnost ohlašovat případy porušení zabezpečení dozorovému úřadu a dotčeným uživatelům.

Všechny tyto překážky internetového podnikání jsou překonány a mohou být brány jako příležitost zbavit se přímé konkurence. Neboť nové povinnosti nejvíce pocítí právě malé podniky, pro které to znamená nadměrnou administrativní a finanční zátěž. A tak se dá očekávat, že nějaké množství internetových podnikatelů raději skončí, než aby museli novým povinnostem dostát. Podobný efekt známe z nedávné minulosti právě po zavedení EET.

## 4.5.2 Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí je definováno mnoha makroekonomickými ukazateli. Podobně jako u faktorů politických a legislativních budeme brát v úvahu pouze selekci několika základních, u kterých očekáváme přímý nebo i nepřímý dopad na kategorii ekonomické činnosti Palety.store.

### ***Hrubý domácí produkt HDP***

Dle Českého statistického úřadu je hrubý domácí produkt celkovou nově vytvořenou hodnotou statků a služeb v daném území za určitou dobu, která je vyjádřena v penězích. Ukazuje nám výkonnost ekonomiky. Za 4. čtvrtletí 2017 vykázal ČSÚ (2018) meziroční růst HDP o 5,2%. Růst byl způsoben převážně zvýšenou domácí poptávkou, růst HDP se čeká i v následujících letech.

### ***Míra inflace***

Inflace znamená podle České národní banky růst cen v ekonomice. V praxi jde o oslabení dané měny v ekonomice vůči statkům, které jejím prostřednictvím spotřebitel nakupuje. To znamená, že na nákup téhož spotřebitelského koše zboží a služeb spotřebitel potřebuje více jednotek měny než tomu bývalo. Vývoj inflace v ČR detekuje Český statistický úřad. Český statistický úřad uvádí meziroční nárůst inflace v únoru 2018 o 1,8 %, což je ale v meziměsíčním srovnání o 0,4 procentního bodu méně než v lednu a nejméně od listopadu roku 2016. V oddíle, který je věnovaný bytovému zařízení a vybavení, došlo v únoru ke zrychlení meziročního cenového růstu na 1,3%. V lednu roku 2018 to byl nárůst pouze o 0,6%.

### ***Tržby maloobchodu***

Za rok 2017 se tržby maloobchodu meziročně zvýšily o 5,6%. Pokud vezmeme v úvahu pouze kategorii ekonomické činnosti, do které spadá internetový obchod Palety.store (CZ-NACE 47 pro maloobchod kromě motorových vozidel), tak se tržby zvýšily dle ČSÚ o 6,1%. Pokud půjdeme dále do detailu a koukneme se na vývoj tržeb, které byly realizovány prostřednictvím internetu, jde o nárůst dokonce o 18%.

### **Obecná míra nezaměstnanosti, růst mezd**

Obecná míra nezaměstnanosti se počítá dle ČSÚ pro obyvatelstvo ve věku 15 - 64 let. Jde o podíl nezaměstnaných k celkové populaci ekonomicky aktivních lidí a nezaměstnaných v této demografické skupině. Tento ekonomický ukazatel dosáhl pozitivních výsledků, kdy nezaměstnanost v roce 2017 meziročně klesla o 1 procentní bod na 2,4%. Snižováním nezaměstnanosti dochází ke zvyšování výdajů domácností.

Na druhou stranu na se na trhu snižuje výběr potenciálních zaměstnanců, kteří jsou tak v lepší vyjednávací pozici, kdy stoupá konkurence zaměstnavatelů a to vytváří tlak pro zvyšování mezd a tím přeneseně i k navyšování nákladů firem. Nahlédneme-li do předběžných statistik pro průměrnou mzdu, zjistíme, že reálně vzrostla o 5,3%. Informační systém o průměrném výdělku uvádí v souvislost růst mezd a úbytek řemeslníků jako zaměstnanců firem. Růst mezd řemeslníků roste obvykle ještě rychleji než medián hrubé měsíční mzdy v celé mzdové sféře.

**Tabulka 7: Vývoj růstu mezd řemeslných zaměstnanců v letech 2011 a 2015**

Řemeslný obor	Medián hrubé měsíční mzdy v Kč		Relace k roku 2011
	2011	2015	
Zedník	17411	18412	106%
Instalatér	21071	23578	112%
Truhlář	14586	16382	112%
Pekař	14568	15506	106%
Elektrikář	21580	24413	113%
Automechanik	19760	19799	100%

Zdroj: Vlastní zpracování; data z Informačního systému o průměrném výdělku ispv.cz, 2017

#### **4.5.3 Sociologické faktory**

Podle ČSÚ měla Česká republika 30.9.2017 10 597 473 obyvatel. Demografické grafy, které znázorňují věkovou strukturu tohoto obyvatelstva poukazují na problém, se kterým se potýkají všechny moderní společnosti. Tím problémem je stárnutí populace.

Věková struktura obyvatel je ovlivněna několika faktory, mezi které patří zejména úroveň porodnosti, úmrtnosti a v současnosti také roste význam migrace. V pozadí úrovně reprodukčního chování dále stojí celá řada ekonomických, sociálních nebo politických důvodů. Lidé reagují na aktuální podmínky aplikováním určitého typu reprodukčního chování. Dopady stárnutí populace jsou velmi různorodé a navzájem spojené, obecně lze ale říci, že má v konečném důsledku negativní dopad na ekonomiku země. (Dimitrová, 2007)

Jako významný negativní sociologický faktor, který může komplikovat nalezení vhodného spolupracovníka jako pomoc do výroby, je neustálý úbytek řemeslníků, se kterým se Česká republika potýká v posledních letech. Z důvodu nedostatku řemeslníků může také dojít k navýšení ceny finálního produktu, který bude nabízen k prodeji, viz tabulka růstu mezd v předchozím odstavci.

**Tabulka 8: Vývoj počtu řemeslných zaměstnanců v letech 2011 a 2015**

Řemeslný obor	Počet zaměstnanců		Relace k roku 2011
	2011	2015	
Zedník	27000	16400	61%
Instalatér	19700	14600	74%
Truhlář	19800	14500	73%
Pekař	5300	5000	94%
Elektrikář	9500	7700	81%
Automechanik	27200	25500	94%

Zdroj: Vlastní zpracování; data z Informačního systému o průměrném výdělku ispv.cz, 2017

Jako zajímavý a možný pozitivní sociologický faktor, který může být podnětem pro zvýšení poptávky po recyklovaném paletovém nábytku je trend, který dává dohromady ekonomické faktory s těmi sociologickými. Jedná se o zvýšený zájem o ochranu přírody, který je způsoben růstem důchodů na hlavu, který souvisí s růstem ekonomickým. Dokládá ho Kuznetzovova křivka popsána v teoretické části této práce.

#### **4.5.4 Technologické faktory**

Truhlářství a to zejména to zakázkové je tradiční obor, kde hraje stále velkou roli lidská práce. Z makroekonomického pohledu na obor truhlářství a nábytkářství můžeme pozorovat dlouhodobý trend, kdy dochází k neustálé robotizaci a automatizaci výroby, kde lidská práce ztrácí svůj podíl.

Naproti tomu internetové prostředí prochází dlouhodobě velice dynamickým rozvojem, kde se neustále objevují nové příležitosti a hrozby, kterým je třeba se vyvarovat. Z marketingového hlediska nabízí velký obchodní potenciál a obrovské množství možností, jakým způsobem zvýšit prodeje. Z hlediska e-commerce je aktuálním trendem personalizace marketingu i přímo nabídky na eshopu. Reklamy a nabídka je tak generována nejmodernějšími technologiemi na míru potenciálnímu spotřebiteli. Tuto personalizaci umožňuje mnoho nástrojů, které sledují chování jednotlivce na internetu, jeho předchozí transakce, historii prohlížení, zájmy, některé demografické údaje, sociální postavení a mnoho dalších ukazatelů pomocí nichž pak mohou velmi efektivně zobrazit tu správnou reklamu člověku, u kterého je velká pravděpodobnost prokliku reklamy a následné transakce přímo na eshopu. Inzerentům se tak nabízí laciná a velmi efektivní možnost propagace.

#### **4.5.5 Vyhodnocení PEST analýzy**

Makrookolí, do kterého je podnik zasazený je velmi rozsáhlé a obsahuje nepřehledné množství složek. V práci jsme si definovali základní obecné a některé konkrétnější faktory, které by mohly být pro podnik příležitostí nebo naopak hrozbou.

V případě faktorů politických a legislativních je poměrně těžko předvídatelná budoucnost, kdy se potýkáme se stále novými nařízeními a administrativními povinnostmi. Tyto povinnosti dopadají často zejména na malé podnikatele, pro které jsou i malé časové nebo finanční investice do přizpůsobení se novým nařízením likvidační a demotivační. Na druhou stranu můžeme sledovat i částečnou snahu úřadů podnikatelům práci usnadnit nebo se alespoň přizpůsobit současným trendům. Příkladem mohou být například zřízení datových schránek, které umožňují elektronickou komunikaci s úřady. Zřízení takzvaných Czech Pointů, tedy pomocných

bodů, které slouží jako asistovaná místa pro výkon veřejné správy a komunikační kanál pro veřejnost, nebo například snížení hodnoty povinného základního kapitálu s.r.o..

Ekonomické podmínky pro vstup podniku na trh jsou ideální. Ekonomika roste a tento projekt se bude nést na trendu zvyšování tržeb maloobchodu a to zejména maloobchodu realizovaném prostřednictvím internetu. To indikuje velmi zajímavou příležitost.

Sociologické faktory skýtají určitou hrozbu, protože se v současnosti Česká republika potýká s nedostatkem tradičních truhlářských řemeslníků. V případě potřeby zvýšit výrobní kapacity tak může vzniknout problém. Zároveň může tento fakt zvýšit nákupní cenu prodávaných produktů. Na druhou stranu se ve společnosti začíná objevovat zvýšená poptávka po ekologických výrobcích a přírodě šetrných materiálech, to by mohlo výrobě a prodeji nábytku z recyklovaných palet naopak pomoci.

Nové technologie nabízí nové příležitosti a to zejména v internetovém prostředí, zároveň je ale třeba nezaostávat za konkurencí, která je zde velká a vytváří tak tlak na neustálé inovace.

## **4.6 Mikrookolí podniku, Porterova analýza**

### **4.6.1 Nově vstupující firmy**

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh je poměrně vysoká. Obecně lze říci, že podnikatelský koncept internetových obchodů lze realizovat s minimální počáteční investicí bez nutnosti hlubších znalostí odvětví. Není třeba ani žádná speciální licence, stačí mít pouze oprávnění k podnikání. Vytvořit základní internetový obchod je dnes možné již do několika hodin. Jistou bariérou pro vstup přímé konkurence na trh je určitě fakt, že jde o výrobky na zakázku, kde je třeba nalézt spolehlivého partnera pro výrobu. Individuálně navržený a ručně vyrobený paletový nábytek nelze zakoupit ve velkoobchodu nebo na zahraničních trzích a jednoduše ho pouze přeprodávat do tuzemska. Nebezpečným konkurentem by se tak mohl stát výrobce a prodejce v jedné

osobě, podobně, jako je tomu v případě Palety.store, nicméně vzhledem k náročnosti a různorodosti obou konkrétních činností je taková pravděpodobnost malá. Další menší překážkou pro potenciální novou konkurenci by mohlo být know-how balení a expedice zboží, kdy je paletový nábytek nadrozměrný, a pokud ho chceme zasílat prostřednictvím externího přepravce, je třeba vymyslet nejen způsob přípravy jednotlivých dílů k expedici a k balení, ale myslet i na to, jakým způsobem zákazník produkt doma sestaví do finální podoby.

#### **4.6.2 Odběratelé**

Typičtí odběratelé internetového obchodu Palety.store jsou mladí, nicméně již zajištění lidé, kteří touží po originálním doplňku často pro svou první domácnost. Vzhledem k tomu, že prozatím není na trhu zakázkového paletového nábytku, který je prodáván pohodlně přes internet, velká konkurence, jejich smluvní síla není příliš vysoká. To nabízí prostor pro případné navyšování marží v budoucnu.

#### **4.6.3 Substituty**

Substituční výrobky mohou být jiné zakázkové výrobky ze dřeva, které jsou na trhu dostupné. Není ale obvyklá jejich dostupnost na internetu, natož jejich nákup a zajištění dopravy až domů. Nicméně pokud míru substituce zobecníme, získává zákazník velice snadný přístup k laciným kusům sériově vyráběného nábytku z továren, který je běžně dostupný i online. Funkce takových produktů je stejná a substituce tak velmi snadná. Substitutem paletového nábytku mohou být také použité kusy dřevěného nábytku, které jsou běžně dostupné od soukromých inzerentů. Existují i firmy, které se zabývají renovací použitých kusů a následným prodejem. Funkce takových produktů je tak totožná, navíc mají takové produkty podobný efekt, kdy plní funkci originálního doplňku, splňují i požadavek ekologie, kdy stará věc dostane nový život a cena může být také velmi podobná, záleží na strategii jednotlivých podniků. Dalším silným substitutem může být výroba paletového nábytku svépomocí.

#### **4.6.4 Dodavatelé**

V souvislosti s makroekonomickou analýzou, která poukázala na současný problém nedostatku řemeslníků v odvětví, můžeme vyvodit poměrně velkou sílu, kterou potenciální dodavatel může disponovat a zdražit tak výsledný produkt nabízený v obchodě koncovým spotřebitelům. Z hlediska splnění cílů bude obchod Palety.store potřebovat ve výrobě pomoc. Dalšími důležitými dodavateli jsou kurýrní služba a dodavatel výrobního materiálu - palet. Oba tyto dodavatele se ale nachází v konkurenčním prostředí a jejich vyjednávací síla není příliš vysoká.

#### **4.6.5 Konkurenti v odvětví**

Když do konkurence zahrneme celé nábytkářské odvětví, tak zjistíme, že je zde opravdu velká konkurence. Jedná se o tradiční odvětví, zákazník má na výběr z mnoha úrovní kvality, ceny, designu a možností nákupu online i offline. Postupným specifikováním konkurence nám konkurenční prostředí řídne a pokud se podíváme na přímou konkurenci, kterou tvoří prodejci paletového nábytku na internetu, zbyde nám jen několik málo subjektů, se kterými budeme na trhu přímo soupeřit.

#### **4.6.6 Vyhodnocení Porterovy analýzy**

Porterova analýza na rozdíl od PEST analýzy zahrnuje blízké okolí podniku, se kterým podnik interaguje. Pro vyjádření hodnoty Porterových sil, které na podnik působí, byla vytvořena hodnotící tabulka, která je inspirována publikací Kubíka (2013). Autor v publikaci prezentoval metodiku, která číselně hodnotí jednotlivé Porterovy síly. Kromě stávajícího stavu používá i výhled do budoucnosti, kdy predikuje vývoj současného stavu. U jednotlivých složek Porterových sil, které byly v této práci rozebrány, bylo naznačeno, že často záleží na stanovení velikosti okruhu, se kterým podnik interaguje. Následující tabulka je vytvořena pro trh s internetovým prodejem designového nábytku. Bodové hodnocení je 1-9, kdy 9 představuje nejvyšší možnost zhodnocení.



**Tabulka 9: Hodnocení Porterových sil v letech 2018 a 2020**

Porterovy síly	Rok		Hodnocení
	2018	2020	
Nová konkurence	7	6	Hrozba
Síla odběratelů	4	3	Příležitost
Substituty	5	7	Slabá hrozba
Síla dodavatelů	8	9	Silná hrozba
Konkurenti v odvětví	5	6	Slabá hrozba

Zdroj: Vlastní zpracování

Potenciální nová konkurence tvoří jednoznačně hrozbu pro podnik, kdy je v podstatě jedinou složitější překážkou nalézt vhodného dodavatele výrobků. Budoucí výhled předpokládá s dalším úbytkem řemeslníků. Tím se zvýší bariéra, protože bude stále složitější nalézt výrobce, a tak hrozba nové konkurence může klesnout. Stejně tak bude nová konkurence v oslabení tím více, čím silnější bude značka Palety.store v případě, že se jí podaří budovat dobré jméno a sbírat pozitivní recenze od zákazníků.

Síla odběratelů není příliš vysoká, a tak je to pro podnik příležitostí k případnému zvyšování cen a zisků.

Možnost substituce designového nábytku na internetu je a jelikož se designový nábytek stává trendem, do budoucna tak bude mít zákazník možnost vybrat si z ještě větší nabídky. Tím se tak stanou substituty pro podnik hrozbou.

Dodavatelé, řemeslníci budou mít s jejich vzácností ještě lepší vyjednávací pozici než v současnosti a můžeme je tak označit jako jednu z největších hrozeb pro podnik.

Konkurence ve výše specifikovaném odvětví není velká, ale s růstem poptávky po designovém nábytku můžeme čekat postupné zaplňování relativně řídkého trhu.

## 4.7 Analýza konkurentů

Podobně, jako jsme si specifikovali prostředí pro Kubíkovu analýzu Porterových sil, i v rámci analýzy konkurence je potřeba si její výběr nejdříve blíže specifikovat. Jak již bylo v teoretické části této práce nastíněno, cílem není popsat a analyzovat celý trh a všechny detaily o konkurenci, nýbrž vybrat pouze několik konkurentů, u kterých můžeme porovnat klíčové vlastnosti, a srovnat je s těmi našimi. Všichni konkurenti byli vybráni jako konkurenti na internetovém trhu s paletovým nábytkem, jedná se tedy o přímou konkurenci, se kterou budeme na trhu soupeřit. Těmi komparativními metrikami, které lze do velké míry objektivně srovnat s naším projektem, budou:

- kvalita a přehlednost webu
- širší sortimentu a jeho individualizace
- cena a řešení dopravy
- cena základních produktů a doba jejich dodání (základní produkty jsou: jednolůžková postel, dvoulůžková postel, noční stolek a psací stůl, tyto produkty byly vybrány, protože jsou už v portfoliu Palety.store včetně nacenění, a můžeme je tak snadno porovnávat mezi sebou)
- zákaznický přístup (širší výběru typů, komunikační kanály, záruky, doprovodné služby)

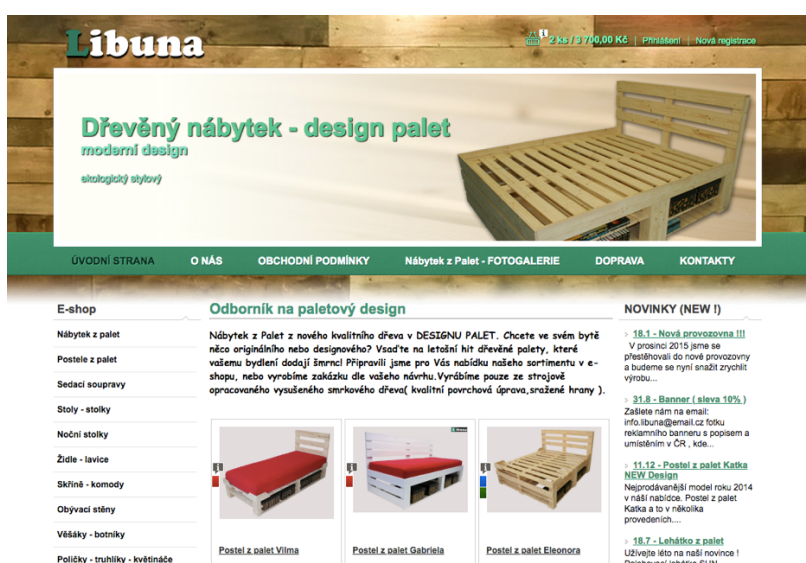
### 4.7.1 Libuna.cz

Play planet s.r.o. provozuje internetový obchod s paletovým nábytkem na adrese [www.libuna.cz](http://www.libuna.cz). Prodáváný sortiment není příliš široký i když se tak obchod na první pohled tváří, protože má v menu k dispozici hned 11 kategorií. V mnohých je ale například jen jeden nebo dokonce žádný produkt. Palety k výrobě jsou buď nové, nebo jde pouze o paletový design nábytku, který tak z palet vůbec vyráběn není.

#### ***Kvalita a přehlednost webu***

Jak již bylo zmíněno v úvodu, prázdné kategorie nepůsobí dobrým dojmem a zbytečně obtěžují proklikem navíc. Web běží na platformě Eshop-rychle, kde se jedná o pronajímané a již hotové řešení eshopu. Vzhled působí zastarale, nepřehledně a

zmatečně, kdy jsou zvoleny nevhodné kombinace barev a nesystémově používáno několik druhů fontů. Web obsahuje gramatické i grafické chyby. O web se viditelně nikdo nestará, v rubrice blog jsou nejnovější články datovány k roku 2014. Web tak působí velmi nedůvěryhodným dojmem. Web není ani napojen na portál Heureka.cz, a tak lze jen velmi těžko dohledávat jakékoliv zákaznické ohlasy. Ve spodní části webu na titulní stránce je umístěn reklamní banner cizí nábytkářské firmy, po prokliku banneru se potenciální zákazník dostane do internetového obchodu, který na první pohled působí úplně opačným dojmem. Funkčně, důvěryhodně a profesionálně, provozuje ho ale někdo jiný.



**Obrázek 10: Titulní stránka eshopu Libuna.cz**

Zdroj: Libuna.cz

Pokud přejdeme od hodnocení webu a směřujeme k pokusu o nákup, dostaneme se do kategorií, kde je zdůrazněna možnost individuálních úprav jednotlivých výrobků. V detailu produktů je možnost nechat si za příplatek produkt nalakovat nebo nabarvit do libovolného odstínu. Obrázky produktů působí velmi různorodě, není poznat, zda se jedná o ilustraci nebo reálné řešení produktu. Některé obrázky jsou příliš malé, některé foceny ve studiu, některé v bytovém interiéru. V detailu produktu lze také vybrat možnost platby nevratnou zálohou v hodnotě 500Kč.

### ***Šíře sortimentu a jeho individualizace***

Jak již bylo řečeno v úvodu, eshop disponuje mnohými kategoriemi, nicméně některé z nich jsou prázdné nebo jsou zaplněny jen velmi málo produktem. Možnost individualizace přímo na eshopu spočívá v možnosti výběru barevného nátěru.

### ***Cena a řešení dopravy***

Po přidání produktu do košíku se zákazník dostane na výběr dopravy a platby, kde je na výběr osobní odběr v Konárovicích u Kolína nebo doprava prostřednictvím TopTrans. Obě dvě položky jsou za 0 Kč, po průzkumu ale zjišťujeme, že TopTrans za 0 Kč není a že se připočte cca 700 Kč za dopravu. Po prozkoumání obchodních podmínek a informací o dopravě a platbě nacházíme informace o tom, že doprava je také možná individuálně provozovatelem stránek v tarifu za 10 Kč za kilometr a že o tom, jak bude předmět nakonec dopraven, rozhoduje právě provozovatel. Výsledná cena se tak zřejmě dopočítá, až po dokončení objednávky a po komunikaci s obchodem.

### ***Cena základních produktů a doba jejich dodání***

V kategorii je u produktu psáno skladem, po prokliku do detailu už nic napsáno není, nicméně v obchodních podmínkách lze nalézt informaci o dodání v rozmezí 1-6 týdnů a o možném zpoždění až na 10 týdnů, o kterém ale bude zákazník informován.

- Základní jednolůžková postel stojí 3100 Kč, barevná úprava stojí navíc 1650 Kč.
- Základního dvoulůžko stojí 4800 Kč, barevná úprava stojí navíc 1650 Kč.
- Noční stolek stojí 850 Kč, barevná úprava stojí navíc 700 Kč.
- Psací stůl bohužel není k dispozici.
- Dvoumístná pohovka / lavice stojí 3600 Kč, barevná úprava stojí navíc 1650 Kč.

### ***Zákaznický přístup***

Zákaznický přístup, alespoň z pohledu webu, je velmi špatný. Na hlavní stránce není nikde k dispozici telefonní číslo nebo email, to je až po prokliku do sekce kontakty. V podstatě jediné pozitivum je přítomnost tlačítka pro proklik na facebookové stránky obchodu. Ty ale bohužel nejsou nikým systémově řízeny a příspěvky se zde objevují například jednou za 4 měsíce. Z tohoto důvodu ho nelze vůbec řadit mezi

komunikační kanál. Nicméně je velmi zajímavé, že navzdory poměrně malé základně fanoušků (cca 1600), působí příspěvky virálním dojmem, uživatelé je lajkují, sdílejí i komentují. To potvrzuje hypotézu z předchozích kapitol praktické části této práce, kdy je paletový nábytek prezentován jako produkt, který se bude šířit takzvaně "word of mouth", virálně mezi komunitou každého zákazníka.

### ***Závěr Libuna.cz***

Internetový obchod nepůsobí funkčním dojmem, lze jen odhadovat, že je to pro firmu pouze okrajová záležitost a že prodej probíhá ve většině případů osobně přes vybudovanou síť zákazníků, kteří si zakázkový nábytek konfigurují přes telefon nebo přímo osobně v místě výroby. Do této práce byl web libuna.cz zařazen, protože je to jeden z mála přímých konkurentů, kteří jsou na internetu dostupní.

### **4.7.2 Lovpot.cz**

Jiří Pacovský prodává svoje výrobky na webu [www.lovpot.cz](http://www.lovpot.cz). Lovpot je zřejmě akronym složený ze slov lovecké a potřeby. Na webu totiž lze najít i sortiment loveckých potřeb a po prozkoumání webu lze najít i informaci o tom, že provozovatel dále nabízí opravu vzduchovek. Dále web zaujme neplatnými obchodními podmínkami, jejichž poslední aktualizace proběhla v roce 2014.

### ***Kvalita a přehlednost webu***

Web je nejasně rozdělen do několika částí a plní několik funkcí, kdy provozovatel kromě prodeje nábytku a zbraní nabízí také jejich servis. V hlavním menu je místo rozcestníku nelogický proklik do jakýchsi galerií, které se soustředí na zbraně. Do sekce s prodejem nábytku se nakonec dostaneme přes kliknutí na "vítejte" v horním menu, poté se zobrazí rozcestník, kde je odkaz na prodej paletového nábytku. Najednou se dostáváme do části s poměrně širokým výběrem paletového nábytku. Web běží na platformě Internet Top s.r.o., firma nabízí opět šablonovité předpřipravené řešení eshopu. Zajímavostí je, že samotný web zprostředkovatele tohoto eshopového řešení působí také velice zastaralým a zanedbaným dojmem. Web opět není napojen na Heureka, recenze lze ale po velmi složitém prokliku na facebookové stránky nalézt právě tam. Důvěryhodnost také může v jistém smyslu posílit kontakt, který je umístěn

hned na hlavní stránce, je zde uveden provozovatel, dvě telefonní čísla, email, a dokonce Skype a kontaktní formulář.



Obrázek 11: Titulní stránka eshopu Lovpot.cz

Zdroj: Lovpot.cz

Po prokliku do jednotlivých kategorií zjišťujeme možnost, že lze vyrobit i nábytek přímo na míru nebo vystavené kousky individuálně upravit. Veškerý sortiment je vyrobený z nových palet. Provozovatel dále nabízí možnost si některé výrobky prohlédnout osobně, adresa již v úvodním textu chybí, ale na webu lze dohledat, že je provozovna umístěna v centru města Kolín.

### ***Šíře sortimentu a jeho individualizace***

Na eshopu je poměrně hodně kategorií, které jsou zaplněny různými produkty, v detailu produktu je vždy možnost široké individualizace viz další odstavec hodnocení.

### ***Cena a řešení dopravy***

V detailu produktu lze produkt poměrně rozsáhlým způsobem nakonfigurovat. Jsou zde v případě postele možnosti barvy, laku, vosku, nosnosti, rozměru čela, výšky a zákazník zde rovnou vidí kolik jednotlivé možnosti stojí peněz. Cena je tedy opět za surový produkt a jednotlivé úpravy jsou za příplatek. Po konfiguraci lze výsledný produkt objednat přes objednávkový formulář. Je zde hned uveden tarif přepravy, cena začíná na 250 Kč v případě menších výrobků a platby předem. V detailu každého produktu si lze přečíst rozsáhlé informace o barvách, certifikacích, odstínech, návodech

k použití barev a dalších informací, mezi nimiž lze jen těžko hledat souvislost. Pod všemi těmito informacemi je uvedeno, že se od nás bude požadovat záloha, a dokonce je zde i upřesněna doba doručení 4-6 týdnů. V obchodních podmínkách je psáno, že se dodání může protáhnout až na 10 týdnů podobně, jako je tomu u předchozího konkurenčního obchodu Libuna.cz. V případě, že bychom si ale přáli zboží vyzvednout osobně, tak musíme zaplatit předem, běžným převodem.

### ***Cena základních produktů a doba jejich dodání***

V detailu produktu "Postel z palet Tina" je psáno, že má obchod skladem 36 kusů tohoto zboží. Z předchozího odstavce tedy vyplývá, že informace "skladem" znamená, že nám bude produkt doručen v horizontu 4-10 týdnů po úhradě zálohy.

- Základní jednolůžková postel stojí 2590 Kč, barevná úprava stojí navíc 800-1000 Kč.
- Základního dvoulůžko stojí 3890 Kč, barevná úprava stojí navíc 800-1000 Kč.
- Noční stolek stojí 500 Kč, barevná úprava stojí navíc 200-300 Kč.
- Psací stůl stojí 3900 Kč, barevná úprava stojí navíc 600-800 Kč.
- Dvoumístná pohovka / lavice stojí 3200 Kč, barevná úprava stojí navíc 800-1000 Kč.

### ***Zákaznický přístup***

Zákaznický přístup je podobný jako u Libuna.cz, web je udělaný velmi zmatečně, důležité informace jsou schovány, orientace špatná a celý koncept prodeje zbraní a nábytku na jednom webu jen velmi těžko pochopitelný. Kladně lze hodnotit rozsáhlé možnosti konfigurace jednotlivých produktů, přívětivější cenu nebo alespoň elementární péči o facebookové stránky (5300 fanoušků), kde opět můžeme sledovat virální efekt příspěvků.

### ***Závěr Lovpot.cz***

Internetové obchody Libuna.cz a Lovpot.cz jsou si velmi podobné. Provozovatel Lovpot.cz si chtěl pravděpodobně ušetřit práci a tak obě dvě své činnosti (prodej a servis zbraní a výroba paletového nábytku) inzeruje na jednom webu. Nicméně v konečném součtu z hodnocení vychází lépe právě on, protože má širší sortiment s více

možnostmi konfigurace a to vše za lepší cenu, která je poměrně transparentně vykalkulována již v průběhu objednávky.

### **4.7.3 Palety.store**

Do srovnání s konkurencí nám chybí kritické zhodnocení projektu Palety.store. Abychom dosáhli co nejobektivnějšího pohledu, byla pro následující text použita data a hodnocení přímo od zákazníků, viz kvalitativní dotazník spokojenosti s marketingovým mixem v další části této práce. Vzhledem k tomu, že je obchod Palety.store důkladně rozebrán v ostatních částech této práce, tak je toto hodnocení pouze stručné.

#### ***Kvalita a přehlednost webu***

Web je velice jednoduchý a srozumitelný, působí moderním a strohým dojmem. Po ruce jsou veškeré potřebné informace a odkazy na sociální sítě. Hned nahoře na stránce lze nalézt telefonní číslo a emailový kontakt. Obchod ale není napojen na Heureka a nikde nelze dohledat recenze zákazníků. Na titulní stránce také nejsou vystaveny žádné produkty. Eshop běží na platformě Shoptet, která nabízí pronájem již hotových eshopů. Nabídka produktů je malá.

#### ***Šíře sortimentu a jeho individualizace***

Na eshopu je k dispozici pouze několik málo produktů, možnost individualizace chybí.

#### ***Cena a řešení dopravy***

Detail produktu koresponduje s celý webem a tak mu vládne jednoduchost, nicméně jsou zde k nalezení přehledné informace o produktu a karta je také doprovázena kvalitními fotografiemi. Po přidání produktu do košíku a prokliku na dopravu a platbu se dostaneme do objednávkového procesu, který nám nabízí paušální dopravu za 300 Kč nebo osobní odběr na adrese výrobce v obci Seletice. Platba je zde umožněna pouze předem. Není tedy možno platit zálohou, na druhou stranu je objednávkový proces velice jednoduchý a transparentní, zákazník ví přesně, co dostane a kolik ho to bude stát a to včetně dopravy.



### ***Cena základních produktů a doba jejich dodání***

V detailu produktu "Jednolůžková postel bílá" je psáno, že má obchod produkt skladem s dodáním do 10 pracovních dnů, po najetí kurzoru na tento údaj se zákazníkovi zobrazí vysvětlení, že je připraven veškerý výrobní materiál a časová prodleva je využita na výrobu vybraného produktu.

- Základní jednolůžková postel včetně barvy stojí 3957 Kč.
- Základního dvoulůžko bohužel není k dispozici.
- Noční stolek včetně barvy stojí 2433 Kč včetně tvrzeného skla, ze kterého jsou vyrobeny 3 police.
- Psací stůl včetně barvy stojí 3192 Kč včetně tvrzeného skla, které tvoří povrch stolu.
- Dvumístná pohovka / lavice včetně barvy stojí 3952 Kč.

### ***Zákaznický přístup***

Eshop se jeví jako pro-zákaznický orientovaný, hned na titulní straně je uvedeno několik možností kontaktů, vše je přehledné a transparentní. Součástí webu je také blog a zajímavé články o výrobě a představení výrobce.

#### **4.7.4 Vyhodnocení přímé konkurence, benchmarking**

Benchmarking spočívá v procesu porovnávání vyselektovaných subjektů mezi sebou dle předem vybraných kritérií. (Boxwell, 1994) Na základě výběru jednotlivých hodnotících kritérií a nasbíraných dat byla pro přehled vytvořena tabulka, která mezi sebou hodnotí vybrané podniky a obchod Palety.store. Každé kritérium je hodnoceno body 1, 2 a 3. 3 body je maximum a dostane je obchod, který v kategorii vyhrál. 1 bod znamená, že daný obchod v kategorii neuspěl.

**Tabulka 10: Benchmarking přímé konkurence**

	Libuna.cz	Lovpot.cz	Palety.store
Kvalita a přehlednost webu	2	1	3
Šíře sortimentu a jeho individualizace	2	3	1
Cena a řešení dopravy	1	2	3
Cena základních produktů a dodání	2	1	3
Zákaznický přístup	1	2	3
Celkem bodů	8	9	13

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení pouze dvou přímých konkurentů může působit neúplně, nicméně průzkum trhu byl vykonán pečlivě a to i v rámci Slovenska. Analyzované obchody jsou amatérské a pravděpodobně neinvestují žádné peníze do marketingu.

Paletový nábytek nebo jeho imitaci nabízí i velcí hráči na trhu, kdy mají v portfoliu internetového obchodu například sedačku z palet, ale to je vše. Přitom potenciál je velký. Při hledání konkurence bylo nalezeno velké množství webů, které se zabývají návodem na to, jak si paletový nábytek vyrobit svépomocí. Existuje také velké množství velmi populárních facebookových stránek, kde fanoušci sdílí svou vlastní tvorbu, případně mnohé články z magazínů o bydlení, kde jsou vyzdvihovány výhody paletového nábytku. Informace o tom, kde takový nábytek sehnat zde ale obvykle chybí a tyto články se obvykle převrhnou v návody, tipy a triky, jak si vyrobit sám. Na trhu jsou také k nalezení firmy, které mají použitelný web, ale zde pouze nabízí možnost kontaktu a až na základě domluvy jsou schopné vyrobit paletový nábytek na míru. Tím ale kladou pohodlnému potenciálnímu zákazníkovi velkou překážku. Takový zákazník chce mít důležité informace hned po ruce, aniž by musel někam volat a cokoliv si zjišťovat, chce mít možnost produkt rovnou jednoduše nakoupit. Koncept internetového obchodu, který by byl schopný konkurovat Palety.store na českém a slovenském trhu prakticky neexistuje. Zákazník, který tak nemá možnost vyrobit si nábytek svépomocí nebo nechce výrobou ztrácet čas, stejně tak jako nechce ztrácet čas zdlouhavým procesem obvolávání potenciálních dodavatelů, zjišťování cen, možnosti konfigurací, dopravy, platby a dalšími náležitostmi, zkrátka nemá možnost tento proces obejít, a tak se můžeme domnívat, že pokus o nákup nakonec úplně vzdá.

## 4.8 SWOT analýza

Syntézou informací z provedených analýz trhu a konkurence lze nyní snadno vytvořit SWOT matici, která v jednoduchém schématu poukáže na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pro daný projekt.



Obrázek 12: SWOT analýza Palety.store

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.9 Marketingový mix

Struktura marketingového mixu sleduje jednotlivé prvky z tabulky číslo 5 teoretické části této práce, která byla sestavena na základě dat z publikace Kotlera (2017).

### 4.9.1 Produkt

Produkt je to stěžejní, co obchod Palety.store může trhu nabídnout. Z produktu paletového nábytku vychází celá podnikatelská příležitost a je to jednoznačně pilíř celého marketingového mixu. Produkt tvoří hlavní konkurenční výhodu a je předmětem diferenciací.

## ***Nabídka***

Celá nabídka je umístěna v internetovém obchodě Palety.store, který běží na pronajímané platformě od společnosti Shoptet s.r.o.. Základní produktové portfolio se skládá z jednolůžkové postele, nočního stolku (s tvrzeným sklem), psacího stolu (s tvrzeným sklem) a dvoumístné pohovky (bez polstrování). Obrázky jednotlivých produktů jsou k dispozici v příloze číslo 2. Škála produktů v internetovém obchodě Palety.store není velká, a oproti konkurenci eshop nenabízí možnosti individualizace vystavených produktů. V porovnání s konkurencí jsou právě toto dvě hlavní nevýhody obchodu, viz tabulka číslo 10. I když konkurenční obchody pokulhávají ve smyslu nastavení eshopu a doprovodných službách, tak se zde objevuje v praxi první větší překážka pro potenciální novou konkurenci v odvětví, kdy s minimem počátečních investic, práce a bez předchozích zkušeností není možné rychle vytvořit široké produktové portfolio. V rámci minimálních zkušeností by to byl i velký risk, protože by sestavené produkty a související použité technologické řešení nebyly nijak předem zákaznický otestovány a okamžitě by byly uvedeny na trh.

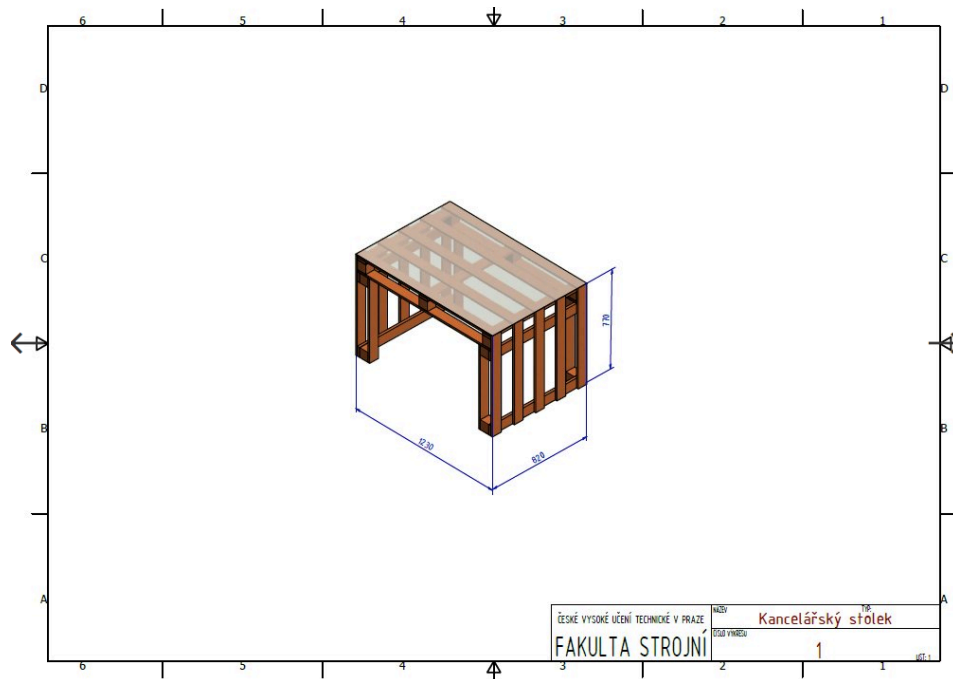
## ***Kvalita***

Právě know how výroby je podle canvas modelu v příloze číslo 1 jeden z klíčových zdrojů. Chyby ve výrobě by tak mohly způsobit nespokojenost mnohých zákazníků a v extrémním případě i velmi zkomplikovat vstup na trh, neboť by se zákaznická nespokojenost mohla projevit i v nízké důvěryhodnosti celého obchodu dle slabých stránek analýzy SWOT na obrázku číslo 12. Bez historie zákazníků nemá možnost zjistit reference od ostatních, o to důležitější jsou první dojmy, které produkt v zákaznickových očích zanechá. Záměr je takový, soustředit se pouze na základní produktové portfolio, které vést na co nejvyšší kvalitativní úrovni, a získat tím předlohu pro všechny ostatní. Pokud se projeví nějaké nedostatky, lze je poměrně jednoduše opravit.

## ***Design***

Design a konstrukce jsou inspirovány populárními internetovými zdroji, kde jsou k dispozici mnohé galerie výrobků a návody k sestavení konstrukcí. Konkrétní návrhy jsou sestavovány v propůjčeném konstrukčním programu ČVUT Inventor. Příklad podoby hotového návrhu je na následujícím obrázku. Záměrně jsou do

základního produktového portfolia vybrány jednoduché konstrukce se střízlivým designem.



**Obrázek 13: Návrh psacího stolu v programu Inventor**

Zdroj: Palety.store

### **Značka**

Značka je důležitým prvkem diferenciaci a může částečně eliminovat hrozbu vstupu nové konkurence na trh, které vytvoří bariéru. Značka souvisí s produktem a slouží k diferenciaci. V obchodu Palety.store je cílem značku spojit s jistotou kvality, perfektní zákaznickou péčí, ekologií a přírodou. Hlavním prostředkem, jakým obchod zvyšuje hodnotu značky a propaguje své hodnoty je web, způsob prodeje a samotný produkt.

### **Obaly**

Na obaly je v případě Palety.store nahlíženo striktně z praktického hlediska v souvislosti s distribucí. Cílem obalů je nábytek ochránit v průběhu přepravy. Hlavním prvkem je silná bublinková folie, do které jsou jednotlivé díly baleny a následně fixovány transparentní lepenkou. Součástí balení je faktura a brožurka s návodem k sestavení jednotlivých dílů.

## ***Služby***

Doprovodné služby jsou spojené zejména s asistencí při sestavování nábytku v interiéru. K dispozici je tak online podpora nebo telefonní kontakt, kde se může zákazník poradit v případě, že mu nestačí tištěný návod k sestavení, který je součástí balení. Důležitým pilířem služeb je i bezproblémová doprava, která je detailně rozebrána v kapitole 5.9.4. Samozřejmostí je standardní záruka 2 roky na všechny vystavené produkty.

## **4.9.2 Cena**

### ***Ceníky***

Ceny jednotlivých produktů jsou na webu prezentovány velmi výrazným způsobem, cílem je transparentnost a informovanost zákazníka. Pokud se zákazník ocitne na webu ve výpisu kategorií, je pro něj kromě fotografie právě cena jednou z nejdůležitějších informací. Po prokliku na detail produktu se dozvídá další informace. Ceny jsou určeny zejména nákladovým způsobem a poměrně malou marží, která souvisí s cenovou strategií.

### ***Cenová strategie***

Podle benchmarkingu přímé konkurence v tabulce číslo 10 a porovnání cen jednoho ze základních produktů s konkurencí nepřímou v tabulce číslo 6 je patrné, že se Palety.store snaží cenu udržet co nejnižší a i tímto způsobem porazit konkurenci a prorazit na trhu. Důvodem je stále ještě startovací režim provozu, kdy si je provozovatel vědom určitých nedostatků a na základě zákaznických referencí a zisku z prvních objednávek je cílem tyto nedostatky postupně odstraňovat a stále vylepšovat doprovodné služby. Dalším důvodem je získat si na trhu dobré jméno a využít potenciálu produktu a efektu neplacené formy marketingu Word of Mouth, kdy lze následně dosáhnout velkého objemu zakázek bez nutnosti vynakládání nadměrného množství financí a práce do marketingu. Tato cenová strategie je tak součástí propagace. Po zaběhnutí provozu, odstranění nedostatků, získání prvních zákazníků a kladných recenzí je záměrem postupně ceny produktů zvyšovat.

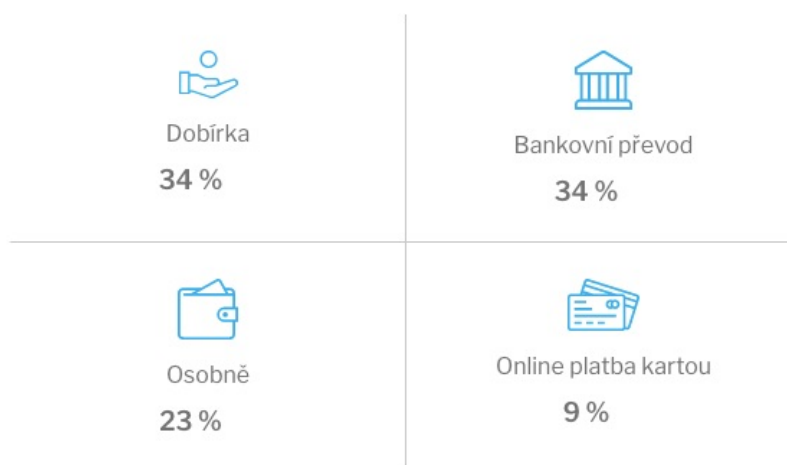
## **Slevy**

Vzhledem k malé šíři produktů v obchodě a zvolené cenové strategii nejsou v současnosti slevy používány. Do budoucna připadají v úvahu, pokud by se na skladě hromadily hotové výrobky (například vrácené zboží) a docházely skladovací kapacity.

## **Platební podmínky**

Obchod umožňuje pouze platbu předem a až na základě přijaté platby objednávku registruje. Důvodem je samozřejmě zakázková výroba a riziko nevyzvednutí zásilky, pokud by byl balík odeslán na dobírku s platbou při převzetí. Z hlediska srovnání s přímou konkurencí jde o standard, nicméně Palety.store nenabízí možnost částečné platby zálohou, která je standardní u přímé konkurence. Důvodem je administrativní zátěž, na druhou stranu může dojít k negativnímu efektu, kdy z finančního důvodu budou někteří potenciální zákazníci odrazeni. V rámci cílové skupiny to ale nejsou zákazníci, o které by obchod stál, takže nejde o zásadní negativum. Platba zálohou ale může i částečně eliminovat zákaznickou obavu z podvodu.

V přechodím odstavci je uvedeno srovnání s přímou konkurencí na internetu. Pokud ale na situaci pohlédneme ze širšího hlediska a budeme chtít obchod srovnávat i s běžnými nábytkářskými eshopy, zjistíme, že většina z nich službu dobírky nabízí a to je určitě jejich výhodou. Zvláště v České republice, kde způsob platby dobírkou volí při objednávce na eshopech 34% českých zákazníků. (Shoptet.cz a Zboží.cz, 2018)



**Obrázek 14: Druhy plateb v českých eshopech**

Zdroj: Shoptet.cz a Zboží.cz, 2018

## ***Refundace***

Co se týká refundace, tak obchod respektuje zákonné podmínky, kdy má zákazník právo na odstoupení od kupní smlouvy do lhůty 14 dní. Zákazník je ale v takovém případě odkázán na nutnost zajištění dopravy svépomocí a vynaložení vlastních nákladů na dopravu do eshopu. Palety.store ale takových případů neočekává mnoho a vzhledem k individuálnímu pro-zákaznickému přístupu bude takové situace řešit různým způsobem za účelem tento proces zákazníkovi co nejvíce zjednodušit. Smluvená přepravní společnost, která je dále rozebrána v kapitole Distribuce, například nabízí možnost služby "Zpětný balík", kdy lze na náklady obchodu zavolat kurýra k zákazníkovi a přemístit vrácený produkt zpět do skladu provozovny.

### **4.9.3 Propagace**

#### ***Reklama***

K získání prvních zákazníků používá Palety.store cílené reklamy na Facebooku. V online editoru canva.com lze zdarma vyrobit poutavý reklamní banner, který je dále použit do online facebookové reklamy. Výhodou je cílení, kdy se lze jednoduše trefovat do cílové skupiny, která je vymezena již v souhrnu na úvod tohoto podnikatelského plánu.

Segmentace tak v případě Palety.store probíhá podle demografie, kdy cílíme na muže a ženy ve věku 23 - 35 let, zadané, v manželském sňatku i na nezadané. Dále cílíme na studenty, tedy uživatele, jež studují vysoké školy a na uživatele ve velkých městech. Svoji cílovou skupinu můžeme přiblížit i podle zájmů, použijeme tedy cílení na uživatele, kteří se zajímají o přírodu, ekologii, sport a zdravý životní styl. Po definování publika a přípravě reklamního banneru lze reklamu spustit a sledovat její průběžné výsledky. Jedna z nejdůležitějších metrik je míra prokliku CTR (click throw rate), tedy kolik procent uživatelů na reklamu kliklo a zobrazilo její obsah. Čím je míra CTR vyšší, tím je reklama levnější a obvykle úspěšnější. Nejdůležitější metrikou jsou ale reálné nákupy, které Facebook také dokáže sledovat pomocí sledovacího pixelu, který je umístěn v posledním - děkovacím kroku objednávkového procesu na eshopu Palety.store. Vedlejším pozitivním efektem úspěšné reklamy je zvýšený počet diváků a fanoušků facebookové stránky obchodu. Je proto žádoucí v případě investic do cílené



bannerové reklamy udržovat i facebookovou stránku, přidávat příspěvky a návštěvníky tak dále směřovat na eshop.

### ***Podpora prodeje a publicita***

Jako určitý typ stimulu k nákupu pro cílovou skupinu je spolupráce s lesním hospodářským celkem Spolek starousedlých, kdy je za každou objednávku posílán finanční příspěvek na novou sazenici, která je použita při umělé obnově lesa. Spolupráce slouží také jako prostředek pro zdůraznění hodnot obchodu a pro budování vztahu se zákazníkem. Tato spolupráce je propagována a dokumentována na eshopu a sociálních sítích, zákazníkovi se znovu připomene po obdržení objednaného produktu, kdy je informace o příspěvku zahrnuta v brožurce s fakturou a návodem na sestavení. Náhled článku o příspěvku, který je umístěn na eshopu, je na obrázku číslo 8 v kapitole 5.1 této práce.

### ***Word of Mouth***

Word of Mouth je důležitým prvkem propagace. Produkt je tak originální a unikátní, že by se tento efekt mohl stát stěžejním v celé propagaci. Napomáhá mu i strategie nízkých cen, kvalitní zpracování a pro-zákaznický přístup. Perfektní prostředí pro Word of Mouth nabízí i Facebook, kde je umístěna reklama obchodu. Příspěvky a bannery se zde poměrně snadno stávají virálními, kdy se nekontrolovatelně a prakticky zdarma šíří mezi přátele uživatelů a jejich další přátele.

## **4.9.4 Distribuce**

### ***Dostupnost***

Dostupnost produktů na eshopu je ve dvou režimech. Prvním z nich je dostupnost skladem, kdy je produkt již vyroben a jen čeká na skladě k expedici. Strategie předpřipravování nejprodávanějších produktů se bude praktikovat v případě nevyužitých výrobních kapacit. Ve většině případů je ale dostupnost nastavena v režimu do 10 pracovních dní, to je režim dodání na zakázku. I když lze většinu vystavených produktů vyrobit do dvou dnů, musí se počítat s rezervou, kdy se například čeká na výrobní materiál, řeší se různé výrobní problémy nebo obchod čelí nadměrné poptávce, kterou výroba dokáže z kapacitních důvodů uspokojit se zpožděním. Tato doba dodání ale není nikterak zásadní při porovnání s přímou konkurencí. Dokonce i mnoho

nepřímých konkurentů nabízí své produkty v dostupnosti do několika týdnů, kdy má například prodávané zboží umístěno v cizím externím skladu, a velkou část této prodlevy tak tvoří složitá expedice do České republiky na sklad eshopu a pak teprve k zákazníkovi.

### ***Distribuční kanály***

Distribuční kanál tvoří eshop, jehož součástí je objednávkový systém, kde má zákazník možnost volby způsobu platby a dopravy. Na výběr má dopravu prostřednictvím přepravce DPD nebo osobní odběr přímo na provozovně v Seleticích, kde se i produkty přímo vyrábí. Zákazník je o expedici nebo připraveném zboží v Seleticích informován prostřednictvím emailu. Osobní odběr zboží na provozovně je zdarma, ale platit musí zákazník předem. Je to ze stejného důvodu, kvůli kterém obchod neposkytuje platbu dobírkou. Obchod se tím snaží předcházet riziku nevyzvednutí zboží a vzrůstajícím skladovým zásobám, kdy tento pohyb nelze předem predikovat a vzhledem k malým skladovacím kapacitám není nekontrolovaný nárůst skladu žádoucí a dlouhodobě udržitelný.

### ***Doprava***

Doprava je zajištěna smluvním přepravcem DPD, které působí dle canvas modelu v příloze číslo 1 jako jeden z klíčových partnerů. Produkty jsou důkladně baleny a posílány v režimu "křehké". To vše zvyšuje interní náklady na dopravu. Kurýr si pro zboží vždy jezdí dodávkou až na místo výroby, kde se nábytek naloží a putuje do distribučního depa. Odtud putuje dále na místo určené zákazníkem, který zadal požadovanou adresu do objednávkového formuláře. Pro zákazníka je za dopravu účtován paušální poplatek 300 Kč. Větší produkty, jako je například velký stůl nebo postel je třeba zasílat v několika kusových balících. Po sečtení interních nákladů na doručení takto velkých produktů dochází ke ztrátovosti na dopravě, neboť je částka 300 Kč, která je zákazníkovi účtována, nedokáže pokrýt. Na druhou stranu dochází k zisku v případě zasílání menších produktů, jakým je například noční stolek. Doprava by tak v konečném součtu neměla být ani ztrátová a ani zisková, kdy samozřejmě záleží na struktuře zasílaných produktů, která je dána aktuální poptávkou.

### ***Skladové zásoby***

Součástí provozovny je výroba i skladovací prostor v jedné budově, skladovací prostor pojme maximálně 15 produktů, cílem ale není předzásoba vyrobenými produkty, skladovací prostor slouží zejména pro uskladnění výrobního a obalového materiálu. Počítá se také s prostorem pro případné předzásobením několika málo produkty, pokud dojde k nevyužití výrobních kapacit v období s malou poptávkou. K naskladnění také může dojít v souvislosti s odstoupením od kupní smlouvy, na které má zákazník právo, viz kapitola 5.10.2, odstavec refundace.

## **5 Marketingový výzkum**

### **5.1 Příprava kvalitativního výzkumu**

Vzhledem k tomu, že v obchodu Palety.store proběhlo historicky jen několik objednávek. Jako metoda, která by byla relevantní pro zjištění spokojenosti zákazníků s marketingovým mixem byla zvolena metoda telefonickým rozhovorem. Dotazování byli zákazníci, kteří již zakoupené zboží obdrželi. Zákazníci byli osloveni na telefonní číslo, které zanechali v objednávkovém formuláři, v období ledna až března roku 2018. Všem dotázaným respondentům bylo doručeno zboží kurýrem DPD až na jednoho, který si zboží vyzvednul na odběrném místě. Každý respondent byl předem upozorněn na možné použití jeho výpovědi pro účely marketingového průzkumu, který bude zaznamenán v rámci této diplomové práce. Téma bylo spokojenost s nákupem, cílem bylo vést respondenta, aby volně hovořil o vybraných okruzích v rámci tématu. Jako podpůrné prvky pro každý rozhovor bylo připraveno několik otázek:

- Jak jste se o obchodu dozvěděl / dozvěděla?
- Jak se Vám internetový obchod líbil, jak hodnotíte nabídku a nákupní proces?
- Jak jste byl / byla spokojen / spokojena s dopravou a dobou doručení?
- Jak jste byl / byla spokojen / spokojena s produktem a jeho cenou?
- Doporučil / doporučila byste obchod svým známým?

Všechny otázky byly zvoleny tak, aby měl rozhovor plynulou návaznost dle celého nákupního a ponákupního procesu. Dalším požadavkem byla souvislost s marketingovým mixem, kde bylo záměrem nenásilným způsobem zahrnout do rozhovoru co nejvíce prvků, které jsou součástí marketingového mixu Palety.store, viz tabulka číslo 5 v kapitole 4.4.11. Tazatel měl tak k dispozici kromě výše uvedených podpůrných otázek ještě tuto tabulku.

Posledním podpůrným materiálem výzkumu byla předpřipravená hodnotící tabulka, která byla součástí rekapitulace celého rozhovoru. Respondent byl požádán o bodovou kvantifikaci probraných témat, dle číselné škály 0 - 9, kde 9 je nejlepší výsledek.

## **5.2 Výsledky a hodnocení**

### **5.2.1 Volný rozhovor**

Z předem vytipovaných otázek, které jsou uvedeny v kapitole 6.1, a odpovědí na ně vyplynulo, že se respondenti o možnosti pořízení paletového nábytku dozvěděli převážně z facebookové reklamy, jeden z nich se o stránkách dozvěděl přes známého výrobce a další si zakoupil jeden z nabízených produktů po doporučení přítele, který se o obchodu dozvěděl přes zmíněný Facebook a doporučil nákup dále.

Na otázku jak hodnotí respondenti web internetového obchodu a jak se jim na eshopu zadávala objednávka přes formuláře odpovídali všichni respondenti vesměs kladně. Většina z respondentů oceňovala čistý a jednoduchý design. Zajímavostí je, že se dva z nich vyslovili v negativním smyslu na konto až přílišné jednoduchosti a že na ně web působil poněkud prázdně. Toto se projevilo i v jejich hodnocení dle bodové tabulky v další kapitole. Objednávkový proces vyšel z dotazování jako naprosto bezproblémový, jeden z respondentů si stěžoval na malý výběr způsobu platby, kdy je na eshopu nabízena zatím jen platba předem a to běžným převodem (platby kartou nebo online rychlým převodem se stávají v České republice na eshopech pomalu standardem). Další výtka od jiného respondenta byla na celý koncept platby předem, kdy očekával možnost platit dobírkou, až při převzetí zboží. Z obavy o podvod nicméně

zavolał na infolinku, kde byl přímo výrobcem ujištěn, že se jedná o legitimní obchod, což posílilo jeho důvěru, a nakonec předem zaplatil. Většina, konkrétně 7 respondentů, nebyla spokojena s nabídkou eshopu, kdy si dotazovaní stěžovali na nemožnost individualizace, kdy požadovali například trochu jiný rozměr, ale ten jim nebyl eshopem umožněn. Šíři sortimentu shledali za nedostatečnou. Naopak dva respondenti kladně ocenili výběr nabízeného zboží a jeho návaznost na sebe, takže jim nabídka dalšího zboží nechyběla.

Na hodnocení doby doručení odpovídali respondenti vesměs kladně i když někteří si dodání do 10 pracovních dní nevšimli, nepočítali s tím a tak byli lehce znepokojeni a museli se zpětně dotazovat, kdy jim bude zboží doručeno. Jeden z respondentů byl s dobou doručení silně nespokojen. Nutno dodat, že byl v právu, neboť nebyla splněna ani 10 denní lhůta z důvodu problému s dodáním palet k výrobě od dodavatele. Tomuto zákazníkovi byla zpětně nabídnuta sleva, kterou akceptoval, nicméně vědomí komplikovaného nákupu v něm zůstalo. Dopravu hodnotilo pouze 8 respondentů, protože jeden z nich si zboží odebral osobně. Byl oceňován výběr dopravní společnosti DPD, kde mají zákazníci možnost doručení posunout o několik dní na základě telefonické domluvy přímo s kurýrem, který poslední fázi doručování realizuje. Dále respondenti kladně hodnotili přístup kurýrů, kteří jim pomáhali s doručením až přímo ke dveřím domu nebo bytu.

Po doručení následovala otázka přímo na produkt a jeho cenu. Zde až na drobné výtky, které se týkaly určitých nedostatků spojených s ruční výrobou, panovala spokojenost. Kladně byly také hodnoceny brožurky s návodem na sestavení a informací o finančním příspěvku, který obchod posílá na výsadbu lesa za každou objednávku. Následovala otázka, zda by respondenti doporučili obchod ostatním. Zde až na respondenta, u kterého nebyla dodržena doba doručení, všichni odpověděli kladně.

## 5.2.2 Hodnocení

**Tabulka 11: Bodové hodnocení vybraných témat marketingového mixu**

Respondent	Design webu	Nabídka	Nákupní proces	Doprava	Doba dodání	Produkt	Cena
1	8	3	8	7	9	9	9
2	9	2	9	9	6	9	8
3	7	1	7	6	5	7	7
4	9	7	9	9	9	9	9
5	8	5	8	8	7	9	7
6	9	3	6	7	1	7	6
7	9	8	9		9	9	9
8	7	2	8	7	5	9	8
9	9	2	8	7	7	8	7
průměr	8,3	3,7	8,0	7,5	6,4	8,4	7,8

Zdroj: Vlastní zpracování, data z telefonických rozhovorů

Výsledky tabulky v podstatě kopírovaly výpovědi jednotlivých respondentů. V průměru dopadl nejlépe produkt, tedy středobod celého marketingového mixu. Produkty jsou navíc podle slov zákazníků umístěny v atraktivním prostředí moderního internetového obchodu, který poskytuje pohodlný a bezproblémový nákup. Hůře zákazníci nesli delší dobu doručení, která dopadla naopak velmi dobře v porovnání s přímou konkurencí. Zde se zřejmě projevuje efekt, kdy zákazník srovnává Palety.store s běžným internetovým obchodem, který nabízí sériové výrobky. Můžeme se také domnívat, že si někteří zákazníci nejsou vědomi procesem a složitostí výroby a rizik, která jsou spojena s ruční výrobou na zakázku, a proto někteří ze zákazníků špatně chápou absenci dobírkové služby ve volbě možnosti platby v objednávkovém procesu na eshopu. Terčem kritiky se podle očekávání stala malá nabídka a nemožnost individualizace jednotlivých produktů.

## 5.3 Doporučení k větší efektivitě marketingového mixu

### *Produkt*

V rámci produktové politiky je zásadní problémem velice úzká nabídka. Co se týká nabídky, tak obchod pokulhává nejen v očích zákazníků, ale i ve srovnání s přímou konkurencí. Zde se zásadně projevuje start podnikání, poměrně malé zkušenosti a v podstatě nulový základní kapitál. Vzhledem k plánům do budoucna, které byly nastíněny v kapitole cíle podniku, lze ale očekávat zlepšení tohoto stavu. Souvisejícím problémem je nemožnost individualizace produktů na eshopu. Zde jsou velké rezervy

ke zlepšení, nicméně v rámci snahy o poskytnutí zákazníkům více možností konfigurace, je třeba dbát na zachování jednoduchosti a direktivnosti produktové karty na eshopu. V rámci konkurenčního srovnání sice byly zjištěny rozsáhlé možnosti individuální konfigurace, nicméně nabídka se tak stala až nepřehlednou a jednotlivé příplatky neúměrně navyšovali konečnou cenu. Eshopové řešení od společnosti Shoptet s.r.o. nabízí poměrně jednoduché nastavení nabídky, kde lze zákazníkovi nabídnout v jednoduchém formuláři například více barevných variant, kdy se v produktové kartě po zvolení jiné barvy změni i obrázek v galerii. Taktéž lze nabídnout i možnosti jiných rozměrů.

Hodnocení samotného produktu dopadlo velmi dobře, ale v rámci hrozeb ze strany nově vstupující konkurence na trh je třeba produkty stále zdokonalovat, zrychlovat jejich výrobu a budovat značku. K označení samotného produktu by mohl pomoci například cejch, kterým by se tisklo logo obchodu přímo na dřevo.

### ***Cena***

Ceny jednotlivých produktů byly zákazníky hodnoceny pozitivně, v rámci marketingového průzkumu se projevila určitá komplexnost hodnocení eshopu z hlediska nákupu jako celého procesu od zadání objednávky až po doručení. Vrátili-li se k rozhovorům se zákazníky tak ti, kteří hodnotili cenu nižšími známkami, sice shledali produkt poměrně laciným, nicméně vzhledem k problémům, které vznikly v průběhu jejich objednávek, nehodnotili cenu jen za produkt, ale za celý proces nákupu, a tak nakonec cenu hodnotili méně body ve srovnání s ostatními. Je tedy třeba dbát na kvalitu produktu, ale i na kvalitu všech doprovodných služeb, které jsou s nákupním procesem spojeny. V rámci podkapitoly cenové politiky, která se týká platebních podmínek, bylo zjištěno určité nepochopení zákazníků ohledně nemožnosti zvolit platbu dobírkou. V rámci možností obchodu ale není příliš reálné dobírkovou službu zavést, a tak zbývá snažit se o stálé zvyšování důvěryhodnosti eshopu. Tomu by mohly napomocť recenze ostatních zákazníků, kteří nakoupili. Nabízí se poměrně hodně možností, jak novému zákazníkovi propagovat recenze od ostatních, jedním z nejjednodušších způsobů je například přihlásit eshop do programu společnosti Heureka Shopping s.r.o., která provozuje srovnávací portál Heureka.cz. Systém této společnosti po nákupu automaticky zákazníkům zasílá dotazníky spokojenosti a výsledky dotazníků zveřejňuje na svém webu. Tyto výsledky lze importovat i přímo na eshop Palety.store.

### ***Propagace***

Propagace zatím probíhala pouze osobně prostřednictvím známých výrobce a tento způsob vygeneroval dosud jednu objednávku. Další propagace, která byla velmi úspěšná, je propagace na Facebooku. Vyplnil se také předpoklad virálního šíření a doporučení obchodu způsobem Word of Mouth, který vygeneroval již také svou první objednávku díky zákazníkovi, který na obchod narazil prostřednictvím Facebooku, a doporučil ho dál svému známému.

### ***Distribuce***

Distribuce produktů probíhala dosud poměrně bezproblémově. Rizikovým faktorem by mohla do budoucna být závislost na jednom dodavateli použitých palet, kdy došlo k nečekanému přerušení dodávek a tím se zpozdila i výroba a doručení výrobku k zákazníkovi, který pak následně negativně zhodnotil celý nákup. Řešením by tak mohlo být buďto navýšení kapacit pro skladování výrobního materiálu, nebo zajištění záložního dodavatele použitých palet.



## 6 Závěr

Cílem této práce bylo navrhnout podnikatelský plán, na jehož základě bylo možné realizovat projekt internetového obchodu prodávajícího paletový nábytek. K tomuto cíli byla v teoretické části práce na základě odborné literatury definována východiska, kdy se postupovalo obecně od forem podnikání přes marketing až po konkrétní strukturu podnikatelského plánu.

V praktické části se podařilo úspěšně navázat na část teoretickou a sledovat navrženou strukturu podnikatelského plánu. V rámci úvodu byly shrnuty základní charakteristiky projektu, dále byla představena podnikatelská příležitost a definovány cíle podniku.

Zvláštní důraz byl poté kladen na analýzy prostředí, ve kterém se obchod Palety.store nachází, na jeho přímou i nepřímou konkurenci a na marketingový mix. Právě marketingový mix byl předmětem zkoumání, které proběhlo pomocí kvalitativního výzkumu. Kvalitativní výzkum proběhl na vzorku 9 zákazníků, kteří uskutečnili nákup v internetovém obchodě. Sesbíraná data byla uspořádána do přehledných celků a na jejich základě byly představeny východiska, která mají vést k lepší efektivitě marketingového mixu internetového obchodu.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Internet

- Business Model Canvas: Inovace byznys modelu snadno. *Mámnápad.cz* [online]. Praha: Avenova Consultants, 2015, 2015 [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://www.mamnapad.cz/business-model-canvas-inovace-byznys-modelu-snadno/>
- Business Model Canvas. *Techstars* [online]. Seattle, Washington: Community Voices, 2015 [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://www.techstars.com/content/community/business-model-canvas/>
- Ceník. *Shoptet.cz* [online]. Shoptet, 2018 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <https://www.shoptet.cz/cenik/>
- Cookies: přechod z principu opt-out na opt-in. *Úřad pro ochranu osobních údajů* [online]. Praha, 2012 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.uoou.cz/cookies-prechod-z-principu-opt-out-na-opt-in/ds-1853/archiv=0&p1=3109>
- CZ-NACE. *Nace* [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/nace/47-9-maloobchod-mimo-prodejny-stanky-a-trhy/>
- Česká národní banka: Co to je inflace? [online]. Česká republika [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/faq/co\\_to\\_je\\_inflace.html](https://www.cnb.cz/cs/faq/co_to_je_inflace.html)
- Český statistický úřad [online]. Česká republika [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- Češi v e-shopech poprvé utratili více než 100 miliard Kč. *Shoptet.cz* [online]. Praha: Tisková zpráva, 2017 [cit. 2017-10-18]. Dostupné z: <https://www.shoptet.cz/tiskove-zpravy/cesi-v-e-shopech-poprve-utratili-vice-nez-100-miliard-kc/>
- Demografické souvislosti stárnutí. *Naše společnost* [online]. 2007, (0107), 7 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: [https://cvvm.soc.cas.cz/media/com\\_form2content/documents/c3/a1131/f28/Dimitrov%C3%A1,%20Michaela.%20Demografick%C3%A9%20souvislosti%20st%C3%A1rnut%C3%AD.pdf](https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c3/a1131/f28/Dimitrov%C3%A1,%20Michaela.%20Demografick%C3%A9%20souvislosti%20st%C3%A1rnut%C3%AD.pdf)
- GDPR (obecné nařízení). *Úřad pro ochranu osobních údajů* [online]. Praha [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.uoou.cz/gdpr-obecne-narizeni/ds-3938/p1=3938>
- *Ikea.com* [online]. Praha: IKEA Česká republika, 2018 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <http://www.ikea.com/cz/cs/>

- *Informační systém o průměrném výdělků* [online]. Praha: TREXIMA, spol. s r.o., 2017 [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <http://www.ispv.cz/>
- MICHALSKÁ, Petra. 15 kroků, jak sepsat podnikatelský plán. *Jobs* [online]. LMC, 2013 [cit. 2018-02-17]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/15-kroku-jak-sepsat-podnikatelsky-plan/>
- Rok 2017 byl pro e-commerce rekordní, obraty za prodej zboží překročily 115 miliard Kč. *APEK* [online]. Praha: Asociace pro elektronickou komerci, 2018 [cit. 2018-03-24]. Dostupné z: <https://www.apek.cz/clanky/rok-2017-byl-pro-e-commerce-rekordni-obraty-za-pr>
- *The Marketing Mix* [online]. Great Britain: WordPress, 2016 [cit. 2017-10-28]. Dostupné z: <http://marketingmix.co.uk/>
- *Tisíc největších e-shopů vytváří tři čtvrtiny obratu.* [online]. 2014 [cit. 2018-02-17]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-62872790-tisic-nejvetsich-e->
- *21stcentech.com* [online]. 21st Century Tech Blog, 2015 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <http://www.21stcentech.com/>

### **Legislativa**

- *Občanský zákoník.* In: Česká republika, 2012, ročník 2012, číslo 89.
- *Nový občanský zákoník: Odstoupení od smlouvy, § 1829.* Aktuální znění. Česká republika, 2014.

### **Literatura**

- BARTOŠOVÁ, Hana a Petra KRAJNÍKOVÁ. *Základy marketingu.* Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, 2011. ISBN 978-80-87174-07-4.
- BLAŽKOVÁ, Martina. *Jak využít internet v marketingu: Krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti.* Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1095-1.
- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- BOXWELL, Robert J. *Benchmarking for competitive advantage.* New York: McGraw-Hill, c1994. ISBN 0-07-006899-2.
- ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy.* Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 9788024731582.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Kvalitní strategie - předpoklad úspěchu firmy.* Praha: Profess,

1998. ISBN 80-85235-25-0.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071796034.
  - FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, 2012. ISBN 978-80-266-0006-0.
  - FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.
  - GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd.* Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
  - HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.
  - HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.
  - HORNER, S. SWARBROOKE, J. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času, aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 8024702029.
  - JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
  - JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
  - JANOUCHEK, Viktor. *Internetový marketing. 2. vyd.* V Brně: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4311-7.
  - JOHN, Alexandra. *Sama sobě šéfkem, aneb, Jak začít podnikat*. Jihlava: Baroque Partners, 2015. ISBN 978-80-87923-07-8
  - JOHNNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2724-0.
  - KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN isbn 978-80-251-1605-0.
  - KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 978-80-247-0513-2.
  - KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. Praha: 3. dopl. a upr. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997. ISBN 80-85605-08-2.

- KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOVÁŘ, F., KRCHOVÁ, H. *Strategický management, Strategie, Strategická analýza*. Praha: 2007.
- KUBÍK, Josef. *Analýza konkurenčního prostředí jako nástroj strategického managementu. Trendy ekonomiky a managementu*. 2013, **VIII**(19), 7.
- LAUDON, Kenneth C. a Carol Guercio TRAVER. *E-commerce 2018: business, technology, society*. Fourteenth Edition. Boston: Pearson, 2017. ISBN 013483951X.
- MIKULÁŠKOVÁ, Petra a Mirek SEDLÁK. *Jak vytvořit úspěšný a výdělečný internetový obchod*. Brno: Computer Press, 2015. ISBN 978-80-251-4383-4.
- MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
- OETTING, Martin a WITH A FOREWORD BY FRANK JACOB. *Ripple effect how empowered involvement drives word of mouth*. Wiesbaden: Gabler, 2009. ISBN 3834983721.
- OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Business Model Generation*. New Jersey: Wiley, 2010. ISBN: 978-0470-87641-1.
- PINE, B. Joseph. a James H. GILMORE. *The experience economy*. Updated ed. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press, c2011. ISBN 1422161978.
- PORTER, Michael E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction*. New York: Free Press, 1998. ISBN 0-684-84146-0.
- PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- RIEDL, Marcel. *Marketing*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, 2005. ISBN 80-213-1375-7.
- ŘEHOŘ, Václav, Jitka, SRPOVÁ a kolektiv. *Základy podnikání*. První vydání, Praha 2010, Grada Publishing, a.s., 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5
- SIRŮČEK, Pavel. *Polozapomenuté postavy ekonomického myšlení. Acta Oeconomica Pragensia*. 2015, **2015**(23), 8. ISSN 0572-3043.
- SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL Pavel, ORLÍK Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Expert (Grada), 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

- ŠAUER, Petr. *Kapitoly z environmentální ekonomie a politiky i pro neekonomy*. Praha: Univerzita Karlova, Centrum pro otázky životního prostředí, 2007. ISBN 978-80-87076-06-4.
- ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.
- TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.
- ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Marketing a marketingové dovednosti I*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2006. ISBN 80-86764-46-x.

## **Seznam příloh**

<b>Příloha 1: Titulní list podnikatelského plánu .....</b>	<b>95</b>
<b>Příloha 2: Canvas model Palety.store .....</b>	<b>96</b>
<b>Příloha 3: Základní produktové portfolio .....</b>	<b>97</b>

## 8 Přílohy

### Příloha 1: Titulní list podnikatelského plánu

# Podnikatelský plán Internetový obchod Palety.store











Zpracovatel:	Bc. Luboš Nouzák
Provozovatel:	Jiří Kulhánek
Web a kontakt:	<a href="http://www.palety.store">www.palety.store</a> <a href="https://facebook.com/Palety.store">facebook.com/Palety.store</a> <a href="https://instagram.com/palety.store">instagram.com/palety.store</a> <a href="mailto:palety@dreamstock.cz">palety@dreamstock.cz</a>

Zdroj: Vlastní zpracování



## Příloha 2: Canvas model Palety.store

<p><b>Klíčová partnerství</b></p> <p>Shoptet, poskytovatel eshopového řešení          DPD, smluvní přepravce nábytku z výroby k zákazníkům          Dodavatel použitých palet</p> 	<p><b>Klíčové aktivity</b></p> <p>Výroba paletového nábytku          Prodej přes eshop          Zákaznická podpora          Online propagace</p> 	<p><b>Poskytovaná hodnota</b></p> <p>Přiznivě ceny          Odlišnost od konkurence          Atraktivní web a jednoduchý nákup          Rychlé doručení          Osobní přístup          Přívětivá zákaznická podpora</p>	<p><b>Vztahy se zákazníky</b></p> <p>Osobní asistence          Osobní i elektronická komunikace          Sociální sítě</p> 	<p><b>Zákaznické segmenty</b></p> <p>Mladé rodiny          Jednotlivci a páry, které řeší první bydlení          Ekologicky smýšlející lidé          Kreativní lidé</p> 
<p><b>Klíčové zdroje</b></p> <p>Know how výroby, kvalifikace, lidské zdroje          Vybavení a prostory výroby          Eshop</p> 	<p><b>Prostředky</b></p> <p>Originální výrobky          Ekologické výrobky          1 objednávka = 1 vysazený strom</p> 	<p><b>Distribuční kanály</b></p> <p>Sociální sítě          Webové stránky          Zákaznická podpora          Kurýrní služba DPD          Tiskové brožurky s poděkováním a návodem k sestavení</p>	<p><b>Zdroje příjmů</b></p> <p>Tržby z prodeje zboží</p> 	<p><b>Struktura nákladů</b></p> <p>Provoz a rozvoj eshopu          Výrobní materiály          Investice do online marketingu          Náklady na distribuci zboží</p> 

Zdroj: Vlastní zpracování

### Příloha 3: Základní produktové portfolio

Jednolůžková postel



Zdroj: Palety.store

Noční stolek



Zdroj: Palety.store

## Psací stůl



Zdroj: Palety.store

## Dvoumístná pohovka



Zdroj: Palety.store