

**VŠKK**

**VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ  
KOMUNIKACE**

**Katedra marketingových komunikací**

**Kreativní marketing a komunikace**

**Kreativní marketing**

**TVORBA STRATEGICKÉHO  
PLÁNU PRO VYBRANÝ  
PODNIK**

**Autor:** Natálie Malinská

**Vedoucí práce:** Ing. Lukáš Krabec, Ph.D.

**2021**

## **Prohlášení**

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

V Praze dne .....

.....

Podpis

**„Don't compare your chapter 1 to someone else's chapter 20.”**

**Aksat Verma**

## **Poděkování**

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu mé práce Ing. Lukáši Krabci, Ph.D. za cenné rady a pomoc, kdykoli jsem ji potřebovala.

## **ABSTRAKT**

Předmětem bakalářské práce je vytvořit reálný strategický plán pro e-shop se specifickým druhem oblečení, který je momentálně pozastaven, jelikož právě takový plán postrádá, což značným způsobem omezuje fungování a systematický růst e-shopu. Práce má dvě části, teoretickou a praktickou. První část se věnuje vymezení problematiky strategického plánování i řízení a komplexnímu podchycení poznatků, které budou využity jako základ k praktické části, základními pojmy v oblasti podnikání, samotné struktury strategického plánu, analytickým metodám a teorii z odborné literatury. Úvod praktické části se zabývá e-commerce prostředím a pojmem dropshipping. Dále se soustředí na popis podniku, určení vize, poslání a cílů, analýzy vnějšího i vnitřního prostředí a na tvorbu specifického strategického plánu dle zvolené teorie. Dle hypotézy není aktuální vedení podniku dostatečné a pomocí vytvořeného plánu bude umožněn jeho rozvoj, který dosud nebyl progresivní. Hlavními určujícími nástroji jsou z teoretického hlediska podklady z odborné literatury a z praktického analýzy vnějšího a vnitřního prostředí.

**Klíčová slova:** dropshipping, e-commerce, e-shop, holografická móda, podnik, strategický plán

## **ABSTRACT**

The subject of this bachelor's thesis is to create a realistic strategic plan for an e-shop with a specific type of clothing, which is currently suspended, as it lacks the strategic plan, which significantly limits the functioning and systematic growth of the e-shop. This thesis contains theoretical and practical parts. The theoretical part deals with the definition of strategic planning and management and a comprehensive understanding of knowledge that will be used as a basis for the practical part, basic concepts in business, the structure of the strategic plan, analytical methods and theory from the literature. The practical part discusses with the e-commerce environment and the concept of dropshipping. It also focuses on the description of the company, determining the vision, mission and goals, review of both external and internal environment and the creation of a specific strategic plan according to the chosen theory. According to the hypothesis, the current management of the business is not sufficient and the created plan will enable its development, which has not yet been progressive. From the theoretical point of view, the main determining tools are materials from the professional literature and from the practical point of view, the analysis of the external and internal environment.

**Keywords:** business, dropshipping, e-commerce, e-shop, holographic fashion, strategic management

## Obsah

Úvod.....	8
Teoretická část .....	10
1 Strategické řízení a plánování .....	10
1.1 Definice pojmu strategie .....	10
1.2 Základní vymezení rozdílů strategického řízení a plánování .....	11
1.3 Strategický management.....	12
1.3.1 Směry rozvoje strategického managementu .....	13
1.3.2 Fáze strategického managementu.....	14
1.4 Principy strategického myšlení .....	17
1.5 Základní strategické představy .....	19
1.5.1 Proces a význam formulace vize .....	19
1.5.2 Proces a význam formulace poslání .....	19
1.5.3 Cíle .....	21
1.6 Strategické plánování.....	23
1.6.1 Definice strategického plánování .....	23
1.6.2 Postup strategického plánování .....	23
1.6.3 Strategický plán .....	24
1.6.4 Dělení plánování podle času.....	25
1.6.5 Kdy je nutné měnit strategii .....	26
1.7 Obecná typologie podnikových strategií .....	27
2 Analýza podniku a podnikatelského prostředí .....	30
2.1 Vnější prostředí podniku.....	31
2.1.1 SLEPT/STEP analýza.....	32
2.1.2 Porterův model 5 sil.....	33
2.2 Vnitřní prostředí podniku.....	34
2.2.1 McKinsey Model 7s .....	35
2.2.2 SWOT/TOWS analýza .....	36
Praktická část .....	38
3 Úvod do problematiky e-commerce prostředí.....	38
3.1 Vývoj e-commerce v České republice .....	38
3.1.1 Obecná charakteristika českého zákazníka .....	39
3.2 Dropshipping.....	39

3.2.1	Zasazení dropshipera do distribučně-obchodního řetězce.....	40
3.3	Platformy pro tvoření e-shopu .....	41
3.3.1	Shopify .....	41
3.3.2	Shoptet.....	42
4	Popis podniku Mood Holographic .....	43
4.1	Informace o podniku .....	43
4.2	Určení vize, poslání a cílů.....	44
4.2.1	Formulace vize .....	44
4.2.2	Formulace poslání .....	44
4.2.3	Cíle .....	46
5	Strategické analýzy .....	47
5.1	Analýza vnějšího prostředí .....	47
5.1.1	STEP analýza.....	47
5.1.2	Porterova analýza 5 sil.....	49
5.2	Analýza vnitřního prostředí podniku .....	50
5.2.1	SWOT analýza + matice TOWS .....	51
6	Podniková strategie a strategický plán .....	52
6.1	Revize strategických cílů .....	53
6.2	Formulace strategie a strategického záměru .....	53
6.3	Varianty strategie a jejich hodnocení.....	54
6.3.1	Varianta č. 1.....	54
6.3.2	Varianta č. 2.....	55
6.3.3	Varianta č. 3.....	56
6.4	Výběr varianty a zdůvodnění .....	57
6.5	Plán pro dosažení strategického záměru a cílů .....	57
6.5.1	Rozpočet .....	64
6.5.2	Rizika.....	65
	Závěr .....	67
	Seznam užitých zdrojů.....	69
	Seznam obrázků a tabulek .....	72

## ÚVOD

„Když nevíš, kam pluješ, žádný vítr Ti není dost dobrý.“ (Alvarova 2012)

Každý podnik, který byl kdy založen potřebuje určitou strategii na míru postavenou tomu, čeho chce během své existence dosahovat. Ať už se jedná o budování image a jeho postavení či jen pokud jde zakladatelům o zisk, je potřeba aby každý, kdo se jakkoli na fungování daného podniku či společnosti participuje věděl, kam vlastně směřuje a jakou cestu si pro to zvolí. Jde o neustálou snahu naplňování vize, pod níž podnik vznikl. Je také potřeba zohledňovat konkurenci a vědět, jakým směrem se ubírá, jaké touhy mají jejich zákazníci a jaké cíle mají jejich dodavatelé nebo jak funguje dynamika vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Stejně tak s ohledem na povahu dnešní doby – rychle se měnícího prostředí a vývoje nestačí pouze držet krok s dobou, někteří by to nazvali dokonce tak, že je potřeba, aby podnik sprintoval.

Podnět k realizaci vlastního e-shopu mi dala Vysoká škola kreativní komunikace, kde jsem se dozvěděla, jaké úkony a kroky je třeba podnikat, aby vše správně fungovalo, přirozeně se vyvíjelo a následně strukturovalo. To mi pomohlo si uvědomit, že bych v budoucnu ráda pracovala na esenciálních částech projektů, jako je právě tvorba těch strategií, které se zaměřují na řízení podniku nebo mediální kampaně.

U každého tvoření a rozjímání nad strategií podniku je velmi důležité zaměřit se právě na jeho velikost a dobu, po kterou již na trhu působí. Zatímco velké firmy působící na trhu již několik desítek let si mohou jednoduše najmout firmu, která strategii zajistí, malé podniky na to nemají dostatek finančních prostředků nebo jim to naopak nepřijde natolik hodnotné. Nechávací tedy směr ubírání podniku na tzv. „selském rozumu“ a svém logickém rozhodování.

Tato bakalářská práce bude nepřímo věnována všem, kteří chtějí začít sami podnikat, ale nemají k tomu dostatečné finanční prostředky, či znalosti. V praktické části představím obchodní model dropshipping a vytvořím strategii pro právě takový typ e-shopu. Cílem mé práce je mimo jiné poskytnout potřebné a základní informace o tom, jak strategii tvořit a také dokázat to, že ačkoli se dropshipping může zdát jednodušší, než ostatní obchodní modely podnikání z hlediska proveditelnosti, je nutné brát plánování stejně vážně jako třeba u velké firmy.



Hlavními cíli je tedy tvorba strategického plánu pro dropshipping e-shop se specifickým typem oblečení pro český trh, analýza jeho současného stavu a návrh kroků pro jeho budoucí úspěšné fungování.

Práce je rozdělena na dvě části. První část práce je teoretická. Zde jsou pomocí odborných zdrojů vysvětleny a popsány veškeré klíčové pojmy a taktiky užívané v oblasti strategického plánování. Praktická část v úvodu přibližuje prostředí e-commerce a problematiku dropshippingu. Dále se čtenář seznámí v praxi s pojmy z teoretické části v podobě tvorby strategického plánu.

## TEORETICKÁ ČÁST

### 1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ

V této úvodní kapitole bude vysvětleno, co vlastně strategie znamená a jaký je její význam v oblasti marketingu. Dále budou v kapitole vymezeny základní rozdíly mezi strategickým řízením a strategickým plánováním. Budou uvedeny a popsány směry rozvoje a fáze strategického managementu. Budou popsány základní principy strategického myšlení i základní strategické představy. V závěru kapitoly je detailně popsán kompletní proces tvorby strategie s veškerými náležitostmi, které jsou klíčové pro její úspěch. Kapitulu uzavírá obecná typologie strategií.

#### 1.1 Definice pojmu strategie

Termín strategie má svůj původ v řečtině – volně přeloženo stratégos = umění generála, velitele. Obecně se dá říci, že strategie by měla být jakýsi soubor kroků potřebných pro dosažení předem vytyčeného cíle. Zároveň by vždy měl být brán zřetel na možné budoucí rizika a nestálost všech okolností i podmínek. Termín strategie byl a je velmi často užíván v nejrůznějších kontextech pro nejrůznější typy činností bez jakéhokoli rozlišování.

Lze také říci, že pojem znamená „umění a vědu vojevůdce, nauku o válce a jejím vedení, z čehož plyne, že strategie je vymýšlení všech rozsáhlých kombinací, které připravují co nejvýhodnější pole pro taktiku.“ (Čvančarová, Z. a kol. 2008, s. 15)

Horáková o pojmu strategie tvrdí, že je v současném výrobním i obchodním slovníku velmi hojně využíván a že se již nyní jakékoli výrobní či obchodní rozhodování považuje za strategické. Využíván je v celé řadě pojmů jako například strategické řízení nebo plánování a finanční nebo marketingové strategie. (Horáková 2003, s. 10)

Podle nejmodernějších definic má strategie především sloužit jako podklad pro připravenost podniku na budoucnost. V ideálním případě v podobě dokumentu totiž obsahuje nejen veškeré dlouhodobé cíle a podrobné plány pro jejich naplnění, ale přímo se váže na potřeby konkrétního podniku. Z tohoto tvrzení také vyplývá, že základem každé úspěšné strategie je pochopení všech aplikovaných principů a správnost provedení v dlouhodobém fungování.

## 1.2 Základní vymezení rozdílů strategického řízení a plánování

Oba termíny jsou různými skupinami odborníků vnímány odlišně. Bývají považovány za zcela autonomní, významově se nepřekrývající, jindy nikoli. V českém kontextu jde příkladem autonomního chápání přístupu Veber, který definuje strategické plánování na úrovni strategického managementu: „(...) strategické plány, v kterých jsou konkretizovány strategické záměry organizace; strategické plány vypracovává vrcholový management, měly by na delší časový horizont komplexně určovat vývoj organizace (...)“ (Veber, 2009, str. 58)

Strategické řízení pak tento český autor definuje jako komplexní činnost nezahrnující pouze plánování: „Strategický management – představuje souhrn aktivit, které zahrnují výzkum tržních podmínek, potřeb zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, specifikaci sociálních, politických a legislativních podmínek a určení disponibility zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti nebo hrozby, přičemž jejich smyslem je získání informací nezbytných pro formování dlouhodobých cílů fungování organizace.“ (Veber, 2009, str. 381)

Grasseová, Dubec a Řehák představují chápání strategického plánování jako jedné vývojové etapy v historii realizace strategického řízení. Uvádějí tři etapy vývoje strategických aktivit od padesátých let 20. století po současnost: dlouhodobé plánování, strategické plánování a strategické řízení. (Grasseová, Dubec & Řehák, 2010, str. 15)

Portál Managementmania, uvádí tuto definici: „Strategické řízení je oblastí řízení zaměřenou na dlouhodobé plánování a směřování organizace jako celku nebo její části. Zásadní pro strategické řízení je definice cílů a stanovení způsobu jejich dosažení. Zároveň, stanovení cílů a způsobu jejich dosažení, je vymezením podstaty plánování. Je to tedy další možná interpretace pojmů strategického řízení a plánování, kde je strategické plánování zásadní složkou procesu strategického řízení.“ (Managementmania, 2019)

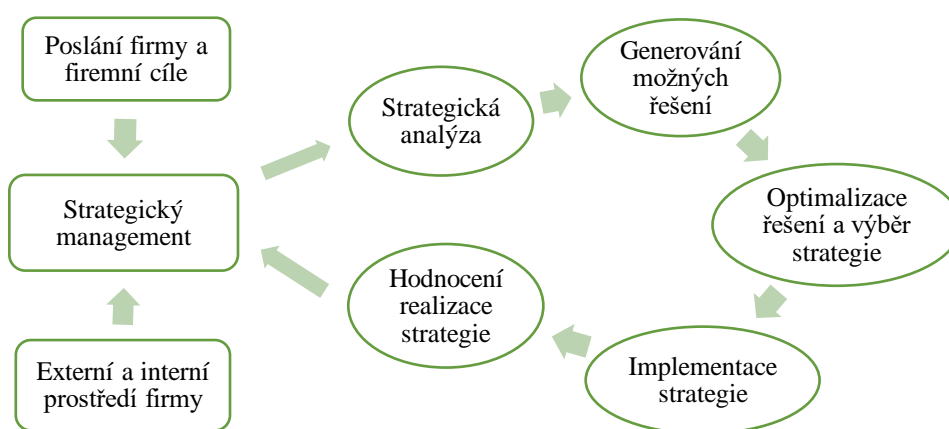
Tato práce bude pojmy strategické řízení a strategické plánování interpretovat optikou autonomního chápání. Strategické řízení a plánování lze dle autorky bakalářské práce rozdělit tvrzením: „Každý strategický management utvářejí manažeři – tudíž lidé. Strategický plán i proces jeho plánování je tedy úkon pro manažery a jeho konečným výstupem je dokument, který vytvoří v rámci strategického managementu, ten musí být vrcholovým managementem – manažery implementován, což na sebe váže celou řadu

dalších faktorů, které spadají do strategického řízení. Plánování není vždy nutně strategické, avšak řízení strategické být musí.“

### 1.3 Strategický management

Tento pojem je v odborné literatuře chápán mnoha způsoby. Podle tradičního pohledu na strategické řízení, jež je prezentováno v literatuře od šedesátých let minulého století znamená, že si firma stanovuje svoji budoucnost systematickým procesem podle jasně formulované posloupnosti prováděných kroků, založených na jasně definovaných cílech a výstupech z analýz, které jsou postupně naplňovány operativní činností firmy. Vždy následuje hodnocení úspěšnosti zvolené strategie. (Fotr, J a kol. 2012, s. 20)

V oblasti marketingu se dle Horákové strategie zaměřuje na dosažení perspektivních cílů v rámci konkrétního prostředí. Strategie určuje časové období a směr, kterým se bude daná jednotka řídit. Měl by vést k nejúčinnější alokaci zdrojů pro dosažení všech vytyčených cílů. (2003, s. 11)



**Obrázek 1: Proces strategického řízení**

*Zdroj: Keřkovský a vykypěl, 2006, s. 7, vlastní zpracování*

Za zmínku stojí tvrzení, že dobře fungující systém strategického řízení je v určitém slova smyslu důležitější než samotný dokument obsahující strategický plán, jelikož současné velmi turbulentní a dynamické podnikatelské prostředí zapříčiňuje, že již ve chvíli realizační fáze jsou díky výrazným změnám v prostředí podmínky plánu zastaralé. Informační a řídicí proces, které pomáhají toto zastarávání včas vyhodnocovat

a pružně na něj reagovat v podobě změny strategie jsou tedy mnohem důležitější než dříve. Strategické řízení je tudíž svým způsobem důležitější než strategie. (Keřkovský a Vykypěl 2006, s. 6)

### 1.3.1 Směry rozvoje strategického managementu

Principy řízení, plánování a organizace lidských úkonů jsou staré tisíce let. Dnešní pojetí strategického managementu v podnikání vychází z moderních teorií. Třídění není dělením managementu, poukazuje ale na zdroje myšlení, které vycházejí z klasických teorií. Manažerské přístupy k řešení úkolů v praxi lze rozčlenit do následujících základních přístupů (Fotr, J a kol. 2012, s 20):

- 1) V procesním přístupu se zdůrazňují manažerské funkce v procesech plánování a organizování. Je kladen důraz na výběr pracovníků, jejich rozmístění, vedení a kontroly;
- 2) Psychologicko-sociální přístup vychází z behaviorální teorie, kde nejdůležitější manažerské funkce jsou výběr, rozmístění a vedení pracovníků, přičemž je kladen speciální důraz především na užívání prvků motivace a stimulace;<sup>1</sup>
- 3) Podle systémového přístupu dílčí procesy fungují v integrovaném celku. To je vhodné pro analýzu celku i jeho koncepci. Důležité pojmy v systémovém přístupu představují:
  - otevřený nebo uzavřený systém (s respektováním nebo vyloučením prostředí),
  - subsystémy (např. marketing, výroba jako subsystémy celého podniku),
  - synergie (úspěšnější výsledky při kooperaci jednotlivých subsystémů),
  - entropie (důležitost zpětné vazby systému s monitorováním prostředí).
- 4) V kvantitativním přístupu se uplatňují matematické modely i algoritmy, a to především při rozhodování v managementu. Vznik tohoto přístupu se datuje po druhé světové válce;
- 5) Empirický přístup spoléhá na řešení manažerských úloh z rozboru a zobecnění manažerské praxe především úspěšných firem. Ty se konfrontují s teoretickými

---

<sup>1</sup> Známým představitelem této teorie je především A. Maslow, autor první teorie motivace, kterou představil v podobě pyramidy hierarchických potřeb, kde seberealizace leží na samotném vrcholku pyramidy.

poznatky jednotlivých teorií a škol managementu i dalších disciplín (marketing, finance aj.).

### **1.3.2 Fáze strategického managementu**

Majorita autorů odlišuje tři základní fáze strategického managementu, kterými jsou formulace, implementace a hodnocení strategie.

Poslední poznatky vývoje ekonomiky, na kterou působí především vlivy globalizace, ale nastolují podněty, jak zabezpečit větší flexibilitu strategického řízení. Jedná se o přechod od vymezování dlouhodobých cílů k naplňování krátkodobými aktivitami, dílčími plány s velkým ohledem na dopad faktorů podnikatelského prostředí, které nelze předvídat. (Fotr, J. a kol. 2017, s.10)

Proto bude v této práci strategický management rozšířen o jednu fázi kde se podle Fotra a kol. věnuje větší pozornost právě tvoření možných variant strategií k zvládnutí potenciálních scénářů rizikových situací.

#### **Formulace strategického záměru**

Obsahuje soubor prvků strategických východisek s jasně definovaným cílovým stavem firmy na konci plánovacího horizontu a předpokládané úkony vedoucí k jeho naplnění. Primárně dochází k přezkoumání poslání firmy, od kterého se odvíjí vymezení vize a na těchto základech a potřebách podniku jsou definovány strategické cíle a návrhy postupů k jejich dosažení, které se shodují i s časovou působností vize.

Následné postupové kroky dále vedou k tvorbě scénářů reflektujících vývoj prostředí. Nástrojem identifikace faktorů ovlivňujících strategický záměr je analýza vnitřního prostředí, s jejíž pomocí lze určit externí příležitosti i hrozby a vymezit interní silné a slabé stránky. V rámci přesnější predikce vývoje strategického záměru se vytváří více variant strategie. Vyhodnocením a vyloučením variant, které jsou pro následnou tvorbu plánu irelevantní, se vyberou vhodné varianty na jejichž základě dochází ke korekcím prvotních předpokladů, které jsou uvažovány ve výchozím strategickém záměru.

Fáze je tedy dokončena ve chvíli, kdy je stanoven strategický záměr v podobě správně definované vize, přesně stanovených dlouhodobých cílů a vymezení přednostního

směrování organizace v daném období.<sup>2</sup> V této fázi se již stanovují hodnotící ukazatele pro controlling strategického plánu. (Fotr, J. a kol. 2017, s. 10)

## **Tvorba strategického plánu**

Fáze tvorby strategického plánu obsahuje postupové kroky formující celý plán. Postupně to je tvorba strategické mapy, investiční studie, zahrnující korigované vstupní analýzy, a stanovení funkčních strategií vedoucích ke zpracování finálních variant strategického plánu. Dlouhodobé strategické cíle se dekomponují na krátkodobé s dílčími plány, které jsou východiskem pro operativní řízení.

Výstupem této fáze je zpracovaný strategický plán připraven pro implementaci. V této fázi se definují hodnotící ukazatele pro controlling strategického plánu. (Fotr, J. a kol. 2017, s. 11)

## **Implementace strategie**

Implementace strategie se zajišťuje pomocí operativního managementu využíváním prvků operativního řízení. Jsou jimi řídicí aktivity, které zabezpečí efektivní a plynulý běh procesů<sup>3</sup> za respektování provozních i legislativních standardů. Náplní operativního managementu je:

- stanovení taktických a operativních (provozních) plánů;
- zabezpečení vhodných provozních faktorů;
- koordinace průběhu provozních procesů a řešení zjištěných odchylek;
- reporting o průběhu a výsledcích provozního procesu.

Implementace strategie má jistý inovační potenciál, jehož charakteristiky lze vyčíst z vize. Důležité je při implementaci stanovit operativní cíle pro dílčí aktivity, které umožní alokaci všech dostupných zdrojů a následné stanovení politiky uplatňování této strategie. Během implementace se zpracovávají a realizují plány postupu, na které se poté rozdělují firemní zdroje. Obzvláště důležité je vydávání směrnic pro efektivní vymezení komunikace napříč organizační strukturou firmy, která je sladěna se strategií, a tak umožní stanovit účinné motivační nástroje pro zaměstnance vně podniku tak, aby zajistili úkoly vyplývající ze strategického plánu. Tím je nejen podpořena firemní kultura, ale i zajištění efektivního

---

<sup>2</sup> např. snížení nákladů, uvedení nového produktu na trh, provedení významné akvizice apod.

<sup>3</sup> zahrnující výrobní, podpůrné, řídicí procesy a jiné

způsobu využití lidského kapitálu. Zpracování jednotlivých rozpočtů respektuje marketingové aspekty v podobě nutnosti zachování flexibility operativních činností. Soulad taktického řízení s operativním je při implementaci v této fázi zajištěn akceschopným controllingem. (Fotr, J. a kol. 2017, s. 11)

## **Hodnocení realizace strategie**

Moderní pojetí této fáze předpokládá uplatňování hodnocení v celém průběhu strategického řízení. Aplikované postupy nemohou být neměnné, neboť samotné prostředí, v němž se strategie odehrává, se mění. Na tuto skutečnost je třeba reagovat následovně (Fotr, J. a kol. 2017, s. 11):

- sledují se externí a interní faktory, které mají prokazatelný vliv na přijatou strategii;
- vyhodnocují se dosahované výsledky a porovnávají se s předpoklady podle strategického plánu;
- navrhují se nutné korekce v přijatém strategickém postupu.

Postupy hodnocení realizace strategie jsou zaměřeny na dva základní směry, a to na korekci probíhajících procesů pomocí tzv. „předstižných ukazatelů“ a vyhodnocení naplnění strategie a strategických cílů jako celku po ukončení realizace procesů pomocí tzv. zpožděných ukazatelů<sup>4</sup>.

K hodnocení realizace strategie se užívají dva standartní hodnotící prvky, jimiž jsou:

- tvrdé ukazatele, které lze jednoznačně číselně kvantifikovat;
- měkké ukazatele, které se zaměřují na kvalitativní stránku samotné strategie.

Tato poslední fáze v konečném důsledku přispěje k růstu pravomocí firmy a nabitě zkušenosti se dále uplatňují ve znalostním rozvoji a vývoji intuitivního myšlení pro budoucí strategické řízení, které v souhře se správně zaměřenými analýzami na kvalifikované predikce možného vývoje firmy může zajistit úplné naplnění všech cílů. Tudíž ideální stav. (Fotr, J. a kol. 2017, s. 11)

---

<sup>4</sup> lag indicators



## 1.4 Principy strategického myšlení

Už z dávné historie je známo, že pro řízení, plánování a organizování silně strukturovaných systémů je zapotřebí ovládat jakési strategické myšlení, které by velmi vzdáleně mohlo být přirovnáno i k selskému rozumu.<sup>5</sup> Znalost a ovládání principů strategického myšlení je jedním z primárních prvků potřebných k sestavení úspěšné strategie.

Každý pracovník by měl být v rámci strategického řízení schopen zvládat plný rozsah i nesmírnou různorodost jevů a musí umět volit mezi alternativami. Proto se zde uplatňuje takové strategické myšlení, které má řadu principů, jenž se vzájemně doplňují i překrývají, nelze je tudíž chápat izolovaně. Pouze aplikace těchto principů jako celku dokáže přinést očekávaný výsledek. (Lednický 2006, s. 13)

Ve většině odborných pramenů je těchto principů uváděno třináct<sup>6</sup>, pro splnění účelu jich zde bude uvedeno pět, jsou jimi:

*Variantnost myšlení* patří mezi jeden z nedůležitějších a nejvýznamnějších principů. Spočívá v tom, že každou strategii je třeba vypracovat ve více variantách.<sup>7</sup> Je tomu tak z důvodu vysoké míry nejistoty dynamického prostředí a nedostatkem informací o jeho možném budoucím vývoji. Strategie vždy obsahuje prvky neurčitosti a změny nelze vždy včas predikovat nebo předcházet. Proto je nezbytné s nimi předem počítat a určit jejich možný rozsah i následky. Také platí, že čím je delší časové období, na které je strategie aplikována, tím je množství variant větší.

Nestačí pouze vypracovat pesimistickou, optimistickou a střední variantu představující různá tempa vývoje, ale varianty se musí odlišovat strukturou výrobního programu i rozdělením zdrojů a pracovníků. Je klíčové se zaměřit na to, aby přechod na vhodnější strategii z té aktuální nebyl příliš komplikovaný, proto je nutný prvek určité kompatibility mezi všemi alternativami. Teprve potom lze hovořit o variantnosti. (Souček 1989, s 15)

Výstupem aplikace tohoto principu myšlení je tedy zajištění a připravenost podniku ke zvládnutí různých scénářů v podobě variant strategií, které lze dle potřeby relativně jednoduše proměnit, a tak předcházet nežádoucímu efektu překvapení. Podnik zároveň

---

<sup>5</sup> podpůrným faktem může být například vznik pyramid

<sup>6</sup> Princip variantnosti, permanentnosti, celosvětového systémového myšlení, tvůrčího myšlení, syntézy exaktního a intuitivního myšlení, myšlení v čase, zpětnovazebního myšlení, agregovaného myšlení, orientace na špičkové výsledky, koncentrace, etiky myšlení a vědomí práce s rizikem.

<sup>7</sup> jak již bylo uvedeno v kapitole o fázích strategického managementu

ideálně stejnou rychlostí směřuje k naplnění předem vytyčených cílů, jako tomu bylo před změnou stavu i strategie.

- 1) *Princip vědomí práce s rizikem* klíčí z uvedené nejistoty rychle se měnícího okolí a z komplexnosti strategického rozhodování. Žádné strategické rozhodnutí nemá zabezpečenou naprostou úspěšnost. Rizika nikdy není možné úplně vyloučit a jsou všudypřítomná. Lze je pouze snižovat pomocí principu variantnosti a systematickým zkoumáním informací – poznané riziko již není tak silné jako nepoznané. I v oblasti finančního plánování je potřeba počítat s rizikem neúspěchu některých strategických operací. (Bednarčík 2007, s. 12)
- 2) *Celosvětové systémové myšlení* je nedílnou součástí jakéhokoli racionálního rozhodnutí. V oblasti strategického řízení nabývá celosvětových dimenzí. Je nutné respektovat široké spektrum souvislostí týkajících se prvků podniku v jeho širokém okolí. Nerespektování tohoto principu mívá dalekosáhlé následky a vyžaduje především kvalitní informační systém. (Souček 1989, s. 16) U tohoto principu je především důležité chápat jevy komplexně v jejich vnitřních i vnějších souvislostech a jejich hodnocení musí být provedeno ze všech možných aspektů. Tento princip musí především respektovat tendence vývoje internacionalizace, intelektualizace, informatizace, akcelerace, elasticizace, ekologizace, humanizace a intenzifikace. (Lednický 2006, s. 15-16)
- 3) *Princip tvůrčího přístupu* vychází z poznatku, že pro podnik je v současné době nemožné se na trhu udržet, pokud nepřichází s něčím novým ať už se jedná o nové produkty, technologie, nové metody prodeje nebo stimulační pracovníků. Ve strategii proto nemá místo rutina, opakování starého, napodobování něčeho, co již používají jiní. S těmito myšlenkami přichází pracovníci pouze pomocí tvůrčího myšlení. Jsou to revolucionáři podniku, a proto jim podnik věnuje dostatečnou podporu i péči a je potřeba je patřičným způsobem odměňovat. (Bednarčík 2007, s. 12) Kotler zastává názor, že „Máte-li stejnou strategii jako vaši konkurenti, žádnou strategii nemáte. Je-li vaše strategie odlišná, ale snadno napodobitelná, máte slabou strategii. Máte-li strategii odlišnou, jedinečnou a obtížně napodobitelnou, máte strategii silnou a trvalou.“ (Kotler 2003, s. 130)
- 4) *Princip interdisciplinarity* znamená aktivní a vědomé využívání nových poznatků a metod všech vědních oborů při vytváření strategie. Práce interdisciplinárních týmů ze zkušenosti dokazuje, že při řešení určených úloh pomáhá více úhlů pohledu na stejný problém k dosažení nejlepších efektů. Spočívá ve využití poznatků

z daného oboru v zcela jiné disciplíně. Jak již bylo dříve ukázáno, *pro* technika je třeba mít stále na vědomí finanční, komerční a ekonomická kritéria a očekávané ekonomické následky své činnosti. Ekonom je povinen naopak osvojit si základní principy technologie. (Bednarčík 2007, s. 12)

## **1.5 Základní strategické představy**

Tato podkapitola je zaměřena na tři základní stavební prvky každé podnikové strategie. Vizi, poslání (misi) a cíle. Definování těchto prvků je důležité k určení směru, kterým se podnik chystá vydat. Pomáhá motivovat a inspirovat všechny členy firmy ke společné snaze o dosažení cílů daného podniku.

### **1.5.1 Proces a význam formulace vize**

Pojem vize pochází z latinského „visio“, což označuje vhléd do budoucnosti a prorocství. Má dlouhodobý charakter a ztělesňuje ideální představu podoby podniku v budoucnosti. Úkolem vize je i určitá koncentrace na jevy a faktory, které nejsou v současnosti výrazné, ale v budoucnu by mohly mít velký vliv. Primárně by měla sloužit vnitropodnikově a vyhovět obecné potřebě zaměstnanců rozumět společné budoucnosti. Vize je tudíž souborem vizionářských myšlenek, které obsahují i důležitý prvek motivace. Je založena především na intuici, tvůrčí vizi a fantazii, přesto je důležitá orientace na její proveditelnost a musí respektovat reálné možnosti podniku i jeho hranice. Také by měla být stručná a snadno zapamatovatelná tak, aby ji byl zaměstnanec schopen bez problému vysvětlit. (Lednický 2006, s. 45-46)

Bariérami, které mohou stanovení vize naopak komplikovat mohou být například nedůvěra v top management, zainteresovanost stakeholderů na dosavadním vývoji firmy, neschopnost vedení firmy oprostit se od rutinní operativy nebo nedostatek informací a jejich podceňování nebo přeceňování. (Fotr a kol. 2012, s. 36)

### **1.5.2 Proces a význam formulace poslání**

Poslání podniku vychází z vize. Je spíše vázáno na přítomnost, ale je třeba, aby bylo spojeno s budoucností. Nemůže být bez vize ani naopak. Poslání by časem bez vize

ztrácelo hodnotu a vize by byla bez poslání jen výplodem fantazie. Poslání je orientováno na vnější prostředí a je ideální představou o tom, jak by měla být firma chápána širší veřejností. Mělo by být vysvětlením důvodu existence a toho, jak se podnik chová a nadále chovat bude. Spolu s vizí dává poslání najevo jasně definované vědomí účelu podnikání a napomáhá vytvoření pocitu hrdosti a sounáležitosti s firmou jak zaměstnancům, tak i svému okolí. (Lednický 2006, s. 47-48)

Poslání lze také dělit na dva typy, které závisí především na hierarchické úrovni společnosti a na její velikosti, která zapříčiňuje diverzifikaci podnikových aktivit. Dle Lednického jej dělíme na:

- 1) *Užší vymezení* poslání poskytuje pochopitelnější heslovitou představu o specifických aktivitách, které podnik provádí. Například o rozměru působnosti firmy, o poskytovaných produktech a službách, o využívaných technologiích nebo o daných trzích a mělo by se užívat kdykoli je to vhodné. Na druhé straně redukuje prostor pro využití externích možností, které umožňuje měnící se klima firmy;

*Širší vymezení* poslání vytváří žádoucí dobrou reputaci o způsobilostech firmy. Lednický tvrdí, že širší vymezení umožňuje toto:

- „větší prostor pro přiblížení aktivit organizace jako jsou působnost ve více odvětvích národního hospodářství nebo poukázání na vysokou podnikovou flexibilitu díky používání různých technologií či působení na různých trzích. Nevýhodou je mnohdy nejasná orientace o zaměření podniku“ (2006, s. 48).

## **Deklarace poslání**

V konečném důsledku by dle Jiřího Fotra poslání mělo vzniknout spojením myšlenek z vize a těchto klíčových faktorů:

- kdo je zákazníkem pro náš strategický záměr;
- jaký je náš produkt a v čem spočívá jeho výjimečnost;
- na jakém trhu se podnik vyskytuje a jaké má segmenty;
- technologické a užité přednosti produktu;
- zájem o přežití, profitabilitu a růst, jaké jsou definované ekonomické cíle;
- filosofie záměru (hodnoty, priority, víra, aspirace, soulad s posláním);
- sebekoncepce – v čem je konkurenční výhoda podniku, čím se liší;
- veřejná image, zohlednění zájmu komunity;

- vztah k zaměstnancům a jejich hodnota pro podnik. (Fotr a kol. 2012, s. 35).

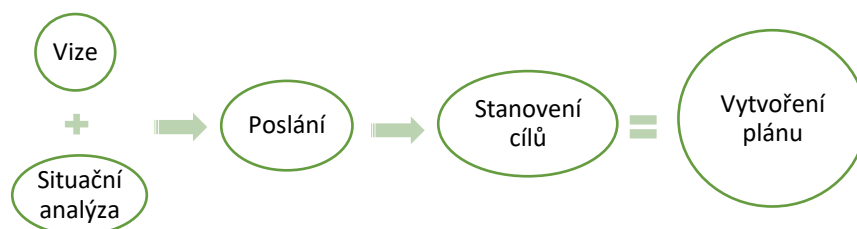
### 1.5.3 Cíle

Cíle lze definovat jako vytoužený stav, kterého se firma snaží dosáhnout svým působením. Dosahování cílů se považuje za nejdůležitější kritérium při hodnocení podniku. Každý podnik má jiné cíle, mohou jimi být např. výroby zboží nejvyšší kvality, udržení či stálé zvyšování zisků nebo vedoucí postavení na trhu. Každý cíl musí mít určitou hierarchii a stanovené priority. Lze je také dělit na krátkodobé a dlouhodobé. (Keřkovský, Vykypěl 2006, s. 10)

*Hierarchické uspořádání* cílů znamená respektování cílů podniku a jejich nadřazení oproti cílům jeho jednotlivých úrovní a organizačních částí.

*Prioritní cíle* je třeba určovat, jelikož se mnohdy stává, že dosažení některého z cílů je v daném období důležitější a pro podnik relevantnější. Priority mohou rovněž pro specifické cíle odrážet relativní důležitost bez ohledu na čas, jako je to třeba v případě finanční stability podniku. Ta je klíčová pro realizaci celé řady cílů, tudíž je vždy prioritním ukazatelem. Dalším prioritním cílem by mělo být zajištění existence podniku – měl by být kapitálově dobře vybaven. Nelze proto považovat za relevantní nejvyšší cíl zisk, jelikož by měl být pouze maximálně nápomocen vlastní kapitál zvyšovat i v podobě image podniku, ve které zisk přispívá formou odměn zainteresovaným skupinám či podporou dobročinných akcí nebo financováním výzkumu a vývoje. (Lednický 2006, s. 53)

V modelu dle Strnada a Dědkové lze pozorovat, jakou cestou se k určení cílů nejlépe dopracovat a jak klíčové jsou pro celý proces vytváření strategie.



**Obrázek 2: Vztah strategických představ s určováním cílů**

*Zdroj: Strnad a Dědková 2009, s. 19, vlastní zpracování*

Všechny cíle je tedy napříč celou strukturou podniku určovat tak, aby přispívali k naplnění prioritního cíle – udržení působení firmy na trhu. Peter Drucker proto uvádí, že by se organizační cíle měly určovat minimálně v těchto oblastech:

- inovace;
- postavení na trhu;
- materiální a finanční zdroje;
- produktivita;
- manažerské výkonnosti a zodpovědnosti;
- rentabilita;
- sociální zodpovědnost;
- výkonnosti pracovníků a jejich postoje (Lednický 2006, s. 53).

V konečném důsledku, aby cíle plnily svou roli jakéhosi hnacího motoru pro podnik musí být jasně formulované tak aby naplňovali předpoklady předem určeného poslání a vize. Současně by se dle Lednického mělo postupovat takto:

- 1) formulace obecných cílů;
- 2) formulace specifických cílů;
- 3) seřazení cílů podle významnosti — určení priorit a nalezení rovnováhy mezi jednotlivými cíli. (2006, s. 53)

Nespočet autorů<sup>8</sup> se v odborné literatuře také shoduje na tom, že v procesu stanovení cílů pro tvoření strategie je důležité soustředit se na to, aby byl každý cíl tzv. SMART, to znamená:

- S – Specific/Stimulating – specifický v množství, kvalitě a čase, stimuluje k dosažení co nejlepších výsledků;
- M – Measurable – měřitelné z hlediska úspěchu i neúspěchu;
- A – Acceptable – přijatelné pro všechny skupiny, kterých se týká;
- R – Realistic – realizovatelné, dosažitelné a především reálné;
- T – Timed – určené v čase.

---

<sup>8</sup> Jakubíková Dagmar, Fotr Jiří, Keřkovský a Vykypěl, Lednický,...

## 1.6 Strategické plánování

V této podkapitole bude vymezen pojem strategické plánování jako součást komplexního strategického managementu.

### 1.6.1 Definice strategického plánování

„Plánování je součástí strategického řízení, je to proces spojený s formulováním cílů podniku dosažitelných v budoucích časových obdobích, s určením postupů a prostředků, pomocí nichž bude těchto cílů dosaženo. Strategickým plánováním se zabývá vrcholový management podniku; o tom, do jaké míry je určitý plán strategický, rozhoduje předmět plánu, plánovací postupy a časový horizont.“ (Bednarčík, 2007, s. 9)

„Každé plánování, ať již strategické, nebo taktické, je zaměřeno do budoucnosti. Určuje, čeho má být dosaženo a jakým způsobem. Redukuje možnosti omylů. Nutí podnikatele a manažery firem zkoumat vnější podnikatelské prostředí, konkurenci, partnery, stávající i potenciální zákazníky a silné a slabé stránky firmy.“ (Jakubíková, 2013, s. 40)

Každý strategický management, jak již bylo uvedeno v kapitole 1.2 optikou Vebera obsahuje strategické plány, ve kterých jsou definovány konkrétní záměry podniku pro zvolené období a také jednotlivé oddělení ve struktuře celé organizace, měly by být podkladem pro tvoření strategie. Strategické plánování tedy lze chápat jako součást strategického řízení, přičemž řízení se odehrává neustále a v rámci celého podniku, avšak plánování samotné lze definovat jako úkon tvoření strategického plánu – jednotného dokumentu.

### 1.6.2 Postup strategického plánování

Prostřednictvím plánování management určuje, jakým způsobem a v jakém období bude podnik naplňovat své poslání a realizovat svou vizi v daných i očekávaných vnitřních a vnějších podmínkách. V praxi se dle Jüngerera užívají 3 základní postupy:

- shora — dolů: strategii formuluje vrcholový management a následně je předána a implementována do nižších struktur v rámci podniku;

- zdola — nahoru: strategie je formulována všech relativně samostatných oddělení v podniku;
- negociace: počáteční strategie plánování je vyjednáвана, navrhuje vrcholový management či nižší oddělení podniku. (2008, s. 45)

### **1.6.3 Strategický plán**

Strategický plán je dokument vyplývající ze strategického plánování, který obsahuje upřesnění činností, které bude firma v zájmu naplnění stanovených cílů dodržovat. Tento plán je základem pro projednávání všech zainteresovaných skupin pro podnik. Je nutné propojovat strategické, taktické i operativní plány a jejich provázanost i zpětná vazba. (Jakubíková, 2013, s. 41)

O strategickém plánování hovoříme v rámci komplexního pohledu na rozvoj podniku ve spojení s rozhodujícími činnostmi a obecnými cíli. Jedná se o dlouhodobé nasměrování podniku a jeho celkovou orientaci v prostředí – o soulad s prostředím. Účelem je vypracování dokumentu – plánu pro řízení činností, které zabezpečí uspokojivou existenci v budoucnosti na základě uspokojení potřeb zákazníků. (Bednarčík, 2007, s. 9)

Strategický plán tedy obsahuje především vhodně zvolené analýzy vnějšího i vnitřního prostředí podniku, analýzu trhu, podnikatelského prostředí, ekonomické trendy v dané oblasti a jasně vymezené konkurenční výhody. Z těchto prvků se definuje vize a poslání. Dalším krokem je za respektování reálných podmínek i strategických představ zvolit dlouhodobé i krátkodobé cíle. Následuje vytvoření/volba strategie a její implementace.

### **Kontroly strategického plánu**

Dle Jakubíkové je právě kontrola velmi důležitou funkcí, kterou provádí management. Manažeři mohou zjistit, zda dosahované výsledky odpovídají vytyčeným plánům. U tohoto procesu je velmi důležitým prvkem měřitelnost. Zda mají manažeři dostatek informací a eventuelní alternativní plány, pokud je zjištěn výsledek, který je shledán nedostačujícím. Od manažerů se vždy očekává profesionální přístup, a tudíž i racionální rozhodování. (2013, s. 42)

Jakubíková dělí kontroly na tři typy z hlediska působení (2013, s. 42):



- preventivní kontrola zjišťuje kvantitativní a kvalitativní odchylky zdrojů využívaných podnikem, zahrnuje veškerou manažerskou snahu specializovanou na zesílení pravděpodobnosti, že dosažené výsledky budou výhodné ve srovnání s výsledky plánovanými;
- průběžná revize je orientována na probíhající úkony, zjišťuje, zda operace probíhají v souladu se stanovenými cíli;
- kontrola zpětnou vazbou se zaměřuje na konečné výsledky, tento typ revize lze případně použít i pro sledování situace na trhu i jako východisko pro řadu důležitých rozhodnutí, jako například o snížení cen, uvedení dalšího výrobku na trh či uskutečnění rozsáhlé propagační kampaně.

#### 1.6.4 Dělení plánování podle času

Plánování se dělí na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé tímto způsobem (Fotr, J a kol., 2012, s. 29):

- strategické řízení se týká podniku v širokospektrálním měřítku, většinou má na starost vrcholový management;
- taktické řízení zajišťuje praktické uskutečňování strategických cílů, většinou se jedná o plány na úrovni funkčních nebo organizačních celků podniku, cílem taktického rozhodování je konkretizace zajišťování cílů;
- operativní řízení pokrývá provozní činnosti. (2012, s. 29).

**Tabulka 1: Plánování z hlediska času, jejich hierarchické postavení a prvky**

	Strategické	Taktické	Operativní
<b>Období</b>	2-5 let	do 2 let	Do 1 roku
<b>Kompetence</b>	Top Management	Střední management	Nižší složky řízení
<b>Nejistota</b>	Extrémně vysoká	Vysoká	Nízká
<b>Prognóza dat</b>	Převážně kvalitativní – strukturováno rámcově	Kvantitativní – rámcově strukturováno	Kvantitativně – přesně strukturováno
<b>Změna kapacit</b>	Ano – rámcové plánování	Ano – detailní plánování	Ne – kapacity neměnné

*Zdroj: materiály Mgr. Pařízkové v rámci předmětu Strategické řízení a plánování, vlastní zpracování*

## 1.6.5 Kdy je nutné měnit strategii

Díky velmi dynamickému a často se měnícímu podnikatelskému prostředí může nastat nutnost zvolenou strategii změnit, jelikož cíle nejsou naplňovány tak, jak by měly.

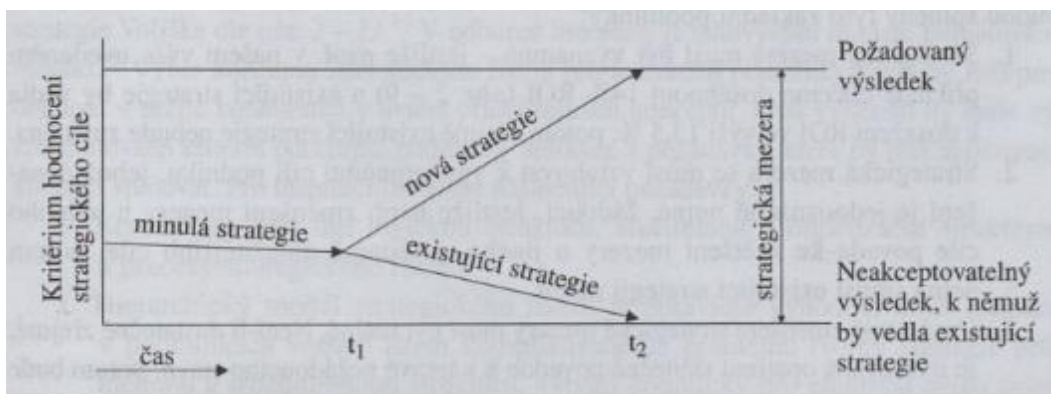
Dle Keřkovského a Vykypěla se strategie často mění díky těmto skutečnostem:

- Jestliže dojde ke změně aspirační úrovně zaměstnanců. Dle řídicího pracovníka a jeho přesvědčení například dojde k přehodnocení cílů, jelikož bude věřit, že podnik dokáže více, nebo naopak méně, než doposud. Při sledování konkurence si může pracovník uvědomit, že následování jejich strategie zvládne daný podnik mnohem lépe. Také nástup nových řídicích pracovníků může být podnětem ke změně firemních cílů a strategie;
- Vždy je nutné cíle přizpůsobovat podnikatelskému prostředí. Je nutné být na pozoru, pokud dochází ke změnám makroekonomickým vně státu. Mohou to být například přírodní katastrofy, politické vlivy a prosperita celého odvětví;
- Dojde k výrazné změně v poptávce skupin zákazníků či odběratelů;
- Dojde ke změnám ve stádiích životního cyklu výrobků nebo trhu. (2006, s. 15)

Ke správnému rozpoznání potřeby formulace nové strategie slouží tzv. analýza strategické mezery. Na obrázku č. 3 můžeme vidět, že aktuální strategie, která měla směřovat k naplnění cílů klesá ve schopnosti tohoto naplňování k neakceptovatelnému výsledku a v časovém okamžiku  $t_1$ , kdy ji hodnotíme dojdeme k závěru, že je nutné strategii změnit. Strategická mezera je tedy potom prostor mezi očekávaným výsledkem v čase  $t_2$  a prostorem ke kterému by vedlo následování aktuální strategie. Ideální hodnotou pro provádění analýzy strategické mezery je ukazatel ROI<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> return on investment



**Obrázek 3: Znázornění strategické mezery**

*Zdroj: Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 17*

Při zjištění existence strategické mezery by mělo vedení managementu uvažovat o změně v aktuální strategii. Dle Keřkovského a Vykypěla by ale měly být následovány určité hodnoty. Nebude-li některá z níže uvedených podmínek splněna, je zřejmě lepší aktuální strategii neměnit. Jsou jimi:

- Významná strategická mezera. Jestliže ve výše uvedeném příkladu bude vytyčen cíl 14 % ROI a naše aktuální strategie v čase t2 povede k naplnění ROI ve výši 13,5 %, zřejmě není nutné stávající strategii měnit;
- Strategická mezera se vztahuje k primárnímu cíli podniku. Zmenšení mezery u cíle druhořadého by mohlo vést k tvorbě větší mezery u důležitějšího cíle. Pak nemá změna strategie smysl;
- Uvažovaný výsledek zmenšení strategické mezery musí být reálný. Pokud není vysoká pravděpodobnost, že uvažovaná změna skutečně strategickou mezeru pomůže zmenšit, je nutné hledat jiná opatření. (2006, s. 18)

## 1.7 Obecná typologie podnikových strategií

Obecně platí, že k naplnění vytyčených cílů podniku nevede pouze jedna jediná cesta. Z tohoto důvodu je důležité znát různé typy strategií, jelikož se užívají dle různých účelů. Obecných typologií je více a obsahují většinou i podmínky, dle kterých lze poznat, zda je zvolená strategie pro podnik vhodná. Pro účel této práce zde bude uvedena obecná typologie strategií dle Fotra a kolegů:

1) *Ofenzivní strategie* jsou soustředěné na růst. Směřují k organizační integraci, kde dochází k fúzi, nebo všechny podniky zaniknou a vznikne jeden nový. Rozlišují se právě fúze a akvizice v podobě právního a ekonomického spojení společnosti s jiným podnikatelským subjektem. Obě formy mohou naplnit níže uvedené integrační strategie:

- a) Dopředná integrace si klade za cíl získat kontrolu na rozhodujícím majetkovém podílu distributorů nebo prodejců produktů. Důvodem jsou nesplňující podmínky nebo očekávaný nárůst oboru. Podnik touto strategií získává absolutní kontrolu nad distributory a výrobky;
- b) Zpětná integrace si klade za cíl získat kontrolu nad subdodavateli (taktéž odkupem většinového podílu). Důvodem je nenaplnění požadavků, malý počet subdodavatelů a velký počet konkurentů. Taktéž je očekáván růst oboru;
- c) Horizontální integrace má za cíl odkoupení majetkových podílů konkurenčního podniku z důvodu monopolizace.

2) *Intenzivní strategie*

- a) Proniknutí na trh. Cílem je zvýšení podílu na trhu stávajícími produkty za pomoci intenzivnějšího marketingu. Důvodem je nedostatečné zásobování trhu aktuálními výrobky a pokles podílu konkurence na trhu;
- b) Rozvoj trhu. Uvedení výrobků na trh v jiném segmentu. Důvodem je již úspěšný produkt, který lze jednoduše prosadit;
- c) Vývoj produktu. Navýšení prodeje vylepšením současného produktu jeho dalším vývojem či modifikací. Je třeba počítat se zvýšenými náklady. Důvodem je produkt ve fázi zralosti, u kterého je očekáván jeho další vývoj a nátlak konkurence nebo rychle se vyvíjející prostředí trhu.

3) *Strategie diverzifikace*

- a) Koncentrická diverzifikace. Cílem je rozšíření o nový program, ale navazující produkt. Důvodem je efekt na sezónním trhu a produkt ve fázi poklesu životního cyklu;
- b) Horizontální diverzifikace. Cílem je úplně nový produkt a nový obor pro trh. Důvodem je možnost nárůstu tržeb při práci v náročném konkurenčním oboru;

- c) Složená diverzifikace. Cílem je nový produkt nové generace na novém trhu. Důvodem je velký meziroční pokles a saturace stávajícího trhu a jeho produkty. Podnik musí mít dostatečné zdroje pro uplatnění v oboru novém.

#### 4) *Defenzivní strategie*

- a) Společný podnik. Dvě nebo více firem se spojí (možné i na přechodnou fázi), jelikož pro dosažení příležitostí je nutná jejich vzájemná spolupráce. Vzájemný vztah je vymezen rozdělením výše podílu. Často bývá důvod kooperace ve výzkumu či vývoji produktu nebo společná výroba a distribuce. Toto spojení (dokonce i s konkurenty) snižuje riziko. Důvodem spolupráce může být například i absence potřebných technologií, potřeba doplnění konkurenčních kvalit obou stran za cenu obstání na trhu nebo také příležitost pro dvě malé firmy, které společnou silou mohou konkurovat té větší na trhu a vzájemnou pomocí být rychlejší ve vývoji;
- b) Omezení se užívá při reorganizaci nebo redukci firmy. Provádí se snížením aktiv nebo nákladů a prodeje pro zlepšení finanční situace. Je to situace, kdy jsou manažeři pod tlakem majitelů či zaměstnanců nebo médií. Důvodem je nenaplnění cílů, slabá konkurenceschopnost, špatně provedená strategická analýza či jiné okolnosti, které nabádají k intenzivní restrukturalizaci;
- c) Prodej části firmy pro získání finančních prostředků pro jinou investici. Defenzivním způsobem se firma může zbavit ztrátové části firmy, která operuje neefektivně s jejím kapitálem. Důvodem bývá neúspěšná realizace strategie Omezení nebo potřeba vyšších investic, než je firma schopna poskytnout. Tato část může být zodpovědná za celkově nízkou výkonnost podniku či se přestává ztotožňovat svými produkty nebo jinými parametry s jeho zbytkem;
- d) Likvidace. Podnik se celý prodá za jeho zůstatkovou cenu. Pokud je o tomto rozhodnuto dostatečně rychle, je možné zamezit velké potenciální ztrátě. Důvodem je neúspěšné naplňování cílů či rozhodnutí akcionářů. (2012, s. 65-68)

## 2 ANALÝZA PODNIKU A PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

Porozumět vnějšímu i vnitřnímu okolí podniku je klíčové pro veškeré plánování. Je velmi důležité taktéž zmínit, že různí autoři okruhy prostředí podniku vnímají odlišně, ať už z hlediska názvosloví či dělení. Tento proces bývá rovněž nazýván situační analýzou. Většina autorů dělí prostředí firmy na vnitřní a vnější, někteří ale také využívají dělení na firmou kontrolovatelné či nekontrolovatelné prostředí. Je mnoho způsobů, kterými lze podnik analyzovat, přičemž jsou i firmy, které mají své vlastní analýzy. Z toho důvodu budou pro účely práce podrobně rozebrány čtyři z nich – dvě vnější a dvě vnitřní.

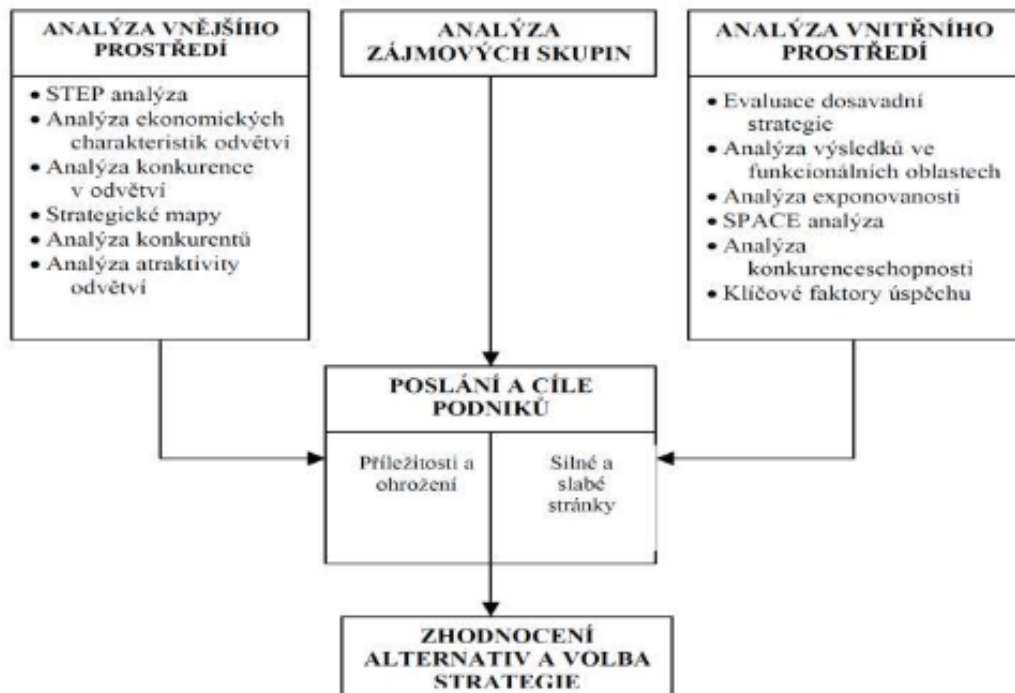
Například dle Jakubíkové lze situační analýzu dělit na tři části, kterými jsou informační, porovnávací a rozhodovací. V informační části se zpravidla jedná o zjištění faktorů působících na podnik z vnějšího i vnitřního prostředí. V porovnávací části pak nastává syntéza zjištěných poznatků a generace možné strategie za pomoci analýz SWOT či BCG<sup>10</sup> a jiných. V rozhodovací části se pak projednávají uvažované strategie. (2005, s. 40)

Postupně se tedy analýza dle doporučení zabývá nejdříve okolním prostředím podniku, ve kterém operuje, jako jsou například politicko-ekonomické podmínky či legislativa a následně vnitřním prostředím, kde se zabývá jejich zákazníky, zaměstnanci či dodavateli a samotnou strukturou celého podniku. Analýzu je důležité provádět, aby se obhájila či vytvořila správná strategie a aby byla firma schopna včas čelit případným hrozbám a věděla o svých příležitostech. (Mallaya, 2007, s. 40)

---

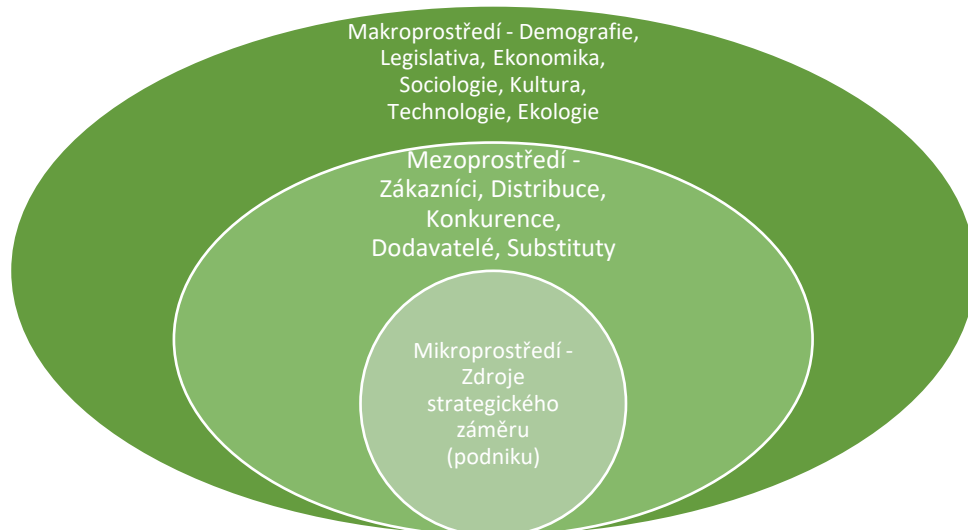
<sup>10</sup> Boston Consulting Group – matice se soustředí na rozeznávání příležitostí a hrozeb na trhu u jednotlivých produktů či projektů minulých i budoucích

**Tabulka 2: Hierarchie analýz ve vztahu k tvoření strategie**



*Zdroj: přednášky Mgr. Nikolý Pařízkové z předmětu Strategické řízení podniku*

## 2.1 Vnější prostředí podniku



**Obrázek 4: Podnikatelské prostředí, vlastní zpracování**

*Zdroj: Kotler a kol., 2012, s. 38*

Mezi analýzy vnějšího prostředí podniku řadíme Analýzu mezinárodního a národního okolí, které se dělí na makroprostředí a mikroprostředí, přičemž Kotler a kolegové (2012, s. 39) rozlišují dále mezoprostředí. Dále Porterův model 5 sil, SLEPT/STEP analýzu a další.

### 2.1.1 SLEPT/STEP analýza

Step analýza pomáhá v makroprostředí zkoumat jaké faktory působí na podnik a jaké jsou jejich důsledky tohoto působení jak v aktuálním časovém období, tak především do budoucnosti. Akronym tvoří faktory **S**polečenské, **T**echnologické, **E**konomické a **P**olitické/**P**rávní.

- Společenské faktory se zabývají zejména prvky životního stylu, mobility obyvatelstva, demografie, úrovně vzdělání a vztahu k práci i volnému času;
- Technologické faktory sledují nové objevy, výdaje na vědu a výzkum nebo míru zastarávání výrobních prostředků aj;
- Ekonomické faktory se zaměřují na inflaci, HDP, nezaměstnanost aj;
- Politické/právní faktory se soustředí primárně na stabilitu vlády a legislativu. Dále na ochranu životního prostředí nebo třeba politiku aj. (Mgr. Nikola Pařízková, materiály z přednášek na VŠKK).

Užívá se ve dvou formách: SLEPT a STEP. Jsou identické, avšak mění se počet a pořadí analyzovaných faktorů. Akronym SLEPT pak tvoří faktory **S**ociální, **L**egislativní, **E**konomické, **P**olitické/**P**rávní a **T**echnologické.

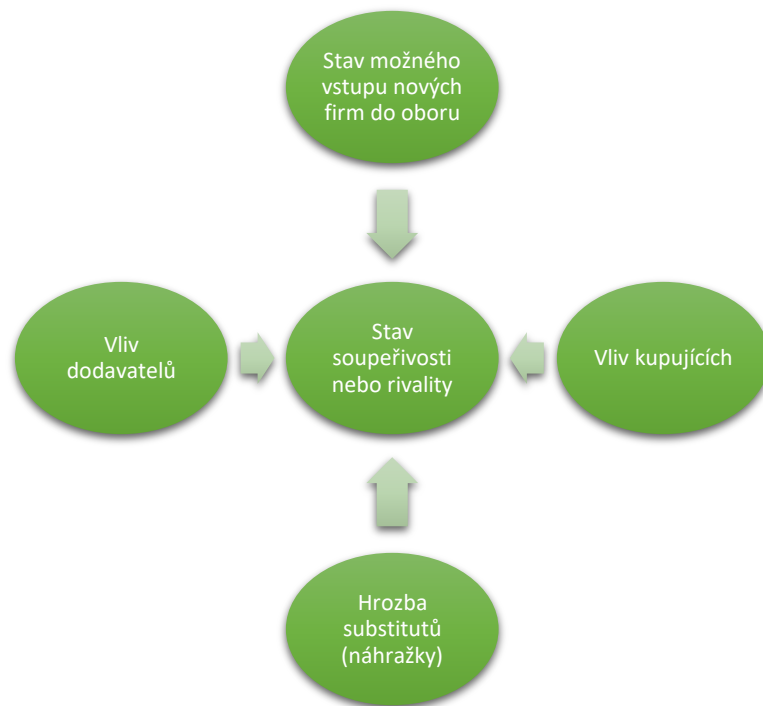
Dle Hanzelkové lze na základě předem definované cílové skupiny pro určitý produkt či skupinu produktů využít tuto analýzu ve spojení s jejími cílovými zákazníky či odběrateli mnohem přesněji. To především v oblasti marketingu a propagace zajistí efektivnější cílení. Ve strategickém marketingu se tento postup nazývá Analýzou nadřazeného patra. Touto optikou tedy lze považovat tuto analýzu i jako analýzu vnitřního prostředí. (Hanzelková, 2009, s. 93)



## 2.1.2 Porterův model 5 sil

Neboli analýza konkurence se v mikroprostředí soustředí na pět nejdůležitějších vlivů/sil, které na podnik působí a budou působit i v budoucnu. Dalo by se také říci, že pomocí této analýzy lze potvrdit nebo vyvrátit postavení firmy na trhu. Z druhého pohledu lze také analýzu využít pro správné definování faktorů a nutných kroků, které je důležité sledovat a podnikat pro dosažení cílové pozice na trhu.

Analýza podniku umožňuje konkrétně například předejít efektu překvapení ze strategie konkurentů a zrychlit oproti nim tempo, nebo je dokonce předběhnout a identifikovat možné budoucí konkurenty. Výstupem analýzy by pak mělo být ujasnění o postavení na trhu a faktorů, které tomuto dopomohly (či v negativním výsledku zapříčinily) a kde budeme při udržení pozice v budoucnosti či zda je zapotřebí podniknout kroky pro vylepšení. (Mallya, 2007, s. 49)



**Obrázek 5: Porterova analýza 5 sil, vlastní zpracování**

*Zdroj: Mallya, 2007, s. 49*

*Potenciální nově vstupující firmy na trh ve stejném odvětví a s podobnými produkty zapříčiňují větší výběr pro naše zákazníky, a tedy potenciální hrozbu. Trh je vstupem nových firem rozšířen a celková konkurence tím narůstá. Důležité jsou tedy především podmínky a míra složitosti pro vstup na trh, ve kterém podnik působí. Pro úspěch nové*

konkurence je rozhodující loajalita stávajících příznivců značek v tomto segmentu trhu, je tedy důležité tento ukazatel patřičně podporovat. Dalšími aspekty jsou kapitálové požadavky, legislativa a jiné.

*Vliv dodavatelů* je velmi významným především z hlediska navyšování cen, a tedy konečného zisku pro podnik. Například vzdálenost ostatních odběratelů (konkurentů) od dodavatele či důležitost subjektu pro dodavatele z hlediska zákazníka je určující. Velkým rizikem je koupě dodavatele monopolem.

*Vliv kupujících/odběratelů* bývá velmi dynamický hlavně proto, že podnik musí vždy počítat s touhou odběratele vyjednat dostatečně výhodné podmínky. Tato domluva a koheze jsou důležitá především v případě, pokud není pro odběratele náročné svého dodavatele změnit a přestoupit. Hrozbou jsou zde tedy zároveň i substituty.

*Hrozba náhražek/substitutů* se odvíjí především od ceny samotného produktu a toho, jak nákladný je pro odběratele samotný přechod z jednoho produktu na druhý. Klíčová je zde rozhodně kvalita a image, nejen výrobku, ale především celého podniku. Rovněž chování podniků, které substituty nabízejí a jejich dostupnost je potřeba analyzovat, jelikož představují možnost nalezení příležitosti, jak je snadno překonat. (Mallya, 2007, s. 50-52)

## **2.2 Vnitřní prostředí podniku**

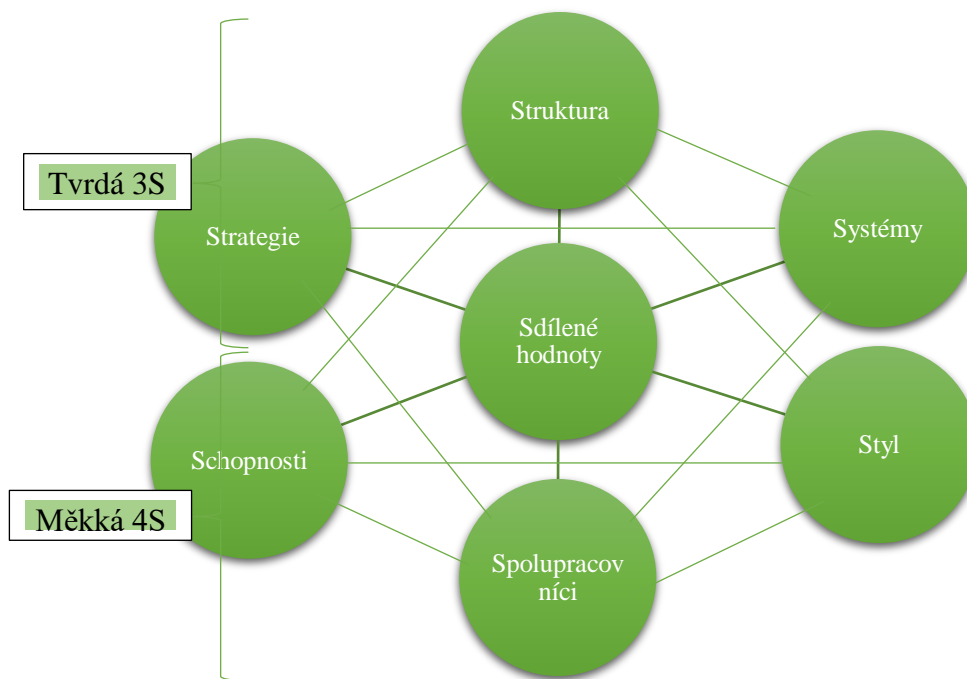
Optikou některých autorů je toto veškeré prostředí, které je pro firmu kontrolovatelné. Je to tedy vše, co ovlivňuje fungování celého podniku a jeho schopnost naplňovat vytyčené cíle. Týká se všech zaměstnanců, kapitálu, výroby, kultury a morálky vně podniku a také zisku. Analýzy vnitřního prostředí slouží především k hledání příležitostí a jejich maximálnímu využití. Pomáhají definovat silné a slabé stránky vůči konkurenci. Mezi analýzy vnitřního prostředí patří například Analýza konkurenceschopnosti, Analýza zdrojů, Analýza hodnotového řetězce a mnoho dalších. (Mgr. Nikola Pařízková, materiály z přednášek na VŠKK)

Pro účel této práce bude podrobněji popsána SWOT analýza a McKinsey Model 7S.

### 2.2.1 McKinsey Model 7s

Autory jsou Robert H. Waterman, Jr. a Tom Peters, pracovníci konzultační firmy McKinsey, kteří se zaměřovali na tzv. Japonský management a uplatňování „hard skills“ a „soft skills“. Patří mezi jedny z nejužívanějších analýz vnitřního prostředí. Tuto analýzu lze využít bez ohledu na velikost podniku. Analýza slouží především pro potřebu manažerů pochopit, jaký vliv mají jednotlivé organizační změny na celý podnik, proč bývá v některých případech složité implementovat novou strategii a to, jak vratký a křehký může imunitní systém podniku být. Model 7S nám tedy říká, že proto, aby zavádění změn jakéhokoli charakteru bylo efektivní, musíme respektovat Strategii, Strukturu, Systémy, Styl práce vedení, Spolupracovníky, Schopnosti a Sdílené hodnoty. Nerespekt být jen k jednomu z faktorů může zapříčinit zhroucení celého procesu, jelikož jsou všechny vzájemně velmi úzce provázány. (Mallya, 2007, s. 73)

Model 7S se dělí na tzv. „Tvrdá 3S“ a „Měkká 4S“ z toho důvodu, že na každou skupinu těchto prvků je nutné pohlížet jiným způsobem a mají různou obtížnost ovlivnitelnosti. Lze na ně pohlížet optikou jakéhosi hardwaru a softwaru celého podniku. Za tvrdá S považujeme Strategii, Strukturu a Systémy. Je jistě obtížné je celé měnit, ale není to nemožné a změnu lze komplexně naplánovat. Měkká S zastupují Styl práce, Spolupracovníky, Schopnosti a Sdílené hodnoty. Vstupuje zde do rozhodující role lidský prvek, který nelze jednoduše řídit nebo naplánovat, avšak určitá koheze, respekt a porozumění jsou zde klíčovými prvky pro úspěch a efektivitu jakékoli plánované změny. Pokud bude například nová strategie, ač by byla sebedokonalejší pracovníky odmítána, nebo ji nebudou schopni následovat a plnit, proces nebude úspěšný.



**Obrázek 6: Model „7S“, vlastní zpracování**

*Zdroj: Mallya, 2007, s. 73*

## 2.2.2 SWOT/TOWS analýza

Tato analýza patří mezi nejvýznamnější a nejvíce používané ze všech analýz prostředí. Cílem je identifikace silných a slabých stránek podniku. Akronym slova představuje v anglickém jazyce „Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby)“ (Jakubíková, 2013, s.129). Je doporučeno začít analýzou příležitostí a hrozeb, přičemž by tyto poznatky měly vycházet především z analýz vnějšího prostředí. Dále z vypracované analýzy konkurenčního prostředí<sup>11</sup> určíme silné a slabé stránky. Hodnocené prvky lze zvolit pomocí 4P (produkt, cena, propagace, místo), kterým je poté přisouzena váha 1-5 a škálování -10 až +10, přičemž stupeň 0 neznamena ani silný, ani slabý prvek. (Jakubíková, 2013, s. 129)

Přílišná statika a subjektivita jsou důvodem vzniku rozšířené verze SWOT analýzy, kterou je více metodická matice TOWS. Analýza slouží pro optimalizaci strategie a zlepšování probíhajících procesů. Nabízí čtyři druhy strategií:

<sup>11</sup> viz podkapitola 2.1.2

- Mini – Mini: minimalizace slabých stránek i hrozeb;
- Mini – Maxi: minimalizace slabých stránek, maximalizace příležitostí;
- Maxi – Mini: maximalizace silných stránek, minimalizace hrozeb;
- Maxi – Maxi: maximalizace silných stránek i příležitostí. (Jünger, 2008, s. 67)

**Tabulka 3: Znázornění matice TOWS, vlastní zpracování**

Vnitřní faktory Vnější faktory	Vnitřní síly (S)	Vnitřní slabosti (W)
	Síly managementu, operací financí, marketingu, výzkumu a vývoje, engineeringu.	Slabosti v oblastech uvedených v políčku „vnitřní síly“.
<b>Vnější Příležitosti (O)</b>  (Uvažuj také riziko), např. současné a budoucí ekonomické podmínky, politické a sociální změny, nové výrobky, služby a technologie.	<b>SO strategie Maxi-Maxi</b>  Potenciálně nejúspěšnější strategie, využívající síly organizace pro zužitkování příležitosti.	<b>WO strategie Mini-Maxi</b>  Např. strategie rozvoje pro překonání slabostí, aby bylo možno využít výhod příležitostí.
<b>Vnější hrozby (T)</b>  Např. nedostatek energie, konkurenceschopnosti a nedostatky v oblastech uvedených v předchozím políčku „vnější příležitosti“.	<b>ST strategie Maxi-Mini</b>  Např. použití vnitřních sil k překonání hrozeb, nebo pro jejich obejití.	<b>WT strategie Mini-Mini</b>  Např. redukování, likvidace nebo joint venture.

*Zdroj: Jünger, 2008, s. 67*

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

Zdroje pro část praktickou budou cíleně a převážně internetové z důvodu velmi dynamické povahy tohoto prostředí, které se neustále mění, a především velmi rychle vyvíjí.

### **3 ÚVOD DO PROBLEMATIKY E-COMMERCE PROSTŘEDÍ**

Neustálý a velmi rychlý rozvoj výpočetních technologií ovlivňuje mnoho oblastí lidského života, zejména oblast obchodování a podnikání. Podnikání na internetu lze definovat jako obchodní či výrobní aktivitu, kde je hlavním cílem směna zboží nebo služeb mezi firmami, zákazníkům či státním orgánům za pomoci informačních a komunikačních technologií. E-commerce neboli také E-business je velmi široká oblast, ve které se musí brát v potaz i řada jiných oborů jako jsou například ekonomika a informační i komunikační technologie. Při jakémkoli podnikání na internetu je nutné respektovat všechna legislativní pravidla a vymezení včetně následného placení daní. (Suchánek, 2008, s. 8-9)

#### **3.1 Vývoj e-commerce v České republice**

Tzv. online nakupování v České republice každým rokem získává více příznivců. Zatímco v roce 2017 Češi utratili online přes 100 miliard Kč, což je o 18 % procent více, než v roce 2016, minulý rok dokazuje stálý nárůst o to více. V roce 2020 totiž e-shopy zaznamenali útratu přes 217 miliard Kč. Mezi nejziskovější kategorie patřila elektronika, oblečení i domácí potřeby. Oproti jiným letem ale nejvíce vzrostl nákup potravin online. Nejenže vzrostly zisky, ale také počet samotných e-shopů a to přibližně o osm tisíc. Lze předpokládat, že zakladateli jsou především lidé, kteří například přišli v době pandemie koronaviru o své zaměstnání či jsou to právě firmy, které se musí přizpůsobit a maximalizovat možnosti prodeje, aby nedošlo k jejich zániku.

Mezi preferované platby se v 36 % případů zařadila platba kartou, čtvrtina byla uhrazena bankovním převodem a pokles zaznamenala dobírka. Pouze 11 % případů bylo placeno při převzetí zboží.

Je nutné zmínit, že veškeré informační hodnoty v tomto odvětví jsou velmi ovlivněné probíhající pandemií koronaviru, kdy lidé dávají mnohdy raději přednost nákupu přes internet v zájmu bezpečí a také proto, že díky opatřením mnohé produkty fyzicky nakoupit nelze. (Shoptet, 2021)

Dle ministerstva průmyslu a obchodu je dle analýz prodej přes internet dlouhodobě nejúspěšnějším v segmentu maloobchodu, dokonce zamezil v době pandemie výrazným propadům segmentu jako celku. Opět byla vykázána největší dynamika růstu, a to v průměru o 37,7 %. (MPO ČR, 2020)

### **3.1.1 Obecná charakteristika českého zákazníka**

Tato charakteristika bude později sloužit jako podklad pro analýzy trhu. Je důležité mít na mysli, že povaha zákazníků a jejich preferencí je jiná v každé zemi vlivem zdejší kultury a povahy, politiky i jiných faktorů.

Zákazníka v České republice, který nakupuje na internetu lze charakterizovat takto:

- vyžaduje kvalitní popis produktu a kvalitní fotografie;
- dostupnost skladem;
- uvítá dopravu zdarma;
- vnímá negativně nutnost registrace před nákupem. (Nielsen Admosphere, 2015)

Dle portálu Mediaguru patří Češi mezi náročnější zákazníky a velmi dbají na morální hodnoty značky a celé firmy. Za největší hříchy je považována hlavně arogance, lži a neochota. Za neodpustitelné je velmi často považována neznalost daného zákazníka a obtěžování neustálým voláním. Následkem neznalosti může být například nabízení produktu, který již zákazník vlastní. Český zákazník nemá problém bez vysvětlení přejít ke konkurenci. (2019)

## **3.2 Dropshipping**

Tento maloobchodní model spočívá v přeprodeji jakéhokoli produktu stejně jako u ostatních tzv. retailerů, avšak s tím rozdílem, že v tomto případě není na obchodníka převáděno vlastnické právo. Jednoduše řečeno nemusí prodejce nejdříve zboží fyzicky vlastnit, pouze ho přeprořádá. Je nutné říci, že ač se to může zdát zprvu velmi jednoduché,

je potřeba znát určité mechaniky a strategie pro to, aby vše správně fungovalo. Obrovským kladem je především fakt, že vytvoření a vedení malého až středně velkého e-shopu s tímto business modelem zvládne podnikatel zcela sám.

Dropshipping je často považován za obchodní model budoucnosti. Především proto, že dříve bylo nutné před založením jakéhokoli malého podnikání v oblasti e-commerce obstarat nemalý kapitál – až několik desítek tisíc korun na zřízení webových stránek, najímaní specialisty i řadových zaměstnanců, nákup produktů a samozřejmě placení nájmu za jejich uskladnění. Díky tomuto obchodnímu modelu ale tyto typy potřebných investic opadají, a tak je pro podnikatele jednodušší začít, a především se soustředit na kreativní část, kterou zahrnuje propagace, popisy produktů a další. (Neilson, 2017, s. 4-7)

### **3.2.1 Zasazení dropshipera do distribučně-obchodního řetězce**

Dle autorky této práce by klasický obchodní model mohl vypadat takto:

- výrobce – jedině na co se výrobce soustředí je efektivita výroby a prodej výrobků;
- tzv. middleman – figuruje v mnohých obchodních strukturách, někdy jich bývá i několik, přímo od výrobce dodává produkty do velkoobchodů;
- wholesalers/velkoobchody – uzavírají smlouvu o odkupu výrobků s výrobcem skrze middlemana či bez něj, soustředí se, dle typu velkoobchodu na prodej zboží buď v oblasti B2B, tedy jiným velkoobchodům nebo maloobchodům či na trhu B2C, tedy rovnou spotřebiteli, příkladem B2C případu může být například Makro, Sapa,.;
- retailers/maloobchody – nakupují své zboží především u velkoobchodů a to primárně z toho důvodu, že kvůli velikosti podniku nelze odebírat přímo od výrobce pro nenaplnění minimálních objednávek, prodávají na trhu B2C a soustředí se na positioning, image a budování značky, oproti výrobní ceně produktu za jednotku je zde zisk zpravidla nejvyšší.

Kam tedy v tomto řetězci přesně zapadá dropshipper? Lze říci, že dropshipper je člověk, který je často řadovým zaměstnancem a touží po přivýdělku. Různými způsoby dojde k závěru, že na určitém druhu trhu<sup>12</sup> je nedostatek specifického produktu či jeho skupiny. Nemá potřebný kapitál pro založení maloobchodu a chce se soustředit na určitý

---

<sup>12</sup> lokálním, národním či z našeho pohledu Evropském



druh zboží, který třeba nevydá za celý maloobchod, který má většinou velmi široký sortiment. Proto se stane droppshiperem a touto cestou bude mít možnost překročit kontakt s maloobchodem a odebírat zboží přímo od velkoobchodů či od výrobce. Pro droppshipera je také velmi jednoduché e-shop spravovat z jiné země, než na kterou je e-shop zaměřen.

### **3.3 Platformy pro tvoření e-shopu**

Platformem pro založení klasického e-shopu je mnoho. Pokud ale chceme působit jako droppshiper, je důležité hledat právě ty platformy, které jsou k tomuto obchodnímu modelu tzv. „přátelské“. Tato koheze spočívá především v zabudovaných doplňkových aplikacích, které platformy nabízejí. Vzhledem k tomu, že se zde budeme soustředit primárně na český trh, jsou zde v úvahu dvě hlavní platformy. Těmi jsou Shopify a Shoptet. Další část se tedy bude věnovat srovnání těchto dvou platformů především z vlastní zkušenosti.

#### **3.3.1 Shopify**

Shopify je celosvětově nejúspěšnější platforma v oblasti zřizování e-shopu, která umožňuje podnikatelům, kteří nikdy e-shop nevytvářeli a nemají zkušenosti v oboru informačních technologií tohoto dosáhnout za měsíční poplatek, nejlevnější tarif stojí 628 Kč. Nemusí tedy e-shop vytvářet „od nuly“. Shopify má celou řadu aplikací, díky kterým lze e-shop propojovat s velmi širokým spektrem jiných služeb a pomáhá i s jejich integrací. Celkem nabízí přes 4 500 aplikací, z toho přes 2 100 jich je zdarma. Díky Shopify má tedy uživatel na dlani vše potřebné k postavení svého podnikání online. Samozřejmě je to systém otevřen změnám a přizpůsobení uživatele. Pokud tedy podnikatel ví jak, může si v kódu upravit vše dle svých představ.

Dle autorky práce je velkým pilířem úspěšnosti této služby především perfektní zákaznická podpora. V moment, kdy se uživatel rozhodne kontaktovat tuto podporu skrze chat přesně vždy ví, kolikátý ve frontě je a za jak dlouho se mu přibližně bude pracovník věnovat. Z vlastní zkušenosti lze říci, že uživatel vždy jedná přímo s odborníkem, který vždy dotazu porozumí a přesně ví, jak postupovat a pomůže vše vyřešit. Reagují vždy velmi rychle, a tak lze i složitější situace vyřešit během relativně krátké doby. Kromě této podpory je zde také další služba, kterou je právě profesionální pomoc například s nastavením e-shopu, marketingu, cílení a zkrátka se vším, u čeho se může stát, že tomu

podnikatel nebude plně rozumět. Ačkoli je tato služba zpoplatněna, rozhodně je velmi efektivní a první hodinu této služby poskytuje v rámci poradenství Shopify zdarma.

Shopify lze velmi jednoduše propojit s obchodním tržištěm Alibaba či Aliexpress. Rozdíl mezi nimi je ten, že Alibaba funguje spíše na poli B2B, tedy objednává se po více kusech, kdežto Aliexpress je spíše zaměřen na koncového uživatele. Díky tomuto propojení je neefektivnější svůj e-shop zaměřit na takové místo, kam zásilky z těchto nákupních portálů netrvá dlouho dopravit. Alarmující nevýhodou je zde doba dopravy do České republiky, která se pohybuje kolem jednoho měsíce. Je také nutné podotknout, že je velmi složité, prakticky až nemožné si zajistit vlastní balení produktů, popřípadě přidání reklamních materiálů jako jsou například nálepky, letáky nebo slevy. K zákazníkovi dorazí vždy balíček se stejným designem, jako kdyby si ho z těchto tržišť objednal produkt sám.

### **3.3.2 Shoptet**

Tato platforma je výbornou alternativou právě pro Shopify. Již jejich zásluhou vzniklo přes 26 tisíc e-shopů. Nejlevnější měsíční tarif činí 340 Kč, což je oproti Shopify výrazně levnější. Shoptet nabízí také celou řadu aplikací a doplňků, ze 156 jich nabízí celkem 55 zdarma, což je ale oproti Shopify mnohem méně. S touto platformou je ideální pracovat na Českém trhu především se zvolenou obchodní metodou – dropshippingem. Skrze aplikaci je možné se propojit s dodavateli, kteří dokáží velmi rychle balíček expedovat a přizpůsobit ho požadavkům podnikatele. Je možné přidávat vlastní propagační materiály a vzhled zásilek personalizovat. Problémem je ale mnohem menší výběr produktů a vyšší ceny.

## 4 POPIS PODNIKU MOOD HOLOGRAPHIC

V této kapitole bude představen již zmíněný podnik i důvod jeho vzniku, bude popsáno jeho dočasné fungování, současný stav a proběhne identifikace hlavních problémů. Dále proběhne definice vize, poslání a jeho cílů.

### 4.1 Informace o podniku

Myšlenka založení podniku MoodHolographic vznikla v roce 2018. Samotný e-shop vznikl od června 2019 a spuštěn byl 6. srpna téhož roku. Jeho zakladatelkou a jediným člověkem, který se na projektu podílí je autorka této práce<sup>13</sup>.

Tento e-shop jsem založila především z vlastní zvědavosti a s touhou po osobní zkušenosti s modelem dropshipping. Specifické zaměření na produkt zapříčinila obliba tohoto sortimentu. Jedná se především o oblečení a doplňky, které jsou tzv. holografické, což znamená, že povětšinou působí, jako kdyby svítily a odráží široké spektrum barev připomínající duhu. Důvodem je samozřejmě také osobní pocit nedostatku tohoto zboží v ČR, který je podložen i kvantitativním výzkumem. Sortiment, který e-shop nabízí zahrnuje z kategorie oblečení trička, tepláky, šaty i spodní prádlo. Nejprodávanější kategorie módních doplňků obsahuje batohy, kabelky, sluneční i party brýle, tenisky i podpatky a klobouky nebo čepice. Mezi další zboží patří doplňky do kuchyně v podobě lžiček, skleniček či udržitelných kovových brček aj., šperky, obaly na telefon, kosmetické doplňky, laky na nehty, nálepky a dekorace do domácnosti.

Ne e-shopu mají zákazníci možnost přidávat pod produkty komentáře i hodnocení nebo si založit účet skrze facebook, mají potom přístup k exkluzivním slevám a obdrží jednou měsíčně newsletter na svůj email.

Lze říci, že se stále jedná o zkušební a testovací projekt. Do budoucnosti s ním chci rozhodně pokračovat, avšak v dalších částech této práce je potřeba stanovit a rozhodnout opatření pro lepší efektivitu jeho fungování. Hlavním problémem zacílení na ČR je doba dodání, jelikož funguje e-shop na platformě Shopify, doba dodání od zadání objednávky po doručení činí přibližně měsíc, což je v dnešní době neakceptovatelné. Druhým problémem je vzhled zásilek. V současné době (březen 2021) je e-shop pozastaven právě

---

<sup>13</sup> dále v 1.os. – vztahuje se pouze na tuto kapitolu.

kvůli nedostačující úrovni řízení, zmíněným překážkám a nutné restrukturalizaci celého fungování.

E-shop byl pozastaven 2. srpna 2020, tudíž fungoval jeden rok. Od spuštění v srpnu po březen '20 činily příjmy 19.615 Kč, z toho 16.255 Kč činily náklady. Čistý zisk činil 3.360 Kč. Za první rok svého fungování se e-shop nedostal do ztráty, což byl primární cíl, který se povedl. Vysoký zisk, abych byla zcela upřímná, v této fázi očekáván nebyl.

## **4.2 Určení vize, poslání a cílů**

V této kapitole budou stanoveny žádané cíle podniku společně s jeho posláním a vizí.

### **4.2.1 Formulace vize**

Podnik MoodHolographic by měl přinášet radost v podobě originálního kousku v šatníku každého, kdo miluje módu. Bude usilovat o to, aby každý, kdo se o značce dozví chtěl vlastnit alespoň jeden holografický produkt za vidinou originality či osvěžení a omlazení jeho garderoby. Bude se vši silou snažit prosadit to, že holografické produkty přináší duhu do života jeho vlastníků jako jakousi metaforu toho, že nemusí být vždy vše pouze růžové, aby byl člověk šťastný.

V rámci eventových akcí bude podnik apelovat na zdravý, a především pozitivní životní styl i rozvíjení kreativity. Tato vize se týká nejen mladších potenciálních zákazníků, ale i těch ve středním věku, kde bude vyzdvihovat právě to, že člověk je pouze tak starý, jak se cítí. Vizí je především do začátku podnikání budovat povědomí o značce a o jejím poslání. Dále tato vize také zahrnuje plynulé fungování e-shopu, dostupnost specifických produktů skladem a urychlení dodání zboží od vytvoření objednávky k zákazníkovi.

### **4.2.2 Formulace poslání**

Ačkoli velké řetězce jako jsou například Bershka či Cropp nebo H&M tyto produkty do své nabídky zahrnují, vždy se jedná zpravidla jen o pár kusů. Pokud tedy zákazník stojí o produkt tohoto typu, sice ví, že může jít téměř do jakéhokoli obchodu a produkt se mu sehnat podaří, nikdy ale neví jaký. Tudíž pokud si zákazník usmyslí, že by si chtěl

pořídit holografickou/duhovou ledvinku například na festival, neví, kam přesně jít, popřípadě musí vždy nejdříve hledat na internetu. Proto by podnik MoodHolographic chtěl být tím podnikem, který všechny tyto produkty nabídne na jednom místě. Posláním podniku je tedy být vždy při ruce komukoli, kdo shání holografické/duhové/blyštivé produkty ať už pro své ratolesti, jako dekoraci, na běžné nošení nebo třeba na festival. Až bude zákazník o podniku přemýšlet, mělo by ho jako první napadnout to, že přináší pozitivitu v podobě duhy.

## **Deklarace poslání**

Naším zákazníkem je bez ohledu na pohlaví a věk takový člověk, který v dešti vždy hledá duhu a vždy se dokáže povznést nad kdejaké problémy, které ho právě tíží. Člověk, který smýšlí pozitivně, dychtí po originalitě a jakémisi vystoupení z davu. Člověk takový, který umí i sám sebe brát s rezervou a udělat si ze sebe legraci.

Náš produkt je originální a jedinečný. Výhodou je také ten fakt, že přímo tento typ produktů není trendem, tudíž není vidět tak často a nemá ho každý druhý. Je velmi malá pravděpodobnost, až mizivá, že se na ulici střetnou dva totožné produkty.

Náš podnik cílí na český trh. Dělí se na segment mladých lidí od 15 do 25 let a na lidi ve středním věku. Zájmové skupiny pak tvoří festivaloví fanoušci, lidé, co si rádi zkrášlují své bydlení a interiér, milovníci módy, lidé, které baví make-up art, milovníci elektronické hudby, LGBTQ+ komunita i ti, co touží po osvěžení svého šatníku.<sup>14</sup>

Užitné přednosti produktů mohou být velmi neobvyklé. U produktů z kategorie oblečení je to vcelku jednoznačné. Nicméně například různé typy brýlí určené především na již zmíněné festivalové akce umožní nositeli vidět okolní svět zcela jinou optikou. V nabídce budou právě takové brýle, které například každé bodové světlo změní ve tvar srdce s duhovým ohraničením, či dle světla tvoří kolem objektů jakési duhové odrazy a tak dále. Nejedná se však pouze o brýle, ale i o dekorativní předměty do bytu v podobě fólií na okna, nábytek nebo oblečení. Ačkoli se nejedná o užitnou vlastnost, většina těchto produktů odráží duhové světlo v podstatě kdykoli na ně cokoli zasvítí, tudíž i při jízdě tramvají může člověka velmi mile překvapit slunce odrážející se o jeho batoh, které tvoří krásné vizuální divadlo.

---

<sup>14</sup> v tomto případě se jedná o skupinu lidí, kteří celou svou garderobu směřují k jednoduchým barvám, avšak často se svůj outfit rozhodnou doplnit právě jedním výrazným kouskem

Ekonomickým cílem je generovat takový zisk, aby postupně docházelo k vyrovnání výše veškerých nákladů, bezprostředně poté je v plánu 100 % zisku ponechat v podniku, aby se mohla formovat správná cash-flow.

Základní hodnotou podniku je vytvářet úsměv, řešit vše potřebné v co nejkratším možném čase a šířit pozitivitu. Podnik věří v to, že by každý měl mít v šatníku alespoň jeden duhový produkt.

Konkurenční výhodou oproti běžným módním značkám je originalita. Oproti ostatním obchodům, které nabízejí malé množství tohoto typu produktu je to potom ten fakt, že budou zákazníci vědět, že v MoodHolographic se jim podaří vždy koupit jakýkoli duhový kousek, který budou zrovna shánět, proto půjdou jednoduše rovnou za námi.

MoodHolographic respektuje všechny mladé lidi, kteří mají touhu seberealizace a projevení svého vnitřního já. Má zájem o to podporovat kreativitu a pozitivní přístup k životu u všech, kteří to zrovna potřebují.

### **4.2.3 Cíle**

Jasným a jediným vytyčeným cílem podniku, vyplývajícím z vize a poslání je to, aby každý člověk vlastnil minimálně jeden holografický či duhový produkt. A ať už si to jakkoli odůvodní, aby mu to přinášelo radost a potěšení. Může to být proto, že se za ním lidé na ulici otočí, protože má rád duhu nebo se třeba chce se cítit mladší<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> toto určení hlavního cíle slouží pouze pro účel definice existence podniku, podrobné určení cílů obecných i specifických bude následovat v kapitole o revizi strategických cílů

## 5 STRATEGICKÉ ANALÝZY

V této kapitole budou na základě teoretické části provedeny analýzy potřebné pro potvrzení aktuální pozice podniku na trhu a jeho konkurenceschopnosti. Analýzy budou také užité jako primární materiál pro určování specifických cílů.

### 5.1 Analýza vnějšího prostředí

V této podkapitole budou provedeny analýzy PEST a Porterova analýza 5 sil pro podrobnější seznámení s vnějším prostředím podniku.

#### 5.1.1 STEP analýza

*Společenské faktory* jsou zejména pro podnikání v podobě e-shopu velmi důležité. Může být velmi jednoduché tyto faktory opomíjet, nebo mít tendenci se jimi tolik nezabývat z toho důvodu, že provozovatel e-shopu své zákazníky nevidá tváří v tvář. Zákazníci e-shopu jsou primárně teenageři z celé české republiky. Jejich životní styl zahrnuje velkou škálu aktivit, mezi které se řadí především trávení volného času se svými kamarády, návštěvy různých typů veřejných akcí, navštěvování kaváren či čajoven a v neposlední řadě často ve škole, jelikož většina zákazníků jsou stále studenti. MoodHolographic se svou nabídkou produktů ztotožňuje s nejednou sociální skupinou. Mohou to být například lidé poslouchající popovou hudbu, lidé řadící se do LGBTQ+ komunity nebo skupiny lidí, jejichž vášní je navštěvovat koncerty a akce s mnoha světelnými prvky (např. ty, kde hraje elektronická hudba). Jsou to lidé, kteří rádi cestují a navštěvují nová místa, nedělá jim problém se kamkoli dopravit a primárním způsobem přepravy bývá MHD. V České republice stále není mnoho obyvatel zvyklých na extravagantní styly oblékání, ačkoli mladší generace mají touhu se seberealizovat a tyto zvyklosti v posledních letech lehce ustupují. Tímto vlivem změny kolektivního vědomí si všímají i starší generace, a tak mají často potřebu zkusit nové módní styly. Z kvantitativního výzkumu bylo také zjištěno, že zákazníci na e-shopu rádi nakupují především proto, že mají lepší přehled jak o nabídce produktů, tak i o slevách a akcích, které v obchodě právě probíhají. Je také nutné zmínit nový trend ve společnosti, kterým

je udržitelná móda. Vzhledem k povaze těchto specifických produktů, a především látek je toto považováno za velkou výzvu pro MoodHolographic, jelikož je obtížné najít ekologicky udržitelné dodavatele.

*Technologické faktory* jsou důležitým prvkem pro rozvoj e-shopu a jeho udržení na trhu, ačkoli žádný nevlastní. Technologický faktor, v tomto případě internet, se stále vyvíjí. Momentálně umožňují on-line nákupy zákazníkům získat o mnoho více služeb i produktů, než tomu bylo dříve – prakticky cokoli. A jelikož se zejména vlivem pandemie koronaviru mnohé nákupy obyvatel přesunuly na internet, je jen v zájmu obchodníků své služby stále zdokonalovat. MoodHolographic funguje na platformě Shopify, jejichž vývojáři se snaží ji zdokonalovat každý den, což platí i pro veškeré ostatní platformy. Proto je zejména důležité sledovat nové aktualizace a aplikace, které nabízí. Je důležité sledovat i konkurenci a to, co zákazníkům schází. Například v posledních dvou letech se objevil a velmi zpopularizoval nový způsob dopravy a dodání objednávek, kterým je zásilkovna, tu využívá rádo stále více zákazníků především z toho důvodu, že například oproti PPL nemusí být na dané adrese v době doručení, mohou si totiž objednávku vyzvednout do sedmi dnů poblíž svého bydliště.

*Ekonomické faktory*, které je důležité sledovat při podnikání na internetu je samozřejmě mnoho. Především je z ekonomického hlediska důležité sledovat a adaptovat se na ceny dodavatelů, kterým je v tomto případě primárně Aliexpress. Sekundárně jiní menší dodavatelé a vzrůst cen u oblečení a doplňků, které nabízejí jiné/podobné e-shopy. Dále jsou nejdůležitějšími faktory právě tyto:

- Průměrná hrubá mzda v ČR – 38 525 Kč (Český statistický úřad, 2021);
- Inflace – Průměrná roční míra inflace dosáhla v únoru 2021 hodnoty 2,9 % (tamtéž);
- Daň z přidané hodnoty – Podle zákona o DPH existují v současnosti tři sazby: základní 21 %, první snížená 15 %, druhá snížená 10 %.

*Právní faktory* pro dropshipping podnikání se liší od klasického e-shopu především, pokud jde o převod vlastnictví produktu. V tomto případě vlastnické právo přechází z dodavatele na prodejce a z prodejce dále na zákazníka. Vzniká tedy kupní smlouva mezi prodejcem a dodavatelem a mezi prodejcem a zákazníkem. Nejjednodušší a nejužívanější formou tohoto podnikání je na volnou živnost pro fyzickou osobu, obor činnosti Velkoobchod a maloobchod (pro klasický e-shop je typickou formou s.r.o.). Obecně



se z právního hlediska jedná o velmi složitý model, ač se to tak na první pohled nemusí zdát a pro každý případ se doporučuje poradit se s právníkem i daňovým poradcem.

Konkrétně se dropshippingu nejvíce dotýkají právě tyto zákony z Občanského zákoníku č. 89/2012 Sb.:

- 1810 - § 1867 – Ustanovení o závazcích ze smluv uzavíraných se spotřebitelem;
- § 1820 – § 1851 - Uzavírání smluv distančním způsobem a závazky ze smluv uzavíraných mimo obchodní prostory;
- 2079 - § 2183 – Koupě (kupní smlouva) - záruka, odpovědnost za vady;
- 2976 - § 2989 – Nekalá soutěž – klamavá reklama, klamavé značení produktů a služeb, vyvolávání nebezpečí výměny, parazitování na reputaci podniku, produktu a služeb dalšího soutěžitele, neodbytné obtěžování, srovnávací reklama, jestliže není tolerována jako povolená, apod.;
- Zákon o ochraně spotřebitele č. 634/1992 Sb.;
- Zákon o ochraně osobních údajů č. 101/2000 Sb. – Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 2016/679 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů (GDPR). (Matějček, Můj první e-shop).

### 5.1.2 Porterova analýza 5 sil

Momentální konkurenční situace podniku na trhu je velmi těžko stanovitelná. Za konkurenci lze považovat jak obchody, které nabízejí minimální počet holografických produktů jako je třeba Cropp, HM či jiné, tak i obchody s festivalovými doplňky jako je třeba TheGlitters nebo dokonce obchody zaměřené na bytové dekorace a drobné doplňky jako je Pepco, tam lze často najít duhové svíčky, doplňky na oslavy nebo skleničky. Stálou konkurenční výhodou oproti výše zmíněným je pro MoodHolographic to, že ani na jednom z těchto míst nelze najít všechno toto zboží pohromadě.

*Potenciální nově vstupující firmy na trh* ve stejném odvětví a s podobnými produkty jsou do blízké budoucnosti velmi nepravděpodobné. Vzhledem k tomu, že jak již bylo zmíněno není holografická móda příliš popularizovaná a není považována za trend klasického typu, není pro obchodníky toužící pouze po zisku toto odvětví příliš lákavé. Dalším důvodem je také obtížnost dostupnosti produktů. Tím, že MoodHolographic je a bude ještě poměrně delší dobu prvním čistě holografickým e-shopem,

je pravděpodobné, že při splnění všech závazků zákazníkům a velkému výběru budou zákazníci podniku loajální i v případě nově přichozí konkurence. Primárním slibem zákazníkům bude co nejrychlejší možný přesun výroby některých produktů do České republiky a zaměření na udržitelnost.

*Vliv dodavatelů* je v tomto případě velmi důležitý, jelikož dodavatel je primárně jeden. Vzhledem k povaze Aliexpress v brzké budoucnosti nehrozí velké navyšování cen, jelikož se snaží být dlouhodobě nejlevnější na celém světovém trhu. Jiný případ nastane ale v okamžik, kdy se bude podnik soustředit pouze na dodavatele v ČR. Tento přesun výroby je očekáván v časovém horizontu od 2-5 let. V tuto dobu bude zapotřebí vytvořit nový strategický plán.

*Vliv kupujících/odběratelů* je klíčový. Vzhledem k předpokládaným možným nedostatkům ze strany dodavatele je podnik připraven vždy akceptovat možné reklamace, aby tak na 100 % vyhověl kupujícím a aby nedocházelo k jakékoli nespokojenosti. Podnik hodlá pravidelně investovat také do internetového e-shopu jako takového ve smyslu celkového vzhledu a především pro stálé vylepšování uživatelské zkušenosti (UX – jedná se o vylepšení způsobu pohybu po stránce a především o to, aby jakýkoli pohyb na stránce byl pro uživatele co nejpohodlnější a aby se lehce orientoval).

*Hrozba náhražek/substitutů* je v tomto odvětví bohužel velmi vysoká. Paradoxně největší hrozbou je právě dodavatel, jelikož nabízí stejné produkty levněji. Zde ale zároveň vyplývá další konkurenční výhoda, kterou je to, že podnik umožňuje českému zákazníkovi nakoupit za českou měnu bez nutnosti složitého vyhledávání. Podnik tedy ušetří čas vybírání a hledání, umožní přečíst si veškerá specifika v českém jazyce a nakoupit v české měně. Samozřejmě s tím souvisí podpora v českém jazyce i osobní zkušenost majitelky s produkty, jelikož u všech je pravděpodobné, že je již dříve koupila sama pro sebe. Také pokud je se zbožím jakýkoli problém, řešení má na starosti podnik, tudíž zákazník nebude vystaven složitému jednání se zákaznickou podporou Aliexpress.

## **5.2 Analýza vnitřního prostředí podniku**

V této podkapitole bude provedena analýza SWOT + matice TOWS pro podrobnější seznámení s vnitřním prostředím podniku.

## 5.2.1 SWOT analýza + matice TOWS

Tato analýza byla vytvořena na základě dosavadních zkušeností s provozem e-shopu.

Pro metodicky přesnější určení optimalizace následující strategie bude SWOT analýza podkladem pro matici TOWS. Matice TOWS bude nápomocna především k nalezení a propojení vzájemných synergií mezi všemi klíčovými hodnotami. Ty budou klíčové k určení směru vývoje podniku.

Všem hodnotám vycházejícím ze SWOT analýzy je přiřazena vnímaná závažnost ve škále od 1 = žádná po 4 = důležitá. Dále je přiřazena funkce od 0 = malá po 1 = vysoká. Výsledné hodnoty jsou následně přepočítány tak, že každá hodnota je vynásobena všemi v náležitém druhém poli. Výsledkem TOWS matice je strategie Mini-Mini, která naznačuje, že podnik by se měl svou strategií soustředit především na minimalizaci slabých stránek a hrozeb.

**Tabulka 4: SWOT analýza pro podnik MoodHolographic**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Originální produkty	Dlouhá doba dodání
Nízké ceny – díky nízkým cenám dodavatele není pro překročení ceny nákladu po zisk potřeba navyšovat o velké částky	Branding – není možný vzhledem k tomu, že za vzhled doručené objednávky je zodpovědný pouze dodavatel, nelze vybrat design zásilky, vložit reklamní předměty,..
Férové jednání se zákazníky	Chybějící strategie
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Zacílení na konkrétní sociální skupiny	Rozšíření holografického zboží u velkých, dobře známých značek a obchodů
Zavedení kvalitních marketingových aktivit, které dosud nebyly praktikovány Budování vlastní brand image a brand awareness	Výše zisku nebude stačit na rozvoj podniku a pokrytí vynaložených nákladů Velká časová i psychická náročnost pouze pro jednu osobu

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 5: Matice TOWS pro podnik MoodHolographic**

<b>Vnitřní faktory</b>	<b>Vnitřní síly (S)</b> - Originální produkty 4x1=4 - Nízké ceny 3x1=3 - Férové jednání 4x0,5=2	<b>Vnitřní slabosti (W)</b> - Dlouhá doba dodání 4x1=4 - Slabý branding 4x1=4 - Chybějící strategie 4x1=4
<b>Vnější faktory</b>		
<b>Vnější Příležitosti (O)</b> - Cílení na nové skupiny 2x0,5=1 - Marketingové aktivity 3x1=3 - Brand identity 3x0,5=1,5	<b>SO strategie</b> <b>Maxi-Maxi</b> $4x1 + 4x3 + 4x1,5 + 3x1 + 3x3 + 3x1,5 + 2x1 + 2x3 + 2x1,5 =$ <b>49,5</b>	<b>WO strategie</b> <b>Mini-Maxi</b> $4x1 + 4x3 + 4x1,5 + 4x1 + 4x3 + 4x1,5 + 4x1 + 4x3 + 4x1,5 =$ <b>66</b>
<b>Vnější hrozby (T)</b> - Rozšíření trhu 1x0,5=0,5 - Malé zisky 4x1=4 - Náročnost 3x1=3	<b>ST strategie</b> <b>Maxi-Mini</b> $4x0,5 + 4x4 + 4x3 + 3x0,5 + 3x4 + 3x3 + 2x0,5 + 2x4 + 2x3 =$ <b>67,5</b>	<b>WT strategie</b> <b>Mini-Mini</b> $4x0,5 + 4x4 + 4x3 + 4x0,5 + 4x4 + 4x3 + 4x0,5 + 4x4 + 4x3 =$ <b>90</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

## **6 PODNIKOVÁ STRATEGIE A STRATEGICKÝ PLÁN**

V této kapitole bude kladen důraz na samotnou tvorbu budoucí strategie, proběhne revize stanovených cílů, formulace samotné strategie a z ní vycházející varianty, které budou jednotlivě zhodnoceny. Vybrána bude nejvhodnější z nich a následně na ni bude sestaven samotný strategický plán.

### **6.1 Revize strategických cílů**

Na základě stanovené vize a poslání, provedených analýz a momentálního stavu podniku byl stanoven strategický cíl, který je v tuto chvíli nadřazený všem ostatním cílům, a tak bude považován za primární. Tímto cílem bude následování strategie Mini-Mini. Strategie se bude tedy soustředit na minimalizaci slabých stránek podniku, kterými jsou dlouhá doba dodání, absence brandingů a absence plnohodnotné strategie. Samotným vznikem strategie bude tedy poslední bod vyřešen. Dále bude ve strategii popsán způsob podchycení možných hrozeb, kterými jsou rozšíření značek a obchodů s tímto druhem produktů, to, že výše zisku by potenciálně nemusela stačit na pokrytí vynaložených nákladů a vzhledem k tomu, že se o podnik stará pouze jeden člověk také časová a psychická náročnost, která je na tuto osobu kladena. Zároveň je důležitým faktem to, že naplnění strategie Mini-Mini pomůže podniku přiblížit se ke splnění cíle celého podniku, kterým je, aby každý člověk vlastnil minimálně jeden holografický či duhový produkt.

### **6.2 Formulace strategie a strategického záměru**

Vzhledem ke zvolené strategii je prvním nutným krokem definovat hierarchii všech zvolených cílů. Dalším bodem je upřesnění způsobu naplnění specifických cílů, což bude určeno a detailně popsáno v každé ze tří navržených variant strategie.

Hierarchie cílů:

- 1) Cíl/vize společnosti – Aby každý člověk vlastnil minimálně jeden holografický či duhový produkt;
- 2) Strategický cíl – Minimalizace hrozeb a slabých stránek;

### 3) Specifické cíle:

- Zkrácení doby dodání objednávek;
- Posílení brandingu v podobě vzhledu doručené objednávky, vkládání reklamních předmětů,;
- Podchycení hrozby rozšíření obchodů a značek s tímto druhem produktů – Posílení postavení a image podniku k budování loajality zákazníků;
- Podchycení hrozby, kvůli které by zisky nebyly schopny pokrýt náklady podniku;
- Podchycení hrozby časové a psychické náročnosti kladené na jednu osobu, která se o podnik stará.

## 6.3 Varianty strategie a jejich hodnocení

V této kapitole budou detailně popsány tři varianty strategie, které byly navrženy tak, aby pomohly eliminovat definované slabé stránky a hrozby podniku. V každé z následujících variant bude následně popsáno, jakým způsobem budou naplněny specifické cíle.

### 6.3.1 Varianta č. 1

Změna oblasti trhu, zacílení na vhodnější lokalitu, zachování dropshipping modelu (USA). Tato varianta spočívá v tom, že by se zacílení podniku přesunulo na zemi, kam dodání objednávek netrvá tak dlouhou dobu, jako je tomu v ČR. Pro tuto variantu bylo vybráno USA z toho důvodu, že dodání do země by trvalo přibližně 3-5 dnů, podnik by zde mohl profitovat a budovat svou image, jelikož v USA je dropshipping mnohem lépe tolerován, tudíž by nebylo v tomto případě nutné tolik dbát na branding.

Přibližně po dobu jednoho či dvou let by podnik fungoval v USA, po této době, kdy by měl podnik dostatečné finanční prostředky by se přesunul zpět do ČR s nálepkou americké značky. Mohl by nadále fungovat v USA, kde by čerpal finance a v ČR, kde by tyto prostředky byly investovány právě do brandingu a budování značky, ale už s vynecháním obchodního modelu dropshipping.

Výhodou této varianty by byla i možnost automatizace e-shopu, tudíž by se vyplnil cíl přílišného časového zatížení na jednu osobu. Kroky, které by byly pro toto opatření potřebné provést jsou tyto:

- Změna domény, která by lépe korespondovala s americkým trhem (momentální doména je .cz), případně vytvoření nového e-shopu pro jinou zemi;
- Překlad e-shopu do angličtiny;
- Překlad instagramového účtu do angličtiny;
- Vyšší počáteční náklad pro reklamy cílené na vybranou zemi.

### **6.3.2 Varianta č. 2**

Přesun e-shopu na jinou platformu, opuštění modelu dropshipping. Tato varianta spočívá v tom, že by podnik opustil platformu Shopify, která je vhodná a předurčená především pro působení ve více zemích najednou a je ideální právě pro Ameriku. Platforma, která by v této variantě byla ideální je právě český Shoptet, se kterým se celkově lépe pracuje na českém trhu. Jelikož ale shoptet nemá mezi svými dodavateli ty, kteří korespondují s obchodním modelem dropshipping a zároveň nabízí tento specifický druh produktů, byl by podnik nucen opustit tento obchodní model hned po nasazení této strategie.

V tomto případě by majitelka ovšem musela udělat velkou počáteční investici určenou pro nakoupení veškerého zboží. Tato varianta by tedy potenciálně řešila problémy dlouhého dodání a branding, jelikož by si toto podnik mohl zajistit sám. Nevýhodou této varianty by byla ještě větší časová i finanční náročnost, proto by počáteční investice musela počítat nejen s nákupem zboží, ale i se zajištěním skladu a najmutí pomocníka, který by vykonával některé dílčí úkony. Kroky, které by byly pro toto opatření potřebné provést jsou tyto:

- Velká počáteční investice = půjčka;
- Zajištění zboží a skladu;
- Najmutí minimálně jednoho pomocného pracovníka;
- Konzultace s účetním i právníkem ohledně přechodu z dropshippingu na model klasického e-shopu, kde by bylo zapotřebí obstarat veškerou legislativu včetně potenciální možnosti, kterou je založení firmy.

### 6.3.3 Varianta č. 3

Kombinace – Vydávání exkluzivních tuzemských kolekcí a rychlým dodáním zároveň s nabídkou doplňkových produktů s delší dobou dodání, zachování dropshipping modelu. Tato varianta spočívá v tom, že by podnik zachoval obchodní model dropshippingu i nynější platformu, ale rozšířila by se nabídka o speciální produkty, kterými by byly na počet limitované výrobky z pryskyřice, které by samozřejmě obsahovaly holografické prvky a také v ČR šité holografické oblečení či doplňky na kterých by byly i MoodHolographic štítky, visačky a speciální balení. Tato varianta by byla provedena tím způsobem, že na počátku by majitelka investovala do několika produktů, šicího stroje a potřebných labeling doplňků právě v podobě specifických štítků na míru, cenovek, balení a nálepek. Následně by byly na produktech provedeny drobné změny, které zvládne majitelka sama, včetně výroby zboží z pryskyřice.

Poté by tato varianta přešla i ke spolupráci s menšími českými návrháři a švadlenami. Veškeré produkty by byly limitované počtem kusů a každý kus by byl originální vzhledem k tuzemské domácí výrobě, tím by si podnik budoval svou image.

Výhodou této varianty je, že by si každý zákazník mohl vybrat jakou cestu zvolí. Zda si bude přát zakoupit o něco levnější zboží s delší doručovací dobou či dražší kousky návrhářů a domácí výroby. Tato varianta přispívá i k udržitelnosti a ekologičtějšimu smýšlení, které má podnik v plánu po určité době budovat. V neposlední řadě je zde také velké podchycení hrozby vzniku podobných obchodů, jelikož tato strategie by budovala velmi osobitou a specifickou image, která by byla jen velmi těžko napodobitelná. Kroky, které by byly pro toto opatření potřebné provést jsou tyto:

- Počáteční investice, ke které by nebyly zapotřebí jakékoli cizí finanční zdroje ve formě půjčky, protože by byly vhodně časově rozloženy;
- Nákup šicího stroje, labeling materiálů, pryskyřice a forem na výrobky;
- Nalezení vhodného obchodního partnera, který by vedl podnik s majitelkou;
- Navázání spolupráce se švadlenami a návrháři;
- Konzultace s daňovým poradcem a právníkem ohledně veškerých legislativních záležitostí.



## 6.4 Výběr varianty a zdůvodnění

Po důkladné specifikaci každé z variant bylo dle vhodnosti rozhodnuto, že podnik bude následovat variantu č. 3 – Kombinace, a to z toho důvodu, že varianta č. 1 je příliš nízkonákladová, a tudíž také příliš neosobní. Majitelka si nepřeje, aby se z podniku stal pouze další řadový, americký dropshipping e-shop i přesto, že je tento způsob považován za jeden z nejjednodušších a nejvýdělečnějších. Tato strategie bude považována spíše jako krizová.

Varianta č. 2 není vyhovující kvůli velké počáteční investici, a především kvůli tomu, že by bylo velmi pravděpodobně potřeba pro provoz podniku založit firmu a celkově pozměnit všechny dosavadní způsoby fungování včetně najmutí pomocného pracovníka a následné legislativy. Pro majitelku by se z podniku stalo zaměstnání na plný úvazek s obrovskou zodpovědností navíc v podobě nevratného závazku ohledně cizích finančních zdrojů, které jsou pro tuto variantu stěžejní. Tato strategie by v pozitivním případě byla vhodná ve chvíli, kdy bude mít podnik vlastní dostatečné finanční prostředky.

Právě varianta č. 3 nejlépe koresponduje se specifickými cíli, které byly stanoveny a není vzhledem k momentálnímu stavu podniku natolik invazivní, jako varianty již zmíněné. Dále bude pro majitelku jednodušší udržet zisky v takové výši, aby pokryly náklady kvůli nabídce levnějších produktů pomocí dropshipping modelu, ty potom dle vlastního zvoleného tempa bude dále investovat do podniku v podobě vytvoření speciálních kolekcí. Tato strategie bude nápomocna také k rozhodnutí, zda z tohoto podniku majitelka vytvoří hlavní předmět své činnosti či zda bude podnik fungovat spíše v menším měřítku v podobě dodatečného finančního příjmu k jiné hlavní činnosti.

## 6.5 Plán pro dosažení strategického záměru a cílů

Tento plán bude sestaven na základě znalostí autorky, provedených analýz, kvantitativního šetření v podobě dotazníku a zvolené varianty strategie, která zní: „Tvorba exkluzivních kolekcí s nabídkou doplňkového zboží.“ Tento strategický plán nebude brát v potaz situaci ohledně pandemie Covid-19 v ČR, jelikož jej autorka nepovažuje pro tento podnik tak zásadní vzhledem k jeho povaze, která umožňuje stálé fungování. Strategický plán bude popsán v logické návaznosti jednotlivých kroků, od krátkodobých po střednědobé až po ty dlouhodobé. U každého z nich vyjma bodů, které nelze přesně

časově specifikovat budou uvedeny orientační měřitelné hodnoty, dle kterých bude sledována úspěšnost a životaschopnost strategie. V momentě, kdy nebude strategie tyto hodnoty schopna naplnit v delším časovém období, které je zde stanoveno po dokončení následujícího kroku budou podniknuty opatření pro nápravu. V případě neúspěšnosti bude strategie pozastavena a pozměněna.

## **Designová úprava**

Prvním krokem bude obnova e-shopu a změna jeho vzhledu za pomoci designového experta přímo z platformy Shopify. Majitelka se s touto volbou do budoucna rozhodla i pro využívání více expertů ze Shopify nejen v této oblasti. Důvod je ten, že ve chvílích, kdy začínající podnikatel potřebuje radu v tomto oboru, málokdy se mu podaří vypátrat ať už na internetu, či poptáváním lidí opravdu kvalitní a užitečné informace především proto, že je obor stále relativně nový.

Vzhled e-shopu se majitelka rozhodla změnit především proto, že znovuspuštění bude lépe vnímáno jako nový začátek, pokud bude vzhled upraven s přihlížejícím profesionálem, jelikož dosud podobná investice neproběhla. Specifická služba, pro kterou se majitelka rozhodla je Nastavení obchodu a designové vedení od poskytovatele Meghbalika tech. Tento jejich balíček za základní cenu 150 dolarů<sup>16</sup> zahrnuje poskytnutí kompletního rozboru značky, designu, UX e-shopu a momentálního SEO, které zajišťuje optimalizaci obsahu pro vyhledávače včetně pokynů pro vedení profesionálního Shopify obchodu. S touto službou také majitelka získá seznam všeho, co by bylo eventuálně potřeba změnit, vylepšit nebo přidat pro navýšení prodejů. Také je tato služba popsána jako vhodná pro nováčky.

Tento krok bude probíhat přibližně po dobu jednoho měsíce.

Fanoušků na sociální síti instagram na počátku zavedení strategie: 1965<sup>17</sup>

## **Definování doplňkových produktů, které budou nabízeny a prodávány v rámci modelu dropshipping**

V tomto kroku proběhne redukce nabízených produktů pouze na ty, které podnik nechystá v budoucnosti vyrábět v České republice. Tato redukce se v tomto kroku nebude prozatím vztahovat na produkty, které se podnik chystá v budoucnu nakoupit a vylepšit o vlastní branding v podobě loga. Produkty, které v nabídce zůstanou zahrnují obuv, různé

---

<sup>16</sup> přibližně 3.250,- Kč

<sup>17</sup> aktuální stav k 13.4.2021

typy brýlí, tašky, batohy, kuchyňské doplňky jako jsou lžice, nože, misky, talíře, skleničky, hrnky, dále prsteny, přívěsky na krk, kamínky na obličej, hodinky, piercingy, ocelová brčka, povlaky na polštáře, kosmetické doplňky v podobě taštiček na make-up, štětce, laky na nehty, peněženky, deštníky a v neposlední řadě obaly na telefon.

Tento krok bude také zahrnovat průzkum portálu Aliexpress především proto, že v době, po kterou byl e-shop pozastaven došlo zcela určitě k nevyhnutelným změnám ohledně cen produktů. Proto bude také následovat hledání levnějších alternativ produktů.

Tento krok bude probíhat po dobu jednoho měsíce.

Fanoušků na sociální síti instagram by měl být po dokončení kroku stejný nebo vyšší počet než na počátku zavedení strategie.

## **Vytvoření marketingového plánu**

Vzhledem k rozsahu bakalářské práce zde není možnost detailního popisu kompletního marketingového plánu, z tohoto důvodu zde budou vymezeny pouze dva základní okruhy, kterým se bude věnovat. Vzhledem k důležitosti marketingového plánu je toto druhá oblast, pro kterou se majitelka rozhodla využívat služeb Shopify expertů včetně toho, který pomůže se sestavením kompletního plánu.

První oblastí zaměření bude email marketing. Hlavním účelem je budování databáze kontaktů, které budou splňovat kritéria pro cílení. Zdrojem těchto kontaktů bude především možnost vytvoření osobního účtu na e-shopu a vytvoření objednávky. Mnohdy bývají také tímto zdrojem slevy nabízené výměnou za registraci k newsletteru, toto ale podnik neplánuje. Emailing bude využíván nejen pro sdílení nových kampaní zákazníkovi, ale také pro budování osobního vztahu zákazníků ke značce v podobě uvítacího emailu, poděkování, nabídka pomoci s výběrem, nabídkou hodnocení produktů, přání k narozeninám nebo různých článků. Zahrnuté budou i re-targeting emaily, které slouží k tomu, aby upozornili zákazníka o tom, že na e-shopu zanechal „plný košík“ a aby nákup dokončil nebo aby byl informován o tom, že produkt, který má ve svém seznamu přání je ve slevě či skoro vyprodán. Nástrojem pro email marketing bude nejspíše MailChimp, toto bude ale ještě prokonzultováno s odborníkem.

Druhou oblastí zaměření budou sociální sítě. Tento okruh se bude soustředit na budování fanouškovské základny podniku na sociální platformě instagram. V tuto chvíli je uplatňována strategie, která využívá již existující obrázky, které jsou repostovány a je u nich označený autor s doplněním vhodných hashtagů. Každý den je publikován jeden příspěvek, kde obsahem jsou jakékoli vizuály zahrnující holografické produkty, umění,

textury a cokoli duhové. V rámci tohoto kroku budou vybrány produkty, které by byly vhodné pro budoucí spolupráci s influencery nebo ty, které by mohly sloužit jako unikátní předmět pro natočení reels na sociální síť instagram. Právě reels budou využívány pro videoprezentaci nabízených produktů z toho důvodu, že reálný vzhled produktu fotkou mnohdy nelze zachytit tak, aby skutečně odpovídal realitě. I pro tuto oblast budou využity služby Shopify experta.

Tento krok bude probíhat po dobu tří měsíců.

Fanoušků na sociální síti instagram by měl být po dokončení kroku stejný nebo vyšší počet než na počátku zavedení strategie.

### **Nákup šicího stroje, definování a nákup labeling doplňků v podobě štítků na oblečení, cenovek, designu balení a návrhu nálepek**

Tento krok se již bude soustředit na cíl, kterým je zkrácení doby dodání objednávek. Nástroje, které budou v této aktivitě klíčové jsou především šicí stroj a veškeré potřebné labeling materiály. Šicí stroj, pro který se majitelka rozhodla je model Serenade C520L od značky Singer, který je vhodný pro prošívání tužších materiálů, jako jsou ty z holografických látek a nabízí mnoho dekorativních programů šití pro další specifické úpravy. Tento šicí stroj byl vybrán po konzultaci s drobnou módní návrhářkou.

Labeling materiály, které bude zapotřebí obstarat jsou na míru navržené a vyrobené štítky na oblečení s logem značky, které budou z holografického papíru, separátní cenovky, obalové materiály a nálepky. Dodavatelem veškerých zmíněných položek bude obchodní portál Alibaba, který se věnuje velkoobchodnímu prodeji stejně tak jako prodeji potřeb tohoto typu pro podnikatele.

Tento krok bude probíhat po dobu jednoho měsíce.

Po dobu trvání tohoto kroku by měl měsíční počet návštěvníků na stránce činit minimálně hodnotu 1500.

Za dobu trvání tohoto kroku by měl mít e-shop měsíčně minimálně 40 objednávek.

Fanoušků na sociální síti instagram: 2000.

### **Znovuspuštění e-shopu**

V této části bude po úspěšném dokončení všech předchozích kroků e-shop znovu oficiálně uveden do provozu. Tato skutečnost bude komunikována emailem všem, kteří jsou momentálně v databázi, která byla již budována v předchozím roce fungování

a na sociální síti instagram i facebook. Tento krok nemá dlouhou dobu trvání, je uveden ve formě bodu pro specifikaci časového zasazení.

### **Nákup zboží, které bude majitelka upravovat**

Produkty, kterých se bude týkat úprava šicím strojem ve formě přidání štítku značky či ozdobení různými typy šicích stehů, které nabízí jsou trička, mikiny, podprsenky, tepláky, legíny a v neposlední řadě bundy, které se budou naskladňovat vždy po dvou kusech za každou velikost. V případě některých produktů i za každé barevné provedení.

Tento krok bude probíhat po dobu třech měsíců<sup>18</sup>.

Po dobu trvání tohoto kroku by měl měsíční počet návštěvníků na stránce činit minimálně hodnotu 2000.

Za dobu trvání tohoto kroku by měl mít e-shop měsíčně minimálně 50 objednávek.

Fanoušků na sociální síti instagram: 2250.

### **Nákup pryskyřice a forem, definování výrobků, které bude majitelka vyrábět**

Dalším druhem produktů, které se budou řadit do kategorie rychlého dodání jsou právě výrobky z pryskyřice. Během posledních dvou let se tyto výrobky velmi proslavili například v Americe nebo Japonsku. Jejich výroba je velmi jednoduchá, nenáročná a poměrně finančně dostupná. Ideální především pro zručné lidi, kterým nejsou cizí ani podobné aktivity jako je třeba právě šití, naplétání korálků a podobných drobnějších ručních prací.

Předměty, na které budou objednány formy jsou krabičky na drobné věci, amulety na krk, hřebínky, popelníky, otvíráky, stojánky na zalití fotky, kryty na zapalovače, nebo stojany na štětce a prstýnky. Stejně jako formy budou nakoupeny ozdoby do výrobků, těmi jsou třpytky, sušené květiny, hoblinky „kovů“, různé typy kuliček, holografické fólie a v neposlední řadě malé výrobky z fimo materiálu, který se většinou používá na zdobení nehtů v podobě miniatur ovoce, potravin, postaviček atd.

Rozhodnutí o zařazení těchto výrobků do prodeje je především fakt, že každý vyrobený kus je vždy originální a lze ho maximálně přizpůsobit tomu, co by si zákazník přál. Prodej bude tedy fungovat tím způsobem, že nabízené a na e-shopu vystavené budou předvyrobené univerzální kusy s možností zakázek na přání, kde by si zákazník volil

---

<sup>18</sup> 10doba zahrnuje dobu dodání zboží i následnou úpravu všech kusů. Během této aktivity se bude majitelka také aktivně starat o e-shop a jiné potřebné záležitosti netýkající se tohoto kroku.

barvu, typy ozdob, kterými mohou být třpytky, květiny, obrázky nebo památeční předmět dle jeho volby, který by mohl majitelce zaslat a nějaké doplňkové možnosti textu jako je jméno, nápis, citát nebo datum. Výhodou výroby předmětů z pryskyřice je ta, že nejen, že je stále populárnější, ale také jsou stále oblíbenější videa procesu výroby (zalévání) na sociálních sítích. Proto budou právě tyto videa dalším specifickým druhem obsahu na sociální síti instagram.

Tento krok bude probíhat po dobu čtyř měsíců.

Po dobu trvání tohoto kroku by měl měsíční počet návštěvníků na stránce činit minimálně hodnotu 2500.

Za dobu trvání tohoto kroku by měl mít e-shop měsíčně minimálně 70 objednávek.

Fanoušků na sociální síti instagram: 2500.

### **Konzultace s daňovým poradcem a právníkem ohledně projektu s návrháři, řešení veškeré legislativy**

Po změně, která souvisí s uvedením vlastních výrobků na e-shop souvisí i konzultace a odborné poradenství daňového poradce a právníka. Je nezbytně důležité sehnat takové odborníky, kteří se budou orientovat nejen v oblasti e-commerce jako takové, ale také budou rozumět obchodnímu modelu dropshipping. Předměty ke konzultaci budou zahrnovat legislativu ohledně celého podniku, ale především hlavně tu, které se týká následující velký projekt v podobě spolupráce s návrháři. Konkrétní položkou k řešení je zde definování vhodného způsobu vyplacení finančních odměn a to, jakým způsobem to bude legislativně ošetřeno.

Tento krok bude probíhat po dobu jednoho měsíce.

Po dobu trvání tohoto kroku by měl měsíční počet návštěvníků na stránce činit minimálně hodnotu 3000.

Za dobu trvání tohoto kroku by měl mít e-shop měsíčně minimálně 75 objednávek.

Fanoušků na sociální síti instagram: 2600.

### **Navázání spolupráce s drobnými návrháři**

Pro tento projekt budou vybráni dva návrháři, kteří budou mít za úkol navrhnout dvě trička, dvě mikiny a unisex tepláky pro novou kolekci. Na nich dále bude výroba prototypu, který proběhne schvalovacím procesem. Po ustanovení jednotlivých návrhů přijde na řadu výběr švadlen, které ušijí od každého artiklu 20 kusů v univerzální velikosti.

Tomuto kroku bude věnováno období půl roku vzhledem k jeho rozsahu a náročnosti.

Po dobu trvání tohoto kroku by měl měsíční počet návštěvníků na stránce činit minimálně hodnotu 3000.

Za dobu trvání tohoto kroku by měl mít e-shop měsíčně minimálně 75 objednávek.

Fanoušků na sociální síti instagram: 2700.

## **Vytvoření marketingové kampaně pro podporu nového projektu zahrnující spolupráci s návrháři**

Pro vytvoření marketingové kampaně bude navázána opětovná spolupráce se stejnými experty, kteří pomáhali na počátku této strategie. Dále bude tento bod sloužit pouze jako orientační vzhledem k tomu, že nelze předem předvídat, jak bude kampaň vypadat a jaké kanály budou v tomto období nejvhodnější pro její největší efektivitu.

Tento krok bude probíhat po dobu dvou měsíců, od chvíle, kdy budou návrhy jednotlivých kusů oblečení schváleny jako finální.

Po dobu trvání tohoto kroku by měl měsíční počet návštěvníků na stránce činit minimálně hodnotu 6000.

Za dobu trvání tohoto kroku by měl mít e-shop měsíčně minimálně 120 objednávek.

Fanoušků na sociální síti instagram: 5000.

## **Nalezení vhodného partnera pro podnikání**

Majitelka by si k sobě přála nalézt vhodného partnera z velmi logických důvodů, které zahrnují finance, časovou vytíženost i novou iniciativu. Vzhledem k tomu, jak komplikovaný je toto krok zde bude také popsán pouze formou bodu, jelikož ho nelze časově specifikovat. Je zapotřebí nalezení takové osoby, které bude majitelka věřit, se kterou bude sdílet stejné hodnoty, bude mít dostatečné znalosti a dovednosti, a především musí této osobě podnik vyhovovat svými cíli a vizí. Tento krok bude tedy probíhat průběžně formou vlastního uvážení majitelky.

## **Vydání první kolekce**

Vydání první kolekce a její následný úspěch či neúspěch bude pro podnik klíčovým ukazatelem. Pokud bude kolekce úspěšná a v krátkém časovém horizontu vyprodaná, bude to pro majitelku znamenat, že tato navržená strategie byla úspěšná. V tomto případě by byl

navržen nový strategický plán a podnik by se dále rozvíjel. Znamenalo by to tedy další spolupráci s návrháři, s novými, nebo s těmi stávajícími. Pokud by byla strategie stále úspěšná, kolekce by se mohly rozšiřovat o více kusů nebo by na návrzích mohli pracovat i větší návrháři. Limitovaný počet kusů by ale stále zůstal.

V opačném případě by pravděpodobně podnik musel udělat několik kroků zpět a vylepšit efektivitu plnění cílů předchozích bodů ve strategickém plánu, popřípadě se každému z nich věnovat delší dobu. Vztah nákladů k výši zisku by po vyprodání první kolekce mohl být vzhledem k výši nákladů nízký, ale ne záporný a pouze po předem určenou dobu. Vyrovnat by ho měli zisky z prodeje ostatního zboží v co nejkratší akceptovatelné době.

Po dobu trvání tohoto kroku by měl měsíční počet návštěvníků na stránce být: 10 000

Za dobu trvání tohoto kroku by měl mít e-shop měsíčně minimálně 150 objednávek.

Fanoušků na sociální síti instagram: minimálně 10.000 před spuštěním prodeje první kolekce.

### **6.5.1 Rozpočet**

V tomto rozpočtu jsou veškeré uvedené částky psané s určitou rezervou účelně o něco vyšší. U položek, kde cenu nelze momentálně přesněji určit jsou uvedené ceny orientační, opět spíše vyšší. Rozpočet není rozdělen na náklady jednorázové a měsíční, jelikož jediným nákladem, který je každý měsíc stejný je poplatek platformě Shopify, všechny ostatní položky jsou variabilní a nepravidelné.



**Tabulka 6: Rozpočet nákladů pro strategický plán podniku MoodHolographic**

<b>Položka</b>	<b>Detailní popis</b>	<b>Částka</b>
Designový poradce	Je potřeba pro cenné rady ohledně vzhledu e-shopu – Meghbalika tech	3.500 Kč
Email marketing odborník	Obstará návrhy všech automaticky posílaných emailů včetně základních obsahově-textových doporučení, pomůže s nastavením automatizace – ITGEEKS	4.500 Kč
Odborník pro marketing v oblasti sociálních medií, především instagramu	Zajištění budování přítomnosti podniku online, analýza založena na datech pro výběr vhodných sociálních platforem, nastavení kampaně, sledování konverzí, měsíční report o návratnosti investic (ROI) – CedCommerce	4.500 Kč
Marketingové poradenství	Jedná se o profesionální poradenství s hodinovou sazbou	3.500 Kč
Šicí stroj	Model Singer Serenade C520L	3.999 Kč
Labeling materiály	Štítky, cenovky, balení, nálepky	2.500 Kč
Nákup zboží určeného pro úpravu a rychlé dodání	trička, mikiny, podprsenky, tepláky, legíny a bundy	30.000 Kč
Pryskyřice	3 litry	3.593 Kč
Doplňky k pryskyřici	Formy a ozdoby	7.000 Kč
Konzultace s daňovým poradcem	Ohledně legislativních záležitostí podniku a projektu s návrháři především z daňového hlediska	5.000 Kč
Konzultace a odborná pomoc právníka	Ohledně legislativních záležitostí podniku a projektu s návrháři především z právního hlediska	5.000 Kč
Návrháři	Návrh pěti kusů oblečení, uvedená cena představuje maximální výši odměny pro oba návrháře, která prozatím záleží na dohodě	20.000 Kč
Švadleny	Ušití 100 kusů oblečení, cenu předem nelze odhadnout, jelikož bude přímo záležet na návrzích oblečení, cena je orientační	50.000 Kč
Náklady na látky	Nákup látek pro výrobu 100 kusů oblečení, cena za jeden artikl je předurčena na 300 Kč vzhledem k tomu, že vše bude naměřené dopředu a nakoupeno hromadně	35.000 Kč
Náklady na marketingovou kampaň	Cena je orientační	40.000 Kč
Náklad za provoz e-shopu	Platforma Shopify si měsíčně účtuje 29 dolarů, 628x24 = 15.072 Kč, k této částce bude přidána předběžná rezerva 1.000 Kč z důvodů měnových poplatků bance	16.000 Kč
Výše investice:		234.092 Kč

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 6.5.2 Rizika

Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.6.4, strategické plánování, které se soustředí na dobu mezi 2-5 lety zahrnuje velmi vysokou nejistotu. Výše sestavený plán pokrývá období 24 měsíců. Takto dlouhé období v oboru podnikání, které se vyvíjí každým dnem je riziko samo o sobě. Hlavním rizikem, které zde ale nastává je taková změna cen, která nebude ani vzdáleně korespondovat s navrženým rozpočtem. Dalším rizikem je neúplná předvídatelnost trhu a skutečnost, že není přesně jasné, jak velké marketingové náklady budou zapotřebí k dosažení takové návštěvnosti, objednávek a fanoušků na sociálních sítích, aby mohl strategický plán probíhat dle předurčené časové osy. V neposlední řadě nastává riziko v podobě vnějších faktorů, které podnik nedokáže ovlivnit. Tyto faktory zahrnují v tomto případě především kulturu, ekonomiku, sociologii a ekologii.

## ZÁVĚR

Primárním cílem této bakalářské práce bylo určeno vytvoření strategického plánu pro podnik MoodHolographic především proto, že se podnik nacházel v krizové situaci a strategický plán úplně postrádal. Stanoveným výstupem z teoretické části této práce bylo poskytnout souhrnný soubor informací a poznatků podložených relevantními zdroji, které dokáží postup tvorby strategického plánu z teoretického hlediska dle mého nejlepšího uvážení co nejvhodnějším způsobem vysvětlit a popsat. Stanoveným výstupem z praktické části bylo mimo tvorby samotného strategického plánu především převedení teoretických informací do praktické formy včetně definování vize, poslání i cílů podniku, provedení detailních analýz podniku na základě těchto definic či tvorby více variant strategie.

Všechny zmíněné definované výstupy této práce se podařilo vyplnit tak, jak bylo předem ustanoveno. Teoretický soubor informací a poznatků se podařilo vhodně aplikovat tak, že se dal za vznik vytvoření reálného, a především užitečného strategického plánu, který bude podnik následovat. Navržená hypotéza, která tvrdila, že aktuální vedení podniku není dostačující se potvrdila především analýzou TOWS, jelikož podnik neměl vybudované žádné silné stránky, ani reálné příležitosti, které by mohl následovat.

Dvě alternativní varianty této strategie byly shledány jako krizová strategie a strategie, kterou bude možné aplikovat v případě dostatečných finančních prostředků ve vzdálenější budoucnosti, než je období dvou let, na které se soustředí momentální primární strategie.

Zvolená strategie se vzhledem k výsledkům detailních analýz vnějšího i vnitřního okolí podniku bude po dobu následujících 24 měsíců soustředit na minimalizaci slabých stránek podniku, kterými jsou dlouhá doba dodání a absence brandingu. Dále je strategie zaměřena na podchycení všech hrozeb, kterými jsou rozšíření značek a obchodů s tímto druhem produktů, který je řešen nenapodobitelným obchodním modelem, to, že výše zisku by potenciálně nemusela stačit na pokrytí vynaložených nákladů, což je řešeno volnější návazností jednotlivých kroků strategie na sebe navzájem. Kroky je možné v pesimistickém případě časově prodloužit a vyčkat na lepší finanční situaci, která by měla nastat díky nabídce doplňkových produktů. Vzhledem k tomu, že se o podnik stará pouze jeden člověk byl stanoven důležitý bod, který zahrnuje nalezení vhodného partnera pro podnikání.

Tato bakalářská práce potvrzuje myšlenku, že, strategické plánování je pro progresivní řízení podniku nezbytné a při plánování komplexních záměrů i klíčové pro získání dostatečného přehledu o stavu podniku, realizovatelných možnostech a stanovení nejefektivnějších cílů i strategie.

## SEZNAM UŽITÝCH ZDROJŮ

### Knižní

BEDNARČÍK, Zdeněk. Strategický marketing. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2007. ISBN 978-80-7248-436-2. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:6cc57a20-609d-11e3-ae59-005056827e52>

ČVANČAROVÁ, Z. a kol. Podniková ekonomika B. 1 vydání. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2008. 262 s. ISBN 978-80-248-1422-3.

FOTR Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK, Stanislav HÁJEK. Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4. Dostupné také z: <https://play.google.com/books/reader?id=GLNgAgAAQBAJ&hl=cs&pg=GBS.PA1>

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

HANZELKOVÁ, Alena. Strategický marketing: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:2a148b70-7e25-11e9-8a38-005056827e51>

HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0447-1. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:a9a28b30-034b-11e4-89c6-005056827e51>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:fea526f0-5c65-11ea-9076-005056827e52>

- JÜNGER, Josef. Strategický management. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2008. ISBN 978-80-7410-006-2. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:7bc60680-0b86-11ea-a20e-005056827e51>
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:8619dbe0-919f-11e9-8fdf-005056827e52>
- KOTLER, Philip, 2003. Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-082-1.
- LEDNICKÝ, Václav. Strategické řízení. Ostrava: Repronis, 2006. ISBN 80-7329-131-2. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:625765e0-9380-11e5-ac67-005056827e51>
- MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:d6977990-47c9-11e8-9a44-005056827e52>
- NEILSON, Robert. Dropshipping: A Beginner's Guide To Creating a Profitable and Passive E-Commerce Empire. FSGM PUBLISHING INC., 2017.
- SOUČEK, Zdeněk. Strategické řízení podniku. Praha: Institut řízení, 1989. ISBN 80-7014-018-6. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:16f06e40-4c5b-11e7-aac4-005056827e51>
- STRNAD, Pavel, DĚDKOVÁ, Jaroslava a Katedra marketingu. Strategický marketing. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2009. ISBN 978-80-7083-450-4. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:db6bc6a0-c600-11e3-b110-005056827e51>
- SUCHÁNEK, Petr. Podnikání a obchodování na internetu. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2008. ISBN 978-80-7248-458-4. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:59d4d730-39df-11e6-a5c5-005056827e51>
- VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

## **Internetové**

ALVAROVÁ, Alexandra. Kalouskova glasnost'. Aktualne.cz [online]. 2012 [cit. 2021-02-13]. Dostupné z: <https://blog.aktualne.cz/blogy/alexandra-alvarova.php?itemid=15284>

Český statistický úřad. Průměrné mzdy – 4. čtvrtletí 2020. Czso.cz [online]. 2021 [cit. 2021-04-07].

Mediaguru. Český zákazník neodpouští značkám hlavně aroganci. Mediaguru.cz [online]. 2019 [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/11/cesky-zakaznik-neodpousti-znackam-hlavne-aroganci/>

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Analýza vývoje ekonomiky ČR – Zář 2020 [online]. Praha: MPO ČR, 2020 [cit. 2021-03-12].

Můj první eshop. Právní náležitosti e-shopu. Mujprvnieshop.cz [online]. Rok neznámý [cit. 2021-04-07].

Nielsen Admosphere. Infografika: Po čem zákazníci e-shopů touží? Zejména po kvalitních informacích o produktech, dostupnosti skladem a dopravě zdarma. Nielsen-admosphere.cz [online]. 2015 [cit. 2021-03-13].

SHOPTET. Češi loni v e-shopech utratili rekordních 217 miliard. Shoptet.cz [online]. 2021 [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://www.shoptet.cz/tiskove-zpravy/cesi-loni-v-e-shopech-utratili-rekordnich-217-miliard--zajem-vzrostl-hlavne-o-nakup-potravin-online/>

Strategické řízení (Strategic Management). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2021, 14.05.2019 [cit. 18.02.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>

## **Ostatní**

Informace čerpány z přednášek Mgr. Nikoly Pařízkové na VŠKK v předmětu SŘP.

## SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces strategického řízení.....	12
Obrázek 2: Vztah strategických představ s určováním cílů.....	21
Obrázek 3: Znázornění strategické mezery .....	27
Obrázek 4: Podnikatelské prostředí, vlastní zpracování .....	31
Obrázek 5: Porterova analýza 5 sil, vlastní zpracování .....	33
Obrázek 6: Model „7S“, vlastní zpracování .....	36

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Plánování z hlediska času, jejich hierarchické postavení a prvky .....	25
Tabulka 2: Hierarchie analýz ve vztahu k tvoření strategie.....	31
Tabulka 3: Znázornění matice TOWS, vlastní zpracování.....	37
Tabulka 4: SWOT analýza pro podnik MoodHolographic.....	51
Tabulka 5: Matice TOWS pro podnik MoodHolographic.....	52
Tabulka 6: Rozpočet nákladů pro strategický plán podniku MoodHolographic .....	65