

VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ KOMUNIKACE
Katedra marketingové komunikace

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**PODNIKATELSKÝ PLÁN NA ZALOŽENÍ
PODNIKU FLÁŠI**

2021

Kristýna Janoušová



VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ KOMUNIKACE

Katedra marketingové komunikace

Kreativní marketing a komunikace

Kreativní marketing

Podnikatelský plán na založení podniku Fláši

Teoretická část: Založení podniku a jeho strategické nastavení

Praktická část: Reálné kroky k založení podniku založeném na E-commerce

Autor: Kristýna Janoušová
Vedoucí práce: Ing. Milan Medek

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 autora:

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala panu Ing. Milanovi Medkovi za odborné vedení mé bakalářské práce, za poskytnuté konzultace, cenné rady, trpělivost a ochotu během všech našich setkání. Dále děkuji Bc. Janovi Kubešovi za odborný dohled nad vypracováním finančního plánu.

Abstrakt

Předmětem bakalářské práce je vytvořit reálný podnikatelský plán na založení podniku Fláši, jehož předmětem podnikání je prodej udržitelných obalů, primárně na e-shopu. Práce je rozdělena na praktickou a teoretickou část. Teoretická část se zaměřuje na vymezení základních pojmů spojených se založením podniku, analýzami, strategií a marketingem. Část praktická pak řeší konkrétní analýzy a strategie postavených na realitě ve vztahu k podniku Fláši a jejím výstupem je tedy konkrétní podnikatelský plán společnosti Fláši. Pomocí analýz bude ověřeno, zda je podnik v praxi realizovatelný či nikoliv.

Abstract

A subject of my bachelor thesis is make up a realistic business plan for setting a business Fláši up. Its subject of business is sale of sustainable covers, primary on e-shop. My bachelor thesis is divided into practical and theoretical part. Theroretical part focuses on definition of basic concepts connected with set up the business, analyzes, strategies and marketing. Practical part solves certain business plan of business Fláši. Using analyzes will be prove if the business is realizable in reality or if it is not.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, analýza, finanční plán, časový plán, udržitelnost, internetový obchod

Key words

Business plan, analysis, finance plan, schedule, sustainability, e-shop

Obsah

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	9
1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY PODNIKÁNÍ A STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ	9
1.1 PODNIKÁNÍ – PODNIK, PODNIKATEL, OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI, FINANCOVÁNÍ	9
1.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ – STRATEGIE, STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ, STRATEGICKÝ MANAGEMENT	12
2 TRŽNÍ PROSTŘEDÍ.....	13
2.1 DEFINICE TRHU.....	14
2.2 KONKURENCE A KONKURENČNÍ STRATEGIE	14
2.3 E-COMMERCE	15
3 ANALÝZY	16
3.1 SWOT ANALÝZY	16
3.2 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ – STEP ANALÝZA	17
3.3 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ – PORTEROVA ANALÝZA 5TI SIL	19
3.4 ANALÝZA ZÁJMOVÝCH SKUPIN	21
4 MARKETING	21
4.1 DEFINICE MARKETINGU	22
4.2 ONLINE MARKETING	23
4.3 MARKETINGOVÝ MIX	23
4.4 LOGISTIKA.....	25
4.4.1 <i>Skladování.....</i>	26
4.4.2 <i>Dropshipping</i>	26
4.4.1 <i>Fulfilment</i>	27
4.4.2 <i>Doprava a rozvoz zboží.....</i>	27
4.5 MARKETINGOVÁ STRATEGIE	28
4.5.1 <i>SMART cíle.....</i>	28
4.5.2 <i>Strategický cyklus.....</i>	29
4.5.3 <i>Formulace strategie – vize, mise, poslání, deklarace poslání, motto</i>	31
5 UDRŽITELNOST PRODUKTU.....	32
PRAKTICKÁ ČÁST	33
6 POPIS SPOLEČNOSTI.....	33
6.1 VOLBA DRUHU SPOLEČNOSTI	33
6.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ SPOLEČNOSTI FLÁŠI.....	33
7 DÍLČÍ ANALÝZY	33
7.1 STEP ANALÝZA	34
7.2 PORTEROVA ANALÝZA 5TI SIL.....	35
7.3 ANALÝZA ZÁJMOVÝCH SKUPIN (STAKEHOLDERS)	35
7.4 SWOT ANALÝZA	37
8 VYTVOŘENÍ STRATEGIE	39
8.1 FORMULACE VIZE, POSLÁNÍ, FILOZOFIE A MOTTA	39
8.2 DEFINICE STRATEGICKÝCH OBLASTÍ A JEJICH ZÁKLADNÍCH STRATEGIÍ	41
8.3 NASTAVENÍ HLAVNÍHO STRATEGICKÉHO CÍLE	42
8.4 NAPLÁNOVÁNÍ KROKŮ V RÁMCI STRATEGIE	42
8.4.1 <i>Výstavba e-shopu.....</i>	42
8.4.2 <i>Distribuční články a dodavatelé.....</i>	45
8.4.3 <i>Marketing.....</i>	45
8.4.4 <i>Personální zastoupení</i>	47

8.4.5	<i>Logistika</i>	48
8.4.6	<i>Financování jednotlivých skupin</i>	50
9	REALIZACE A PLNĚNÍ STRATEGIE	50
10	ŘÍZENÁ REALIZACE	50
10.1	ČASOVÝ PLÁN	50
10.2	FINANČNÍ PLÁN	51
11	ZHODNOCENÍ RIZIK	54
12	ZPŮSOBY KONTROLY STRATEGIE	55
	ZÁVĚR	57
	BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE	58
	SEZNAM OBRÁZKŮ	61
	SEZNAM TABULEK	61

Úvod

Dnešní dobu bych v oblasti podnikání mohla nadefinovat jako hyperkonkurenční. Z hlediska trhu se zde pohybuje několik subjektů, které mezi sebou vedou velké konkurenční boje a snaží se přetáhnout si zákazníky. Nedílnou součástí našich životů je trend, jenž se zde rozrostl zejména během posledních deseti let, a je jím takzvaný E-commerce obchod. Jinými slovy tedy podnikání založené na prodeji zboží či služeb na internetu.

Má práce se bude soustředit na založení nového podniku s udržitelnými obaly, se zaměřením především na láhve. Celý podnik bude koncipován na principu online obchodu. Rozepíši a nastavím jednotlivé a podstatné oblasti, které jiné menší podniky při zakládání podniku často zanedbávají. Podrobnější postup této práce rozeberu v následujících odstavcích.

V první teoretické části popíši jednotlivé body týkající se založení podniku a s tím spojené strategie. Budu postupovat od nejobecnějších pojmů, jejichž znalost je důležitá proto, abychom si vysvětlili, proč lidé vůbec podnikají. Nedílnou součástí podnikání jsou také způsoby financování, které v dnešní době máme k dispozici, jelikož musíme znát zdroje, z jakých bude podnik finance čerpat. Postupně se přenesu ke strategickým oblastem, které jsou nezbytné pro založení správně fungujícího podniku. Tato část je podstatná zejména proto, že se strategii spousta menších a středních podniků a podnikatelů vůbec nevěnuje, to vede často k rychlému zániku podniků, přestože mají mnohdy velký potenciál. Zaobírat se budu i analýzou makro i mikroprostředí, kterou menší podniky opět vynechávají, což později vede k selhání firmy a jejího odchodu z trhu. V několika bodech rozeberu také marketing a s ním spojené pojmy. V poslední kapitole se budu věnovat pojmu udržitelnost.

Celá praktická část bakalářské práce navazuje na teoretickou, nýbrž z praktického hlediska. Konkrétně již budu pracovat s příslušnou konkurencí, analýzou prostředí a zájmových skupiny, které se mého podniku týkají. Taktéž SWOT analýza bude vycházet z nově vznikající společnosti, podobně tomu bude i s ostatními kapitolami práce.

V poslední části se zaměřím na časový a finanční plán. Výsledky bakalářské práce shrnu ve stručném závěru, kde zhodnotím, zda má společnost Fláši šanci na trhu uspět a přežít.

Teoretická část

1 Základní charakteristiky podnikání a strategického řízení

Podnikání se strategickým řízením úzce souvisí. Podnikání bez strategického řízení nemůže existovat. V některých podnicích je na tuto činnost kladen menší a někde naopak větší důraz. Tak či onak, jedná se o velmi důležitou aktivitu, na níž by se nemělo zapomínat.

S podnikáním je spjato hned několik pojmů, které je nutné si vysvětlit. Co je to podnik, podnikatel a s jakými druhy financování je možné se dnes setkat?

Taktéž strategické řízení řeší mnoho podkategorií, jimiž se v této práci budu zabývat. Níže vysvětlím ve stručnosti termíny strategické plánování, strategický management a strategický cyklus.

1.1 Podnikání – podnik, podnikatel, obchodní společnosti, financování

K podnikání je možné nahlédnout skrze tři přístupy. Podnikání jako proces - hlavní myšlenkou je vytvoření přidané hodnoty, jež může mít nefinanční či finanční formu. Podnikání jako metoda - podnikavost má rysy kompetence. Znaky podnikavého přístupu jsou:

- *Zájem a snaha vytvořit něco navíc,*
- *samostatné nalezení příležitosti k realizaci tohoto cíle,*
- *vkládání a účinné využívání zdrojů, svého času a jména,*
- *dobrovolné přebírání vlastní odpovědnosti, nesení přiměřeného rizika,*
- *sklizení pozitivních výsledků jako poslední v řadě zainteresovaných.¹*

Posledním pohledem je podnikání, jako hodnotová orientace.²

Nejznámější a nejpoužívanější definicí pro podnikání, je definice z občanského zákoníku, která zároveň definuje i podnikatele „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem*

¹ Srpová a Řehoř et al., 2010, s. 20

² Označováno také jako „podnikatelský duch“, to zobrazuje typickou strukturu hodnot a postojů. (Srpová, Řehoř, 2010)

činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“³ Občanský zákoník definuje podnikatele také následovně: „Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.“⁴ Obdobně pak definuje živnostenské podnikání a podnikatele živnostníka živnostenský zákon⁵. Občanský zákoník vysvětluje podrobněji podnikatele takto: „Za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. [...]“⁶ S ohledem na živnostenské podnikání je to pak: „[...] podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona.“⁷

Termín podnik je možné nejobecněji definovat jako „[...] subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy.“⁸ Podrobněji je řeč o „[...] ekonomicky a právně schopné jednotce, která existuje za účelem podnikání.“⁹ Důležité je si zmínit také to, že do podniku spadají hmotné i nehmotné složky.¹⁰ Pod slovem hmotný je možné si představit například auto či výrobu a jako nehmotnou složku například vnitřní kulturu, práva, a jiné.

Před založením podniku, pokud člověk nehodlá podnikat jako živnostník, neboli fyzická osoba, je nezbytné si definovat formu obchodní společnosti. Jinými slovy se vznikem společnosti vzniká i nová, tzv. právnická osoba. Český právní systém zná následující právní formy podnikání:

- Veřejná obchodní společnost (v. o. s)
- Komanditní společnost (k.s.)
- Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)
- Akciová společnost (a.s.)
- Družstva

Tyto společnosti jsou označovány také jako korporace. Každá z výše uvedených společností je charakteristická hned několika body. Pozorovat rozdíly je možné v počtu zakládajících osob a jejich podobu zodpovědnosti nesení za riziko, v povinnosti vkladu, v minimální výši

³ Občanský zákoník/část první/hlava II/díl 5/§ 420/1)

⁴ Občanský zákoník/část první/hlava II/díl 5/§ 420/2)

⁵ Tento zákon upravuje podmínky živnostenského podnikání a kontrolu nad jejich dodržováním.

⁶ Občanský zákoník/část první/hlava II/díl 5/§ 421/1)

⁷ Občanský zákoník/část první/hlava II/díl 5/§ 421/2)

⁸ Srpová a Řehoř et al. 2010, s. 35

⁹ Tamtéž

¹⁰ Srpová a Řehoř et al. 2010

základního kapitálu, v rozdělování zisku. Pro tuto práci je stěžejní definování charakteristik společnosti s ručením omezeným.¹¹

Společnost s ručením omezeným používá zkratku s.r.o. nebo spol. s.r.o. a je to taková společnost „[...] za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění.“¹² Společnost zakládá nejméně jeden společník a výši podílů určuje zápis ve společenské smlouvě. Minimální výše základního kapitálu je 1 Kč, v případě, že společenská smlouva neurčuje vyšší částku základního kapitálu. „Výše vkladu může být pro jednotlivé podíly stanovena rozdílně.“¹³ Součástí společnosti s.r.o. jsou jednatelé a společníci, přičemž je možné tyto dvě postavení shledat v jedné osobě. Jednatel je statutárním orgánem a „[...] zajišťuje řádné vedení předepsané evidence a účetnictví, vedení seznamu společníků a na žádost informuje společníky o věcech společnosti.“¹⁴ Společník má podíl ve společnosti.

Financování společnosti se rozděluje podle poskytovatele na cizí nebo vlastní zdroje, dále také na krátkodobé a dlouhodobé, interní vs externí. Je-li řeč o zdrojích vlastních, jedná se o finanční prostředky, které mám na účtu k dispozici. Dnešní doba nabízí hned několik možností financování pomocí cizích zdrojů. Jsou jimi různé půjčky, úvěry, poskytnutí financí od investorů (investice), ale jsou za ně považovány třeba i závazky vůči zaměstnancům. Jako krátkodobé jsou označovány ty zdroje, jimiž je financován oběžný majetek. Může jimi být například obchodní úvěr nebo krátkodobý bankovní úvěr.¹⁵ Speciálním druhem financování je takzvaný crowdfunding, jehož doslovným překladem je „davové financování“. Tento druh financování je dobré využít v případě, že se zakladatelé chtějí vyhnout bankám nebo investorům. Toto shromažďování peněz od běžných lidí probíhá na speciálních portálech¹⁶, kde daná firma či produkt dostává finanční podporu většinou výměnou za nějakou odměnu.

¹¹ Občanský zákoník/část první/hlava I/díl 1/§1 a §2 ; Občanský zákoník/část druhá/hlava II, III, IV, V

¹² Občanský zákoník/část první/hlava II/díl 1 /§132

¹³ Občanský zákoník/část první/hlava II/díl 1 /§142

¹⁴ Občanský zákoník/část první/hlava IV/díl 5 /§196

¹⁵ Šmerdová, Palacká a Orszuliková, *Krátkodobé a dlouhodobé financování podniku* [online]. Masarykova Univerzita 2004, str. 4. [cit. 2020-10-10]. Dostupné z: <http://www.myop.wz.cz/pdf/kdfp.pdf>

¹⁶ V ČR je to například stránka Hithit nebo Kickstaret.

1.2 Strategické řízení – strategie, strategické plánování, strategický management

Strategie¹⁷ je disciplína, z níž vychází další dílčí sounáležitosti každého podniku, jako je financování, marketing, obchod, logistika atp. Velmi často je především u menších až středních podniků opomíjenou aktivitou a její myslitelé ji udržují pouze ve svých hlavách, čímž dochází k nepochopení zejména dlouhodobého směřování firmy zaměstnanci, kteří jsou nedílnou součástí každého úspěšného podniku. Strategie se definuje jako „[...]/ dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle firmy, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.“¹⁸ Jinými slovy je to jasně definovaný proces, který popisuje současný stav firmy v zásadních okruzích. Zároveň přesně označuje, jakým způsobem za daných podmínek dosáhneme stanovených strategických cílů. To se děje prostřednictvím strategických scénářů.¹⁹ Aktivita prováděné ve strategických scénářích bývají obsažené v dokumentu, jenž se nazývá strategický plán. „Strategie je považována za způsob, jak realizovat misi a vizi firmy.“²⁰

Strategické řízení je souhrn manažerských rozhodnutí, která mají vliv na dlouhodobou výkonnost firmy. Strategické řízení se provádí skrze vytváření a realizace jednotlivých strategií. Mluvíme o strategickém cyklu, jenž má následující fáze:

- *Přesvědčení podnikatele o nutnosti strategie*
- *Stanovení mise a vize firmy*
- *Strategická situační analýza*
- *Určení strategie*
- *Implementace strategie a hodnocení její úspěšnosti*²¹

Pojem strategický cyklus je proces, který se v daných cyklech opakuje. Podrobnější informace o strategickém cyklu najdete v kapitole 4.4.2.

Dalším termínem, jenž je nezbytné si zmínit je strategický management. Ten cituje z knihy Hitta a kol. z roku 2011 ve své knize Jiří Fotr a kol. (2020) na straně 29 následovně:

¹⁷ Z řeckých slov *stratos* (vojsko) a *agein* (vést)

¹⁸ Duchová 2001 citovaná Srpovou et al. 2011, str. 160

¹⁹ „[...] lze chápat jako koordinovaný sled kroků a činností, napříč útvary firmy, jež stanovujeme s vědomím částečné neznalosti všech budoucích podmínek a souvislostí“ (Havlíček, 2009 citovaný Srpovou et al. 2011, str. 160); více v kapitole 4.4.2

²⁰ Srpová et al. 2011, str. 160

²¹ Srpová et al. 2011, str. 161

„[...] strategický management je soubor instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou pro firmu nezbytné pro dosažení strategické konkurenční výhody a k zabezpečení nadprůměrných výnosů.“

V první kapitole je nutné si ještě vysvětlit, co je to strategické plánování, které vychází z jednotlivých fází z již zmíněného strategického cyklu. V knize Strategie a strategické plánování popisuje Jiří Fotr spolu s kolektivem autorů strategické plánování následovně: *„Etapa tvorby strategického plánu obsahuje postupové kroky včetně rozhodovacích procedur, vyústující ve formulaci strategického plánu zahrnujícího postupně tvorbu strategické mapy, investiční studie zahrnující korigované vstupní analýzy a stanovení funkčních strategií, vedoucích ke zpracování definitivních variant strategického plánu. Dlouhodobé strategické cíle je nutno dekomponovat na cíle krátkodobé, kterým přísluší funkční strategie, a jsou východiskem pro operativní řízení.“*²² Z tohoto výtahu lze strategické plánování shrnout jako proces přípravy jednotlivých aktivit, dlouhodobých i krátkodobých, které vedou k dosažení předem stanovených cílů, přičemž definování těchto cílů je taktéž součástí plánovacího procesu. Současně z citovaného úryvku vyplývá, že strategické cíle dělíme na krátkodobé – operativní, střednědobé – taktické a dlouhodobé – strategické.²³

2 Tržní prostředí

Tržní prostředí začalo vznikat již v dobách středověku na takzvaných tržištích, kde docházelo především k barterovým obchodům.²⁴ Trh vznikl také nátlakem dělby práce, která vedla k nutnosti výměny činností mezi lidmi. Obecně je možné označit tržní prostředí za místo, kde se setkává nabídka s poptávkou určitých statků a služeb. Průsečíkem nabídky a poptávky je rovnovážná cena.²⁵

²² Fotr et al., 2020, str. 35

²³ Fotr et al. 2020

²⁴ Takový druh obchodu, kdy kupujeme zboží, výměnou za zboží jiné.

²⁵ Macáková, 2003

2.1 Definice trhu

*„Trh je oblast ekonomiky, ve které dochází k výměně činností mezi jednotlivými ekonomickými subjekty prostřednictvím směny zboží. Směnu zprostředkovávají peníze.“*²⁶ Na trhu se člověk setkává se třemi základními subjekty trhu. Jsou jimi: stát, firmy, domácnosti, přičemž každý z nich vstupuje na trh s jiným účelem. Záměrem domácností je uspokojení potřeb. Tím vzniká poptávka po statcích a službách, které nabízí firmy, ty tedy tvoří svými službami a výrobky tržní nabídku. Stát se na trhu pohybuje jak na straně kupujících, tak na straně prodávajících. V případě, že stát nakupuje, jedná se například o veřejné zakázky. Naopak prodává prostřednictvím státních podniků. Jeho hlavním cílem je stimulovat faktory, jež ovlivňují trh pozitivně a na druhou stranu eliminovat ty, které mají negativní dopad na fungování tržního prostředí.²⁷

V ekonomii se rozlišují tři typy trhů – místní, národní a světový. Trh místní představuje například menší místní jarmark, případně pár menších obchůdků v maloměstě. Jako trh národní je označován takový trh, jež je v rámci státního celku. Je možné říci, že je nejčastějším trhem, na kterém podniká největší část firem v České republice. Poslední je světový trh. *„V podstatě každý výrobek vstupuje na světový trh. Bud' reálně tím, že je svým výrobcem prodáván po celém světě, nebo potenciálně tím, že zákazníci, kteří si jej mohou koupit na národním trhu, mohou lepší zboží koupit v zahraničí.“*²⁸

2.2 Konkurence a konkurenční strategie

Termín konkurence definuje vztah mezi dvěma či více subjekty, kteří na trh přišly se stejným nebo velmi podobným záměrem, tedy se podílí na tvorbě nabídky na daném trhu v daném odvětví. Konkurence, o které je řeč, je tzv. konkurence na straně nabídky. Každý z výrobců chce maximalizovat zisk, avšak jejich dalším cílem by mělo být oslabování tržní pozice konkurentů. To je možné chápat, jako jakési „odkrajování“ podílu konkurenční firmy na trhu ve svůj prospěch.²⁹

V praxi se lidé setkávají s dokonalou konkurencí, která v reálném životě nemůže nastat, a tak slouží pouze pro abstrakt ekonomické teorie. Nejběžnější konkurence je tzv.

²⁶ Macáková et al. 2003, str. 25

²⁷ Macáková, 2003

²⁸ Macáková, 2003, str. 28

²⁹ Macáková, 2003

monopolistická, kdy se jedná o výrobu jednoho produktu mnoha výrobci. Dále existuje oligopol, což je menší skupina prodávající stejný produkt a vstup na trh je poměrně omezen, např. mobilní operátoři. Jako poslední se na trhu objevuje monopol, který bývá velmi výjimečný, a je to jeden jediný výrobce daného statku na trhu a získává absolutní moc nad spotřebitelem.³⁰

„Konkurenční strategie jsou postaveny na míře vymezení se konkurenčních firem. Mohou ovlivňovat působení konkurenčních sil v odvětví, a následně tak měnit strukturu a atraktivnost odvětví.“³¹

2.3 E-commerce

„E-commerce je souhrnné označení pro obchodní činnosti prováděné na internetu a pomocí dalších elektronických prostředků.“³² Jinými slovy se jedná o elektronický obchod, popřípadě elektronické obchodování. Jde o střed nabídky a poptávky v online prostředí, ale nejen to, slovo e-commerce zahrnuje také různé služby na internetu. Spadají pod něj i mnohé marketingové činnosti spjaté s online prostředím.³³

Rozlišují se čtyři e-commerce modely:

- B2B – firma firmě
- B2C – firma spotřebiteli
- C2B – spotřebitel firmě
- C2C – spotřebitel spotřebiteli (aukce, burzy)³⁴

Pod e-commerce spadají taktéž e-shopy. Jedná se o „*označení pro "internetový obchod" či „elektronický obchod“*. Zjednodušeně se tak dá označit jakákoliv webová stránka, která nabízí možnost online objednání zboží.“³⁵

E-commerce je obecně trendem dnešní doby, podniky mají snahu veškeré možné procesy digitalizovat, a tak se z kamenných prodejen často rozšiřují do prostředí internetu

³⁰ Macáková, 2003

³¹ Srpová, 2011, str.178

³² *E-commerce* [online]. Slovník pojmů. [cit. 2020-10-12]. Dostupné z: <https://www.shoptet.cz/slovník-pojmu/e-commerce/>

³³ „Nejtypičtější pro e-commerce jsou různé internetové obchody: e-shopy, online tržiště, aukční systémy, webové stránky nabízející služby, ale také online reklama, affiliate marketing, internetový marketing a další nástroje elektronického obchodování a prodeje.“ *e-Commerce* [online]. Managementmania.cz. 2016 [cit. 2020-10-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/e-commerce>

³⁴ *e-Commerce* [online]. Managementmania.cz. 2016 [cit. 2020-10-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/e-commerce>

³⁵ *Eshop* [online]. It-slovník.cz. [cit. 2020-10-13]. Dostupné z: <https://it-slovník.cz/pojem/eshop>

a internetových obchodů. Předpokladem vzdálenější budoucnosti je, že se většina nákupů zboží zákazníkы přesune právě do online prostředí, tento trend napomohla urychlit i pandemie koronaviru.³⁶

3 Analýzy

Nezbytnou součástí pro úspěšné podnikání je provedení důkladné analýzy. Jestliže člověk chce, aby byl jeho podnik dostatečně konkurenceschopný a dokázal rychle reagovat na vnější a vnitřní vlivy, je podrobení vznikajícího podniku analýze nevyhnutelným krokem. Uveďme si body, proč je nutné, aby firma analyzovala své podnikatelské prostředí. Je to proto, aby:

- *analyzovala svoji pozici v prostředí, v němž působí,*
- *reagovala efektivně na neustálé změny prostředí,*
- *uměla posoudit svůj potenciál dalšího rozvoje,*
- *uměla předvídat chování zákazníků a konkurentů,*
- *identifikovala rizikové faktory relevantní ke svému strategickému záměru.*³⁷

*„Postup analýzy podnikatelského prostředí se při posuzování jeho vlivu na strategický záměr řídí podle zásad MAP – mapuj, analyzuj, predikuj.“*³⁸

3.1 SWOT analýzy

SWOT³⁹ analýza definuje silné a slabé stránky podniku a také jeho příležitosti a hrozby. K internímu prostředí se řadí silné a slabé stránky, naopak k vnějším vlivům, tedy k externím, náleží příležitosti a hrozby podniku (viz. obrázek č. 1). Jednoduše řečeno *„SWOT analýza zkoumá vzájemné vztahy výsledků externí a interní analýzy.“*⁴⁰ Bývá základem marketingové analýzy. Výsledkem analýzy externí části je seznam příležitostí a hrozeb. *„Při jejich stanovení je třeba dbát na to, aby analýza respektovala čas (minulost,*

³⁶ Mikolášová, Sandra. „Koronavirus a jeho dopad na českou e-commerce“. *blog.aira.cz* [online]. [cit.01-03-2021]. Dostupné z: <https://blog.aira.cz/koronavirus-jeho-dopad-na-ceskou-e-commerce>

³⁷ Fotr et al., 2020, str. 55

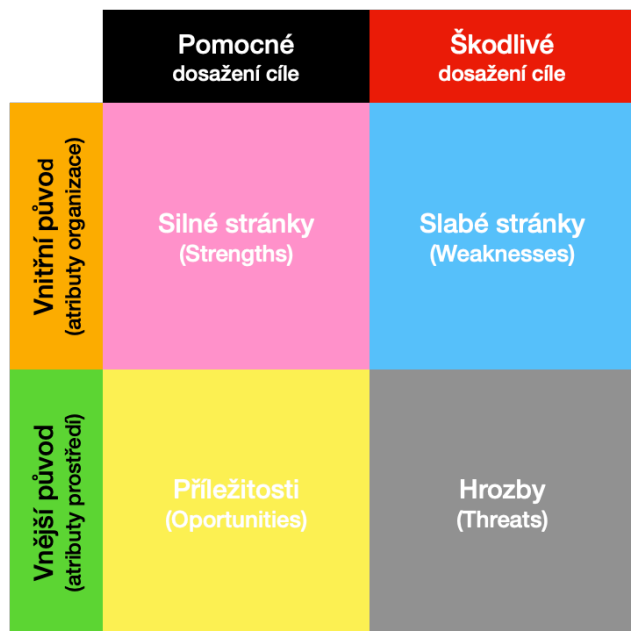
³⁸ Fotr et al., 2020, str. 56

³⁹ Z anglických slov *strengths, weaknesses, oportunities, threats*

⁴⁰ Srpová et al., 2011, str. 174

přítomnost, budoucnost) a byly při ní sledovány jevy a faktory, které jsou relevantní pro strategický záměr a jsou tedy podstatné pro naplnění strategických cílů.“⁴¹

Obrázek 1 - SWOT analýza



3.2 Analýza makroprostředí – STEP Analýza

Analýza makroprostředí je známá pod zkratkami STEP a někdy také PESTLE. Tyto názvy jsou odvozeny od počátečních slov z angličtiny – *sociological, technological, economy, political, legal, enviromental*. Všechny tyto vlivy se dotýkají strategického záměru firmy. Na podnik působí tyto vlivy národního a zahraničního prostředí, a ten je nemůže v podstatě nijak ovlivnit

Do složky sociologie se řadí také kultura a demografie. Vlivem globalizace významně roste význam tohoto okruhu v analýze makroprostředí. Napomáhá nám například při rozhodování o investicích z demografického hlediska, umístění divize či střediska apod. Podstatnou složku tvoří například: míra nezaměstnanosti, délka pracovní doby nebo životní úroveň.⁴²

⁴¹ Fotr et al., 2020, str. 57

⁴² Fotr et al., 2020

Oblast legislativy sleduje vývoj národní a nadnárodní legislativy a tím pádem je taktéž stěžejním bodem pro hodnocení a vyhodnocování rizik nebo jiných faktorů při sestavování strategie firmy. Podstatnou složku tvoří například: odvětvová státní regulace ekonomiky, hospodářská oblast nebo mezinárodní normy a závazky.⁴³

Další součástí analýzy makroprostředí je ekonomika. Sleduje ekonomické ukazatele dané země, ale i zemích okolních a na základě toho vyvozuje různá stanoviska, jimiž se řídí tvorba dané strategie. Úspěšnost firmy na trhu ovlivňuje míra ekonomického růstu. Podstatnou složku tvoří například: kurzy měn, inflace, úrokové míry nebo kupní síla obyvatel.⁴⁴

Není překvapením, že i politika má dozajista velký vliv na fungování firem ve státech. Svými specifiky se nejlépe podobá složce legislativy. Velkou částí se podílí na vymezení investiční angažovanosti v daném státu. Podstatnou složku tvoří například: politický systém, míra korupce, rozpočtová politika nebo uplatnění lobbismu.⁴⁵

V dnešní době je možné pozorovat velice rychlý vývoj technologie. To může být příležitostí pro firmy, které jsou technologicky zaměřené, a tak implementace nové technologie není problémem. Na druhé straně je pomaleji se rozvíjející společnosti s menším kapitálem, kde zavedení nové technologie trvá několik měsíců ne-li dokonce let. Sledováním technologického pokroku může tedy firma dostat jistou výhodu a nedostatečným následováním též může tato skutečnost podnik ohrozit nebo znevýhodnit.⁴⁶ Podstatnou složku tvoří například: soukromé výdaje na vědu a výzkum, úspěšnost substitutů nebo vlastnictví technologií.⁴⁷

Poslední součástí analýzy PESTLE je oblast ekologie. Na tuto část každý světadíl, země či region klade jinou váhu důležitosti. Různá omezení s ohledem na životní prostředí mohou tak vážně nabourat původní záměry strategického plánu, tudíž je nezbytné věnovat částečnou pozornost i tomuto odvětví. Podstatnou složku tvoří například: vnímání ochrany životního prostředí, prosazování udržitelného rozvoje, sociální odpovědnost firem.

⁴³ Fotr et al., 2020

⁴⁴ Tamtéž

⁴⁵ Tamtéž

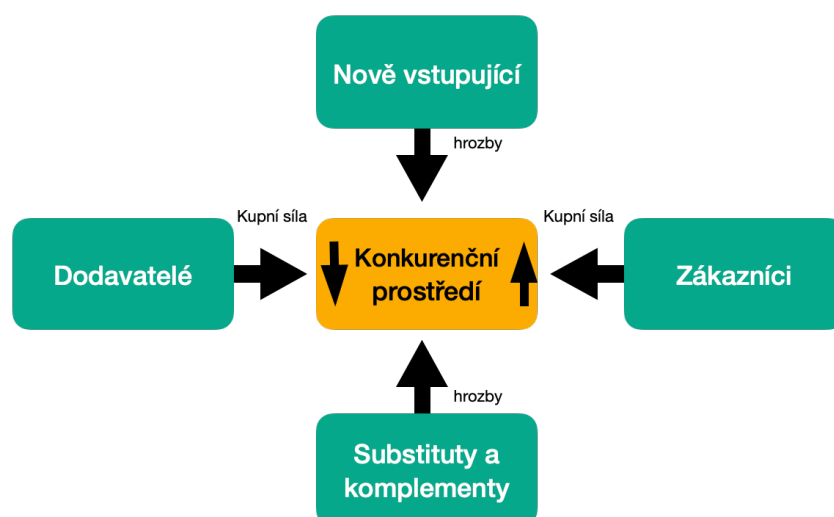
⁴⁶ Srpová et al., 2011

⁴⁷ Fotr et al., 2020

3.3 Analýza mikroprostředí – Porterova analýza 5ti sil

Pro popsání analýzy mikroprostředí musím nejprve definovat slovo mikroprostředí. Mikroprostředí je takové okolí, které působí přímo na firmu a má na ni konkrétní vliv. Dopady se tedy jasně dotýkají odvětví, ve kterém firma podniká.⁴⁸ Někdy je toto prostředí označováno jako takzvané mezoprostředí, „ [...] hodnotí konkurenceschopnost firem, které v oboru působí, jejich výkonnost a sledují i vývoj oboru samého.“⁴⁹ Z pohledu mikroprostředí mají na podnik vliv tzv. konkurenční síly. „Podle Portera je charakter a stupeň konkurence v rámci odvětví závislí na tom, jaká je vyjednávací síla odběratelů, hrozby ze strany konkurentů, nebezpečí existence substitutů za výrobky nebo služby a stupeň rivality mezi firmami.“⁵⁰

Obrázek 2 – Porterova analýza 5ti sil



Dané síly mohou působit jednotlivě nebo všechny souběžně. Jedná se o tyto následující síly:

- Riziko vstupu potenciálních konkurentů
- Rivalita mezi stávajícími firmami
- Smluvní síla kupujících
- Smluvní síla dodavatelů
- Hrozby substitučních produktů⁵¹

⁴⁸ Srpová et al., 2011

⁴⁹ Fotr et al., 2020, str.60

⁵⁰ Tamtéž; viz. obrázek č. 2

⁵¹ Srpová et al., 2011

Výše zmíněné druhy sil mohou mít velký vliv na výnosnost podnikatelské činnosti, svou roli hraje i působení a jeho směr.⁵²

Zákazníci jsou jedním z pěti elementů Porterova modelu. Sledují vstřícnost v jednání ze strany podniku, flexibilitu dodavatele a obchodní podmínky. Pro zintenzivnění konkurence hrají rozhodující roli tyto faktory:

- *„Nižší počet zákazníků*
- *Nižší stupeň diferenciacce výrobků*
- *Substituty*
- *Vyšší cenová citlivost zákazníka*“⁵³

Dodavatelé mají úzkou vazbu na složení zákazníků a jejich vývoj. *„Rostoucí síla dodavatele snižuje ziskovou marži nakupujícího [...]“*⁵⁴ Faktory, které ovlivňují rostoucí sílu dodavatele jsou například:

- *„Vzdálenost dodavatele*
- *Dodavatel je monopolista*
- *Produkty dodavatele jsou unikátní*“⁵⁵

Za rozhodující faktory pro zvýšení intenzity konkurence označujeme:

- *„Nižší počet dodavatelů*
- *Nižší výběr nahraditelných materiálů a subdodávek*“⁵⁶

Substituční výrobky jsou jakousi náhradou, ze které plyne stejný nebo podobný užitek. Jako příklad je možné uvést rohlík, jehož substitutem je toustový chléb. Na konkurenceschopnost substitutů má vliv snadnost přechodu z výrobku na jeho substitut.

Konkurence se zvětšuje například:

- *„Zlepšením poměru kvalita/cena substitutu*
- *Rozsahem servisních a garančních služeb*
- *Dostupností substitutu*“⁵⁷

Při zakládání podniku každý vstupuje na určitý trh. Rozdíly při vstupech na tyto trhy tvoří takzvané bariéry vstupu do odvětví. Tyto bariéry se rozdělují do dvou skupiny: strategické a strukturální⁵⁸.

⁵² Srpová et al., 2011

⁵³ Fotr et al., 2020, str. 61

⁵⁴ Tamtéž

⁵⁵ Tamtéž

⁵⁶ Tamtéž

⁵⁷ Tamtéž

⁵⁸ Tamtéž

Rivalitu mezi stávajícími firmami ovlivňuje struktura odvětví, ta je určena velikostí podílu jednotlivých firem na trhu. Dále to jsou poptávkové podmínky. Jakmile se zvýší poptávka v daném odvětví, dochází k růstu trhu nebo růstu nákupů stávajících zákazníků. V poslední řadě to jsou výška výstupních bariér⁵⁹ a nejčastější bývá rivalita cenová.

Zmínit bych měla i interní analýzu, jejíž cílem je definovat silné a slabé stránky a objevit unique selling proposition⁶⁰, jinými slovy určit konkurenční výhodu firmy.⁶¹

3.4 Analýza zájmových skupin

Zájmová skupina je organizovaná skupina jednotlivců, kteří sdílejí shodné cíle a snaží se ovlivnit veřejné záležitosti. Je tvořena účelově, k prosazení konkrétního cíle, popřípadě k ochraně zájmu konkrétní skupiny lidí.⁶² Z pohledu strategie podniku se může jednat například o zákazníky, odběratele, dodavatele a konkurenci.

4 Marketing

Součástí každého podniku je také marketing. I tomuto oboru věnuje každá ze společností jinou výši pozornosti. V každém případě ty nejlepší podniky mívají strategii marketingu zpracovanou do nejmenších detailů. Dokonce podle známého podnikatele a zakladatele velmi úspěšné automobilové společnosti Henryho Forda znamená reklama to nejdůležitější. Henry Ford řekl: „Kdybych měl v kapse poslední dolar, utratil bych ho za reklamu.“, čímž pozvedl marketing na přední místa oblastí, kterým by se každý podnikatel měl věnovat.

⁵⁹ „Majetek, který nemá variantní použití a nemůže být prodán; emocionální přístup, kdy firma není ochotna vystoupit ze sentimentálních důvodů; strategické vztahy uvnitř firmy, např. nízký obrat jedné divize může způsobit vysoký obrat jiné, která působí v jiném odvětví.“ (Srpová et al., 2011, str. 166)

⁶⁰ Dále jen USP

⁶¹ Srpová et al., 2011

⁶² Zpracováno na základě vlastního záznamu z přednášky Mgr. Nikolý Pařízkové, předmětu Strategické řízení podniku

4.1 Definice marketingu

„Marketing se zabývá uspokojováním lidských a společenských potřeb.“⁶³ Můžeme říci, že se jedná o „uspokojování potřeb ziskově.“⁶⁴ Americká marketingová asociace definici marketingu aktualizuje každé tři roky, definice z roku 2017 ho popisuje takto: „Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large. (Approved 2017).“⁶⁵ V překladu to znamená: „Marketing je aktivita, soubor institucí, a proces pro tvoření, komunikování, doručování a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost ve velkém.“ Z mnou nabytých vědomostí z akademické půdy bych definovala marketing jako aktivitu podporující povědomí o značce a prodeje dané značky. Měl by být plánovanou aktivitou, zaměřující se na doručení předem určené zprávy stávajícím i potenciálním zákazníkům. Je to neustále se vyvíjející proces, jenž z velké části ovlivňují vnější vlivy, kterým je nutné urgentně a efektivně přizpůsobit veškeré komunikační aktivity.

Marketing dělíme na přímý a nepřímý. Jako přímý se označuje například osobní schůzka, telemarketing nebo zaslání direct mailu. Znamená to, že cílem jsou již konkrétní lidé, konkrétní cílové skupiny, jenž je možné identifikovat podle hodnotících kritérií (demografické údaje, životní úroveň, oblast v níž pracují, aj.). Nepřímým marketingem se označují ty marketingové aktivity, které sice svým obsahem mají cílit na danou skupinu lidí, ale přitom zasáhnou i nerelevantní skupiny, nejedná se tedy o zcela konkrétní zacílení. Do tohoto okruhu spadá například rozhlasová reklama, tisková reklamu atp. Existuje i další rozdělení marketingu, jako je na interní, integrovaný, vztahový a výkonový marketing.

Záměrem interního marketingu je motivovat a školit zaměstnance, kteří chtějí přinášet ten nejlepší užitek zákazníkům.

Integrovaný marketing nastává ve společnosti v období, kdy marketingové oddělení plánuje marketingové aktivity a propojuje je do logického dobře fungujícího řetězce. Hlavní myšlenkou je „jeden celek je větší než součet jednotlivých částí.“⁶⁶

Vztahový marketing je takový, který má za cíl navazovat, prohlubovat a udržovat dlouhodobé a pevné vztahy s těmi subjekty, které firmu přímo či nepřímo ovlivňují. Mezi

⁶³ Kotler, 2013, str. 35

⁶⁴ Tamtéž

⁶⁵ *Definitions of marketing* [online]. American marketing association.[cit. 2020-10-13]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

⁶⁶ Kotler, Keller2013, str. 51

základní subjekty s nimiž se vztahy budují jsou marketingoví partneři, zákazníci, zaměstnanci a členové finanční komunity, jako jsou například akcionáři.

Výkonový marketing sleduje jak stránku finančních, tak i tu nefinančních přínosů marketingových aktivit pro lidskou společnost i firmu. Dnešní firmy nesledují pouze obraty a finanční výsledky a dopady společnosti, ale také důsledky etické nebo environmentální.⁶⁷

4.2 Online marketing

Jako online marketing se označují marketingové aktivity odehrávající se v online prostředí, tedy na internetu. Je to „*jakákoliv aktivita, při které se používá internet k vlastní propagaci vlastní značky, produktů nebo služeb.*“⁶⁸ Za nástroje online marketingu se považuje reklama PPC, displejová, obsahová, e-mailing, SEO⁶⁹ a marketing na sociálních sítích.⁷⁰

V prostředí online marketingu je možné se setkat s pojmem eWOM, což znamená *e-Word-of-mouth*, v překladu „elektronické slovo z pusy“. Jedná se o takový příklad šíření informací, kdy k němu dochází samovolně prostřednictvím zákazníků na internetu. Ty své zkušenosti s produktem sdílí svým přátelům, kolegům, členům rodiny. Říká se, že tento druh komunikace je jedním s neúčinnějších a pro potenciální zákazníky má velkou váhu, nicméně se jeho šíření nedá téměř nijak ovlivnit a bohužel většinou platí, že špatnou zkušenost lidé sdílí spíše než tu dobrou. E-WOM probíhá ve velkém na sociálních sítích.⁷¹

4.3 Marketingový mix

Marketingový mix je znám také pod názvem 4P. S tímto prvkem přišel v roce 1960 Emdund Jerome McCarthy a zobrazuje čtyři základní pilíře marketingu. Jsou jimi výrobek, cena, distribuce, komunikace a vychází z anglických *product, price, place and promotion*. I přes velkou nadčasovost této myšlenky ji s přenosem na dnešní dobu musím prohlásit za poněkud nedostatečnou. Chceme-li se na věc podívat komplexněji, je nutné tyto 4P rozšířit

⁶⁷ Kotler, 2013

⁶⁸ *Co je to online marketing* [online]. Marketing PPC. [cit.2020-10-14]. Dostupné z: <https://www.marketingppc.cz/ppc/co-je-to-online-marketing/>

⁶⁹ Search Engine Optimization

⁷⁰ Mikulášová, Sedlák, 2015

⁷¹ Prantl, David, Mičík, Michal, „Analysis of the signigicance of ewom on social media for companies“, *Marketing and trade*, 2019, roč. 22, č. 4, s. 182

o další čtyři, a to o lidi, procesy, programy a výkon.⁷² Nové „P“ spadají do kategorie marketing managementu, který udává směr všem marketingovým aktivitám.⁷³

Nepostradatelným prvkem marketingového mixu je bezesporně produkt, jenž může představovat výrobky či služby, které vstupují na trh nabídky. Tato část se věnuje hlavně kvalitě, vzhledu a vlastnostem daného produktu. Nacházíme-li se ale v prostředí, kde je výrobek vesměs stejný, rozhodující roli můžou hrát i související služby, jako například servis či montáž nebo délka záruky. To, co produkt ale skutečně odlišuje je značka. Ta bývá často právě rozhodujícím faktorem při volbě daného výrobku. Sama značka má svou hodnotu a zpravidla platí – čím větší (populárnější) značka, tím více si daná společnost může diktovat podmínky na trhu.⁷⁴ Stanovení unikátní pozice produktu bude součástí stanovení cenotvorby a odlišnosti.

Nedílnou součástí produktu je cena. I ta je podstatným rozhodujícím prvkem v rozhodovacím procesu zákazníka. Součástí ceníkové strategie je plánování slev, jenž mají například podobu sezónní nebo věrnostní. Strategie stanovení ceny je možné pomocí metody *skimming pricing*⁷⁵, kdy při zavedení produktu na trh nastavím nejvyšší možnou cenu pro rychlé pokrytí prvotních nákladů. Dále existuje metoda stanovení ceny *penetration pricing*, jenž se zaměřuje na maximalizaci objemu prodeje. Psychologické stanovení ceny spočívá v nacenění produktu těsně pod kulatou sumu, např. místo 100 Kč dám produktu cenu 99,99 Kč. Cenu se jinak nastavuje pomocí metod orientovaných na náklady, konkurenci, poptávku, dále jako cenu podle hodnoty vnímané zákazníkem a v poslední řadě je to takzvaná konkurzní či smluvní cena.⁷⁶ Na trhu B2B hrají důležitou roli také smluvní podmínky nebo doba splatnosti.

Komunikace, ta je podstatnou součástí marketingu. Obrazně řečeno sám výrobek, cena i místo prodeje svým způsobem komunikují, a tedy nějak působí na zákazníka. Svou roli zde sehrává podpora prodeje, reklama a public relations, což znamená komunikování firmy navenek s veřejností, především s médii.

Poslední součástí klasického marketingového mixu podle McCarthyho je distribuce. Distribuce představuje například místo prodeje, pokrytí území prodejními, lokalita těchto prodejen, doprava zásilky nebo dostatečná skladová zásoba zboží.

⁷² Z anglického *people, processes, programs a performance*

⁷³ Kotler, 2013

⁷⁴ Tamtéž

⁷⁵ Jinak řečeno *sбірání smetany*

⁷⁶ Nepodepsáno. *Cena* [online]. vysokeskoly.cz [cit. 2020-10-14] Dostupné z: <https://www.vysokeskoly.cz/maturitniotazky/ekonomika/cena>

Přesunu-li se k modernějšímu pojetí písmen „P“, musím zmínit slovo lidé v kontextu marketingového mixu. V této souvislosti je řeč o zaměstnancích, tedy o lidech, jenž pracují pro danou firmu a jsou součástí firemní kultury. Zejména v posledních letech si majitelé firem uvědomují, že právě zaměstnanci jsou nepostradatelnou součástí podniku a jejich spokojenost je také vizitkou značky.

I procesy hrají v marketingu svou roli a zobrazují soubor aktivit marketingového managementu. Ty se soustřeďují na sestavení marketingových strategických cílů, do kterých vstupuje kreativita a disciplína. Procesy by měly probíhat okamžitě, případně v co nejkratším čase, aby reakce na dané vjemy proběhla co nejrychleji. Cílem je sestavit aktivity kontinuálně, aby docházelo k vytváření dlouhodobých vztahů společnosti.

Programy jsou odrazem všech činností mířených směrem ke spotřebitelům. Jejich součástí jsou známé 4P a s nimi spojené aktivity. Tyto aktivity musí být integrovány tak, aby naplňovaly předem stanovené cíle.

Výkon *„definujeme stejně jako v holistickém marketingu tak, aby podchycoval škálu možných ukazatelů majících finanční a nefinanční dopad (ziskovost stejně jako hodnotu značky nebo báze zákazníků) a také dopad za rámec společnosti samotné (aspekty společenské zodpovědnosti, právní, etické a související s komunitou).“*⁷⁷

4.4 Logistika

Hlavním cílem logistiky je *„[...] dopravit a správně rozmístit materiálové zdroje“* a v druhé řadě *„[...] zajistit transport vyrobené produkce k zákazníkovi.“*⁷⁸ Logistika se řadí do marketingového mixu pod „place“. Místem, kde se logistické řízení uskutečňuje jsou provozy. Logistika zajišťuje efektivní tok suroviny, a to jak zvenčí do podniku, uvnitř podniku, tak i ven z podniku k zákazníkům. Tento proces zajišťuje skladování a doprava, jejich součinnost a integrace. Sledují se především veličiny jako množství, kapacita a čas. Důležitou aktivitou je synchronizace všech logistických procesů, aby nedocházelo k prodlevám, či případnému nadbytku nebo nedostatku sledovaných prvků. Hlavním cílem tohoto oboru, stejně jako je tomu i u většiny jiných aktivit, je maximalizovat užitek zákazníka a minimalizovat náklady.⁷⁹

⁷⁷ Kotler, Keller, 2013, str. 56

⁷⁸ Fotr et al. 2020, str. 125

⁷⁹ Málek a Čujan, 2008

4.4.1 Skladování

Většina podniků prodávající výrobky musí evidovat určitou skladovou zásobu pro plynulý chod podniku. Malým podnikům pro skladování zásob postačí menší nebo větší místnost, v některých případech je to například i garáž doma. Jakmile se ale podnik rozroste, je nezbytné navýšit i množství zásob a s tím je spojeno zajištění si větších skladových prostor. Zásoby jsou uchovávány tedy v místech, které nazýváme sklad. Zde dochází k příjmu zboží na sklad, ve většině případů to bývá prostřednictvím velkoobchodu. Zboží se zaeviduje a vystaví se příjemka. Tím je zboží přehledně evidováno v systému. Jakmile je nutné zboží dovést k zákazníkovi nebo do provozoven, je nezbytné vystavit výdejku.

Důležité je si také uvědomit s jakým zbožím podnik obchoduje. V případě, že firma obchoduje například s elektronikou, kvůli rychlému technologickému pokroku musí počítat s tím, že hodnota skladových zásob bude s časem klesat. Na druhé straně v případě zlata by se majitelé mohli setkat s opačnou situací, tedy že by hodnota skladu rostla.

U skladu je také nezbytné provádět alespoň jednou do roka inventuru, jinak řečeno porovnat skutečný stav se stavem zapsaným v evidenci. Na základě těchto rozdílů se zaúčtuje přebytek nebo manko.

V dnešní době je možné se setkat s mnoha trendy. Co se skladování týče, je řeč o dropshippingu a fulfilmentu.

4.4.2 Dropshipping

Dropshipping se stal velmi oblíbeným způsobem skladování zejména v několika posledních letech. Jedná se o případ, kdy jedna firma s e-shopem sklad nemá a druhá firma sklad má. Obě firmy prodávají stejný typ zboží. Ve většině případů má ale dropshippingová firma pouze sklad s nasmlouvanými dodavateli určitého typu zboží a na druhé straně má také smlouvy s několika různými e-shopy, které produkty ze skladu nabízejí na svém e-shopu koncovým zákazníkům. Zjednodušeně to popíši v následujících krocích:

- a) *Zákazník provede ve vašem internetovém obchodě jakoukoliv objednávku.*
- b) *Vy objednávku přepošlete do „hlavního“ e-shopu, například mailem.*
- c) *Vy obratem koupíte zboží od dodavatele za dohodnutou sumu.*
- d) *Dodavatel se postará o kompletní vyřízení objednávky. Zboží posílá zákazníkovi spolu s fakturou, která je na vaše jméno.*

- e) *Zákazník zaplatí za zboží přímo vám (neplatí pro platbu na dobírku) a rozdíl mezi prodejní a nákupní sumou je vaše provize⁸⁰*

Mezi hlavní výhody dropshippingu patří úspora za skladovací prostory a držení velkých zásob. Nevýhodou je pak nemožnost kontroly odesílaného balíku a řešení reklamací, které řeší zákazník s firmou využívající službu dropshipping, firma ho ale nadále řeší s dodavatelem služby (dropshippingu).

4.4.1 Fulfillment

„Pojem fulfillment je kompletní logistické řešení pro eshopy či jiné byznysy, které prodávají fyzické zboží. Zahrnuje vše, na co si člověk jen vzpomene, od skladování přes expedici až po příjem vratek.“⁸¹

Hlavní výhodou je, že majitelé nemusí řešit každodenní záležitosti skladu, jako jsou zaměstnanci, pojištění zásob aj. Podobně jako u dropshippingu patří mezi hlavní nevýhody nemožnost kontrolovat si expedované balíčky.

4.4.2 Doprava a rozvoz zboží

Rozvoz zboží, také souvisí se spokojeností zákazníků. Tuto záležitost řeší firmy samostatně, tedy tak, že si dopravu k zákazníkům zajišťují svépomocí. Standardně se však tento způsob rozvozu zboží nepoužívá, a to zejména u menších podniků, jelikož jsou s tím spojeny obrovské náklady, které se za normálních podmínek snaží firmu především optimalizovat. Tento problém řeší takzvaný outsourcing.⁸² V tomto případě jde o takovou formu dopravy zboží, kdy máme v naší kompetenci vlastní sklad, ale dopravu zásilek řešíme prostřednictvím jiné firmy, která nám tuto službu zprostředkovává, stejně tak může outsourcing dopravní služby využívat i firma poskytující fulfillment nebo dropshipping.

⁸⁰ Macko, Vladimír. Dropshipping: *Co to je, jak funguje a jak na něm vydělávat?* [online]. 2012 [cit. 2020-10-15]. Dostupné z: <https://mladypodnikatel.cz/co-to-je-dropshipping-t3223>

⁸¹ Nepodepsáno. *Co to je fulfillment a proč ho využívat* [online]. [cit.2020-10-15]. Dostupné z: <https://sklagics.cz/co-to-je-fulfillment-a-proc-ho-vyuzivat>

⁸² Z anglického „*outside resourcing*“, česky řečeno „*nákup aktivit od externího subjektu, který se na dané služby specializuje*“ (Málek a Čujan, 2008, str. 85)

4.5 Marketingová strategie

Marketing a prodeje jsou hlavní složky, jenž rozhodují o úspěchu nebo neúspěchu firmy. Řeší zejména následující okruhy problémů:

- „Výběr cílového trhu
- *Určení tržní pozice produktu*
- *Rozhodnutí o marketingovém mixu*“⁸³

Výběr cílového trhu probíhá takzvanou segmentací. To znamená, že se trh rozdělí podle hodnotících kritérií, aby bylo možné co nejpřesněji odhadnout nebo vyvodit konkrétní cílovou skupinu, na níž se při marketingu bude moci podnik zaměřit. Rozhodující je velikost a kupní síla. Tyto dvě veličiny určí velikost segmentu.

Tržní pozicí produktu se určí jeho „prostor“ v porovnání s konkurencí. Vymezením tohoto prostoru opět dosáhne lepšího zacílení. Obecně řečeno je cílem podniku, aby byli zákazníci schopni odlišit produkt od těch konkurenčních a zároveň by si s ním měli vybavit určité emoce a asociace, které si předem podnik stanoví.

O marketingovém mixu jsem psala již v kapitole číslo 4.3. Důležité je tedy zvolit vhodnou kombinaci podbodů, které spadají pod hlavní 4P, případně pak 8P. V této souvislosti zmíním i tzv. zákaznický marketingový mix 4C, ty tvoří: zákazník, náklady na zákazníka, pohodlná dostupnost a komunikace.⁸⁴

V souvislosti s marketingovou strategií připomenu ještě SWOT analýzu, o které se dopodrobna pojednává kapitola 3.1.

4.5.1 SMART cíle

Předtím, než společnost začne s plánováním jednotlivých kroků strategie, musí si jasně vymezit své cíle. Tyto cíle rozdělujeme na tvrdé a měkké. Pod tvrdými cíli je možné si představit například množství nebo finance a pod měkkými kvalitativní změnu.⁸⁵ Při nastavování cílů se podnikatel musí držet pravidla SMART. Tento název vychází z anglických slov *specific, measurable, achievable, realistic, timed*. V knize *Tvorba strategie*

⁸³ Srpová, 2011, str.22

⁸⁴ Z anglických slov *customer, cost, convenience, communications*

⁸⁵ Fotr et al., 2020

a strategické plánování z roku 2020 se nově uvádí SMARTER, kde je tedy písmeno „E“ a „R“ navíc. Tato písmena představují slova *ethical* a *resourced*.

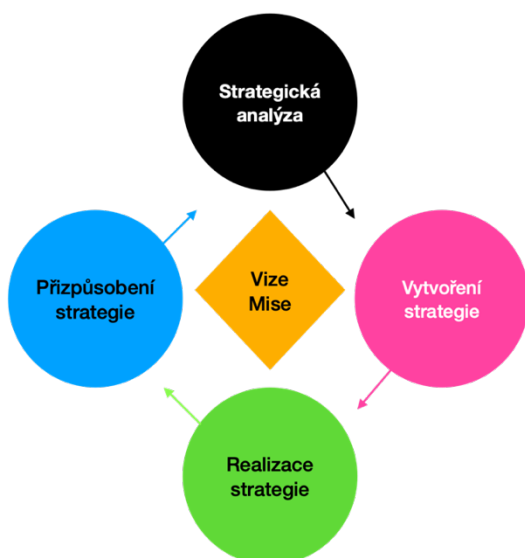
Slovo *specific* (v překladu specifický) říká, že je nutné si cíle pochopitelně a podrobně popsat, aby každý rozuměl tomu, kam se firma ubírá. *Mesurable*, neboli měřitelnost, napovídá, že cíle musejí být stanovovány tak, aby bylo možné měřit jejich výsledek a následně je vyhodnocovat a porovnávat. Dalším slovem je v překladu dosažitelnost. Nestanovujeme si tedy nesmyslně velké cíle, o kterých víme, že nejsou v našich silách, podobného významu je i slůvko *realistic*. Dále je zde písmeno „T“, jenž nám říká, aby byly naše cíle časově omezeny. Nemí-li stanoven určitý časový úsek, kdy má být cíle dosaženo, není možné vědět, kdy se má vyhodnotit. Poslední dvě písmena představují stanovení cílů v rámci etického přístupu k podnikání a zaměření cílů na zdroje.

4.5.2 Strategický cyklus

Téma strategického cyklu už jsem započala na začátku v kapitole 1.2. Dříve jsem již zmínila fáze strategického cyklu, modernější pojetí však nabízí níže obrázek číslo 3. Strategický cyklus, nebo také fáze strategického managementu, má fáze čtyři:

- Strategická analýza
- Formulace strategie
- Implementace strategie
- Hodnocení strategie

Obrázek 3 – Strategický cyklus



Tento cyklus je základní kostrou pro strategický management. Spadá do kompetencí top managementu a probíhá v pravidelných cyklech 1-5 let.⁸⁶

Při formulaci strategie je možné se setkat s tvorbou takzvaných scénářů. Jedná se o postup založený na předvídání budoucnosti, kdy jsou hlavními prvky vize s misí, vlivy a sdružování. Veškeré chování firmy za odlišných podmínek v budoucím čase by mělo vycházet ze základní filozofie podniku, jakožto ze stanovené vize a mise. V potaz je také důležité brát vlivy prostředí, které firmu ovlivňují. Mezi těmito vlivy je nutné vyhledat vazby a přetransformovat je na takzvané hybné síly. Nejběžnějšími hnacími silami, které platí téměř pro všechny společnosti jsou novost, mnohost, propojenost. Novost představuje rychlý technologický i sociální vývoj, což vede k ovlivnění udržitelnosti. Mnohost je odrazem narůstající počet obyvatel, s tím narůstající produkci, nárůst konkurence, nárůst spotřeby a odpadků atp. Ideálním příkladem je planeta Země, jelikož životní prostředí máme, dá se říci, jedno jediné. Proto je nezbytné s tímto ohledem a respektem přistupovat k podnikání s citem k ostatním kontinentům a k obyvatelům planety obecně. Při tvorbě scénářů je nejlepší využít odborníky z různých vědních disciplín, kteří mají mysl otevřenou a umějí na věci podávat konstruktivní kritiku. Další nezbytností je kreativní přístup, díky němuž lze nalézt velké množství hybných sil a provázaností mezi nimi. Výsledkem je volba nejpravděpodobnějšího scénáře, který se většinou hodnotí jednou ročně, uzpůsobuje se, případně se mění za scénář jiný. Největším přínosem pro firmu, která volí tvorbu strategie pomocí scénářů, je připravenost na různé situace a s tím spojený náskok při nastání konkrétního žádoucího i nežádoucího stavu oproti konkurenci.⁸⁷

V průběhu strategické analýzy se zjišťují skutečnosti, jenž se týkají vnějšího i vnitřního okolí firmy, aby podnik znal výchozí situaci a mohl dobře stanovit postup pro dosažení jednotlivých cílů. Tyto kroky se formulují v druhé fázi podle pravidla SMARTER. Ve třetí části se realizuje formulovaná strategie a ve fázi poslední je vyhodnocována a upravována.

⁸⁶ Zpracováno dle získaných znalostí z přednášek Mgr. Nikolky Pařízkové z předmětu Strategické řízení podniku a z knihy Fotr et al., 2020

⁸⁷ Sbořil, Josef, „Strategické plánování metodou scénářů“. *Vesmír*, 2000, roč. 79, č. 2000/8, s. 452-452

4.5.3 Formulace strategie – vize, mise, poslání, deklarace poslání, motto

Při formulaci strategie si podnik stanovuje vizi a poslání, jakožto hlavní nositele přidané hodnoty a vymezení se na trhu vůči konkurenci. Vize odpovídá na otázku „Čeho chceme v podnikání dosáhnout?“ a poslání se zabývá otázkou „Co je předmětem našeho podnikání?“.

Vize představuje žádoucí stav společnosti v budoucnu a slouží především k vnitropodnikové komunikaci. V jasně ohraničeném časovém úseku by měla odrážet, kde firma chce být. Plánovací horizont je většinou střednědobý. Mise je napsaná a formulovaná vize. „Vize musí mít již v sobě zahrnut inovační náboj, tedy vyjádření, jak se organizace v cílovém roce plánu oproti současnému stavu změní.“⁸⁸

Poslání je spojeno více s chováním firmy. „Poslání je časově nevymezená proklamace budoucího zaměření firmy a stěžejních hodnot, které determinují její podnikatelské aktivity. Musí při tom respektovat historii firmy, její schopnosti (kompetence), strategické hodnoty a předpokládané vlivy prostředí. Vyjadřuje základní smysl podnikání v kontextu dlouhodobé podnikatelské představy organizace. Formulované poslání musí být zaměřeno na trh, na dosažitelnost výsledků, na specifickou podnikatelského programu a na motivační prvky.“⁸⁹ Poslání je formulováno efektivně, jestliže je realizovatelné, s tržní orientací, dostatečně specifické a orientované na trh. Souhrnně řečeno vize a poslání představují smysl a účel existence firmy.

Pro pochopení poslání firmy jednotlivými zájmovými skupiny, je nutné ho účelově deklarovat každé skupině specificky. Pro zaměstnance by mělo být dostatečně motivační a také by v nich mělo vyvolávat pocit sounáležitosti. Vrcholový management v poslání musí vidět jasně dlouhodobé směřování podniku. U vlastníků je nutné dodržovat jistým způsobem jejich požadavky a očekávání, kudy by se společnost měla ubírat. V poslední řadě jsou to zákazníci, které musí poslání přesvědčit o tom, že oni jsou na prvním místě důležitosti.⁹⁰

Motto zobrazuje jasné a stručné heslo nebo větu, která vypovídá o firmě a jejích hodnotách.

⁸⁸ Fotr et al., 2020, str. 45

⁸⁹ Fotr et al., 2020

⁹⁰ Zpracováno dle získaných znalostí z přednášek Mgr. Nikoly Pařízkové z předmětu Strategické řízení podniku; Srpová a Řehoř et al. 2010

5 Udržitelnost produktu

Důležitou roli v mé bakalářské práci hraje dozajista populární pojem 21. století *sustainability*, neboli udržitelnost produktu. Stručně řečeno to znamená dlouhodobé používání určité věci, kterou není nutné po jejím použití vyhazovat. Jedná se o věci, které nejsou na jedno použití, čímž šetří životní prostředí. Pozitivní vliv na přírodu je pak přidanou hodnotou těchto produktů, což může být součástí USP. V dnešní době by se více či méně měla udržitelnost projevit v každé větší firmě, protože u zákazníků roste zájem o CSR⁹¹, což znamená společenskou odpovědnost firem, která je odrazem vyšších zájmů.

Produkt bývá považován za udržitelný, jestliže:

- je vyroben z obnovitelných zdrojů,
- minimalizuje škody na životním prostředí při jeho výrobě či spotřebě,
- nebyl vyroben nezodpovědným způsobem (dětská práce atp.)⁹²

⁹¹ Corporate Social Responsibility

⁹² Cyprus, Jenna. *What makes product sustainable?*, 2020 [online]. [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://earth911.com/business-policy/what-makes-a-product-sustainable/>

Praktická část

6 Popis společnosti

Půjde o menší rodinný podnik s tendencí růstu do středně velkého až velkého podniku se zaměřením primárně na český trh.

6.1 Volba druhu společnosti

Pro založení společnosti jsem zvolila společnost s ručením omezeným (s.r.o.), se základním kapitálem 200 000 Kč, který bude financován z vlastních zdrojů. Společnost bude disponovat jedním jednatelem, který se stane zároveň společníkem a budu jím já sama, a ještě jedním dalším společníkem. Jejich vklad rozdělím 50:50. Za své dluhy odpovídá společnost celým svým majetkem. Společnost s ručením omezeným nemusí tvořit dozorčí radu. Jednatel jedná s péčí řádného hospodáře.

6.2 Předmět podnikání společnosti Fláši

Společnost Fláši je primárně zamýšlena jako online e-shop, jehož hlavní činností bude prodej udržitelných nádob a láhví na B2C trhu. Sekundárně se zaměří na prodej udržitelných sáček, tašek a jiných pomůcek pro uchování či přenos potravin a také na prodej všech produktů na velkoobchodní bázi. Důležitým krokem je výstavba uživatelsky přívětivého internetového obchodu, který bude na pohled pěkný, ale zároveň také funkční.

7 Dílčí analýzy

Jestliže chci, aby byl podnik v budoucnu úspěšný, je nezbytné důkladně prozkoumat vnější i vnitřní prostředí firmy. Díky podrobným analýzám můžu předejít nepříznivým situacím nebo naopak zachytit vhodnou příležitost, která mi může v podnikání pomoci. V první řadě se zaměřím na makroprostředí, dále na mikroprostředí a v poslední řadě zanalyzuji zájmové skupiny a sestavím SWOT analýzu.

7.1 STEP analýza

Jako stěžejní sociální faktory, které mají vliv na podnik Fláši označují životní styl, úroveň vzdělání, věk a výši příjmů.

Životní styl se v prodeji produktů na e-shopu firmy projeví tím, že ti lidé se zájmem o životní prostředí, v dnešní době například eko produkty, budou tvořit pravděpodobně největší část poptávky, jelikož jejich životní filozofie se shoduje s filozofií firmy Fláši.

Větší povědomí o těchto skutečnostech dle mého odhadu mívají převážně mladí lidé ve věku 18-40 let.

Jelikož patří udržitelné obaly k dražším záležitostem oproti těm jednorázovým, dá se předpokládat, že zájem o produkty e-shopu Fláši budou mít lidé od střední příjmové třídy výše.

Po technologické stránce může podnik ohrozit špatně nastavený internetový obchod, jenž je příliš složitý pro uživatele, nebo po některých stránkách i nefunkční. Je možné se bavit i o moderních technologiích co se skladu a dopravy týče. Čím modernější sklad, tím rychleji je expedována objednávka, a tím rychleji se dostane k zákazníkovi, který je pak spokojen.

I použití moderních technologiích v marketingu může podniku výrazně pomoci, velmi populární je v dnešní době například dynamický *pricing*. Naopak případná implementace nových technologiích do podniku může vést k jisté konkurenční výhodě.

Z technologického hlediska by mohla hrozit i nová technologie z pohledu udržitelnosti, jenž by nemusela být součástí produktového portfolia firmy. Tento problém by šel vyřešit implementací produktu do nabídky, pokud by byl dostupný na českém trhu.

Z ekonomického hlediska firmě hrozí ohrožení vlivem nežádoucího vývoje ekonomiky, tím snížení příjmů obyvatelstva. Ti začnou šetřit, a tudíž omezí nákup nepodstatného zboží. Jako další možnost ohrožení ze strany ekonomiky je znehodnocení české koruny, čímž dojde ke změně kurzu měny, což může zvýšit náklady na nákup zboží ze zahraničí. Na druhé straně hrozí i situace, kdy pro podnik bude nákup zboží „levější“ a prodej v České republice vyjde „draž“, čímž se navýší naše zisky.

I politika má svůj vliv na podnikatelské prostředí v tomto případě by mohla nastat situace, kdy vláda vydá zákon a zákaz prodeje jednorázových obalů, což by mělo za výsledek zvýšení poptávky po udržitelných nádobách. Dále by bylo možné očekávat restriktce ohledně nákupů udržitelných nádob s omezením pouze na Evropu.

7.2 Porterova analýza 5ti sil

Konkurenční prostředí je tvořeno všemi firmami, které prodávají opakovatelně použitelné nádoby či láhve na potraviny a nápoje, ať už je to jejich hlavní náplní, nebo se tímto prodejem zabývají pouze okrajově. Nejbližší konkurencí jsou však ty společnosti, jejichž zboží tvoří převážně udržitelné nádoby.

Minimální hrozbou jsou substituty, které se mohou lišit hlavně novým materiálem nebo technologií, takže by nemělo být příliš těžké pak zahrnout tyto produkty do portfolia společnosti.

Co se týče nově vstupujících podniků na trh, hrozí zde okopírování prodáváných produktů a s tím poskytovaných spojených služeb a benefitů od firmy Fláši a jejich následná aplikace s novou přidanou hodnotou navíc do nově vzniklé firmy.

Kupní sílu, jak již bylo zmíněno v teoretické části, v Porterově analýze představují dodavatelé a zákazníci. Kupní síla dodavatelů bude hlavně zezáčátku podnikání velká, protože spolu nebudeme mít vytvořenou žádnou historickou spolupráci, tudíž Fláši nemůžou doložit výši odběrů a dodavatelé nenabídnou zvýhodněné podmínky. Zákazníci se budou vždy snažit tlačit na snížení ceny a zvýšení kvality, jejich kupní síla je velká, protože se jim firma bude snažit vyhovět, aby nakupovali co nejvíce. Proto se zákazníci nastavím vstřícnou a otevřenou komunikaci, poskytnu dostatek podpory navíc tak, aby si byli vědomi toho, že nekupují pouze zboží, ale kupují i informace, vzdělání v oblasti udržitelnosti a podnik je jejich přítelem, který jim poskytne radu a pomoc, kdykoliv potřebují.

7.3 Analýza zájmových skupin (Stakeholders)

Zájmovými skupinami, se kterými je možné se v případě e-shopu Fláši setkat, jsou: zákazníci, dodavatelé, vlastníci, konkurenti, zaměstnanci.

Zákazníci jsou středobodem podnikání. Firma se snaží maximalizovat uspokojení jejich potřeb. Většinu jich budou tvořit mladí lidé se zájmem o udržitelnost a životní prostředí. Těmto lidem není planeta Země ukradená, a proto nechtějí být spotřebiteli jednorázových obalů. Aby u Fláš zákazníci nakoupili, dopřeju jim dostatečnou zákaznickou podporu, usnadním reklamace, připravím uživatelsky přívětivý e-shop. Bez zákazníků by Fláši vůbec neexistovaly, proto je nezbytné o ně dostatečně pečovat a nabídnout jim kvalitní a funkční zboží. Jejich váha je 5.

Dodavatelé dodávají zboží určené k dalšímu prodeji. Je nutné s nimi dobře vycházet, kvůli nastavení cenové politiky. Zvolím-li formu skladu prostřednictvím fulfillmentu, zboží přijme jiná společnost odpovědná za sklad a expedici. Zájmem dodavatelů je maximalizovat počet dodávaného zboží a udržovat dlouhodobé vztahy s odběrateli, protože je snadné přejít ke konkurenci. Jejich váha je 4.

Vlastníky jsou v tomto případě společník a jednatel. Cílem podnikatelů je podnikat za účelem dosažení zisku. Protože se jedná o prodej *eko-friendly*, jejich sekundárním zájmem je prodávat udržitelné nádoby, proto by se této filozofie měli striktně držet, aby pak nepřišli o své věrné zákazníky. Jednatel podniká s přístupem řádného hospodáře, což má odrážet určitou loajalitu, znalosti a hájení zájmů firmy. V případě podniku Fláši se předpokládá aktivní zapojení obou dvou subjektů, tudíž převzetí manažerských funkcí ať už v jakékoli podobě. Součástí jejich pozic je zajištění hladkého fungování firmy a vyhledávání obchodních příležitostí. Jejich váha je 4.

Po určité době provozu podniku se firma pokusí získat investici, kterou využije především k marketingovým účelům, rozvoji firmy a dosažení hlavní strategie. Předpokládá se pasivní účast investora v podniku, tedy že řízení firmy přenechá původním majitelům. Jeho vlastnický podíl ve firmě by neměl přesáhnout 49%. Jeho váha je 4.

Konkurenty jsou například e-shopy mojeequa.cz, lahve.eu a veškeré jiné internetové obchody zabývající se prodejem udržitelných nádob. Hlavní nevýhodou většiny konkurence oproti podniku Fláši je, že je prodej láhví a nádob na potraviny pouze jejich vedlejší činností, tudíž se na ní nesoustřeďuje. To může mít spojitost s nedostatečnou podporou marketingu, jelikož je marketing roztržštěn na vícero druhů zboží. Firmy přitom nemají výrazné postavení v prodeji nádob, jinými slovy jejich značka nemá tak silné jméno, což by mohlo být usnadněním při zavádění nové společnosti Fláši na trh. Hlavní roli v prosazení se na trhu a vybudování si jistého positioningu bude hrát marketing. Jejich váha je 2.

E-shop nechám vybudovat cestou maximální automatizace, avšak jsou věci, které se tak snadno zautomatizovat nedají. Zajištění fungování e-shopu, přípravování podkladů a reportů o fungování obchodu, zajištění zákaznické podpory, příprava podkladů pro účetní a jiné provozní aktivity bude spadat do kompetencí jednoho z majitelů, tudíž minimálně zpočátku se předpokládá zvládání těchto činností bez potřeby zaměstnat člověka. Externě si společnost bude platit správu sociálních sítí, PPC reklamy, účetnictví a náklady spojeny s fulfillmentem. Předpokladem je najmutí si externí pracovní síly jakožto fyzické osoby vykonávající samostatně výdělečnou činnost. Jejich váha je 1.

7.4 SWOT analýza

Při vytváření SWOT analýzy jsem došla k závěrům, které zachycuje obrázek na konci této podkapitoly. Zabývala jsem se otázkou silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. V následující části své výsledky podrobněji rozeberu.

Mezi silnými stránkami je jisto jistě udržitelnost, kterou více popisují v teoretické části. V dnešním světě hraje především u mladé populace tzv. CSR⁹³. To má na starosti zájmy firmy ve smyslu širším, než je pouze hlavní činnost firmy. Chápáno jsou tím například dobročinné aktivity firmy vůči lidem. Udržitelnost podmínky CSR splňuje, a proto by firma měla po této stránce obstát.

Dalším plusem pro Fláši by mohlo být užší zaměření zboží, od čehož se odráží užší zaměření marketingových aktivit a tím zasažení těch relevantních zákazníků.

Mám v plánu soustředit se na marketing, který je konkurencí opomíjen. Nevynechám důležité marketingové kanály a pokusím se vrýt do mysli zákazníka jako ta značka, která prodává udržitelné láhve a nádoby na pití a jídlo. S tím je spjat i další bod, kterým je nový mladý brand. Je nutné nepodcenit vytvoření loga a výrazného webu, který si svou marketingovou komunikací získá zákazníky, jenž se budou vracet.

Tam, kde je ještě dnes možné velmi snadno nalézt mezery, je kvalitní zákaznická podpora. Zákazník musí vědět, kde a v jakém stavu se jeho zboží nachází. V případě reklamace je nezbytné jednat urgentně a jak jen nejvstřícněji to jde. To je důvodem, proč by právě tato oblast měla být silnou stránkou firmy.

Jak za silnou, tak zároveň za slabou stránku firmy považují užší sortiment. Sice mi umožní konkrétní komunikaci, avšak při výběru zboží může zákazník narazit na něco, co na mém újeji zaměřeném e-shopu nenajde a nákup pak provede jinde.

Absence historie firmy je dalším háčkem. Za prvé může internetový obchod působit nedůvěryhodně, jelikož nemá dostatek recenzí, za druhé by pravděpodobně v případě žádosti o půjčku zcela jistě dostal nižší částku než firma s historií.

Pravděpodobně každý začínající podnik bude mít ve své SWOT analýze mezi slabými stránkami nedostatečnou znalost zákazníků. To je problémem hlavně při marketingové komunikaci. Na tento nedostatek narazím pravděpodobně i při vytváření webu, protože může být pro zákazníky nepřehledný, jelikož jsou zvyklí mít nějaké tlačítko tam, a ono je jinde atp.

⁹³ *Corporate Social Responsibility*

Příležitostí pro novou malou začínající firmu může být v tomto případě převzetí významného postavení na trhu, a to díky tomu, že konkurence má širší záběr, a tudíž se nesoustřeďuje pouze na propagaci udržitelných láhví a nádob na potraviny. Tím vzniká na trhu prostor pro nový svěží brand. Jestliže se lidem vryje do povědomí značka, je to skvělý čas na vytvoření komunity, která bude šířit myšlenky firmy a vytvořit stálou základnu zákazníků.

Jak již bylo mnohokrát zmíněno, Fláši se zabývají udržitelností, čímž šetří životní prostředí, proto by bylo vhodné rozvíjet tuto myšlenku a navázat spojení s neziskovou organizací, zabývající se právě problematikou životního prostředí ve spojitosti s jednorázovými obaly. Další příležitostí je převzetí výhradního zastoupení kvalitních značek, které se již prodávají v zahraničí. Tím by společnost získala výhodu pro širší prodej jistých výrobků například i do kamenných prodejen, které Fláši zatím neplánují.

Když Evropská unie či vláda České republiky nařídí omezení nebo úplný zákaz prodeje potravin a nápojů v jednorázových obalech a samotný prodej jednorázových obalů, rozšíří se tím pro firmu potenciální tržní příležitost.

Jako poslední příležitost je možné označit možnost stát se dodavatelem do supermarketů či jiných prodejen, čímž by se zboží dostalo blíže k zákazníkům a firmě by narostl odbyt zboží.

Jistá hrozba je tvořena řadou konkurentů, kteří jsou na trhu již zaběhlí, znají chování svých zákazníků, mají jistou historii a fungují. Proto je nutné hned od začátku se od nich odlišit a být více vidět.

V případě zvolení formy skladování fulfillment, hrozí nemožnost kontrolovat odesílané balíčky a celkově společnost přichází o možnost kontroly procesu zpracování a expedice objednávek. Jestliže nastane nějaký problém na straně fulfillmentové služby, firma začíná tento problém řešit, oproti firmě s vlastním skladem, pozdě.

Třetí hrozba je hrozbou pro každý nově vstupující podnik na trh a je jím nezáměr zákazníků. Jistě lze tuto hrozbu snížit pomocí pre-testů a výzkumů na trhu o tom, jaký je zájem o dané zboží. Tyto výsledky je však nutné brát s rezervou, protože lidé nejsou schopni definovat jejich postoj vůči brandu, který ještě neznají a neznají jeho komunikaci.

Obrázek 4 - SWOT analýza podniku Fláši

Silné stránky <ul style="list-style-type: none">• Udržitelnost• Úzké zaměření• Důraz na marketing• Nový mladý brand• Zákaznická podpora	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none">• Užší sortiment• Žádná historie• Nedostatečná znalost zákazníků
Příležitosti <ul style="list-style-type: none">• Zaujetí významného postavení na trhu• Vytvoření komunity• Podpora životního prostředí• Přijetí výhradního zastoupení značek• Restrikce jednorázových obalů• Stát se dodavatelem řetězců	Hrozby <ul style="list-style-type: none">• Konkurence• Nefunkčnost firmy dodávající fulfillment službu• Nezájem zákazníků

8 Vytvoření strategie

8.1 Formulace vize, poslání, filozofie a motta

Vizí společnosti Fláši je stát se předním oblíbeným a výrazným brandem s udržitelnými nádobami. Nákup u nás bude zážitek, který přiměje zákazníka k jeho zopakování.

Posláním firmy je nabídnout koncovým zákazníkům i obchodním řetězcům dostatečné množství udržitelných nádob na pití i potraviny, které jsou kvalitní, funkční i designové a pro každou příležitost. Fláši nejen vydělávají, ale také pomáhají a z každého nákupu posílají část peněz organizaci Platforma⁹⁴. Společnost si zakládá na přátelském přístupu a vstřícném zákaznickém servisu.

- Deklarace poslání ve vztahu k zákazníkovi:

⁹⁴ Dostupné na: www.platforma8.org [online] [2021-03-30]

Zákazníci jsou naši přátelé, kterým dobře poradíme s výběrem zboží, a když bude s nákupem u nás nespokojen, vrátíme mu peníze a dáme slevu na další nákup.

- Deklarace poslání ve vztahu k výrobku:

Nádoby na nápoje a potraviny jsou těmi nejlepšími značkami ze všech koutů světa a plně uspokojí potřeby svých nových majitelů.

- Deklarace poslání ve vztahu k trhu:

Fláši se soustřeďují na tuzemský trh a většinu jejich konkurence tvoří obchody s širší nabídkou zboží, než jsou pouze nádoby na nápoje a potraviny.

- Deklarace poslání ve vztahu k technologii:

Společnost pracuje s tradičními materiály, jako je sklo, dřevo, kov, ale i nejnovějšími a nejpokrokovějšími materiály vzniklých nejrůznější recyklací a ekologickým zpracováním.

- Deklarace poslání na zájem o přežití, růst a profitabilitu:

Hlavním ekonomickým cílem podniku je nastavení takové ceny, které budou pro zákazníka v porovnání s konkurencí dost atraktivní, ale zároveň půjde vytvořit takový zisk, z něhož bude možné poslat část peněz organizaci Platforma pro udržitelný rozvoj a etiku.

- Deklarace poslání ve vztahu k filozofii:

Podnik si zakládá na přátelském přístupu a vstřícnosti. Neskrývá pravdu a je otevřen všem, kteří do něj chtějí nahlédnout. Hlavní myšlenkou je vytvářet něco, co má smysl a je to pro vyšší dobro.

- Deklarace poslání ve vztahu k sebekoncepci:

Firma je odlišná především svým přístupem k zákazníkům a podporou neziskových organizací, řešící stejný problém, jako Fláši – odpadky (především jednorázové obaly) v přírodě.

- Deklarace poslání ve vztahu k veřejnosti:

Vedlejším záměrem je vytvořit komunitu, které není lhostejný osud planety a mají stejné zájmy jako Fláši. Tuto komunitu podpoříme a zaštitíme, díky čemuž vznikne prostor pro sdílení a podporu stejně smýšlejících lidí, jenž budou tvořit hlavní základnu našich zákazníků a stanou se jakými si ambasadory firmy.

- Deklarace poslání ve vztahu k zaměstnancům:

Zaměstnanci jsou naši přátelé, ve které máme plnou důvěru a tvoří součást naší firemní identity. Podporujeme je v jejich nápadech a snažíme se vytvořit co nejpřívětivější prostředí pro jejich spokojenost.

Filozofie společnosti Fláši se vyznačuje otevřeností, neformálností a vstřícným jednáním vůči všem zájmovým skupinám. Bourá bariéry mezi zákazníkem a firmou a snaží se je přetvořit na dlouhodobé přátelství, z něž plyne vzájemný prospěch pro obě strany. Síla je v udržitelnosti a v komunitách, a to je důvodem, proč se Fláši snaží takovou komunitu tvořit.

Motto firmy Fláši zní: „Napij, umyj, nevyhod’ - Fláša, originální přítel tvůj i přírody.“

8.2 Definice strategických oblastí a jejich základních strategií

Strategickými oblastmi v této bakalářské práci jsou: e-commerce, marketing, finance, logistika a HR.

Pro vytvoření funkčního a také uživatelsky přívětivého a graficky moderního e-shopu je e-commerce důležitým bodem. Je nezbytné sledovat aktuální trendy a technologie, jež pomohou internetovému obchodu rychle reagovat na případné změny. E-shop bude představovat jakousi truhlici s pokladem, takže její vzhled hraje velkou roli. Jestliže zákazníka neosloví v prvních několika sekundách, zákazník odejde a neprovede konverzi. Cílem je vytvořit přehledné prostředí, kde návštěvníci webu naleznou informace, které potřebují a rychle a jednoduše provedou nákup.

Aby došlo k naplnění vize, pravděpodobně největší část pozornosti je nutné vložit do marketingu. V první fázi musí vzniknout zajímavé, jednoduché a zapamatovatelné logo a čtivé texty na webu. Ve fázi druhé je nutné dát zákazníkům o společnosti vědět, to provedu prostřednictvím nejrůznějších komunikačních kanálů. Ve fázi třetí je zájmem podniku vytvořit svojí vlastní kolekci udržitelných obalů pod značkou Fláši.

Cílem marketingu je tedy vytvořit dostatečnou podporu pro zvýšení povědomí u zákazníků a „přehlušení“ komunikace konkurence. V případě odběratelů B2B je to nastavení přátelské komunikace a výhodných smluvních podmínek pro obě strany. Dále naši spolupráci vybudujeme na spolehlivých dodávkách zboží, výhodných množstevních slevách, marketingové podpoře a vstřícné cenové politice.

Další nepostradatelnou oblastí, jíž je nutné se zabývat jsou finance. Správné nastavení finančního plánu hraje klíčovou roli v úspěchu či krachu firmy samotné. Financím věnuji přehlednou tabulku doplněnou o časový plán v kapitole 10.

Cílem finanční rozvahy je odhadnout pokud možno co nejpřesnější částky, jež je nutné získat na uvedení podniku do provozu a jeho následné fungování. S tím je spojeno i zajištění zdrojů

pro tyto aktivity. Zároveň je důležité nastavit takové ceny, které budou pro zákazníka přijatelné, ale pro podnik stále výnosné.

Jestliže má e-shop fungovat, jistě se neobejde bez skladu a expedice zásilek. V oblasti logistiky bude cílem se věnovat volbě způsobu skladování zboží a následné rozesílání zboží tím způsobem, aby během procesu odesílání objednávky nedocházelo ke zbytečným prodlevám a zásilka se tak k zákazníkovi dostala co nejdříve.

Aby mohl například vzniknout e-shop nebo fungovat marketing, je nezbytné zajistit si pracovní síly. Cílem je nalézt takové zaměstnance či spolupracující osoby, kteří budou sounáležet spolu s podnikem, jeho vizí a filozofií.

8.3 Nastavení hlavního strategického cíle

Hlavním strategickým cílem podniku je vytvořit svěží mladou značku, která bude v lidech vzbuzovat pocity přátelskosti a bude se snažit o top of mind v sortimentu udržitelných potravinových a nápojových nádob. Fláši mají být výrazným brandem s komunitou okolo sebe.

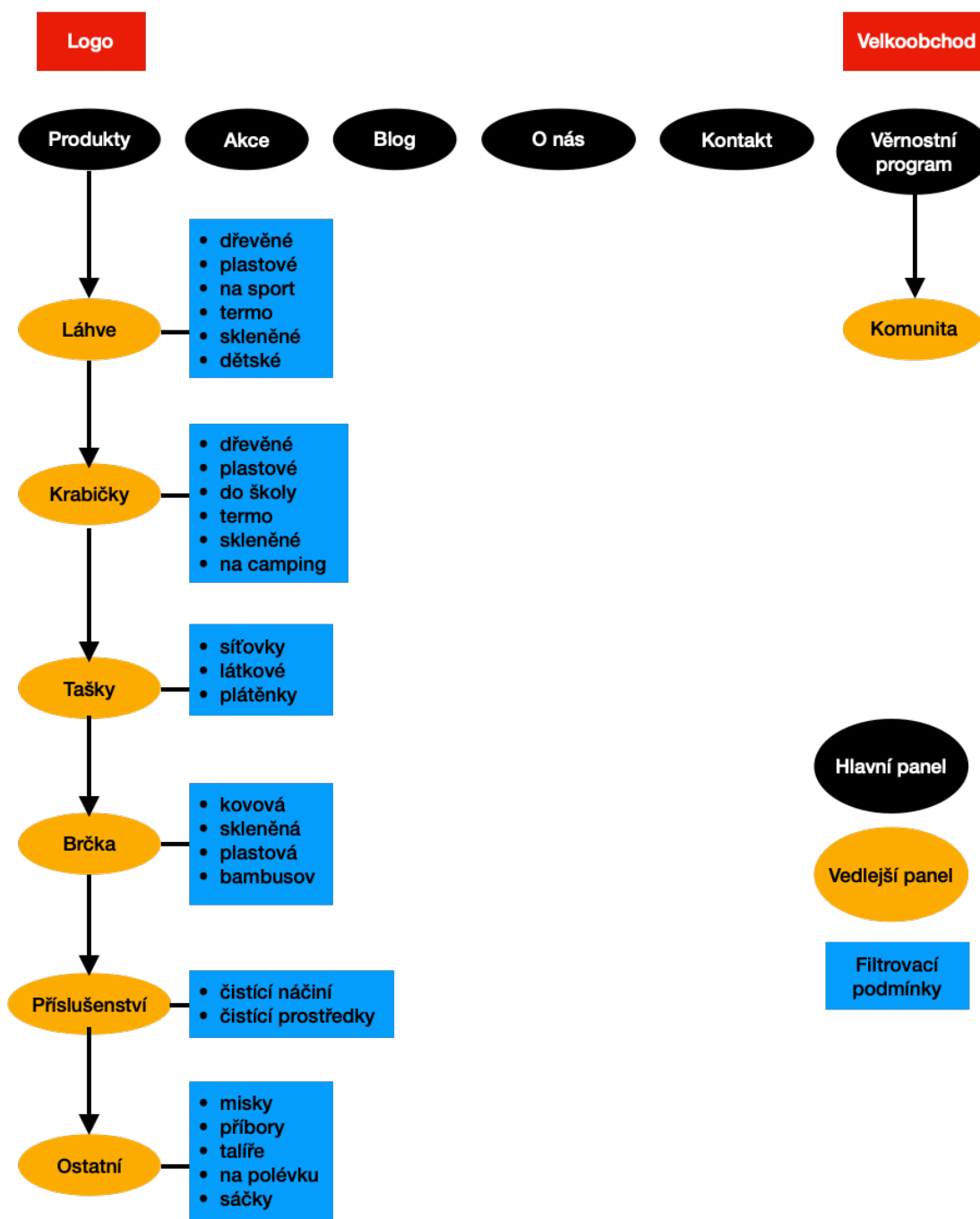
8.4 Naplánování kroků v rámci strategie

8.4.1 Výstavba e-shopu

E-shop nechám vytvořit na platformě Shoptet, a to proto, aby bylo následné drobné úpravy a změny možné provést samostatně. Dalším důvodem je cenová dostupnost a zcela dostačující nabídka různých nástrojů, které lze na e-shop přidat. Co se týče popisu produktů, majitel dodá veškeré nutné podklady pro to, aby mohly být popisky vytvořeny. E-shop umístím na doménu www.flasi.cz i www.flasi.com.

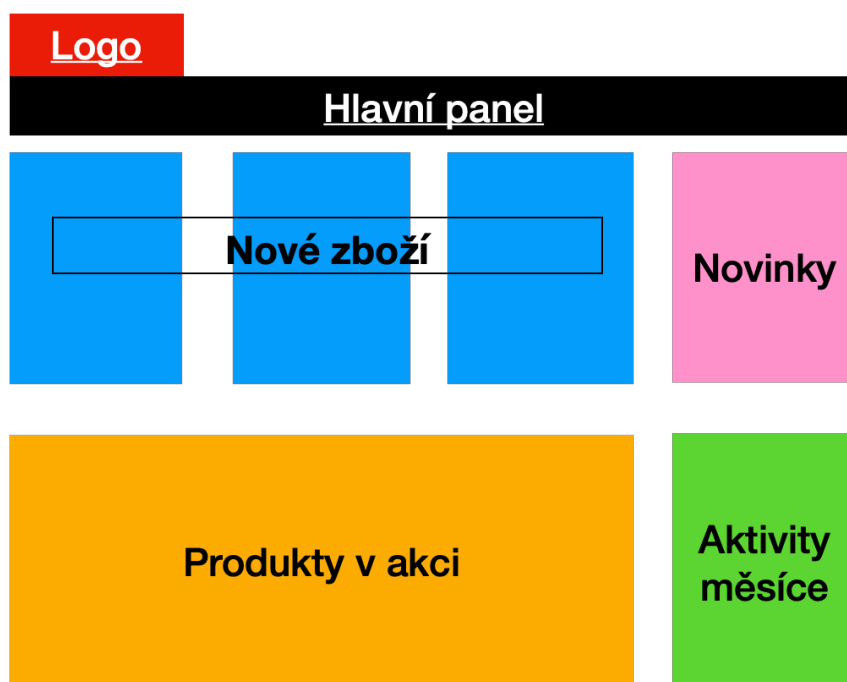
Web bude disponovat hlavním a vedlejším panelem. Hlavní panel zobrazí 5 oblastí, vedlejší panel bude odkazovat na druhy zboží. Na hlavním panelu se zobrazí tlačítka produkty, akce, jak pomáháme, o nás, kontakty. Strukturu webu zachycuje obrázek níže, kde jsou mimo jiné ukázány i hlavní filtrační podmínky produktů.

Obrázek 5 - Struktura e-shopu



Po vstoupení na web se zákazník ocitne na hlavní stránce, na níž nalezne případný zpětný proklik skrze logo v levém rohu. Hlavní stránka nabídne nejnovější zboží, reklamu na produkty v akci, aktivity měsíce a novinky.

Obrázek 6 - Struktura hlavní stránky e-shopu



Záložka „O nás“ umožní zákazníkům nahlédnout do zákulisí firmy. Bude možné si přečíst vizi podniku a její filozofii, krátký životopis zakladatelů a něco málo o dodavatelích, se kterými Fláši spolupracují.

Kontakty poskytnou zákazníkům kontaktní formulář pro rychlou komunikaci, odkazy na sociální sítě, kontaktní telefony a emaily a adresu sídla společnosti. Budou jakousi základnou kontaktů pro řešení problémů.

Záložka věrnostní program popíše výhody registrace a zapojení se do komunity. Na to navazuje odkaz na „Jak pomáháme“, kde bude možné zjistit informace o zasílaných peněžích organizaci Platforma. Z vybraných peněz jednou měsíčně společnost odešle část výtěžku zmíněné organizaci. Ta by na oplátku všem, kteří se na vybrání částky daný měsíc podíleli, a zároveň by měli zájem, uveřejnila jejich jména na své stránce.

V sekci „Akce“ zákazník nalezne zlevněné produkty, anebo ty, které se týkají nějakého svátku, například Vánoc, Valentýnu atp.

Web nabídne i vzdělávací podporu všem stálým i jednorázovým zákazníkům, a to prostřednictvím blogu, který poskytne pravidelné články na nejrůznější témata týkající se ochrany životního prostředí, udržitelnosti a využitelnosti zboží z produktového portfolia Fláši a také rozhovory se zajímavými hosty.

Pod záložkou odkazující na produkty bude ukryt vedlejší panel s jednotlivými druhy produktů, které bude možné vyfiltrovat podle podrobného a uživatelsky přívětivého filtru.

E-shop nabídne možnosti registrace a sbírání věrnostních bodů, provedení nákupu umožním ale i bez založení si zákaznického účtu.

Na jednotlivé stránky nechám umístit remarketingové kódy pro efektivnější cílení reklamou na zákazníky.

Velkoobchod pod svou vlastní záložkou zobrazí prostor pro přihlášení B2B odběratelů, kde veškeré zboží naleznou se zobrazenými velkoobchodními cenami. Pro nové zájemce navázání obchodní spolupráce, e-shop poskytne informace, jak se stát naším partnerem.

V košíku mimo standartní umístění volby doručení a platby nechám umístit zákazníkům tlačítko s možností uhradit svou uhlíkovou stopu vzniklou ve spojitosti s balením a odesíláním zásilky. Tyto peníze bude poskytnuty nadaci.

8.4.2 Distribuční články a dodavatelé

V první fázi firma osloví dodavatele, se kterými chce navázat spolupráci. U značek, které nebudou mít obchodní zastoupení pro Českou republiku o toto zastoupení požádám. Dodavatelům představím vizi firmy a její přidané hodnoty.

Ve fázi druhé se podepíší smluvní podmínky, které postaví hlavní základní kámen pro výpočet marže.

Fláši se pokusí o vytvoření co nejpřátelštějšího vztahu, tak aby tento aspekt naplňoval filozofii podniku.

Z dlouhodobého hlediska se společnost zaměří na udržování a budování dlouhodobých vztahů s dodavateli.

8.4.3 Marketing

V marketingu se zaměřím především na digitální prostředí, kde proběhne nastavení PPC reklamy na webech i na sociálních sítích. Spuštěn bude i remarketing pro zobrazování se reklam těm lidem, kteří web Fláši již navštívili.

Na sociálních sítích Instagramu a Facebooku vznikne profil a stránka Fláši, kde budou komunikovány veškeré aktivity a promované akce či spolupráce. Do provozu uvedu také skupinu komunity Fláši, která podpoří a sdruží lidi se zájmem o životní prostředí a udržitelnost v praxi. Na těchto platformách se zaměřím na pravidelnost přidávání

relevantních příspěvků a „vrývání se“ značky do podvědomí lidí pomocí postů, videí, anket, soutěží atp. Jejich obsah zacílí na odkazování na nové články na blogu, na nové zboží, na akce, na události, na kterých bude možné se s Flášami potkat, na ukázky toho, při jaké aktivitě je možné konkrétní zboží použít atp.

Společnost naváže spolupráci s influencery, s nimiž se pokusí vybudovat osobní vztah a upřednostní dlouhodobé spolupráce. Vhodné vybrání influencerů proběhne až bude zhotoven e-shop. Příklady vhodných možností pro představu zachycuje tabulka níže.

Tabulka 1- Příklady vhodných influencerů

Influenceri s větším dosahem	Influenceri s menším dosahem
Míša Tomešová	healthy by cerna
Svět podle Katky	Pavel Maslák
Michaela buchta malotinova	Seidlovaz
Kerolajna	Kára Kováčová

Blog poskytne aktuální informace a chytlavé články pro snahu o přivedení pravidelné návštěvnosti na web.

S webem je ještě spojen věrnostní program, do kterého se může registrovat každý přímo na e-shopu. Svou registrací se člen věrnostního programu stane součástí komunity, která vstupuje do interakce s obchodem prostřednictvím sociálních sítí. Budou mu pravidelně chodit newslettery včetně těch s výhodami spojenými s členstvím. Výhodou komunity je vzájemná podpora a komunikace s ostatními členy nebo zapojení se do aktivit spojenými s podporou organizace Plaforma, jež zastřešuje různé projekty, jako je například Zero Waste Česko⁹⁵. Za každých 300 Kč bude připsáno členům věrnostního programu 5 věrnostních bodů. Za určitý počet věrnostních bodů bude možné vybrat si některou z odměn.

Jak již bylo zmíněno, v marketingu se Fláši zaměří i na zaslání pravidelných emailů všem, kteří poskytli email pro rozesílání marketingových aktivit. Jejich obsah zacílí na odkazování na články na blogu, na současné akce a novou nabídku.

Z oblasti PR poskytne majitel firmy několik rozhovorů a zaplatí za umístění článků na čtené weby, blogy či do podcastů.

Pro B2B propagaci Fláši upřednostní osobní personalizovaný marketing, jako je direct mailing, osobní telefonát nebo osobní schůzka. Oslovím zejména prodejny se sportovním zbožím, s dárkovými předměty, campingové prodejny i e-shopy a ty, jež se specializují na zero-waste.

⁹⁵ Dostupné na: www.zerowastecesco.cz [online] [2021-03-30]

Aby Fláši získávaly a oslovovaly nové zákazníky, prezentovat se budou na vhodných akcích, jako je Ecoworld – Biostyl, festival Evolution, sportovní akce, Vánoční trhy v PVA Expo, Nature festival, Zero waste festival, aj. Součástí akcí by byla i guerilla kampaň, která by mohla být využita i samostatně mimo akce.

V druhé fázi se marketing zaměří na ATL⁹⁶ komunikaci. Touto komunikací bude v televizi sponzor pořadu a třicetisekundový spot v rádiu.

8.4.4 Personální zastoupení

Zpočátku budou veškeré provozní a administrativní činnosti spadat do kompetence dvou majitelů. Stejně tak tomu bude i se strategickými a finančními aktivitami, avšak účetnictví přenechám účetní firmě. Jeden z majitelů zajistí kreativní nápady pro marketing, jakožto specialista v tomto oboru a bude mít na starosti komunikaci a zajišťování těchto spoluprací. V zájmu majitelů je též vyhledávat vhodné podnikatelské příležitosti, případná obchodní zastoupení nových značek, nové dodavatele a udržování vztahů s nimi.

Odesílání zásilek v případě vlastního skladu zajistí brigádníci.

Na marketingové aktivity pověřím externí fyzickou osobu⁹⁷, jejíž náplní bude zajištění marketingových aktivit. Mělo by se jednat o specialistu na PPC reklamy a sociální sítě s přesahem do PR, to proto aby zajistil hladký průběh marketingu a podle potřeby si najal či spolupracoval s dalšími lidmi z oboru. V jeho kompetenci ponechám i rozesílání pravidelných newsletterů.

Pro psaní článků na blog a vytváření nových popisků k produktům si vezme na starosti taktéž externista placený stejně, jako člověk zajišťující marketing, podle vykonané práce.

Výstavbu e-shopu na platformě Shoptet zajistí stejně jako účetnictví externí firma.

⁹⁶ Above the line

⁹⁷ Freelancer - živnostník

8.4.5 Logistika

Pro skladování byly zváženy dvě možnosti. Tou první byl výpočet využití služby fulfillmentu, a tou druhou pronajmutí skladovacích prostor a odesílání zásilek majiteli a rigádníky.

V případě fulfillmentu je nutné sehnat dodavatele této služby, který má na starosti příjem zboží na sklad, skladování a předání zásilek doručovací firmě, s nimiž spolupracuje.

Volba vlastního skladování je tou procesově náročnější. Je nutné sehnat skladovací prostory, zajisti evidenci zboží na skladě a zajištění doručovací služby.

Po propočítání obou variant jsem došla k závěru, že bude pro podnik výhodnější zajistit si službu fulfillmentu. Propočítané varianty zobrazuje tabulka níže.⁹⁸

⁹⁸ Veškeré podklady byly čerpány z internetových stránek <https://www.comgate.cz/cz/cena> a <https://www.mailstep.cz/cenik/> a také konzultovány s Bc. Janem Kubešem

Tabulka 2- Varianta vlastního skladu a fulfillmentu

Fulfillment			
	Počet objednávek / měsíc		
	100	500	1000
Expedice (34Kč/objednávka)	3 400 Kč	16 000 Kč	30 500 Kč
Uskladnění (210 Kč/paleta/měsíc)	10 500 Kč	16 800 Kč	21 000 Kč
Počet palet na skladě	50	80	100
Počet vrácených objednávek (5%)	5	25	50
Zpracování vrácených objednávek (34Kč)	170 Kč	850 Kč	1 700 Kč
Počet přijatých dodávek zboží na sklad	15	20	30
Příjem zboží na sklad (29Kč/zásilka)	435 Kč	580 Kč	870 Kč
Celkové náklady	14 505 Kč	34 230 Kč	54 070 Kč

Vlastní sklad		
Jednorázové náklady	Regály na zboží	15 000 Kč
	Manipulační technika	2 500 Kč
	Tiskárna	4 000 Kč
	Notebook	15 000 Kč
	Celkem	36 500 Kč
Opakující se náklady	Nájemné	11 000 Kč
	Služby	2 500 Kč
	Internet	500 Kč
	Brigádníci 2x	20 000 Kč
	Kancelářské potřeby	2 000 Kč

Vlastní sklad			
	Počet objednávek / měsíc		
	100	500	1000
Obalový materiál (9Kč/objednávka)	900 Kč	4 500 Kč	9 000 Kč
Výplň (3Kč/objednávka)	300 Kč	1 500 Kč	3 000 Kč
Expediční štítek (1Kč/objednávka)	100 Kč	500 Kč	1 000 Kč
Variabilní náklady	1 300 Kč	6 500 Kč	13 000 Kč

Nájemné	11 000 Kč	25 000 Kč	35 000 Kč
Služby	2 500 Kč	4 000 Kč	5 000 Kč
Internet	500 Kč	500 Kč	500 Kč
Počet brigádníků	2	2	2
Mzda brigádníků	20 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč
Kancelářské potřeby	2 000 Kč	4 000 Kč	5 000 Kč
Fixní měsíční náklady	36 000 Kč	53 500 Kč	65 500 Kč
Celkové náklady na vlastní sklad	37 300 Kč	60 000 Kč	78 500 Kč

8.4.6 Financování jednotlivých skupin

Vzhledem k počáteční velikosti podniku jsem se rozhodla pro způsob financování z vlastních zdrojů a pro případné vypůjčení bezúročné půjčky od rodinných příslušníků, abych se vyhnula financování z cizích zdrojů.

V druhé části plnění strategie budu pracovat s investicí od investora se 49% podílem.

9 Realizace a plnění strategie

Nastavila jsem hlavní strategický cíl, strategické podoblasti a jejich úkoly a cíle. Jednotlivé operativní kroky strategií budu provádět lineárně tak, aby se vzájemně podporovaly a postupně vedly k naplnění strategického cíle. Podrobněji se této problematice věnuje kapitola číslo 10, kde je rozebrán časový i finanční plán, jenž popisuje jednotlivé fáze podniku po časové a finanční stránce.

10 Řízená realizace

Řízenou realizací se myslí uchopení jednotlivých aktivit při realizaci strategie. K jednotlivým úkonům je přiřazen konkrétní časový plán, v němž má být akce dokončena. Podobně je to i s finančními zdroji, ze kterých je při určité aktivitě čerpáno.

10.1 Časový plán

Aby bylo dosaženo hlavního strategického cíle, rozdělila jsem vstup firmy na trh do několika fází, které vedou k naplnění vize. Těmito fázemi jsou:

- Fáze 1. založení společnosti
- Fáze 2. získání dodavatelů + sklad
- Fáze 3. vznik e-shopu
- Fáze 4. získání odběratelských míst (prodejny, e-shopy, market place)
- Fáze 5. spuštění e-shopu
- Fáze 6. získání investice
- Fáze 7. vlastní prodejna

- Fáze 8. expanze do zahraničí
- Fáze 9. výkup láhví

Načasování jednotlivých fází je zobrazeno v levé části tabulky v tabulce číslo 3 v kapitole 10.2.

Fáze 1 bude odhadem trvat jeden měsíc, hlavní náplní je zajištění kancelářských prostor a zapsání společnosti do obchodního rejstříku. Současně se zaměřím na získávání dodavatelů, odběratelských míst a poptávání skladu. V poslední řadě se první měsíce podnik bude orientovat na vznik e-shopu. Tudíž fáze 1-4 probíhá ve stejném období.

Spuštění e-shopu, tedy fáze 5, se odhaduje začátkem druhého kvartálu. Hlavní roli zde hraje především marketing a fungování služby fulfillment.

Ve fázi 6 se předpokládá investice od investora, jehož podíl bude ve firmě tvořit 49%. Očekávaná výše investice je 2 500 000 – 3 000 000 Kč, jež plánuji rozdělit do dvou částí. Zhruba polovina investice bude směřovat do marketingových aktivit a druhá část peněz zafinancuje další rozvoj firmy, do něž spadá například rozšiřování sortimentu nebo distribučních kanálů.

Vzdálenější budoucnost pak zachycují fáze 7-9, které však vychází z předpokladu, že značka již zná své zákazníky a svůj positioning a umí s těmito informacemi pracovat. Tyto fáze budou potřebovat další nemalou investici. Více se však těmto bodům v práci nevěnuji, jelikož by bylo nutné upravit strategické cíle. Jsou však jakýmsi motivačním prvkem a vzdálenějším cílem podniku.

10.2 Finanční plán

Ceny produktů budou stanoveny nákladovým způsobem. Marže produktů tvoří 50%. Veškeré náklady a výnosy jsou dopodrobna vypsány v tabulkách číslo 3 a 4 níže v této kapitole. Tabulka 3 řeší náklady, případně výdaje, jednotlivých fází s ohledem na časovou osu a kvartály. Tabulka 4 řeší příjmy v prvních dvou letech odečtené o náklady. V druhém roce se struktura nákladů mění, a to především kvůli absenci založení podniku a vzniku e-shopu. Hlavním úkolem v následujících letech je sledovat trendy, oslovovat nové zákazníky a ty stávající si udržet.

Do finančního plánu není propán „příjem“ investice, který není naším ziskem, nýbrž se jedná o navýšení kapitálu, s nímž může podnik nakládat v rámci smluvních podmínek s investorem. Tento plán také neobsahuje náklady spojené s věrnostním programem, jelikož

by se jednalo o hrubé odhady, které by mohly zbytečně zkruslit finanční dispozice firmy. Finanční rozvaha zahrnuje pouze maloobchodní část podnikání a fáze 7-9 též nejsou předmětem finanční rozvahy, jelikož jde o vzdálenější budoucnost a ceny se budou lišit například podle měnového kurzu a jiných podmínek v zemi, do níž by Fláši vstupovaly.

Finanční plát též nepočítá se mzdami majitelů, jelikož se předpokládá, že mají jiný zdroj příjmů, například již vlastní jinou firmu, která jim vydělává. Očekává se, že prvních několik let majitelé peníze budou reinvestovat na rozvoj firmy, a až dosáhne určité velikosti, majitelé si budou vyplácet roční podíl na zisku⁹⁹.

Tabulka 3- Podrobný plán nákladů, případně výdajů, fází s ohledem na časovou osu

		Rok 1				
Časová osa			Q1	Q2	Q3	Q4
leden 2022	Fáze 1: Založení společnosti	Založení s.r.o.	6 888 Kč			
		Pronájem kanceláře (4 500 Kč/měsíc)	13 500 Kč	13 500 Kč	13 500 Kč	13 500 Kč
		Služby kancelář (1 000 Kč/měsíc)	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč
		Vybavení kanceláře	10 000 Kč			
		Kancelářské potřeby (1 000 Kč/měsíc)	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč
		Internet v kanceláři (500 Kč/měsíc)	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč
		Mobilní tarif (2 x 1 000 Kč/měsíc)	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč
		Účetní (4 000 Kč/měsíc)		12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč
Celkem fáze 1			43 888 Kč	39 000 Kč	39 000 Kč	39 000 Kč
od ledna 2022	Fáze 2: Získání dodavatelů	Cestovné	15 000 Kč	15 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč
Celkem fáze 2			15 000 Kč	15 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč
leden-únor 2022	Fáze 3: Vznik e-shopu	Doména	241 Kč			
		Shopet předplatné (1 740 Kč/měsíc)	5 220 Kč	5 220 Kč	5 220 Kč	5 220 Kč
		Vytvoření e-shopu	50 000 Kč	50 000 Kč		
		Právní služby	20 000 Kč			
		Logo + logomanuál	15 000 Kč			
Celkem fáze 3			90 461 Kč	55 220 Kč	5 220 Kč	5 220 Kč
od ledna 2022	Fáze 4: Získání odběratelských míst + sklad	Cestovné	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč
		Fulfillment - sklad		31 500 Kč	31 500 Kč	50 400 Kč
		Náklady za naskladnění		4 350 Kč	1 305 Kč	1 305 Kč
		Pořízení zboží		250 000 Kč	300 000 Kč	500 000 Kč
Celkem fáze 4			15 000 Kč	300 850 Kč	347 805 Kč	566 705 Kč
od dubna 2022	Fáze 5: Spuštění e-shopu	PPC (nastavení + kredit)		40 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč
		Heureka (10 000 Kč/měsíc)		15 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč
		Sociální sítě (5 000 Kč/měsíc)		15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč
		Influenceri		20 000 Kč	40 000 Kč	80 000 Kč
		Copywriting (7 000 Kč/měsíc)		10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč
		PR		10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč
		Marketingový externista (PR + social + emailing)		30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč
Celkem fáze 5			- Kč	140 000 Kč	165 000 Kč	205 000 Kč
		Rok 2				
			Q1	Q2	Q3	Q4
leden 2023	Fáze 6: Získání investice	Pre-testy	40 000 Kč			
		TV spot (sponzor pořadu)	125 000 Kč			
		Mediální prostor TV		200 000 Kč	200 000 Kč	400 000 Kč
		Radio spot	30 000 Kč	75 000 Kč	50 000 Kč	100 000 Kč
		Guerilla	20 000 Kč			20 000 Kč
Celkem fáze 6			215 000 Kč	275 000 Kč	250 000 Kč	500 000 Kč
Následující roky						
březen-září 2025	Fáze 7: Vlastní prodejna					
leden-září 2028	Fáze 8: Expanze do zahraničí					
leden-prosinec 2030	Fáze 9: Výkup lahví					

⁹⁹ Podklady pro ceny skladu, kanceláři a mediálního prostoru a založení společnosti byly čerpány z webových stránek z ceníku FTV prima [online] [cit. 2021-02-16] Dostupné z: https://media-club.tv/wp-content/uploads/2018/07/Cen%C3%ADk-sponzoringu_Prima_Group_2018_PLATNOST-OD-1.9.2018.pdf, Mailstep [online] [cit.2021-02-16] Dostupné z: <https://www.mailstep.cz/cenik/>, Comgate [online] [cit. 2021-02-16] Dostupné z: <https://www.comgate.cz/cz/cena>, Zalozeni.cz [online] [cit. 2021-02-16] Dostupné z: <https://www.zalozeni.cz> a z inzerátu na Sreality

Výdajem v tabulce 3 je položka „pořízení zboží“, která se stává nákladem ve chvíli, kdy se prodá.

Tabulka 4- Podrobný finanční plán prvních dvou let výnosy-náklady na jednotlivé fáze

Rok 1				
	Q1	Q2	Q3	Q4
Průměrná výše objednávky bez DPH		562 Kč	579 Kč	661 Kč
Počet objednávek		550	750	1200
Obrat		309 091 Kč	433 884 Kč	793 388 Kč
Průměrná marže (%)		60%	60%	60%
Marže (Kč)	- Kč	185 455 Kč	260 331 Kč	476 033 Kč
Náklady na expedici (34 Kč/obj.)		18 700 Kč	25 500 Kč	40 800 Kč
Náklady a uskladnění (210 Kč/paleta/měsíc)		31 500 Kč	31 500 Kč	50 400 Kč
Zpracování vrácených objednávek (5%) (34Kč)		935 Kč	1 275 Kč	2 040 Kč
Náklady za naskladnění zboží (29Kč/zásilka)		4 350 Kč	1 305 Kč	1 305 Kč
Celkové náklady na sklad + expedici	- Kč	55 485 Kč	59 580 Kč	94 545 Kč
Hrubý zisk / ztráta	- Kč	129 970 Kč	200 751 Kč	381 488 Kč
Náklady na Fáze 1 až Fáze 5	313 698 Kč	409 290 Kč	321 245 Kč	380 145 Kč
Zisk před zdaněním	- 313 698 Kč	- 279 320 Kč	- 120 494 Kč	1 343 Kč
Rok 2				
	Q1	Q2	Q3	Q4
Průměrná výše objednávky bez DPH	661 Kč	686 Kč	686 Kč	702 Kč
Počet objednávek	1700	2200	2400	4500
Obrat	1 123 967 Kč	1 509 091 Kč	1 646 281 Kč	3 161 157 Kč
Průměrná marže (%)	60%	60%	60%	60%
Marže (Kč)	674 380 Kč	905 455 Kč	987 769 Kč	1 896 694 Kč
Náklady na expedici (34 Kč/obj.)	57 800 Kč	74 800 Kč	81 600 Kč	153 000 Kč
Náklady a uskladnění (210 Kč/paleta/měsíc)	50 400 Kč	50 400 Kč	63 000 Kč	63 000 Kč
Zpracování vrácených objednávek (5%) (34Kč)	2 890 Kč	3 740 Kč	4 080 Kč	7 650 Kč
Náklady za naskladnění zboží (29Kč/zásilka)	3 480 Kč	4 350 Kč	6 090 Kč	6 960 Kč
Celkové náklady na sklad + expedici	114 570 Kč	133 290 Kč	154 770 Kč	230 610 Kč
Hrubý zisk / ztráta	559 810 Kč	772 165 Kč	832 999 Kč	1 666 084 Kč
Pronájem kanceláří	13 500 Kč	13 500 Kč	13 500 Kč	13 500 Kč
Služby kancelář	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč
Kancelářské potřeby (1 000 Kč/měsíc)	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč
Internet v kanceláři (500 Kč/měsíc)	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč
Mobilní tarif (2 x 1 000 Kč/měsíc)	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč
Účetní (4 000 Kč/měsíc)	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč
Cestovné	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč
Doména	241 Kč	241 Kč	241 Kč	241 Kč
Shopet předplatné (1 740 Kč/měsíc)	5 220 Kč	5 220 Kč	5 220 Kč	5 220 Kč
PPC	50 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč
Heureka	40 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč
Sociální sítě	25 000 Kč	25 000 Kč	25 000 Kč	25 000 Kč
Influenceři	70 000 Kč	70 000 Kč	70 000 Kč	70 000 Kč
Copywriting	21 000 Kč	21 000 Kč	21 000 Kč	21 000 Kč
PR	- Kč	30 000 Kč	- Kč	30 000 Kč
Marketingový externista	45 000 Kč	45 000 Kč	45 000 Kč	45 000 Kč
Náklady z Fáze 6:	215 000 Kč	275 000 Kč	250 000 Kč	520 000 Kč
Zisk před zdaněním	34 349 Kč	156 704 Kč	272 538 Kč	805 623 Kč

11 Zhodnocení rizik

Ve spojitosti se vznikem firmy a jejím vedením směrem k dosažení hlavního strategického cíle může podnik narazit hned na několik překážek. Největším rizikem je pravděpodobně nedostatek finančních zdrojů a špatný finanční plán. Předejít tomuto faktoru lze jediné tak, že v kompletním finančním plánu budu počítat s většími náklady a s určitou rezervou, aby byl podnik připraven na případné výkyvy, rezervu lze však tvořit za předpokladu, že má podnik dostatečné příjmy. Současně za riziko považuji i nedostatečnou marketingovou podporu a s tím spojenou silnější konkurenci s již zasetou tradicí. V tomto ohledu je důležité klást důraz na originalitu a investovat dost času a peněz do těch komunikačních kanálů, kde se nachází cílová skupina podniku. Současně se o to opírá i správná volba komunikačního sdělení.

S penězi souvisí i možnost odmítnutí investora investovat požadovanou částku peněz, která se předpokládá. To by vedlo k předělání marketingového plánu a uzpůsobení marketingových kanálů, jenž budou v cenové relaci vlastníků.

Nedobrá může být i predikce ohledně zájmu zákazníků o dané zboží nebo nedostatečná podpora udržitelných obalů ze strany vlády. V tu chvíli je důležité vytvořit lidem potřebu naše zboží do života zahrnout, to provedu opět skrze komunikované sdělení. Řeknu zákazníkům, proč si koupit Flášu, a co je přidanou hodnotou. Vládní rozhodnutí nijak zvlášť neovlivním, ale mohu se snažit o komunikaci s příslušným ministerstvem, například prostřednictvím nové vzniklé komunity zákazníků. Lidé se stejným zájmem snáze prosadí záměry, které je v tomto ohledu i prospěchem pro společnost a životní prostředí.

Překážkou by mohla být i nepředvídatelná situace, která by změnila nákupní chování zákazníků. Takovou situací je například současná koronavirová pandemie, s níž jestli někdo počítal, tak to bylo velmi malé množství podniků. Ostatní firmy na takovou situaci nebyly připraveny, a to je důvodem jejich zániků. V této souvislosti se dá připravit pouze dostatečnou finanční rezervou, která však vznikne časem.

Rizikem je i příchod nových konkurentů, jenž mohou přijít s lepším USP, cenou nebo nabídnou na trhu lákavější brand a Fláši ztratí své zákazníky. Proto je nutné být neustále o krok napřed, být v kontaktu s těmi nejnovějšími trendy a implementovat je do strategie podniku. To platí obecně pro vyhýbání se riziku. Je nezbytné být informován a tyto informace analyzovat a vyhodnotit, aby byl podnik připraven na rizika rychle reagovat a tím tak předcházet negativním dopadům na jeho existenci.

12 Způsoby kontroly strategie

Kontrola dosahování strategie bude prováděna kvalitativně i kvantitativně.

Z kvantitativního hlediska zhodnotím výkonnostní marketing, kterým v mém případě je počet konverzí a počet opakovaných nákupů, jenž vyfiltruji na základě emailu či registrace ve věrnostním programu. Opakované nákupy je možné chápat jako oblíbenost značky a spokojenost zákazníků, což znamená upřednostnění nákupů na e-shopu Fláši a nikoli u konkurence. Nárůst těchto statistických údajů by znamenal krok vpřed k naplnění hlavního strategického cíle. Tím je stát se známou a oblíbenou značkou v kategorii udržitelných obalů. Dalším takovým měřitelným cílem je open rate newsletterů a čtenost článků na blogu, počet reakcí na sociálních sítích a počet sledujících. Zvyšování těchto čísel odráží zájem o danou značku a kvalitu obsahu pro relevantní cílovou skupinu. Počet lidí registrovaných do věrnostního programu je možné číst také jako rozšíření stálé zákaznické základny, avšak registrace do věrnostního programu nutně nemusí znamenat loajalitu zákazníka u značky a zopakování nákupu. Proto je nutné sledovat již zmíněné opakování nákupů na základě filtrovatelných údajů. Veškerá data pro vyhodnocování těchto všech metrik budou využívána z dostupných zdrojů, jako jsou Google Analytics, přehledy na Facebooku a z emailingového nástroje, jenž bude využíván.

Aby mohla být reklama na eventech měřitelná, umístím rozdám slevové kódy, takže úspěšnost kampaně vyhodnotím na základě nákupů, v nichž byl slevový kód rozdáván na eventech uplatněn.

Počet zasažených lidí TV a radio spotem vyhodnotím na základě sledovanosti a poslechovosti. Z hlediska televize mě bude zajímat hodnota GRP¹⁰⁰ a TRP¹⁰¹. GRP je zásah všech sledujících danou reklamou a TRP znamená sledovanost v dané cílové skupině. Důležitá je i hodnota takzvaného net reach, která říká, kolik procent lidí z cílové skupiny danou reklamu vidělo.

Před žádostí o investici provedu pre-testy pomocí focus groups a dotazníků, abych znala výchozí pozici značky po již nějaké době od spuštění e-shopu, kdy byl již spuštěn digitální marketing. Po skončení reklamní a radiové reklamy provedu post-test obdobným způsobem, jako u pre-testů. Díky tomu zjistím, jak reklamní kampaň zafungovala ve

¹⁰⁰ Gross rating point

¹⁰¹ Target rating point

spojitosti s naplnění hlavní vize firmy. Sledovat budu zejména top of mind, tedy vybavení si značky zákazníka ve spojitosti s konkrétním produktem, slovem atp.

Závěr

Založení společnosti, jejíž hlavní činností je prodej udržitelných nádob na pití a potraviny je něčím, co má budoucnost. V posledních letech se různé státy a mezi nimi i státy Evropské unie zaměřují na udržitelný rozvoj. 22.3.2021 vyšel i článek na stránkách www.spolecne-udrzitelne.cz o tom, že od letošního července (2021) bude ve všech členských zemích zákaz jednorázových plastů. Probíhat bude pouze doprodej již vyrobených obalů. Tento fakt poukazuje pouze na to, že udržitelnost má své místo i v politice, která se ji snaží rozvíjet.

Co se týče konkrétně firmy Fláši, její velkou starostí je získání vhodných ověřených dodavatelů, jejichž produkty splňují podmínky udržitelnosti. Hlavním strategickým cílem je vybudovat svěží mladou značku, která se zákazníkům vybaví v paměti jako top of mind a vytvoří semknutou komunitu okolo sebe. Nastavení strategie vychází z analýzy vnějšího i vnitřního prostředí a ze SWOT analýzy.

Mezi produkty e-shopu Fláši především patří: láhve, brčka, sáčky, krabičky. Hlavní výhodou Fláš je přátelský přístup, komunita vytvořená okolo ní, přispívání na zahlazení uhlíkové stopy spojené s expedovanou zásilkou a dobročinné aktivity, jako je věnování určité části peněz ze zisku organizaci Platforma, která se zabývá projekty spojenými s ochranou životního prostředí, například program Zero Waste Česko. U prodeje založeného na velkoobchodní bázi Fláši poskytnou množstevní slevy, marketingovou podporu a vstřícnou cenovou politiku.

Vznik a vývoj společnosti je rozdělen do devíti fází, z nichž fáze 1-6 by měly proběhnout v prvních dvou letech. Ostatní fáze se promítnou do strategie společnosti až podle reálných výsledků úspěšnosti firmy. Důležité bude překlenutí prvních devíti měsíců fungování podniku, jelikož je nutné se připravit na vykrytí ztrát spojenými s vysokými prvotními náklady, zároveň podnik musí fungovat a dostatečně pokrýt cash-flow. Je nezbytné, aby majitelé disponovali finanční rezervou, která první tři kvartály pokryje ztrátové období. Jedině za těchto předpokladů je podnik realizovatelný. Ve fázi 6 je pak předpoklad vstupu investora do společnosti.

Společnost Fláši před sebou má nelehkou cestu, avšak s velkým potenciálem růstu a vyhlídkou expanze do zahraničí. Důležité je neustále sledovat trendy a předvídat situace, které mohou nastat, aby z nich podnik mohl těžit pozitiva nikoli doplácet na negativa.

Bibliografické údaje

Literatura

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013

MACÁKOVÁ, Libuše. *Mikroekonomie: základní kurs*. 8. aktualiz. vyd. Slaný: Melandrium, 2003.

MÁLEK, Zdeněk a Zdeněk ČUJAN. *Základy logistiky*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008

MIKULÁŠKOVÁ, Petra a Mirek SEDLÁK. *Jak vytvořit úspěšný a výdělečný internetový obchod*. Brno: Computer Press, 2015

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011.

Internetové zdroje

Cena založení společnosti, Zalozeni.cz [online] [cit. 2021-02-16] Dostupné z: <https://www.zalozeni.cz>

Ceník. Comgate [online] [cit.2021-02-16]Dostupné z: <https://www.comgate.cz/cz/cena>

Ceník. FTV prima [online] [cit. 2021-02-16] Dostupné z: https://media-club.tv/wp-content/uploads/2018/07/Cen%C3%ADk-sponzoringu_Prima_Group_2018_PLATNOST-OD-1.9.2018.pdf

Ceník. Mailstep [online] [cit.2021-02-16] Dostupné z: <https://www.mailstep.cz/cenik/>

Co je to online marketing [online]. Marketing PPC. [cit.2020-10-14]. Dostupné z: <https://www.marketingppc.cz/ppc/co-je-to-online-marketing/>

Cyprus, Jenna. *What makes product sustainable?*, 2020 [online]. [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://earth911.com/business-policy/what-makes-a-product-sustainable/>

Definitions of marketing [online]. American marketing association.[cit. 2020-10-13]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

E-commerce [online]. Slovník pojmů. [cit. 2020-10-12]. Dostupné z: <https://www.shoptet.cz/slovník-pojmu/e-commerce/>

e-Commerce [online]. Managementmania.cz. 2016 [cit. 2020-10-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/e-commerce>

Eshop [online]. It-slovník.cz. [cit. 2020-10-13]. Dostupné z: <https://it-slovník.cz/pojem/eshop>

Macko, Vladimír. Dropshipping: *Co to je, jak funguje a jak na něm vydělávat?* [online]. 2012 [cit. 2020-10-15]. Dostupné z: <https://mladypodnikatel.cz/co-to-je-dropshipping-t3223>

Mikolášová, Sandra. „Koronavirus a jeho dopad na českou e-commerce“. *blog.aira.cz* [online]. [cit.01-03-2021]. Dostupné z: <https://blog.aira.cz/koronavirus-jeho-dopad-na-ceskou-e-commerce>

Nepodepsáno. *Cena* [online]. vysokeskoly.cz [cit. 2020-10-14] Dostupné z: <https://www.vysokeskoly.cz/maturitniotazky/ekonomika/cena>

Nepodepsáno. *Co to je fulfillment a proč ho využívat* [online]. [cit.2020-10-15]. Dostupné z: <https://sklagics.cz/co-to-je-fulfillment-a-proc-ho-vyuzivat>

Podklady spojené s nadační činností, Dostupné na: www.platforma8.org [online] [2021-03-30] ; Dostupné na: www.zerowastecesko.cz [online] [2021-03-30]

Poklady spojené s tvorbou finančního plánu, Dostupné na: <https://www.comgate.cz/cz/cena> [online] [2021-03-10]; Dostupné na: <https://www.mailstep.cz/cenik/> [online] [2021-03-10]

Šmerdová, Palacká a Orszuliková, *Krátkodobé a dlouhodobé financování podniku* [online]. Masarykova Univerzita 2004, str. 4. [cit. 2020-10-10]. Dostupné z: <http://www.myop.wz.cz/pdf/kdfp.pdf>

Právní prameny

Občanský zákoník/část první/hlava II/díl 5/§ 420/1)

Občanský zákoník/část první/hlava II/díl 5/§ 420/2)

Občanský zákoník/část první/hlava II/díl 5/§ 421/1)

Občanský zákoník/část první/hlava II/díl 5/§ 421/2)

Občanský zákoník/část první/hlava II/díl 1 /§132

Občanský zákoník/část první/hlava II/díl 1 /§142

Občanský zákoník/část první/hlava IV/díl 5 /§196

Občanský zákoník/část první/hlava I/díl 1/§1 a §2

Zápisky

Pařízková, Mgr. Nikola, Zápisky z předmětu Strategické řízení podniku, 2019/2020, VŠKK

Časopisy

Prantl, David, Mičík, Michal, „Analysis of the significance of ewom on social media for companies“, *Marketing and trade*, 2019, roč. 22, č. 4, s. 182

Sbořil, Josef, „Strategické plánování metodou scénářů“. *Vesmír*, 2000, roč. 79, č. 2000/8, s. 452-452

Seznam obrázků

- Obrázek 1 – SWOT analýza
- Obrázek 2 – Porterova analýza 5ti sil
- Obrázek 3 – Strategický cyklus
- Obrázek 4 – SWOT analýza podniku Fláši
- Obrázek 5 – Struktura e-shopu
- Obrázek 6 – Struktura hlavní stránky e-shopu

Seznam tabulek

- Tabulka 1 – Příklady vhodných influencerů
- Tabulka 2 – Varianta vlastního skladu a fulfillmentu
- Tabulka 3 – Podrobný plán nákladů, případně výdajů, fází s ohledem na časovou osu
- Tabulka 4 – Podrobný finanční plán prvních dvou let výnosy-náklady na jednotlivé fáze