

Podnikatelský plán na založení nové společnosti

Bc. Jana Hejnicová



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta multimediálních komunikací

Ústav marketingových komunikací

akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana Hejnicová**
Osobní číslo: **K15100**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Podnikatelský plán na založení nové společnosti**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu. Pozornost věnujte vzniku startupů, strategickému plánování s důrazem na nastavení marketingové komunikace.
2. Stanovte cíle, metody a výzkumné otázky práce.
3. Charakterizujte záměr projektu a realizujte výzkumná šetření a analýzy prostředí k odhalení potenciálu poptávky u cílové skupinou B2B (partnerů) projektu.
4. Na základě výsledků analýz formulujte projekt marketingové strategie a komunikačního plánu pro vstup organizace na trh, příp. technické řešení.
5. Vyvodte závěry, doporučení, možnosti a limity realizace projektu.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

FOTR, Jiří. Podnikatelský plán a investiční rozhodování, 1999. 2.přepr a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-716-9812-1.

WUPPERFELD, Udo. Podnikatelský plán pro úspěšný start, 2003. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1075-9.

RIES, Eric. Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace, 2015. Přeložil Lukáš DUŠEK. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0389-7.

ČERVENÝ, Radim. Business plán: krok za krokem, 2014. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management, 2007. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Martina Juříková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

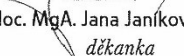
Datum zadání diplomové práce:

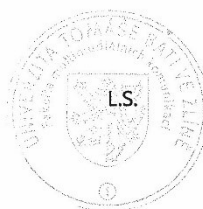
31. ledna 2017

Termín odevzdání diplomové práce:

21. dubna 2017

Ve Zlíně dne 3. dubna 2017


doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka





doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- беру на вѣдомі, же бакалѣрскѣ/дипломовѣ прѣце будѣ уложѣна в ѣлектроникѣ подобѣ в университетним информѣčním системѣ и будѣ доступнѣ к нѣhledнѣтї;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 19. 4. 2012



Jméno, příjmení, podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlížejí ke výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá vytvořením podnikatelského plánu pro reálně vznikající projekt výběrového online tržiště MaMarket.cz. Teoretická část je věnována podnikání na internetu a specifikám strategického a marketingového plánování. Dále navrhuje vhodnou strukturu podnikatelského plánu. Praktická část zahrnuje dílčí strategické analýzy a kvalitativní výzkum formou hloubkových rozhovorů a výstupy z praktické části jsou implementovány do finální podoby podnikatelského plánu v projektové části diplomové práce.

Klíčová slova:

startup, strategické plánování, analýza, podnikatelský plán, lean canvas, handmade

ABSTRACT

The thesis deals with creating a business plan for a real emerging project of online select marketplace MaMarket.cz. The theoretical part is devoted to business on the Internet and the specifics of strategic and marketing planning.

In following part, thesis proposes the appropriate structure of the business plan. The practical part includes sub-strategic analysis and qualitative investigation by in-depth interviews. Conclusions of the practical part are implemented into the final business plan for the project part of the thesis.

Keywords:

startup, strategic planning, analysis, business plan, lean canvas, handmade

Uprostřed každého problému se nachází příležitost.

Albert Einstein

Ráda bych poděkovala vedoucí práce, Ing. Martině Juříkové, Ph.D. za její podporu a cenné rady. Vážím si její osobní a vstřícný přístup.

Poděkování patří i mému manželovi za velkou podporu a prostor, který mi během mého vzdělávání poskytl a mým dětem, Kvidovi a Zoe, bez kterých by projekt nikdy nevznikl.

Děkuji také všem přátelům za podporu a spolužákům za báječná studijní léta a vzájemnou pomoc.

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

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD..... | 10 |
| I TEORETICKÁ ČÁST..... | 12 |
| 1 PODNIKÁNÍ NA INTERNETU | 13 |
| 1.1 STARTUP | 13 |
| 1.2 E-COMMERCE | 14 |
| 1.2.1 Výhody a omezení e-commerce | 15 |
| 1.2.2 Trendy v e-commerce | 15 |
| 1.2.3 E-commerce v ČR | 16 |
| 1.3 E-TRŽIŠTĚ | 17 |
| 1.3.1 Základní typy elektronických tržišť | 17 |
| 1.4 HANDMADE BYZNYS | 18 |
| 2 STRATEGICKÉ PLANOVÁNÍ | 20 |
| 2.1 DÍLČÍ STRATEGICKÉ ANALÝZY | 20 |
| 2.1.1 PESTLE analýza | 20 |
| 2.1.2 SWOT | 21 |
| 2.1.3 PORTERUV MODEL | 23 |
| 3 MARKETINGOVÉ STRATEGICKÉ PLANOVÁNÍ | 26 |
| 3.1 MARKETINGOVÝ PLÁN | 27 |
| 3.2 PODNIKOVÉ VS MARKETINGOVÉ STRATEGICKÉ PLANOVÁNÍ | 27 |
| 3.3 KOMUNIKAČNÍ MIX | 28 |
| 3.3.1 Nadlinkové a podlinkové aktivity | 28 |
| 3.4 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE NA INTERNETU | 29 |
| 3.5 PROCES STP | 29 |
| 4 PŘED VSTUPEM DO PODNIKÁNÍ | 30 |
| 4.1 LEAN CANVAS..... | 30 |
| 4.2 PODNIKATELSKÝ PLÁN | 32 |
| 4.3 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU..... | 32 |
| 5 METODIKA PRÁCE..... | 40 |
| 5.1 CÍL VÝZKUMU | 40 |
| 5.2 ÚČEL | 41 |
| 5.3 ZPŮSOB PROVEDENÍ | 41 |
| 5.4 VÝZKUMNÁ OTÁZKA | 42 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 43 |
| 6 O PROJEKTU | 44 |
| 7 PORTEROVÁ ANALÝZA 5 FAKTORŮ..... | 45 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 7.1 | STÁVAJÍCÍ KONKURENTI | 45 |
| 7.2 | NOVÝ KONKURENTI..... | 46 |
| 7.3 | SUBSTITUTY | 48 |
| 7.4 | VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZE STRANY DODAVATELŮ | 49 |
| 7.5 | VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZE STRANY ODBĚRATELŮ | 49 |
| 7.6 | ZÁVĚR PORTEROVÉ ANALÝZY KONKURENCE ODVĚTVÍ | 51 |
| 8 | VYHODNOCENÍ HLOUBKOVÝCH ROZHOVORŮ | 53 |
| 8.1 | ÚČASTNÍCI A JEJICH PŘEDSTAVENÍ | 53 |
| 8.2 | ON-LINE TRŽIŠTĚ..... | 54 |
| 8.2.1 | Prodejní kanály a jejich výběr | 54 |
| 8.2.2 | Ideální online tržiště z pohledu prodejců | 56 |
| 8.2.3 | Klady a zápory on-line tržiště | 56 |
| 8.2.4 | Péče o prezentaci na tržišti | 57 |
| 8.2.5 | Provizní systém tržišť | 58 |
| 8.2.6 | Snaha zákazníků nakupovat na přímo | 58 |
| 8.2.7 | Nadstavbové funkce tržiště | 59 |
| 8.2.8 | Závěr | 59 |
| 8.3 | PROBLÉMY PRODEJCŮ | 60 |
| 8.3.1 | Problémové oblasti handmade podnikání | 60 |
| 8.3.2 | Otázka skladování výrobků | 61 |
| 8.3.3 | Maximalizace výroby | 61 |
| 8.3.4 | Komisní prodej | 61 |
| 8.3.5 | Závěr | 61 |
| 8.4 | VZTAH PRODEJCŮ K MARKETINGU | 62 |
| 8.4.1 | Kanály využívané pro podporu prodeje | 62 |
| 8.4.2 | Pomoc s produktovými fotografiemi | 63 |
| 8.4.3 | Pomoc s on-line marketingem | 63 |
| 8.4.4 | Závěr | 63 |
| 8.5 | FORMÁTY MARKETINGOVÉ PODPORY UVNITŘ TRŽIŠTĚ | 64 |
| 8.6 | FORMÁTY MARKETINGOVÉ PODPORY NA INTERNETU | 65 |
| 8.7 | ZÁVĚR..... | 65 |
| 9 | ANALÝZA SWOT | 67 |
| 9.1 | SWOT ANALÝZA – B2C | 67 |
| 9.1.1 | Závěr swot analýzy | 68 |
| 9.2 | SWOT ANALÝZA – B2B | 70 |
| 9.2.1 | Závěr swot analýzy – B2B | 71 |
| | III PROJEKTOVÁ ČÁST | 73 |
| 10 | PODNIKATELSKÝ PLÁN PROJEKTU | 74 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 10.1 | TITULNÍ STRANA | 74 |
| 10.2 | OBSAH..... | 75 |
| 10.3 | ÚČEL DOKUMENTU | 76 |
| 10.4 | SHRNUTÍ..... | 76 |
| 10.5 | POPIS VLASTNÍKŮ | 77 |
| 10.6 | ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI | 78 |
| 10.7 | POPIS PODNIKATELSKÉ PŘÍLEŽITOSTI | 79 |
| 10.8 | CÍLE SPOLEČNOSTI | 83 |
| 10.9 | ANALÝZA TRHU..... | 85 |
| 10.10 | CÍLOVÁ SKUPINA | 85 |
| 10.11 | ANALÝZA KONKURENCE | 86 |
| 10.12 | MARKETINGOVÁ A OBCHODNÍ STRATEGIE..... | 89 |
| 10.12.1 | Produkt | 90 |
| 10.12.2 | Cena..... | 90 |
| 10.12.3 | Distribuce | 91 |
| 10.12.4 | Marketingová komunikace..... | 91 |
| 10.13 | FINANČNÍ PLÁN | 95 |
| 10.13.1 | Zakladatelský rozpočet..... | 95 |
| 10.13.2 | Provozní náklady..... | 97 |
| 10.14 | REALISTICKÁ VARIANTA | 98 |
| 10.15 | OPTIMISTICKÁ VARIANTA..... | 102 |
| 10.16 | RIZIKA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU | 105 |
| 11 | NÁVRH KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE PRO VSTUP NA TRH | 107 |
| 11.1 | CÍL KAMPAŇ..... | 107 |
| 11.2 | CÍLOVÉ SKUPINY | 107 |
| 11.3 | NÁVRH KOMUNIKAČNÍHO SDĚLENÍ..... | 111 |
| 11.4 | ČASOVÝ PLÁN | 114 |
| 11.5 | VÝBĚR KOMUNIKAČNÍCH PROSTŘEDKŮ – MEDIPLÁN A FINANČNÍ PLÁN..... | 114 |
| 11.6 | VYHODNOCENÍ..... | 115 |
| | ZÁVĚR | 116 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 119 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK..... | 124 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ | 125 |
| | SEZNAM TABULEK..... | 126 |
| | SEZNAM PŘÍLOH..... | 127 |

ÚVOD

Trendem dnešní doby je růst zájmů zákazníků o nakupování prostřednictvím internetu. Trendem v e-commerce podnikání je pak jednoznačně segmentace a cílení. Autorka se dlouhodobě zajímá o lokální autorskou tvorbu a sleduje dostupné online prodejní kanály autorských produktů – tzv. online tržiště.

Většina stávajících řešení a klíčoví hráči na trhu nepracují se segmentací. Mají nastavena minimální kritéria pro vystavující autory, což způsobuje obrovskou zahlcenost zákazníků nerelevantním zbožím. Na jednom virtuálním místě se setkávají amatérští tvůrci a (polo)profesionálové, kteří se tak musí potýkat s devalvací jejich cenové politiky, ale i s faktorem neustálého napodobování jejich autorské práce. Zákazník se ocitá na pomezí dvou světů a je nucen vybírat mezi řadou podobných produktů. Klíčová online tržiště s handmade sortimentem fungují na principu velkého objemu čili jsou nucení tzv. brát každého prodejce a nenastavovat žádná kritéria kvality zboží nebo prezentace prodejce. Šíří svého zaměření a sortimentu se snaží oslovit široké masu zákazníků.

I přes velkou konkurenci v odvětví online prodeje handmade sortimentu je možné přijít s novým řešením, které bude proti konkurenci poskytovat větší užitek všem zúčastněným stranám – zákazníkům i prodejcům. Autorka se domnívá, že na trhu existuje tržní nika pro výběrové on-line tržiště, které by cíleně vybíralo elitní autory, nebo značky s potenciálem. Zaměření tržiště jenom na sortiment pro děti by přineslo možnost efektivnější práce s cílovou skupinou a rychlejší etablování se v povědomí cílové skupiny. Zároveň výběr kvalitnější produkce se zákonitě odrazí v ceně produktů, resp. ceně průměrného nákupu, a uleví tak tlaku na počet konverzí (na rozdíl od konkurenčních řešení, u kterých se cena průměrné objednávky pohybuje kolem 100 Kč). Řada autorů jsou profesionálové ve svých řemeslech a oborech, ale mají minimální zkušenosti s marketingem, proto bude v rámci diplomové práce podrobně zkoumáno, zda by prodejci měli zájem o rozšíření služeb online tržiště i o různé formy online marketingových služeb a poradenství.

V rámci teoretické části diplomové práce bude pozornost věnována specifikům podnikání na internetu, strategickému a marketingovému plánování a analýzám. Poslední část se bude soustředit na problematiku podnikatelského plánu, resp. jeho doporučené struktury, která se následně stane podkladem pro zhotovení reálného podnikatelského plánu v projektové části.

Cílem diplomové práce je zhmotnění představ autorky o podnikatelském projektu do reálného podnikatelského plánu na vznik nového online výběrového tržiště autorského sortimentu pro děti. Závěry z dílčích strategických analýz a z kvalitativního výzkumu v praktické části diplomové práce pomohu formovat výslednou podobu podnikatelského projektu. Podnikatelský plán bude dále sloužit jako podklad pro další jednání s možným investorem, ale i pro interní potřeby vznikající společnosti, která díky podnikatelskému plánu bude mít jasné nasměrování svých dalších aktivit a zároveň možnost zpětné kontroly natavených cílů společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKÁNÍ NA INTERNETU

Autorka považuje za užitečné v úvodu vysvětlit základní pojmy související s problematikou založení internetového podnikatelského projektu.

1.1 Startup

Pojem startup má značně rozvolněné hranice vnímání. Poprvé byl v obchodním smyslu použitý koncem 70 let v magazínu Forbes v souvislosti s investováním do společností zabývajících se zpracováním elektronických dat. V dnešním chápání je neodmyslitelně spjat s nově vznikajícími společnostmi, a to zejména projekty dotýkajícími se internetu (Startup, 2015).

V Business Dictionary nalezneme pojem startup vymezen *jako počáteční fáze životního cyklu podniku, ve které se podnikatel pohybuje od fáze nápadu k zajištění financování, ustanovení základní struktury podnikání, zahájení provozu a obchodu (businessdictionary.com)*.

Někteří autoři jsou v charakteristikách pojmu o dost obsírnější, například podnikatel, autor a pedagog působící v Kalifornii, Blank, zabývající se metodologií startup procesů, charakterizuje startup jako *organizaci vytvořenou za účelem vyhledávání škálovatelného obchodního modelu* (Blank, 2012).

Obecně lze říct, že jde o projekty, pro které je charakteristická vysoká míra nejistoty, ale také určitý inovativní způsob řešení určitého problému, globální potenciál, flexibilita v řízení a vyhledávání finanční podpory a investic. Ries, propagátor myšlenky Lean Startup, ve své knize definuje startup jako *lidmi tvořený spolek určený k tomu, aby vytvořil nový produkt a služby za extrémně nejistých podmínek* (2015, s.15). Jeho pojetí se váže i se specifickým stylem řízení, které startupy fungující v extrémní nejistotě vyžadují.

Český venture investor Bartoš upozorňuje na fakt, že pojmem startup v České republice bývá nesprávně označován jakýkoliv právě začínající projekt. Domnívá se, že *pro startup nemá být tím nejtypičtějším znakem, že se jedná o nově založenou firmu, ale že se jedná o firmu, která přichází na trh s velkými plány a ambicemi* (Lupa, 2011). Bartošovi na zdejším pojetí startupu chybí především aspekt globálního trhu.

Pravdou je, že současná módní startupová vlna na našem trhu, vede firmy k často nesprávnému využívání tohoto označení pro své projekty. Důvod, proč je pojem ve firmách nadužíván je jednoduchý – zvyšuje potenciál na využití investičních příležitostí spojených s oním

kouzelným slovíčkem startup, prohlubuje zájem investorů rizikového kapitálu, dává možnost zařadit se do soutěží startupů a akcelérátorů a v neposlední řadě zkracuje cestu k publicitě v odborných médiích. V našem regionu se lze potkat s názorem, který za startup považuje každou začínající společnost, která se k tomuto označení přihlásí, což také rozporuje s názorem Blanka, že *startupy nejsou pouze menší verzí velkých firem*. (Blank, 2012, s.22)

Ries dodává, že v oblasti startupu tradiční nástroje optimalizace (například A/B testování v marketingových aktivitách, zdokonalování produktu) nefungují stejným způsobem jako u tradičních organizací. Své tvrzení staví na premise, že pokud startup tvoří nesprávnou věc, nepřinese optimalizace produktu nebo marketingu výrazný pokrok. Tímto tvrzením se dostáváme k tomu podstatnému rozdílu. Startup musí v první řadě dokázat, že na základě produktu, resp. služby, lze vybudovat udržitelné podnikání (Ries, 2015, s. 113).

Autorka práce se přiklání k názoru Riese, kde pro definování startupu vidí jako klíčové pojmy flexibilita a nejistota. Důvodem je úvaha, že pokud je společnost již natolik etablovaná, že se již nemusí zabývat nadměrnou mírou nejistoty z budoucnosti, jde pravděpodobně o firmu, měnící se v stabilní podnik, která prokázala svoji životaschopnost. Součástí této proměny je nutně i jistá ztráta flexibility daná již předem nastavenými procesy uvnitř firmy. Součástí práce bude i autorčino zhodnocení, zda lze projektu zpracovaný v této diplomové práci považovat za startup, či nikoliv.

1.2 E-commerce

OECD chápe e-commerce jako prodej nebo nákup zboží nebo služeb mezi podnikateli, domácnostmi, spotřebiteli, vládou a dalšími veřejnými či soukromými organizacemi, který je prováděn prostřednictvím počítačových sítí. Objednávka je realizována prostřednictvím sítí, ale vlastní platba a dodávka může být realizována i offline (OECD, 2011, s. 72).

Janoš zjednodušuje výklad e-commerce jako využívání informačních a komunikačních technologií v procesech prodeje a nákupu, tj. obchodní transakci (Machková, 2014, s. 221).

Naproti tomu pojem e-business chápeme širěji. E-business představuje nejvyšší úroveň pro podnikatelské aktivity realizované prostřednictvím ICT. Můžeme do výkladu zahrnout široké portfolio činností (například řízení vztahů se zákazníky, platby, vývoj technologií, řízení výroby, informační systémy...) za předpokladu, že uvedené aktivity jsou z části nebo zcela realizovány, podporovány nebo řízeny pomocí elektronických nástrojů, ve smyslu

informačních a komunikačních technologií používaných pro práci s daty a informacemi (Suchánek, 2012, s. 9-10).

1.2.1 Výhody a omezení e-commerce

E-commerce se řadí mezi ekonomicky nejefektivnější formy podnikání, díky čemuž je možné docílit nižších cen, než je tomu u klasických prodejních kanálů. Tenhle typ podnikání je již z podstaty přizpůsobený na vysokou míru flexibility v oblasti aktualizace nabídek. Obchodník tak získává adekvátní prostor pro aktivní produktový a cenový marketing. Výhody e-commerce nabízí i na straně spotřebitele, který zpravidla získává mimo výhodnějších cen, rychlejší zdroj informací o sortimentu a cenách, i možnost pohodlného nákupu z prostředí domova (Mulačová a kol., 2013, s. 113).

Na druhou stranu je ale potřeba zvážit otázky bezpečnosti spotřebitelů, internetové podvody a otázky ochrany osobních údajů. Odborníci upozorňují i na fenomén možné diskriminace internetu. Vzniká tzv. *digitální propast mezi těmi, kdo přístup k internetu mají a těmi, kdo jej nemají....Spotřebitelé s menšími finančními prostředky mají horší přístup k internetu, a tak jsou stále hůře informováni o výrobcích, službách a cenách* (Kotler, 2007, s. 206).

Suchánek jako další z bariér v nakupování prostřednictvím internetu uvádí i obavy z doručování nebo z převedení platby a následného nedoručení zboží (Suchánek, 2012, s.32).

1.2.2 Trendy v e-commerce

Trh e-commerce v Čechách raketově roste. Pomalu se stírá bariera nedůvěry, která byla pro náš trh typická (potřeba fyzického prozkoumání produktu, rozšířená platba na dobírku, rozmach výjezen eshopů atd.)

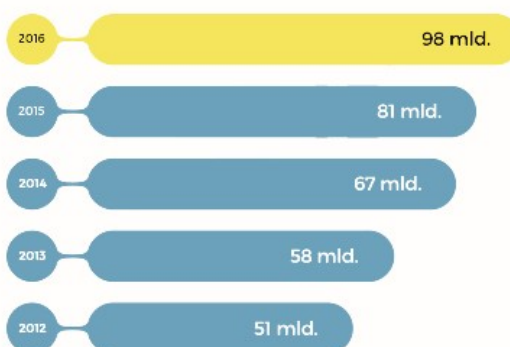
Mobilní marketing, personalizace a „the same day delivery“ jsou aktuální trendy, které je nutné zvážit, při realizaci e-commerce projektu. Návštěvnost e-shopů z mobilu roste a předpokládá se, že v dnešní době se průměrně pohybuje již přes 20 %. Mít mobilní verzi e-shopu již patří k základnímu požadavku (a to jak z pohledu uživatele, tak z pohledu vyhledávačů). Roste také podíl mobilních reklamních kampaní vedoucích k využití všech mikromomentů v chování uživatelů mobilních telefonů. Značka musí být pro uživatele vidět formou reklamy ale musí nabídnout i užitečný a relevantní obsah a UX a UI prostředí eshopu (Penkala, 2015).

Trh logistických a dopravních služeb je značně saturován a přirozeně na sebe jednotlivé subjekty vytváří tlak, z čeho v důsledku profituje koncový spotřebitel. Objevují se nové druhy expresní dopravy, výdejních míst a nadstandartních služeb přepravců, jako je například doručení na přesnou hodinu, nebo „the same day delivery“. Řada velkých hráčů na poli e-commerce se přizpůsobila svým zákazníkům vytvořením sítě výdejen a nyní svůj customer service posouvá ještě dál a nabízí i vyřešení tzv. super last mile tj. služba dopravy z výdejny přímo do ruky zákazníka (akvizice DODO a Mall.cz – interní informace autorky).

1.2.3 E-commerce v ČR

V České republice je e-commerce nyní prochází strmým vývojem. Celkový obrat v segmentu se od roku 2012 zdvojnásobil na nynějších téměř 100 mld. Kč ročně.

VÝVOJ OBRATU V E-COMMERCE OD ROKU 2012



Obr.1 Vývoj obratu v e-commerce od roku 2012 (Zdroj: apek.cz, © 2016)

Podle asociace pro elektronickou komerci lze očekávat, že v roce 2017 bude prolomena hranice sto miliard. Vetyška ohledně trendů doplňuje, že o Vánocích se dařilo prodejem hraček, sportovního vybavení či oblečení. Dále můžeme zmínit elektroniku, hobby zboží, knihy, kosmetiku a produkty pro zdraví a krásu obecně. Celoročně nejvíce rostly on-line prodeje potravin (zboziaprodej.cz, 2017).

1.3 E-tržiště

Lidé již od pradávna realizují své obchodní/spotřebitelské/nákupní rozhodnutí v prostředí tržiště, kde se organicky setkává nabídka s poptávkou. Digitální doba přirozeně převedla model tržiště i do elektronické podoby. E-tržiště neboli Marketplace simulují klasické obchodování na tržišti pouze s rozdílem, že k nákupnímu rozhodnutí dochází ve virtuálním prostředí.

E-tržiště mohou mít nejrůznější podobu a podle subjektů je můžeme kategorizovat jako B2B, B2C, C2C a dokonce i B2G.

Typickým je existence relevantního množství kupujících a prodávajících soustředěných v prostředí jedné platformy, kde se jejich poptávka setkává s nabídkou. Pro nakupující je prostředí internetového tržiště výhodné z důvodů snadnější a rychlejší cesty k získání produktů, nebo možnosti lepších vyjednávacích cen. Dodavatelé na druhou stranu mají možnost oslovit nové trhy, zlepšovat a zefektivnit své prodejní výsledky, snížit skladové zásoby. Podstatný je i komunitní efekt, který kolem sebe internetová tržiště mohou vytvářet a který může prodávajícím pomoci získat zpětnou vazbu například při vývoji nových produktů nebo jednodušší sběr informací.

V praxi bývá pro platformu e-tržiště využíván i název digitální tržiště nebo virtuální tržiště. (Tomek, Vávrová, 2014, s.235).

Společné pro ně je to, že trhy mají charakter vzájemně organizovaných a interaktivních informačních systémů, na kterých účastníci jednají v základních rolích, tj. nabízejících a poptávajících.

1.3.1 Základní typy elektronických tržišť

Karlíček elektronické tržiště rozděluje podle obchodovaných komodit. Horizontální tržiště nejsou specializovaná pouze na jedno odvětví, právě naopak, vykazují snahu zapojit co nejvíce společností napříč různými odvětvími. Vertikální tržiště vytvářejí naopak prostor, kde se obchoduje s komoditami pouze jednoho odvětví. Třetím typem, který Karlíček definuje jsou tzv. komoditní burzy, určené pro online obchodování s určitými komoditami (Karlíček, 2013, s.216).

1.4 Handmade byznys

Handmade byznys je založený prodeji rukodělně zpracovaných výrobků. Obvykle se startovním bodem většiny rukodělných výrobců stává moment, kdy jim koníček začne přerůstat přes hlavu a stává se částečným nebo plným příjmem.

Motivace posunout se z fáze koníčku dál může být různá – *někdo by chtěl, aby se mu vrátila alespoň část nákladů na materiál a vybavení, jiný zjistí, že je o jeho výrobky opravdu zájem, dalšímu třeba jen vadí plnit šuplíky a obdarovávat rodinu a přátele, a rád by se svých výrobků nějak výhodně zbavil. Častou motivací může také být ztráta zaměstnání, nebo odchod na mateřskou či do důchodu a touha věnovat se konečně naplno tomu, co člověka baví.* (Konečná, 2015).

Autorka se bude dál považovat za představitele handmade byznysu pouze subjekty, které se již ve své tvorbě posunuli z fáze tvoření pro zálibu k aktivní tvorbě za účelem monetizace.

V souvislosti handmade je vhodné vymezit i rozdíl mezi řemeslem a uměním. Klíčovým rozdílem je fakt, že tvůrce řemeslného díla je schopný naučit, resp. zadat výrobu jeho nápadu další osobě.

I přesto je osobní přístup v handmade byznysu klíčovým prvkem. Tvůrce se stává „duší“ své značky i přesto, že v určitém momentu, část nebo i celou svoji tvorbu outsourcuje. Jak tvrdí Kubeš, zakladatel Fler.cz, *osobní přístup k zákazníkovi je mimochodem jedním z klíčů k úspěchu v tomto odvětví* (Startingup magazin, 2016).

Handmade na první pohled nabízí atraktivní formu vydělávat si na živobytí svou oblíbenou činností nebo koníčkem. Na druhé straně mince je řada nevýhod a nejistot spojených se specifikem handmade byznysu. Zejména v začátcích je tvůrce fakticky limitován počtem produktů, které dokáže vygenerovat vlastní rukodělnou činností. Další problematickou otázkou je vhodná cenotvorba, která bývá problémem prodejců. Do stanovení ceny za produkt vstupuje řada faktorů a často i „skrytých“ nákladů, které prodejci nepřipouštějí. Jedním z důvodů je i fakt, že jsou pod tlakem přizpůsobit své ceny obvyklým cenám na trhu a přiblížit se cenám v dané kategorii v běžných obchodech (Konečná, 2015).

Jde o odvětví s relativně vysokou konkurencí. Vzhledem k nízkým vstupním nákladům a jednoduché možnosti prodeje výrobků, zapojením se do již existujících kanálů ve formě on-line tržišť, vznikají nové značky masivním tempem. Prezentace zboží na on-line tržištích

s velkou koncentrací konkurenčních prodejců vede k dalšímu nešvaru typickému pro hand-made byznys. Nápady tvůrců samozřejmě nejsou neomezené, a proto velmi často dochází k jisté recyklaci nápadů konkurenčních tvůrců.

Kubeš k tématu plagiátorství v prostředí Fler.cz uvádí *Naše podmínky říkají, že chráněné vzory, jako třeba značky, střihy nebo jiná autorská díla se nesmějí kopírovat a zboží, které neoprávněně nějaký chráněný vzor využívají (typicky např. Disney motivy, večerníčkové či další seriálové postavičky apod.), vyřazujeme. Autorský zákon je však bohužel velmi pokroucený a těžko vymahatelný, takže za férovější život občas bojujeme my i naši prodávající.* (Startingup magazin, 2016).

2 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Kotler definuje strategické plánování jako *proces rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji organizace a jejími měnícími se tržními příležitostmi. Cílem strategického plánování je vytvářet a přetvářet obchody a výroby tak, aby jejich kombinace zabezpečovala uspokojivé zisky a růst* (1997, s.35).

Výsledkem procesu strategického plánování je tedy plán, jakožto jeden ze základních dokumentů organizace, který popisuje její poslání, budoucí směřování neboli vizi, dlouhodobé strategické cíle a v neposlední řadě cesty k jejich dosažení. V další fázi jsou jednotlivé strategie implementovány a vyhodnocovány.

2.1 Dílčí strategické analýzy

Nejvýznamnějším úkolem strategie je připravit podnik na všechny situace, které mohou v budoucnu nastat. Základní východiska pro formulaci strategie vyplývají z výsledků strategických analýz, které využívají různé analytické techniky pro identifikaci vztahů s okolím podniku, a to včetně makrookolí, odvětví, konkurenční síly, ale i analýzy potenciálu podniku.

S ohledem na cíle strategické analýzy lze vymezit dva základní okruhy její orientace. Může jít o analýzu orientovanou na vnější okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. Je potřeba si uvědomit, že se v žádném případě nejedná o nezávislé roviny, ale právě naopak. Mezi oběma okruhy existuje vzájemná propojenost a souvislost (par. Sedláčková, H., Buchta, K., 2006, s. 8-10).

Autorka se bude dále zabývat teoretickými východisky jen pro vybrané dílčí analýzy, přičemž některé bude následně zpracovávat i v rámci praktické části diplomové práce.

2.1.1 PESTLE analýza

Každý podnik se vyskytuje v určitém makroprostředí, které ho ovlivňuje. PESTLE analýza se zabývá vlivy makrookolí, které jsou rozdělené do šesti skupin, konkrétně jde o faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické. Technika této analýzy spočívá ve snaze identifikovat pro každou z uvedených skupin faktorů ty nejvýznamnější jevy, události, rizika a vlivy. V určitých případech se používá i zjednodušená varianta

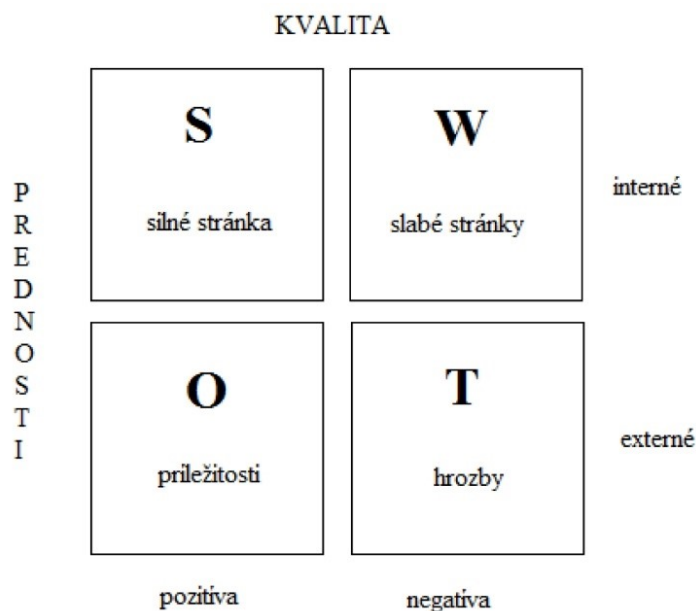
PEST. Cílem analýzy je identifikovat, které oblasti by mohli mít na danou společnost významný dopad. (například legislativní zavedení EET a jeho dopad na maloobchodní podnikání).

Tyto vlivy je nutné průběžně sledovat a vyhodnocovat, protože jejich váha a vliv na podnik se budou v čase měnit. *Schopnost pochopit změny v prostředí je velmi významná, protože vnímané změny vlivů prostředí signalizují potencionální potřebu změn strategie* (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 20).

Je dobré si uvědomit, že cílem není podrobně analyzovat jednotlivé faktory, ale najít složky, které mohou mít pro danou společnost zásadní význam, resp. představovat pro něj příležitost nebo naopak možnou hrozbu.

2.1.2 SWOT

SWOT analýza je univerzální analytická technika zaměřená na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního záměru (například nového produktu či služby). SWOT analýza je často používána jako situační analýza v rámci strategického řízení.



Obr.2 Grafické znázornění SWOT analýzy (Zdroj: euroekonom.sk © 2015)

Název analýzy je odvozený z prvních písmen anglických výrazů pro zkoumané oblasti.

S – Strengths (silné stránky podniku)

W - Weaknesses (slabé stránky podniku)

O - Opportunities (příležitosti)

T – Threats (vnější hrozby)

Postup tvorby SWOT analýzy

1. **Analýza interního prostředí** – vydefinování silných a slabých stránek, přičemž je možné využít jako podklad i dalších analýz například analýzu 7S nebo finanční analýzu podniku.
2. **Analýza externího prostředí** – identifikování příležitostí a hrozeb a jejich zapsání do matice. Je vhodné využití dalších analýz, například PEST nebo Porterovou analýzu 5 sil.
3. **Ohodnocení jednotlivých parametrů v rámci kvadrantů.** Silné stránky a příležitosti hodnotíme na stupnici +1 do +5. Slabé stránky a hrozby na stupnici -1 až -5.
4. **Přirazení parametrů váhy.** Součet vah v jednotlivých kvadrantech musí být rovný číslu 1, přičemž přiřazujeme hodnoty v rozmezí 0,00 – 1,00. Pro důležitější parametr používáme vyšší koeficient.
5. **Vynásobíme hodnotu váhy s hodnocením**
6. **Sečteme vynásobené hodnoty pro každý kvadrant**
7. **Sečteme interní část SWOT analýzy**
8. **Sečteme externí část SWOT analýzy**
9. **Vypočítáme konečnou bilanci projektu.** Od hrozeb odpočítáme příležitosti. Kladné výsledné číslo chápeme jako pozitivní signál naznačující, že plánovaný projekt má potenciál.

(Euroekonom.sk, 2015)

Čevelová tvrdí, že *správným sestavením SWOT analýzy je hotová polovina práce s marketingovou strategií* (2011). Samozřejmě je to nadnesené tvrzení, nicméně SWOT analýzu lze považovat za jedno z klíčových východisek pro jakýkoliv vznikající či již existující projekt.

Jak již bylo řečeno přístup SWOT analýzy rozlišuje dvě charakteristiky vnějšího okolí – příležitosti a rizika a zároveň dvě charakteristiky vnitřní situace podniku – silné a slabé stránky. *Důležitá je pečlivá identifikace vnějších i vnitřních faktorů a následné ocenění jejich vlivů a vazeb* (Sedláčková, 2000, s.78).

Identifikování vzájemných souvislosti mezi jednotlivými faktory je důležitým momentem. Může být například obtížné odhadnout, zda určitý jev znamená v určitém čase hrozbu nebo příležitost, ohrožení se za určitých předpokladů může stát příležitostí a platí to samozřejmě i naopak. Formát SWOT analýzy může být použitý pro nekvantitativní přístupy, ale zároveň i pro kvantifikovatelné prezentace výsledků.

2.1.3 PORTERUV MODEL

Každý podnik existuje v určité konkurenční pozici, která je dána jeho vztahem ke konkurentům, ale i zákazníkům. Analýze konkurence, která identifikuje klíčové konkurenty a jejich profily, obvykle předchází analýza konkurenčních sil v odvětví. Jeden z možných přístupů, jak analyzovat konkurenci v odvětví je pak Porterův model pěti sil, který znázorňuje diagram níže.



Obr. 3 Porterův model pěti sil (Zdroj: Managmentmania.cz © 2016)

Porterův pohled je inovativní. Jeho rámec analytických metod *umožňuje firmě analyzovat její odvětví jako celek a předvídat jeho budoucí vývoj, porozumět konkurentům, pochopit vlastní pozici a tuto analýzu převést do konkurenční strategie konkrétního podnikání* (Porter, 1994, s.9).

Struktura odvětví má podstatný vliv na určování „pravidel hry“, proto je podle Portera nezbytné uvést podnik do vztahu k jeho prostředí. Jinými slovy je úroveň konkurence v odvětví závislá na pěti základních konkurenčních silách. Co si pod tímto představit?

Nebezpečí nově vstupující firmy, nebezpečí substitutů výrobků, vyjednávací vlivy odběratelů, ale i dodavatelů a v neposlední řadě i soupeření stávajících konkurentů. Jednotlivé prvky vstupují do interakce a určují společně intenzitu konkurence v daném odvětví, ale zároveň i jeho ziskovost.

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Vstup nových firem do odvětví sebou často přináší snahu získat podíl na trhu, přičemž může nová firma mít na vstup alokované značné zdroje. V konečném důsledku to může vést ke stlačení cen a snížení ziskovosti celého odvětví. Hrozba vstupu nového hráče je přímo závislá na míře existujících překážek při vstupu na trh.

Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Klíčovým motivátorem soupeření mezi stávajícími konkurenty je fakt, *že jeden nebo více konkurentů buď pociťují tlak, nebo vidí příležitost k zlepšení své pozice* (Porter, 1994, s.17). Je přirozené, že firmy v rámci jednoho odvětví jsou na svém chování závislé. Pokud bychom měli zmínit metody soupeření mezi jednotlivými firmami, tak se jedná například o formy cenové konkurence, reklamní kampaně, inovace produktů, ale i práci se zákaznickou podporou a servisem pro zákazníky. Podle názoru autorky je v oblasti virtuálního podnikání e-commerce, servis pro zákazníky jeden z klíčových faktorů. Intenzita soupeření je ovlivněná počtem konkurentů, jejich různorodostí, vysokými fixními náklady nebo pomalým růstem odvětví.

Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů

Substituty hrají v konkurenčním boji zásadní roli. Limitují potencionální výnosy daného odvětví tím, že stanovují cenové stropy. Identifikování substitučních produktů je vlastně proces vyhledávání produktů z jiných odvětví, které mají schopnost zastoupit produkt společnosti.

Vyjednávací vliv odběratelů

Společnosti musí ve své analýze zvážit i vliv odběratelů. Ti mají schopnost se různými prostředky podílet na snižování ziskovosti odvětví. Způsoby, jak mohou odběratelé dosahovat svých cílů je více. Mohou tlačit na cenu, „licitovat“ o lepší služby nebo stavět konkurenty proti sobě. Síla jejich vyjednávacích schopností je pak vyšší, pokud například nakupují produkty, které v daném odvětví, představují významnou část odběratelových nákladů, nebo se například jedná o plně informovaného odběratele, který se orientuje, což výrazně zlepšuje jeho vyjednávací pozici.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že společnost by měla o výběru odběratelů přemýšlet v rovině strategických rozhodnutí. Jinými slovy, vhodný výběr odběratelů, dokáže vylepšit strategické postavení společnosti.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mají prakticky dva nástroje jako mohu ovlivňovat odvětví. Buď je to zvýšení ceny dodávaného zboží a služeb neboli snížení jeho kvality. Na odvětví má vliv, je-li nabídka ovládaná omezeným množstvím dodavatelských společností, nebo například odvětví není pro dodavatele zajímavým a dostatečně velkým zákazníkem. Mezi dodavatele patří jak výrobní firmy, tak samozřejmě pracovní síly. Řešením, jak omezit vyjednávací sílu dodavatelů je stejně jako v případě odběratelů, stanovení strategie.

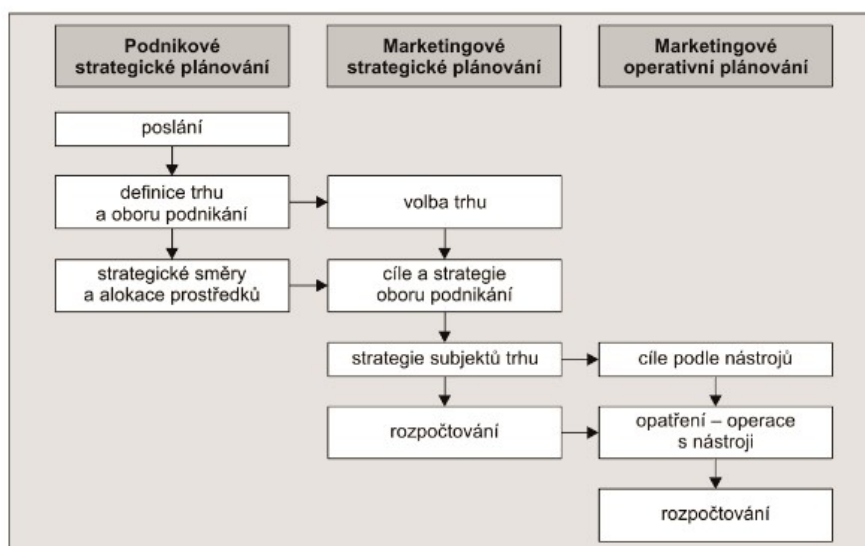
3 MARKETINGOVÉ STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Marketingové plánování je systematické a racionální prosazování tržních a podnikových úkolů, odvozené od základních podnikových a marketingových cílů. Představuje podstatnou část podnikového plánování (Tomek, Vávrová, 1999, s.69).

Marketingové plánování je nedílnou součástí strategického plánování firmy. Zároveň jde o jeden z nejsložitějších marketingových úkolů. Musí řídit a koordinovat jednotlivé marketingové činnosti tak, aby bylo dosaženo cílů marketingu a zároveň byly zohledněny vlivy prostředí.

O procesu strategického marketingového plánování panuje mezi autory shoda a lze říct, že se skládá z *analýzy marketingových příležitosti, výzkumu cílových trhů, navrhování marketingových strategií, plánování marketingových programů, organizování marketingových činností a prováděné kontroly marketingového úsilí s cílem vytvářet směny, které uspokojí jednotlivce i firmy (Jakubíková, 2013, s.79).*

Samotnému marketingovému plánu předchází ještě fáze strategického plánování společnosti. Tabulka níže nabízí přehledný pohled na komplexní systém plánování uvnitř společnosti.



Obr. 4 Strategický proces (Zdroj: Herotová, © 2017)

3.1 Marketingový plán

Výstupem strategického marketingového plánování je sepsání tzv. marketingového plánu. Ten je základním pilířem pro úspěšné podnikání a je nadřazený všem operativním plánům. Měl by být přesný, detailní, přizpůsobitelný změnám, snadno pochopitelný a zároveň by měl jasně identifikovat úkoly (Jakubíková, 2013, s. 86).

Podle Kotlera strategický marketingový plán určuje na základě analýzy tržních příležitosti cílové trhy a celkové propozice firmy (2013, s. 69).

3.2 Podnikové vs marketingové strategické plánování

Musíme si uvědomit, že „strategickým plánováním“ se zabývají rozdílné oblasti podnikové ekonomiky a dílčí disciplíny. Vzhledem k možné mystifikaci v pojmu strategické plánování považuje autorka za užitečné dovysvětlit rozdíly mezi podnikovým a marketingovým strategickým plánováním.

Podnikové strategie dávají odpověď na otázku, ve kterých oblastech by měl být podnik činný. Podnikové strategie zahrnují primární aspekty rozvržení prostředků na různé obory podnikání, např. s ohledem na sílu konkurence u jednotlivých oborů podnikání a atraktivitu branže.

Jinými slovy podnikové strategické plánování řeší otázky poslání podniku, vymezení trhu a strategických oborů podnikání, nebo určení strategických směrů.

Naproti tomu marketingové strategické plánování se zabývá otázkami cílů a strategií v daném oboru. Konkretizuje strategie z hlediska subjektu na trhu a také předpokládány rozpočet pro realizaci strategie.

Po fázi marketingového strategického plánování nastává prostor pro fázi marketingového operativního plánování, které již formuluje cíle jednotlivých nástrojů a stanovení konkrétního rozpočtů na dílčí aktivity.

Tyto tři oblasti se liší i z hlediska rozhodovacích pravomocí. Nositelem rozhodnutí u podnikového strategického plánování je podnikové vedení, u marketingového strategického plánování je to vedení jednotlivých oborů, a nakonec při marketingovém operativním plánování je to management výrobku (Meffert, 1996, s.39 – 43).

3.3 Komunikační mix

Součástí výstupu projektu diplomové práce bude také definování komunikačního mixu pro plánovaný projekt internetového tržiště. Autorka proto považuje za vhodné vyjasnit základní pojmy v této oblasti.

Kotler definuje marketingovou komunikaci jako *činnosti, které sdělují vlastnosti produktu či služby a jejich přednosti klíčovým zákazníkům a přesvědčují je k nákupu* (2007, s. 71).

Odborná veřejnost chápe výraz marketingová komunikace v souvislosti s pojmem komunikační mix. Běžné je vnímání komunikačního mixu jako ekvivalentu výrazu promotion mix. Kotler chápe tzv. promotion mix v rámci marketingového mixu následovně:

- Advertising
- Personal selling
- Sales promotion
- Public relations
- Direct marketing

3.3.1 Nadlinkové a podlinkové aktivity

Velký slovník marketingových komunikací rozděluje pojem promotion na nadlinkové a podlinkové aktivity.

NADLINKOVÁ REKLAMA

- klasická reklama v médiích
- tisk
- rozhlas
- televize
- billboardy

PODLINKOVÁ REKLAMA

- public relations
- sales promotions
- personal selling

- direct marketing
- sponzoring

Někteří autoři se ohrazují, že rozdělování reklamních aktivit na nadlinku a podlinku je již minulostí. Jednotlivé formy komerčních komunikací jsou si rovny a měli by být ideálně použité současně (Vysekalová, Mikeš, 2003, s.134).

3.4 Marketingová komunikace na internetu

Dalším pojmem, který se musí být vzhledem plánovanému e-commerce charakteru projektu vymezen je *marketingová komunikace na internetu*. Často bývá používán termín *internetový marketing*, případně *online marketing*, přičemž lze říci, že se oba termíny v něčem liší ale z velké části i překrývají a jsou vnímány jako synonyma. Janouch doporučuje užívat internetový marketing pouze *pro všechny marketingové aktivity na internetu a online marketing pak jako pojem rozšiřující tyto aktivity o marketing přes mobilní telefony nebo podobná zařízení*. (Janouch, 2013, s.17)

Jak sám uznává, rozdíl mezi jednotlivými pojmy se stírá, protože lidé používají mobil jako běžný počítač. Také lze polemizovat nad vnímáním pojmu online marketing pouze v souvislosti s reklamou na internetu. O online marketingu musíme přemýšlet v daleko širších souvislostech. Lze ho využít například i v oblasti public relations nebo v rámci přímého marketingu.

3.5 Proces STP

Každá komunikace značky by měla být promyšlená a měla by mít odpovídající smysl a správně zvolené prostředky. Za účelem efektivního nastavení komunikačních procesů je vhodné využít metodu STP.

- Segmentace (rozdělení) – proces díky kterému utřídíme své potenciální zákazníky do konkrétních cílových skupin podle daných kritérií
- Targeting (zacílení) – výběr cílového segmentu a výběr způsobu jeho zasažení
- Positioning (umístění) – vytvoření představy o značce v hlavách zákazníků

(Managmentmania.com)

4 PŘED VSTUPEM DO PODNIKÁNÍ

Výsledky marketingového výzkumu tvoří v případě, že se jedná o nově vznikající firmu, základnu pro formulaci budoucí strategie.

V momentě, kdy se podnikatel zabývá sepisováním podnikatelského plánu, měl by mít za sebou již plánovací proces. Sestává ze tří stupňů.

1. *Porozumění, kde jsme.*
2. *Rozhodnutí, kam chceme jít.*
3. *Plánování, jak se tam dostaneme.*

(Koráb a kol., 2007, s.9)

Možnosti, jak dané výstupy implementovat je samozřejmě více. Tradičně se jedná o podrobný podnikatelský plán, který managementu nově vznikající společnosti slouží jako návod pro realizaci dalších činností. Podrobný podnikatelský plán je také nezbytný při procesu zajišťování investic do projektu, a to jak v oblasti bankovních institucí, tak i při zajišťování investice prostřednictvím rizikového kapitálu, nebo pomocí tzv. business angels, obvyklých při financování startupů. Nevýhodou podnikatelského plánu je jeho těžkopádnost a časová náročnost. Z toho vyplývá i fakt, že může být v krajních případech neaktuální již v době svého dokončení.

Rychlejší modelem, který často slouží jako první orientace podnikatele je model Lean Canvas. Jeho výhodou je podstatně kratší čas potřebný pro jeho realizaci, ale také předem definovaná struktura otázek, které podnikateli pomohou s ujasněním podnikatelského záměru. Na rozdíl od podnikatelského plánu počítá Lean canvas s možnou obměnou jednotlivých prvků s cílem nalezení vhodné kombinace, tak aby měl projekt šanci na rychle měnícím se trhu uspět.

4.1 Lean Canvas

Lean Canvas je v principu jednoduchý obchodní plán. Hlavním cílem Lean Canvas je poskytnout cestu podnikatelům s teoretickým plánem k reálnému plánu, a navíc možnost rychlých a aktivních změn. Plátno Lean Canvas vychází z Business Model Canvas Alexe Osterwaldera. Mayura popisuje základní rozdíl ve změně mentálního nastavení. Nehledá řešení, ale do hloubky se zajímá o problém, který chce vyřešit. Tato jednoduchá změna v myšlení

dovoluje volněji experimentovat s různými druhy řešení a zanechat jen ty funkční (Financial Post, 2012).

Na jednom archu papíru (obr.8) lze v 9 políčkách popsat celou firmu. Mayura radí následový postup.

- 1) Problém/potřeba. Podařilo se vám přijít na skutečný problém nebo potřeby, o kterých lidé nevědí, že je trápí?
- 2) Segmenty zákazníků: Znáte své cílové trhy? Víte, jak jednotlivé a přesně definované cílové skupiny cíleně oslovit?
- 3) Unikátní nabídka: Zjistili jste, jak srozumitelně, osobitě a poutavě vysvětlit, proč jste lepší a odlišní?
- 4) Řešení: Dokážete nalézt správná řešení daných problémů?
- 5) Kanály k zákazníkům: Jak dostanete svůj produkt nebo službu k zákazníkům a jak dostanete vy peníze od nich?
- 6) Příjmy: Odkud budou přicházet peníze? Budou platby jednorázové, nebo pravidelné? Bude platba výsledkem přímé transakce (například nákup jídla v restauraci), nebo něčeho nepřímého (např. předplatné časopisu)
- 7) Náklady: Jaké přímé, proměnné a nepřímé náklady budou spojeny s provozem?
- 8) Klíčové metriky: Víte, jaká čísla máte sledovat, abyste věděli, jestli děláte pokroky?
- 9) Neférová výhoda: Pomoci jaké „páky“ získáte převahu nad konkurencí?

(Croll, Yoskovitz, 2016, s. 52)

| | | | | |
|--|--|---|---|---|
| PROBLÉM Uvedte tři nejjednodušší problémy. 1 STÁVAJÍCÍ ALTERNATIVY Uvedte, jak se tyto problémy řeší v současnosti. | ŘEŠENÍ Načrtněte možné řešení pro každý problém. 4 KLÍČOVÉ METRIKY Uvedte seznam klíčových čísel, která vám říkají, jak na tom vaše firma je. 8 | UNIKÁTNÍ NABÍDKA Jedna jasně formulovaná zpráva, která z náhodného návštěvníka udělá zaujatého zájemce. 3 KONCEPCE VE VELKÉM Uvedte svoje přirovnání k velké existující službě typu: je to jako X pro Y. (Například YouTube je jako Flickr pro videa.) | NEFÉR VÝHODA Něco, co konkurence nemůže snadno zkopírovat či zakoupit. 9 KANÁLY Uvedte svoji cestu k zákazníkům. 5 | SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ Uvedte svoje cílové zákazníky a uživatele. 2 PRVNÍ ZÁKAZNÍCI Uvedte vlastnosti svých ideálních prvních zákazníků. |
| STRUKTURA NÁKLADŮ Uvedte svoje fixní a proměnlivé náklady. 7 | | | ZDROJE VÝNOSŮ Uvedte svoje zdroje výnosů. 6 | |

Obr. 5 Lean Canvas (Zdroj: Nytra © 2014)

Řada podnikatelů proto upřednostňuje před časově náročným sepsáním podnikatelského plánu, vytvoření Lean canvasu. Podle názorů autorky jde o správný první krok, který pomůže k ujasnění problému, který jeho produkt řeší. Následně, pokud se ověří v prostředí lean plátna smysluplnost daného podnikatelského nápadu, je dalším logickým krokem vypracování komplexního podnikatelského plánu, který slouží jako navigace a základ pro další kroky směrem k založení a etablování společnosti na trhu.

4.2 Podnikatelský plán

Ačkoliv je podnikatelský plán v prostředí startupů v počátečních fázích často nahrazován již zmíněnou rychlejší formou Lean canvas, stále má v procesu zakládání společnosti své opodstatněné místo a funkci, a to zejména díky svojí komplexnosti. Je potřeba si uvědomit, že plánování a nastavování strategických cílů, je v podnikání jednou ze klíčových činností. Aktuální podnikatelský plán by tedy měl být nezbytný ne jenom při zakládání firmy, ale měli by s ním pracovat i firmy již stabilizované na trhu.

To potvrzuje i McKeever, který vidí výhodu v možnosti srovnávání podnikatelského plánu s následnou realitou. To umožňuje zhodnocení, zda se plán daří plnit či nikoli. V extrémních případech to může vést i k předčasnému ukončení podnikatelské aktivity a zabránění hlubšímu propadu (2014, s. 10-11).

Z hlediska legislativy není podnikatel povinen mít vypracovaný podnikatelský plán jako podmínku k zahájení své podnikatelské činnosti. Nicméně je to jedná z cest, jak prostřednictvím plánu ověřit reálnost a životaschopnost podnikatelského záměru. Mimo zhodnocení potencionálních rizik a příležitosti, bude již díky vypracovanému podnikatelskému plánu možné konstruktivně oslovit investora, nebo prezentovat svůj nápad potencionálním partnerům.

4.3 Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu není legislativně nikde zakotvená a je tedy záležitostí společnosti (a také účelu, pro který plán tvoří), jak se s ní vypořádá a jaké základní části bude plán obsahovat. Autorka se bude dále držet rozdělení struktury podnikatelského plánu, tak jak ho navrhuje prestižní agentura Czech Trade (Businessinfo.cz, 2012).

Titulní strana

Je přirozené, že zásadní dokument, kterým podnikatelský plán bezesporu je, musí mít již od první stránky svou „úroveň“. Na titulním listu je vhodné uvádět identifikační údaje – jméno autora a sídlo společnosti, podnikatelů, kontakty.

Z důvodů ochrany bývá doporučováno uvést prohlášení ve smyslu *Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora* (Srpová, 2011, s. 15).

Pokud má společnost již definovaný korporátní grafický manuál, je vhodné ho dodržet již od titulní stránky.

Exekutivní souhrn (executive summary)

Shrnutí nepředstavuje úvod podnikatelského plánu, ale zhuštěný popis toho, o čem bude dále pojednávat. V literatuře tuto část nalezneme i pod pojmem realizační resumé (Fotr, 1999, s. 204).

Ač tato kapitola formálně patří na samý začátek podnikatelského plánu, je vhodné jí sestavovat až po dokončení celého plánu.

V případě, že je podnikatelský plán zpracováván na účelem získání investice, hraje těchto několik stran klíčovou roli. Zde se totiž potencionální investor rozhoduje, zda má význam číst kompletní podnikatelský plán. Je proto vhodné věnovat této části extrémní pozornost. Obsahem souhrnu by měla být hlavní myšlenka podnikání, silné stránky, očekávání i stručný finanční výhled.

Rozsah se odvíjí od charakteru podnikatelského záměru, ale svou rolí může hrát i požadovaná výše kapitálu. Obecně lze říci, že by mělo být delší než dvě a kratší než sedm stran. Cílem je, aby ho čtenář (například časově vytížený investory) dokázal přečíst a pochopit za pět až deset minut (par. Wupperfeld, 2003, s. 16).

Vzhledem k důležitosti této části je dobré dodržet několik tipů.

1. Udržet si silný a přesvědčivý jazykový styl.
2. Udržet exekutivní souhrn do max. délky dvou stran.
3. Číst po sobě nahlas a vnímat, zda text zní kontinuálně.

4. Zohledňovat pro jakou příležitost je podnikatelský plán tvořen.

(Ward, 2016)

Analýza trhu

Zde patří analýza konkurenčního prostředí a detailní analýza odvětví z hlediska vývojových trendů a historických výsledků. Své místo zde najde i analýza zákazníků na základě segmentace trhu.

Otázka konkurence je klíčovou částí podnikatelského plánu. Existuje-li dostatečně velký trh a potencionální zájem pro budoucí podnikatelský záměr, je právě konkurence faktorem, který může znemožnit realizaci záměru i přes příznivou výchozí pozici a potencionální zájem trhu. Proto by podnikatel měl ve svém podnikatelském vysvětlit, jak se podnik prosadí na trhu, a jakým způsobem zákazníka přesvědčí, aby produkty nakupoval od něj a nikoli od jeho konkurence (Koráb, 2007, s. 70).

Pro komplexní pohled na konkurenci v odvětví je vhodné využít již možné použít Porterův model pěti konkurenčních sil, který zpracovateli plánu dokáže zajistit komplexnější pohled na existující, budoucí ale i nepřímou konkurenci. Zákazník si může své potřeby saturovat různými způsoby. Rizikem tedy není jen přímá konkurence, ale je potřeba zohlednit i možnost substitučních produktů.

Kotler celý proces analýzy konkurence ještě doplňuje o nastavení konkurenční strategie a definování klíčové konkurenční výhody. *Jde o výhodu, kterou firma získá tak, že zákazníkům nabídne vyšší hodnotu, buď pomocí nižších cen, nebo vyššího užítu, který vyrovná vyšší ceny* (2007, s. 568).

Popis podnikatelské příležitosti

V této kapitole se čtenář musí dozvědět, v čem spočívá podnikatelská příležitost. Dozví se jaké jsou současné možnosti zákazníka řešit určitý problém a jaké nové možnosti řešení nabízí výrobek nebo služba, o které pojednává podnikatelský plán. Měl by zde být uvedený popis produktu, jeho konkurenční výhoda a užitek pro zákazníka. Na rozdíl od předešlých kapitol, je vhodné v této části podnikatelského plánu upustit od stručnosti a podrobně vysvětlit myšlenku podnikatelského plánu (Koráb, 2007, s.105).

Zde je prostor nadchnout a přesvědčit čtenáře, proto je nutné popsat, jak bude myšlenka projektu převedena do podoby tržeb a zisku. Pokud podnikatelský plán pojednává o službě je nutné vysvětlit, jak bude tato poskytována, případně prostřednictvím jakého zařízení.

Autor by zde měl zdůraznit jaký bude mít zákazník z nabídky prospěch a proč by měl nakupovat zde, a ne u konkurence. To přirozeně předpokládá, že podnikatel má znalost svého zákazníka, respektive trhů, na které se chce orientovat a jejich růstového potenciálu (Businessinfo.cz, 2012).

Další autoři akcentují, že je důležité čtenáře přesvědčit nejen o atraktivitě podnikatelského nápadu, ale i o tom, že je právě vhodná doba na realizaci záměru (Veber, Srpová, 2012, s. 99).

Cíle firmy

V předchozí kapitole je představena podnikatelská příležitost, takže by při dodržení logické struktury bylo vhodné definovat misi, vizi, cíle a strategie firmy v určitém časovém horizontu. (Veber, Srpová, 2012, s. 99). Stanovením těchto bodů umožňuje firmě ujasnit si, kam směřuje, jaké má cíle a jak je chce dosáhnout.

Důležitým faktorem je časový horizont. Společnost by měla mít jasný plán, v jakém horizontu chce svých cílů dosáhnout. Při definování cílů by autoři měli pracovat s technikou **SMART** tj. cíle by měli být

S – specific – přesně popsané

M – measurable – měřitelné

A – achievable – akceptovatelné

R – realistic – reálné

T – timed – s jasným termínem

(Businessinfo.cz, 2012)

Potencionální trhy

Marc Andreessen, zakladatel Netspace a rizikový investor říká: *Trhu, který neexistuje je úplně jedno, jaký jste chytrý* (Croll, Yoskovitz, 2016, s. 51).

Jak praví výše uvedený citát, investory extrémně zajímají fakta o potencionálních trzích a možnostech se na nich uplatnit. Při realizaci podnikatelského záměru, lze uspět jen, když existuje o produkt, resp. jeho inovace zájem.

Evans (2011, s. 42) konkretizuje podstatné otázky – kdo a proč nakupuje produkt nebo službu, kolik je ochoten za produkt nebo službu utratit peněz, jaké množství kupuje, jaké podněty ho při nákupu ovlivňují a zda je pravděpodobné, že a jak často bude nakupovat i v budoucnu.

V podnikatelském plánu by měli být definovány informace o celkovém i cílovém trhu. Čím přesněji se podaří vymezit cílový trh, tím lépe bude produkt nebo služba přizpůsobená potřebám zákazníků, tj. větší předpoklad k dosažení lepších výsledků. Neznamená to ale přizpůsobovat výrobek nebo reklamu jednotlivému zákazníkovi. Je nutné potenciální zákazníky rozdělit do skupin podle předem zvolených kritérií, tzv. segmentovat trh.

Mohou to být například: velikost segmentu, růst segmentu, možnost vymezit se vůči konkurenčním produktům, dosažitelnost zákazníků, shoda produktu a potřeby zákazníků nebo síla konkurence (Businessinfo.cz, 2012).

Marketingová a obchodní strategie

Účelem této části je objasnit jakým způsobem budou výrobky a služby distribuovány, oceňovány a propagovány. V rámci marketingového plánu bývají uvedeny i odhady objemu produkce, resp. rentability, díky čemuž bývá tato část citlivě vnímána především potencionálními investory.

Marketingový plán lze označit za strategický plán podniku, který definuje cestu, jakou se podnik může prosadit na trhu. Pro menší podniky představuje marketingový mix uchopitelný přístup pro formulování strategie podniku (Koráb, 2007, s. 82).

V rámci definování marketingové strategie je potřeba se zabývat třemi základními okruhy.

1. Výběr cílového trhu

Jako východisko pro výběr slouží analýza potenciálního trhu. Cílová skupina spotřebitelů, na kterou budou produkt či služba zaměřeny, je vybrána na základě tržní segmentace. Po výběru cílového trhu stojí podnikatel před rozhodnutím, jakou pozici chce zaujmout ve vybraných segmentech.

2. Tržní pozice produktu

Určení tržní pozice je vyjádřením postavení konkrétního produktu mezi ostatními konkurenčními produkty na trhu. Cílem podniku je odlišení se od konkurence na svém trhu. Toho lze dosáhnout prostřednictvím specifického vnímání podniku v podvědomí zákazníků. K určení tržní pozice je tedy potřebné vyspecifikování konkurenční výhody, která je klíčová pro spotřebitele. Zároveň musí být v souladu s marketingovým posláním firmy a jejími možnostmi. Posléze musí být v rámci marketingové komunikace zvolen efektivní způsob propagace a komunikace této konkurenční výhody směrem k zákazníkům.

3. Rozhodnutí o marketingovém mixu

V dalším kroku, při rozhodování a tvorbě marketingového mixu se již bere v úvahu vybraný tržní segment a zvolená tržní pozice. Klasický a nejznámější marketingový mix se skládá ze čtyř nástrojů, které se navzájem kombinují tzv. 4P:

- **Product** – produkt
- **Price** – cena
- **Place** – distribuce
- **Promotion** – propagace

Popis podniku, vlastníků a klíčových osob

V této části podnikatelského plánu jsou informace ohledně výrobků, resp. službách, umístění společnosti, organizační schéma. Zkrátka jde o podrobný a faktem doložitelný popis podniku. Patří sem i informace ohledně vybavení, nebo personální informace o osobě podnikatele.

Při popisu vedení podniku je nutné uvést dosažené vzdělání, odborné a podnikatelské know-how. Wupperfeld doporučuje vyzdvihnout schopnosti důležité pro realizaci daného podnikatelského záměru. Zde tvrdí, že profesní zkušenosti, znalost oboru, dosavadní úspěchy a sociální kompetence mají pro vedení firmy větší váhu, než akademický titul (2003, s. 56).

Ani nejlepší nápady nemají příliš velkou šanci na úspěch, nemají-li k dispozici schopné lidi.

Jak uvádí investor Arthur Rock, *investor investuje do lidí, ne do záměrů* (Wupperfeld, 2003, s.56).

Personálním otázkám by proto měl být věnován v podnikatelském plánu dostatečný prostor. Je vhodné uvést podrobné informace o managementu a klíčových pracovnících případně doplnit organizační strukturu. V této části je také prostor pro uvedení informace o právní formě případně obchodních podílech.

V této části je také vhodné popsat organizační strukturu podniku, zaměstnance, jejich kvalifikaci a pracovní náplň. Lze také uvést i spolupráci s externími subjekty, které bude firma využívat, jako jsou například účetní, právní poradce a agentury.

Hodnocení rizik

Hodnocení rizik je dennodenní součástí podnikání. Proto je vhodné i v podnikatelském plánu popsat možná rizika, která mohu vyplynout z reakce konkurence, slabých stránek marketingu, ale také z například z hlediska personálního nebo technologického.

Typické a žádoucí je využití SWOT analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Podrobné mechanice analýzy se autorka věnovala již v kapitole 2.1. Dílčí strategické analýzy.

Velmi vhodnou taktikou na eliminaci rizika je etapová příprava. *Etapový přístup spočívá v tom, že se projekt rozčlení do několika etap. Každá následující etapa je koncipována variantně, takže je připraveno několik variant pokračování podnikatelského projektu, přičemž volba pokračování závisí na výsledcích předchozí etapy* (Businessinfo.cz, 2012).

Tento přístup se shoduje i s metodami tzv. Lean podnikání, kterému se dlouhodobě věnuje Ash Mayura.

Finanční plán

Finanční plán transformuje předchozí části podnikatelského plánu do číselné podoby. Prokazuje reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska. Výstupy finančního plánu tvoří zejména plán nákladů, plán výnosů, plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha, finanční analýza, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investic (Businessinfo, 2012).

Je vhodné pracovat s plánem alespoň na tři roky, který bude rozlišovat pojmy jako očekávané tržby a kalkulované náklady a vývoj hotovostních toků-cashflow. Jak doplňuje Wupperfeld, přínos není v stoprocentním splnění prognózy, ale v kvantifikaci rizika a přínosů daného podnikatelského záměru (2003, s. 108).

Přílohy

Rozsah příloh závisí na konkrétním podnikatelském plánu. Používají se, aby podnikatelský plán nebyl příliš rozsáhlý. Je doporučováno do příloh zařazovat dokumenty jako např. životopisy klíčových osob, výpisy z obchodního rejstříku, podklady k produktům, detailní finanční výkazy, ale například i dostupné mediální výstupy.

5 METODIKA PRÁCE

Autorka se ve svém profesním životě řídí jednoduchou úvahou, že pokud má být problém úspěšně vyřešen, musí být do podrobná znám. Proto byli v praktické části diplomové práce zvoleni tři různé metody.

V prvním kroku bude použita Porterová analýza 5 faktorů za účelem identifikace a analýzy možných konkurenčních rizik v rámci celého odvětví.

Dalším krokem je realizace kvalitativních hloubkových rozhovory s výrobcí autorského sortimentu. Velká část otázek je věnovaná tomu, jak výrobci dnes pracují, jaké používají prodejní kanály (a proč), a jaké zažívají problémy při práci. Cílem je pochopení potřeb, které mají, aby výsledný produkt přesně odpovídal jejich požadavkům.

Posledním dílkem skládačky, která umožní ucelený pohled na problematiku plánovaného online tržiště je SWOT analýza budoucí společnosti.

5.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je snaha o skutečně komplexní pohled na problematiku. analýza očekávání výrobců autorských handmade produktů v rámci prodejní platformy on-line tržiště s důrazem na hledání příležitosti a inspirace pro nové řešení. Autorka práce si klade otázku, s jakými problémy se prodejci autorského sortimentu na stávajících konkurenčních řešeních setkávají a zda je možné je řešit. Jedná se především o možnosti prezentace produktu, marketingovou podporu prodejců v rámci prodejní platformy onlinového tržiště, nebo mimo ni. Autorka se také zabývá otázkami na další běžné problémy výrobců vyplývající ze specifické ruční malovýroby, typicky by to mohli být například problémy se skladováním a jejich možným řešením v rámci provozování on-line tržiště.

Cílem výzkumu je vytvořit si ucelený obrázek o fungování autorů v prostředí handmade byznysu a získání odpovědí na otázku, jak nastavit parametry on-line tržiště tak, aby bylo pro potenciální B2B zákazníky (výrobce) atraktivní a užitečné. A zároveň upozornit na potenciální rizika a slabé stránky projektu, za účelem jejich potlačení.

5.2 Účel

Obečným cílem diplomové práce je tedy vytvořit smysluplný podnikatelský záměr pro e-commerce projekt online tržiště s autorským handmade sortimentem, který bude pro své uživatele užitečný a bude se ve svém řešení snažit řešit skutečné problémy svých B2B zákazníků.

5.3 Způsob provedení

PORTEROVÁ ANALÝZA

Důvodem pro realizaci Porterové analýzy je snaha poznat konkurenci v odvětví jako celek. Konkurenční hrozba nemusí vycházet jen z přímé konkurence, naopak, důležitou úlohu mohou hrát i vlivy substitutů a dodavatelů. Proto je důležité identifikovat, které síly mohou ohrozit případné podnikání.

INDIVIDUÁLNÍ HLOUBKOVÉ ROZHOVORY

Výzkum bude provedený formou hloubkových individuálních rozhovorů. Rozhovory jsou polostrukturované a bude použita metoda transkripce dat. Autorka bude zaznamenávat i non-verbální projevy dotazovaného.

Realizováno bude celkem 7 rozhovorů.

Časová dotace na rozhovor je přibližně jedna hodina a rozhovor dodržuje doporučené znaky tj. představení; navázání vztahu s dotazovaným; baterie otázek k jednotlivým VO; rozloučení, poděkování ve formě výhody.

Scénář

Otázky scénáře jsou rozděleny do tří okruhu. Po první sérii seznamovacích otázek následují otázky zkoumající zkušenosti respondentů s formátem online tržišť. Další sada otázek se zaměřuje na pracovní problémy respondentů. V závěru rozhovoru se autorka soustředí na otázky vztahu respondentů k marketingu včetně jejich dosavadních zkušeností. Kompletní scénář rozhovoru je uvedený jako příloha diplomové práce.

Výběr účastníků rozhovorů

Jako respondenti byli vybráni živnostníci zabývající se malovýrobou autorského sortimentu pro děti. Jedná se o podnikatele, kteří aktivně podnikají v handmade byznysu, vyrábějí své produkty ručně sami, případně v malých dílnách, vždy ale s důrazem na aspekt ruční práce. V tomto případě nehrálo roli pohlaví podnikatele, demografické skutečnosti ani výkonnost jeho podnikání. Jedinou relevantní podmínkou pro výběr jako respondenta je aktivní prodej autorského sortimentu prostřednictvím vlastního kanálu, nebo konkurenčního on-line tržiště.

Vzhledem k tomu, že si účastníci rozhovorů nepřáli být zveřejněni, resp. zveřejňovat poskytnuté informace v souvislosti s názvem jejich značky, budou dále vystupovat jen jako účastníci.

SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je vnímaná jako základní analýza, která poskytne informace o silných a slabých stránkách projektu, zároveň poukáže na příležitosti a hrozby. Při realizaci budou využity informace z předchozích šetření. Analýza bude provedená zvlášť se zaměřením na prodejce a zvlášť na koncové zákazníky.

5.4 Výzkumná otázka

Autorka v rámci šetření zkoumá dva základní okruhy otázek.

- **VO1:** Je prodej marketingových balíčků jakožto podpory pro prodejce na online tržišti potencionální příležitost?
- **VO2:** Jaké problémy výrobců handmade zboží může on-line tržiště řešit a získat tak příležitost nebo konkurenční výhodu při vstupu na trh?

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 O PROJEKTU

Výstupem diplomové práce je podnikatelský plán na projekt on-line nákupního tržiště s autorskou designovou tvorbou a sortimentem zaměřeným na děti a rodiče, prostřednictvím kterého tvůrci nabízejí své produkty cílové skupině.

Prodávané zboží je průřezem všech potřeb a produktů pro děti. Mohu to být oděvy, hračky, nábytek, doplňky, knihy, edukační materiály, dobroty, kosmetika a sortiment pro těhotné.

Projekt vychází z konceptu prodejních platforem jako Fler.cz nebo Sashe.sk, ale zaměřuje se výhradně jen na segment výrobků pro děti, což umožňuje větší hloubku sortimentu pro danou cílovou skupinu a přehlednější řešení s možností podrobnější filtrace.

Užší segmentace cílové skupiny je výhodnější i v zjednodušení komunikace. Matky jsou tradičně velmi aktivní na komunitních a sociálních sítích, rády konzumují kvalitní obsah a velmi dobře reagují na šeptandu, což lze v projektu efektivně využít.

Projekt nabízí prodejcům kromě možnosti prodávat své zboží i silnou marketingovou podporu. Nad rámec mohu využít pomoc s grafickými a fotografickými pracemi, pomoc s placeným online marketingem nebo propagační produkty sloužící na zviditelnění se v prostředí tržiště.

7 PORTEROVÁ ANALÝZA 5 FAKTORŮ

Porterová analýza je analýzou odvětví a jeho rizik. Porter identifikoval základní síly odvětví, které dokáží přímo ovlivňovat chování konkurence. Jsou to stávající a potenciální konkurenti, substituty, dodavatelé a odběratelé. Autorka si pro každou skupinu stanovila kritéria, která ohodnotí stupnicí 1-5 (1 - nízká hrozba, 5 - vysoká hrozba). Vyhodnocením průměru seřadí síly podle skutečných hrozeb a zhodnotí současnost. Komplexní zpracování Porterové analýzy je uvedeno v příloze diplomové práce. Porterová analýza byla vnímaná jako doplňková a z důvodů časové tísně jsou některé z údajů uvedeny na bázi domněnky bez možnosti doložení relevantním zdrojem.

7.1 Stávající konkurenti

Rivalita mezi stávající konkurencí, která nabízí identické nebo značně obdobné produkty a služby v rámci jednoho konkurenčního odvětví, je jedním z klíčových faktorů Porterové analýzy. Konkurenti mohou dokázat snižovat tržní podíl společnosti.

Trh s on-line tržišti v Čechách je značně saturován. První a zároveň i současnou volbou číslo jedna je portál Fler.cz (vznik v roce 2008), který udal směr v segmentu on-line tržišť s autorským sortimentem a inspirovala se ním řada dalších portálů. V analýze představuje Fler konkurenta (1). Dalším podstatným hráčem je slovenská mutace Sashe.cz (2). Existuje i řada dalších menších projektů, které jsou nevýběrové, například Simira.cz, Svetnice.cz, Potvor.cz, které bude autorka v rámci analýzy chápat souhrnně (3). Jedná se o projekty nevýběrové, bez důrazu na kvalitu vystavených produktů a prezentace. Do podstatné míry se tedy liší jejich cílová skupina se skupinou zákazníků plánovaného projektu.

Posledním konkurentem je on-line tržiště ArtBe.cz (4), které má snahu s prodejci pracovat i na úrovni marketingové podpory a jako jediné pracuje s konceptem výběrovosti.

Fler a Sashe na trhu zaujímají zásadní postavení. Oba jsou ve své činnosti a zemi jedničkou na trhu. Liší se jak šířkou svého zaměření, tak konceptem nevýběrovosti. Nicméně díky jejich pozici na trhu se na nich prezentují i zavedené profesionální a poloprofesionální značky a jsou primární volbou online tržiště pro zákazníky hledající autorskou tvorbu.

Obdobné projekty zaměřené pouze na sortiment pro děti na trhu nenalezneme, což ukazuje na možnou tržní niku, kterou lze efektivně využít. Vzhledem k velkému množství konkurenčních on-line tržišť je nutné se v komunikaci vůči konkurentům vymezovat a prezentovat

své úzké zaměření jako konkurenční výhodu. Je potřeba uvědomovat si fakt, že e-commerce je přirozeně rychle rostoucím a atraktivním odvětvím.

Prvním krokem je identifikace nabízených služeb. V případě online tržiště je nutné zohledňovat služby pro nakupující ale zároveň i prodávající, tudíž v analýze se nejdříve věnujeme hloubce služeb pro oba dva segmenty.

Komplexnost vlastností produktu a služeb, je pro dané odvětví pravděpodobně klíčovým a určujícím faktorem udržujícím konkurenční výhodu. Zákazníkovi přináší přidanou hodnotu. Analýzu lze provést stanovením jednotlivých vlastností produktu (nadstandardní služby, způsob dopravy, UX webu..) a následným srovnáním, které z těchto vlastností (služeb) nabízí i konkurence.

U první otázky autorka zohlednila v analýze faktory jako možnosti platby, způsoby dopravy, možnosti filtrace, přehlednost webu komunitní a obsahové/komunitní části webu.

Druhá otázka se zabývala možnostmi marketingové podpory prodejců – placené i neplacené. S neplacenou formou propagace intenzivně pracuje Fler i Sashe. Jedná se o techniky topování, vytváření TOP výběrů, nebo blogování v rámci online tržiště.

Dále se autorka věnovala zhodnocení požadovaných plateb a odpovídajících služeb. Ohrožením dané nižšími provizemi některých z konkurentů, lze odvrátit kvalitnějšími a komplexnějšími vlastnostmi služby.

Dalším aspektem, který je nutno vzhledem k stávající konkurenci zohlednit, je síla její propagace. Návštěvnost stránek a síla profilů na sociálních sítích napovídají o úspěšnosti propagace, a v oblasti e-commerce lze mluvit i o celkové úspěšnosti společnosti.

Na základě výše uvedených analýz lze rivalitu současných konkurentů vůči analyzovanému novému podnikatelskému záměru označit jako VYŠŠÍ.

7.2 Nový konkurenti

Vznik nové konkurence je dalším z klíčových faktorů. V tržním systému se každý nový hráč na trhu musí prosadit jak vůči společnosti, tak i vůči její přímé konkurenci, a dokonce ho ohrožují i substituční společnosti. Z toho vyplývá, že prosazení nového hráče na trhu je složité, ale určitě ne nemožné. Také je důležité si uvědomit, že může dojít ke vzniku nové konkurence změnou obchodního modelu u společností, které doposud nebyly ohrožující, přesto mají příbuznou zákaznickou základnu. Stačí drobná změna v nastavení obchodního modelu

a nově vzniklá společnost může vážně ohrozit hráče v odvětví, protože již má vybudovány základy a zkušenosti na kterých lze stavět.

Chceme-li tedy analyzovat potencionální konkurenční faktor, je nutné si uvědomit, kdo by mohl být novým konkurentem.

V kategorii dětského sortimentu neexistuje v současné chvíli internetový obchod, který by nabízel pouze autorské produkty napříč celým portfoliem potřeb. Autorka možné konkurenty rozdělila do tří skupin.

První skupinu představují kamenné prodejny s autorskou tvorbou, které by mohly mít tendenci více se prosadit ve světě online. Jejich stávající model je ve většině případů klasický, tudíž od dizajnerů nakupují na sklad a teprve poté se zabývají prodejem. Jako riziko zde autorka spatřuje kladné a rozsáhlé vztahy v oboru, které jsou dány dosavadním působením příslušných společností. Možnými představiteli jsou obchody jako *Hračkotéka* nebo *Hugo chodí bos*.

Další skupinu představují zavedené e-commerce projekty s potřebami pro děti, které by v rámci zvýšení atraktivity své nabídky reflektovaly hlad zákazníků po lokálních výrobcích a do svého sortimentu zařadily výrobky tohoto charakteru. Specifika rukodělné autorské výroby, dané především limitovaným množstvím výrobků a delší dodací lhůtou, což zcela nekorespondují s klasickým pojetím e-shopu. Představitelem této kategorie jsou například *prodeti.cz*, *agatinsvet.cz* nebo *branakdetem.cz*

Jako poslední skupinu autorka vnímá riziko spuštění on-line tržiště ze strany zavedených kamenných autorských trhů, které již mají kolem sebe vybudovanou komunitu, a to jak na straně dizajnerů, tak na straně návštěvníků. Může to být například *Dizajnmarket*, *Mintmarket*, *LeMarket* nebo *Festival Mini*.

Po vyspecifikování možných konkurentů následuje úvaha o tom, jaká je pravděpodobnost vstupu daných subjektů do odvětví v rámci námi operovaného trhu. Proto je třeba dále specifikovat bariéry vstupu na trh. Autorka se v analýze zabývala aspekty jako jsou proveditelnost implementace nového obchodního modelu, výše nákladů při vstupu do oboru, možný dosah, resp. loajalita zákazníků, a nakonec výhody nižších nákladů, které plynou již z dosavadních zkušeností daného konkurenta.

Zhodnocením výše uvedených analýz lze říci, že riziko vstupu nových konkurentů je vůči analyzovanému novému podnikatelskému záměru možné označit jako STŘEDNÍ až VYŠŠÍ,

přičemž nejvyšší riziko plyne ze strany již zavedených e-commerce subjektů, které mají dostupné IT řešení, vybudovanou zákaznickou základnu, praktické zkušenosti v on-line marketingu a i skladové prostory, díky kterým mohou řešit rychlejší logistiku produktů k zákazníkům.

7.3 Substituty

Dalším z klíčových faktorů ovlivňujících konkurenční situaci na trhu je hrozba substitutů. Pro správné definování možných substitutů je nutné nejdříve specifikovat produkt, resp. službu. Plánované on-line tržiště je e-commerce řešení – služba, která propojuje lidi prodávající a nakupující autorské výrobky pro děti. Můžeme ho chápat jako tržiště nebo nákupní galerii ve virtuálním světě.

Autorka jako relevantní substituty chápe pravidelné prodejní trhy s originální módou a doplňky, které jsou již tradiční součástí kulturního dění ve většině velkých měst v Čechách. Prodejci zde nenabízí pouze sortiment pro děti, nicméně i ten bývá na trzích zastoupen řadou autorů. Typickým příkladem je prodejní trh *Dyzajnmarket*, který je pořádán několikrát ročně v prostoru Piazzety Národního divadla. Úspěch *Dyzajnmarketu* inicioval vznik řady dalších menších akcí, například *Lemarket*, *Meat design* a pod. Prodejní výstavy zaměřené výhradně na autorského zboží pro děti jsou například *Festival Mini* nebo akce *Sweet Prewrite Market*. Obě akce jsou spojené s programem pro děti a dávají prostor pro prezentaci malovýrobcům. Festival Mini je několika denní prodejní výstava toho nejlepšího, co se v dizajnu pro děti v Čechách a na Slovensku děje.

Autorka vnímá dané formáty jako substitut, nikoliv přímou konkurenci z důvodů zásadně jiného obchodního modelu. Zásadní je uvědomit si, že kamenné trhy řeší to, co je problémem většiny e-commerce subjektů, tedy nemožnost fyzického kontaktu s nakupovaným produktem. Pro řadu lidí to představuje zásadní bariéru při nákupu.

Jednou z proměnných, na které jsou zákazníci jsou významně citlivý je cena. Zároveň je to pro ně parametr, díky kterému jsou ochotní měnit své nákupní chování. Autorka tedy v rámci analýzy srovnává dostupné ceny za zboží nakoupené prostřednictvím on-line tržiště a na kamenných trzích.

Dále je potřeba zohlednit úsilí zákazníka vynaložené k přechodu k substitutu. V tomto případě je vyžadováno od zákazníka poměrně velké úsilí, které je ovšem oceněno pozitivním zážitkem a doprovodným programem, který je běžnou součástí dizajn trhů. Na druhou stranu

je kapacita trhů omezená a demograficky postihuje jen malou část území ve srovnání s celoplošným zásahem u internetového nakupování.

Poslední aspekt, který zároveň nabízí možnost vytváření konkurenční výhody, je možnost zdokonalování nabízených služeb. Na rozdíl od substitutů, může on-line tržiště nabízet prodejcům i kupujícím doplňkové služby. Zároveň funguje jako jakýsi garant a eliminuje případné nekorektní jednání na jedné či druhé straně obchodu.

Zhodnocením výše uvedených otázek, lze říci, že riziko ze strany kamenných trhů je NIŽŠÍ. Navíc případný konkurenční efekt lze dodatečně eliminovat navázáním strategického partnerství se zmíněnými festivaly.

7.4 Vyjednávací síla ze strany dodavatelů

Čtvrtý faktor se zabývá vyjednávací silou dodavatelů. Po soupisu stávajících a budoucích možných dodavatelů je evidentní, že vyjednávací síla dodavatelů je NÍZKÁ. Jedná se o dodavatele běžných provozních věcí, jakým jsou energie, hosting, služby, nákup mediálního prostoru atd.

Vzhledem k tomu, že ostatní subjekty v odvětví jsou závislé na dodavatelích podobných služeb, není nutné bát se vysokého rizika. Klíčové změny například v cenách dodavatelů energie, či hostingu se tak dotknou všech hráčů na trhu.

7.5 Vyjednávací síla ze strany odběratelů

Odběratelé jsou v rámci analýzy chápány ve dvou rovinách. Za prvé jsou to odběratelé – zákazníci B2C a za druhé jsou to zákazníci B2B, čili prodejci.

Z hlediska odběratelů B2C autorka jako klíčové první kritérium určila otázky týkající se počtu zákazníků vs. objem obratu. Lze ale předpokládat, že hodnota průměrného nákupu se bude pohybovat přibližně kolem 600 Kč. Proto zde nepřichází v úvahu riziko, že by malé množství zákazníků mělo extrémní vliv na obrat firmy.

Další z aspektů, který by měl být v analýze zohledněn je, jak vysoké procento představuje příjem od zákazníků B2C, v celkovém obratu společnosti. Zde lze konstatovat, že diverzifikační portfolia služeb on-line tržiště na B2B a B2C model, je toto riziko sníženo.

Pro e-commerce segment představuje velké riziko fakt, že produkty jsou často standardizovány, čili zákazníci mohou jednoduše zvolit jiného dodavatele a nakoupit jinde. Navíc v prostředí internetu je to prakticky nestojí žádnou námahu. Toto riziko lze považovat za téměř nulové. Segment handmade byznysu ho eliminuje již z podstaty svého podnikání.

Posledním a výrazným aspektem, který je potřeba v této síle zohlednit loajalitu zákazníků. Vzhledem k tomu, že zákazník má možnost najít vybraného prodejce na jeho jiných kanálech (vlastní eshop, sociální sítě..), je rizikem, že bude vybraného prodejce kontaktovat na přímo ve snaze vyhnout se placení provizního poplatku on-line tržišti.

Pak by pro některé zákazníky mohlo on-line tržiště fungovat pouze jako místo, kam chodí hledat inspiraci na nové produkty a značky, nikoliv jako prodejní kanál. Možností, jak omezit toto nežádoucí chování zákazníků je budování důvěryhodnosti a značky tržiště, například atraktivním obsahem v rámci e-magazínu. On-line tržiště se musí díky stylu komunikace a nadstandartní zákaznické péči, stát pro zákazníky určitým lovebrandem, kde pro ně bude nakupování zážitkem, o který se nebudou chtít připravit.

Míru rizika tohoto chování zákazníků bude autorka zkoumat dále v hloubkových rozhovorech s prodejci.

Z hlediska odběratelů B2B jsou aspekty pro další analýzu stanovené následovně.

- Vliv odběratelů na cenu
- Možnost dlouhodobých a exkluzivních smluv, resp. partnerství
- Vliv odběratelů na vnímání on-line tržiště

Je přirozený, že vliv odběratelů má podíl na cenotvorbě. Sami se rozhodují, zda a za jakou cenu nakoupí. V případě on-line tržiště je cena dána hodnotou provize z prodeje, kterou jsou ochotni platit a nákupem nadstandartních služeb ve smyslu marketingové podpory v rámci portálu, nebo mimo něj. Vzhledem k velkému množství konkurenčních on-line tržišť, lze říci, že odběratelé B2B mají manévrovací prostor. V případě nespokojenosti s dodanými službami portálu mohou lehce přejít ke konkurenci. V současné době většina potencionálních prodejců prodává na několika různých tržištích najednou. Prodávat na plánovaném on-line tržišti musí být pro prodejce atraktivní, a to jak díky přímému oslovení jeho cílové skupiny (rodiče), tak i díky marketingové podpoře, která jim bude poskytnuta.

Možnost dlouhodobých smluv a exkluzivních partnerství je ideálním scénářem a cílem, o který bude on-line tržiště usilovat. Kvalitně postavené dohody s odběrateli B2B, by snižovaly jejich možnost ovlivňovat on-line tržiště výkyvem svých objednávek. Provozovatel se tedy bude snažit o smlouvy o dlouhodobého charakteru. Samozřejmostí je reciproční poskytnutí odpovídajících služeb a případně i možnost nabídnutí lepších provizních podmínek, v případě exkluzivity prodeje pouze prostřednictvím plánovaného on-line tržiště.

Nepatrné riziko ze strany odběratelů tkví v jejich působení na vnímání on-line tržiště. Koncový zákazník vnímá prodejce jako „představitele“ daného tržiště. To, jakým způsobem s ním tedy odběratel B2B komunikuje, jak spolehlivě a rychle dodává své zboží a jak kvalitní zboží nabízí, má vliv na vnímání tržiště jako celku. Riziko je ale významně sníženo podrobným výběrem prodejců, zákaznickým servisem a ve vzdělávání prodejců v komunikačních a marketingových dovednostech.

Celkově lze hodnotit vyjednávací sílu ze strany odběratelů jako SPÍŠE NÍZKOU.

7.6 Závěr Porterové analýzy konkurence odvětví

Z výše uvedené analýzy konkurenčních sil dle Porterova 5-ti faktorového modelu a na základě výpočtu průměru u jednotlivých sil, lze definovat, které oblasti jsou pro plánovaný projekt nejrizikovější. I přesto, že nebylo možné všechny vstupní údaje skutečně doložit zdroji, hodnotí autorka zpracování analýzy jako přínos pro potencionální projekt.

Srovnáním jednotlivých oblastí se autorka domnívá, že největší riziko hrozí ze strany stávajících konkurentů, kteří již mají významné místo na trhu dáno historií jejich působení a jejich velikostí. Proti tomuto faktoru lze bojovat výběrovostí tvorby prezentované na plánovaném on-line tržišti a profilací pouze na segment pro děti. Na rozdíl od stávající konkurence tak zákazník získá na jednom místě kvalitní produkty s výrazně usnadněným hledáním pomocí dostatečně hluboké filtrace a zároveň zajímavý obsah přesně na míru jeho cílové skupině.

Z hlediska prodejců, lze riziko ze strany zavedených konkurentů eliminovat komunikací jasných konkurenčních výhod, tj. možnost zařazení se mezi TOP značky do výběrového on-line tržiště = prestiž; dále prezentace v estetickém prostředí; možnost oslovení koncentrované cílové skupiny a komunity vytvořené kolem portálu; díky menšímu množství prezentovaných značek možnost osobnějšího přístupu a marketingové podpory.

Další výraznějším faktorem, na který je třeba být připraven, je možnost vzniku nové konkurence. Na základě analýzy se jedná o vyšší riziko ze strany zavedených e-commerce projektů, zabývajících se prodejem dětského sortimentu. Ve společnosti obecně sílí tlak na lokální a autorské výrobky. Proto je možné, že dané subjekty budou rozšiřovat své portfolio o daný segment. Vzhledem k tomu, že již mají vybudované IT řešení, mají dostatek zkušenosti a zajímavou základnu zákazníků, není pro ně vstup na nový trh velkou bariérou.

Na druhou stranu, e-shopové řešení a řešení on-line tržiště má svá specifika a určitá pomalost a malý objem autorské výroby může představovat pro velké e-commerce subjekty problém. Jinými slovy, stále je pro ně zajímavější věnovat se lehce dostupnému sortimentu s prostorem na dostatečnou marži, který oslovuje mainstreamové zákazníky.

Jako možný substitut autorka definovala offline prodejní trhy, které jsou velmi populární. Trhy nabízejí variantu nákupu s možností fyzického kontaktu s prodáváním zboží, což je nesporná výhoda, vůči on-line tržišti. Nicméně jsou v prostoru a čase omezené a na rozdíl od on-line tržiště, nenabízejí řadu doplňkových služeb. Proto je riziko plynoucí ze substitutů hodnoceno jako spíše nižší.

Vyjednávací vliv dodavatelů i odběratelů byl hodnocen jako nízký. Aspektem, kterému se bude autorka dále zabývat je loajalita zákazníků a jejich vůle „obcházet“ systém provizí snahou o kontaktování prodejce napřímo.

Je vhodné Porterovou analýzu zopakovat po prvním období po spuštění projektu a provádět ji pravidelně. Stav analyzovaných sil se může kdykoliv změnit a pravidelná analýza umožní být na změnu připravený.

8 VYHODNOCENÍ HLOUBKOVÝCH ROZHOVORŮ

8.1 Účastníci a jejich představení

Účastnice 1 (U1) se věnuje výrobě dětských kreativních sad. Podnikat začala na mateřské dovolené, nyní po ukončení mateřské neuvažuje o návratu do práce. Podniká nyní rok a tři měsíce. S podnikáním jí finančně vypomáhá manžel, protože zatím se výdělek nedokáže vyrovnat příjmu z plného pracovního poměru.

Účastnice 2 (U2) se věnuje výrobě dětských motorických hraček ze dřeva. K podnikání jí vedla vlastní potřeba estetické hračky pro její děti. Od zahájení výroby uplynuly 4 roky. Nyní vede menší truhlářskou dílnu, prototypuje několik novinek ročně a aktivně se snaží o expanzi svého zboží do zahraničí. Zaměstnává manžela a další tři lidi.

Účastnice 3 (U3) se živí jako ilustrátorka a zároveň vyrábí a prodává papírenský sortiment a dětské hry z papíru. Podnikání má jako jediný zdroj obživy a v oboru pracuje již 8 let.

Účastnice 4 (U4) je 6 rokem na mateřské dovolené. Se svou tvorbou šitých doplňků pro děti započala před třemi lety. Vzhledem k tomu, že se jí nedávno narodilo miminko, neplánuje zatím větší expanzi. Své podnikání vnímá pouze jako cestu vylepšit si příjem k mateřské. Po ukončení mateřské dovolené by se ráda podnikání věnovala na plný úvazek a nevracela se již do práce.

Účastnice 5 (U5) tvoří od roku 2009 v tandemu pod jednou značkou. Zabývají se primárně výrobou textilních výzdob do dětských koutků na míru, ale mají i produktové řady dekorací a doplňků, které prodávají sériově.

Účastnice (U6) vyrábí doplňky pro děti a sezónní dekorace. Nabízí i materiál k další tvorbě. Živnosti se věnuje aktivně 2 roky.

Účastnice (U7) začala s tvorbou na mateřské dovolené před 6 lety. Zabývá se šitím, pletením a háčkováním čepic pro děti i dospělé. V civilním povolání je grafička, šití bere jako koníček.

K realizaci hloubkových rozhovorů došlo v období od 1.3 do 2.4.2017, zpravidla v prostorách kaváren v centru hlavního města. Autorka bude vyhodnocovat rozhovory na základě okruhu otázek ve scénáři. Z jednotlivých rozhovorů vybrala zásadní sdělení k danému tématu.

8.2 On-line tržiště

První sada otázek směřovala na prostředí on-line tržiště. Cílem bylo zjistit proč je prodejci využívají, co jim vyhovuje, nebo jaké zlepšení proti stávajícímu standartu by bylo možné provést.

8.2.1 Prodejní kanály a jejich výběr

FLER.CZ

Všechny účastnice mají aktivní zkušenost s prodejem svých produktů prostřednictvím on-line tržiště. Minimálně je to tržiště Fler.cz, často ale používají i konkurenční jako ArtBe, nebo zahraniční Sashe a Etsy.

Odpověď na otázku, proč využívají právě platformu Fler by se dala generalizovat do odpovědi U1: *Proč využívám Fler? Protože jsem si říkala, že tam chodí hodně lidí, takže věřím, že je tam někdo, kdo si mě tam najde.* U2 vnímá tržiště jako rozšíření reklamy, bez toho, aby proto mnoho dělala.

Naproti tomu, množství lidí, které U1 uvádí jako pozitivum a důvod proč být na Fleru, považovali U5 za bariéru. *Měli jsme pocit, že se tam ztratíme.* Prodávat na Fleru bylo z jejich pohledu vnímáno pejorativně, *je to tak trochu smetiště.* Proto se dlouho odhodlávali k založení si svého profilu právě v tomto virtuálním prostoru.

U3 vnímá *Fler jako český fenomén, ze kterého by nebylo dobré mizet.* Na platformě začínala před 4 lety, zpětně hodnotí jako plus, že pro ni bylo připraveno prostředí, kde se nemusela o nic starat a rovnou začít prodávat. Teprve s nárůstem obrátu jí začíná vadit výše provize portálů. Oceňuje ale, že *když se tam člověk snaží, „topuje“, dělá top výběry, tak má možnost být opravdu více vidět.* Uzavírá to trefným tvrzením *Fler si všiml mne, protože já jsem si všimla Fler.*

U5 si váží důvěryhodnost Fleru. *Zákazníci nepřemýšlí nad tím, že si něco koupí z Fleru a nepřišlo by to.* Je to dáno díky možností hodnocení prodejců a dlouhé historii platformy, na rozdíl od nově vzniklých portálů, kde historie prodejců chybí.

U6 tvrdí, že Fler.cz využívá, protože je *mezi handmade portály nejoblíbenější a nejnavštěvovanější.* Ráda by svoji tvorbu šířila na další kanály, ale má obavu, že by jí nezbyl čas na výrobu.

U7 jako jediná z dotazovaných nemá aktivní prodejní profil na platformě Fleru. Prodává raději prostřednictvím Facebooku, kde, jak sama říká *necítí potřebu, aby fotky byly profi vyretušované a dokonalé, je to pro mě přirozenější. Zatím jsem neměla problém, že za mnou nestojí „záruka“ obchodování přes ověřený kanál, naopak se svým zákazníkům snažím poskytovat osobnější servis, než smluvní podmínky zaručují jinde.*

KONKURENČNÍ ONLINE TRŽIŠTĚ

Aktivně na jiných trzích prodávají respondentky U2 a U3. Zejména se jedná o Sashe.sk ArtBe.cz a Etsy.com. Sashe je slovenský ekvivalent Fleru a českým prodejcům výrazně zjednodušuje prodej produktů na Slovensko. Etsy považuje U2 za atraktivní kanál s celosvětovým dosahem, nicméně je velmi složité se na něm prosadit. Obchodní model není založený na provizích z prodeje, proto je značka nucená platit za vystavenou položku. U3 považuje Etsy.com za cestu, jak si vyzkoušet, *zda její tvorba obstojí v zahraničí.*

Nedáváno vzniklý portál ArtBe, který si zakládá na výběrovosti svého sortimentu a aktivně prodejce oslovuje s nabídkou. U1 se spoluprací souhlasila, protože měla pocit, *že bude ve společnosti kreativních, dizajnových lidí.* Provozovatel portálu jí slíbil navíc propagaci, to se ale ještě nestalo.

U5, stejně jako další z respondentů bývají pravidelně oslovovány s nabídkou na spolupráci s menšími on-line trzisti. Mají pocit, že všechny zanikají a neobstojí proti obrovu na trhu – Fleru. Navíc *přijímat nabídky od jiných kanálů je pro ně i časově náročné.* Prodejce musí spravovat více kanálů, tvořit více obsahu a podobně.

SOCIÁLNÍ SÍŤ

Každý z oslovených respondentů používá pro svou propagaci sociální síť, především Facebook. U4 využívá Facebook jako skutečně relevantní prodejní kanál. S propagací na něm začala, protože to byla nejjednodušší a nejdostupnější varianta. I dnes pro ní Facebook představuje relevantní prodejní kanál, kde aktivně vystavuje své zboží a se zákazníky komunikuje prostřednictvím messengeru. U7 také aktivně prodává přes sociální síť. *Facebook je taková přirozená platforma, kde se dobře navazují kontakty s lidmi, často si mě navzájem doporučí „Hele, to je něco pro tebe“, což vnímám jako příjemný bonus vystavování věcí právě tam.*

VLASTNÍ ESHOP

U1, U2 a U3 mají svůj vlastní eshop, který tvoří u každé přibližně ¾ obratu. U3 dodává, že po založení eshopu bylo obtížné dostat lidi z Fleru na eshop, i přesto že tam je příznivější cenová politika.

8.2.2 Ideální online tržiště z pohledu prodejců

Všeobecná shoda mezi účastníky panovala v otázce kvantity a kvality zboží. U1 vysvětluje, že by tam měly být *kvalitní české věci, takové vkusné*. Množství prodejců by mělo být omezeno a měli by být vybíráni podle kritérií kvality, podle nápadů. *Určitě by tam nemělo být více prodejců jednoho druhu zboží...desatero stejných sukni*.

Co se týče samotného fungování tržiště ze strany prodejce, jeví se řešení, které používá Fler jako dobré intuitivní a uživatelsky příjemné, takže by si podobný systém fungování představovali účastníci i ve svém „ideálním“ tržišti.

U5 mají totožný názor, že by měl provozovatel hlídat kvalitu a filtrovat prodejce. Navíc by měl hlídat faktor kopírování zboží. Jejich zkušenost je taková, že na tržištích jsou lidé, kteří jsou opravdu dizajnéri, kteří tvoří a prodávají hezké věci. A pak jsou tam tací, kteří je zkopírují. Uzavření portálu by tento nešvar mohlo výrazně omezit.

Pro U2 je klíčové schopné PR ideálního tržiště. Má pocit, že všem stávajícím řešením *chybí kurátorky, které by na sebe měly navázaná média* a dál by s prodejci v tomto směru pracovaly. S tím souhlasí i U1, která tvrdí že *samotný portál by měl být hodně viděn*. S tím souvisí i fakt, že portál by měl dbát na estetiku, měl by mít profesionální grafické zpracování.

Co se týče služeb, které by podle účastnic byly pro ně zajímavé, jsou například účetní, fotografické a grafické služby. U2 by například ocenila pomoc s mezinárodní logistikou. Velmi zajímavý je nápad, že ideálně by mělo tržiště nabízet i formát prezentace produktů pomocí videa.

8.2.3 Klady a zápory on-line tržiště

Na prodeji přes on-line tržiště respondentky U5 oceňují možnost *střetnout se ve virtuálním prostředí s lidmi, se kterými bychom se jinak fyzicky nepotkali*. Jako velkou výhodu vnímají možnost na fotografiích ukázat produkty, které nemají skladem, což by v offline prodejních kanálech šlo jen stěží. Ve srovnání s offline prodejem je to také nestojí *žádný fyzický čas*, tj.

nemusí být na prodejním místě po dobu otvíracích hodin, ale své prodeje si vyřeší celkem jednoduše a v čase, který jim vyhovuje online.

U2 považuje za přínos možnost vyhledávat produkty podle klíčových slov. U4 kladně hodnotí existenci kategorie *Naposled prodané*, pomocí které je prodejce opět vidět a má to vliv na další objednávky. Obecně v rozhovorech nastala shodla na tom, že formát on-line tržiště, nabízí možnost příjemného přímého kontaktu se zákazníkem a tím pádem i otevřenější písemnou komunikací.

Jako hlavní negativum prodeje přes tržiště se jeví zařazení se mezi velké množství dalších prodejců. Jak již bylo zmíněno výše, účastníci shodně považují množství nabízeného zboží a často i jeho kvalitu za problém. Tzv. být na Fleru je díky tomuto faktu, často vnímáno hanlivě. U3 polemizuje nad tím, že je fajn (ze sociálního hlediska), že šanci prodávat dostane, nicméně *tím, že je to pro každého, tak se ty pěkné věci ztrácí v množství těch nekvalitních*. U1 reaguje totožně *Musíš dlouho hledat, abys našla něco výjimečného*.

Na druhé straně ale stojí argument od U5, které říká *Máme pocit, že sledovanost dizajnových shopů v České republice je nízká. Fler je lidumil, pozve tam všechny, takže i ta jeho návštěvnost tomu odpovídá*.

Při prodeji přes on-line tržiště bylo upozorněno ještě na jeden problém, a tím je kopírování mezi uživateli. U5 říká, že zveřejněním se tam *tvůrce dává takzvaně v šanc*.

U6 vnímá prodej prostřednictvím tržiště jako dobrý krok pro začátek, kdy si výrobce ověří zájem. V momentu, kdy jsou prodeje větší, vnímá jako zápor dost velkou provizi, která se přinejmenším rovná ročnímu nájmu e-shopu na celý rok. *Také z toho důvodu si e-shop budu pořizovat a zákazníky směřovat tam. Dalším záporem je hodně konkurence na jednom místě, která prodává svoje výrobky pod cenou*.

U7 jako svojí osobní bariéru vnímá nutnost péče o profil v prostředí tržiště.

8.2.4 Péče o prezentaci na tržišti

Péče o prezentaci na tržišti je značně individuální. Někteří respondenti používají tržiště pouze jako svou výlohu a nijak aktivně dál v prostoru tržiště nepracují. U3 byla na platformě Fleru (i Sashe) zřejmě nejaktivnější, využívá dostupné možnosti zviditelnění se na tržišti, a to jak placené tak ty bezplatné. Tvrdí, že člověk se tam *pořád musí snažit, jinak tam rychle*

zapadne. Se spuštěním vlastního eshopu u všech respondentů aktivita na on-line tržišti klesla.

Nejvyužívanější možností je topování (produkt se topováním na omezenou dobu objeví nejvýše a má tedy větší šanci být viděn). Další z možností, kterou prodejci na tržištích mohou využít jsou tzv. TOP neboli tematické výběry. Do tohoto výběru si prodejce může zařadit jeden svůj produkt a doplnit ho produkty dalších prodejců. Výběr by měl tematicky ladit. U5 tuto aktivitu hodnotí následovně *efekt topu nám přišel časově náročný, když si tam dáme jeden svůj produkt a deset cizích.*

U2 postrádá na trhu školení možné propagace v rámci tržiště Etsy. Tím, že se jedná o zahraniční tržiště, vidí v něm velký potenciál, nicméně nedokáže se zorientovat v nabízených možnostech.

8.2.5 Provizní systém tržišť

Provizní systém v principu nikomu nevadí. Rozcházejí se ale v názoru na adekvátní výši provize. U2 upozorňuje, že například na Fleru za 11% provizního poplatku zboží *jenom leží, necílí a nedostává se dál.* U1 se také zmíněných 11% zdá vysokých s ohledem na to, že provozovatel v propagaci není nijak aktivní a veškerou aktivitu nechává na uživatelích. Podle jejího názoru si účtuje 11% poplatek *jen proto, že kdysi dávno něco vymyslel, ale teď už s tím dál nepracuje.* U3 na začátku to procento připadalo adekvátní (byla ráda, že vůbec nějaký prodej má) nyní, když má stálou klientelu, fungující značku a větší obraty, připadá jí výše provize zbytečně vysoká. U4 částka připadá adekvátní a chápe, že musí platit za poskytované služby. U5 také nepovažuje zmíněných 11 % za problematických, naopak ve srovnání s provizí pro eshopy to považuje za příznivou sazbu.

8.2.6 Snaha zákazníků nakupovat na přímo

Všechny respondentky se shodly na tom, že se nesetkávají se snahou zákazníků obejít provizní systém tržiště a nakoupit bez zmíněných provizí. Zdá se, že tento fakt je překvapivý i pro samotné prodejce. U2 reaguje: *Právě že ne, a vůbec tomu nerozumím.* U3 si myslí, že je to tím, že jsou lidé *líní použít vyhledávač. Vůbec jim nedochází, že by to mohli mít levněji.* U4 se příležitostně stane, že se jí ozve zákazník přes Facebook s tím, že viděl její obchůdek na Fleru, ale když se tak stane, tlačí ho do toho, aby si udělal objednávku přes tržiště. Stává se jí to především, když zákazník chce vyzvednout objednávku osobně. U6 si myslí, že zákazníci o provizi ani neví.

8.2.7 Nadstavbové funkce tržiště

Účastnice by jako nadstavbové funkce na on-line tržišti uvítaly například grafické a fotografické služby. Podle U1 a její zkušenosti s eshopem na systému Shoptet, by pro ní bylo zajímavý napojení na logistický systém (například Zásilkovna), čímž by se prodejcům výrazně zjednodušila práce s expedicí, a to zejména v sezóně. Trochu s nadsázkou U5 tvrdí, že by jako nadstavbovou funkci uvítaly plnou automatizaci, když by jim někdo kompletně spravoval celý obchod. U2, která používá vlastní účetní a skladovací systém, by přivítala možnost propojení s jejími skladovými zásobami, aby to nemusela spravovat ručně. U1 si ještě myslí, že řada prodejců nakupuje v malém množství obalový materiál a vidí prostor pro zlepšení služeb například v domluvení velkoobchodních cen pro prodejce.

8.2.8 Závěr

On-line tržiště Fler je léty prověřený prodejní kanál, se kterým se potkal ve větší nebo menší míře snad každý, kdo se chce živit rukodělný byznysem. Autoři ho považují za jednoduchou cestu, jak začít se svým podnikáním v této oblasti, přičemž výhodou je, že platí pouze za prodané položky. Je ale zjevné, že od určitého objemu prodejci upřednostňují prodej přes vlastní prodejní kanál bez zatížení provizemi.

Jako klady on-line tržiště vnímají především jednoduchost obchodování a možnost oslovit atraktivní skupinu, na kterou by autor jako jednotlivec nikdy nedosáhl. Na druhé straně se jedná o extrémně konkurenční prostředí, kde se prezentují tisíce dalších prodejců a co je ještě horší často mezi nimi dochází ke kopírování a také k zahlcení zákazníka množstvím podobného zboží.

Vzhledem k plánovanému projektu se autorka z hloubkových rozhovorů inspirovala v možných nadstavbových službách on-line tržiště. Uvědomila si, že online tržiště může mít díky množství prodejců, které zastupuje výhodnou vyjednávací pozici a může pro své prodejce zajistit určité výhody (v dopravě, obalech, materiálech nebo například služby švadlen), přičemž se jedná o win-win model, ze kterého budou ideálně profitovat všechny strany.

Dále je důležité uvědomit si, že prodejci jsou ochotní platit provize a používat on-line tržiště v momentu, kdy budou mít pocit, že jim je poskytován adekvátní servis, služby a propagace. Klíčovým momentem zde je práce se sociálními sítěmi, content marketing a aktivní PR portálu. Opět je to v dobrém slova smyslu začarovaný kruh. Portál aktivně komunikuje prodejce – prodejci mají vyšší prodeje – portál má víc provizí.

Překvapivý je moment, že prodejci nemají zkušenost s obcházením provizí ze strany zákazníka. Zde je důležité pracovat aktivně na brandbuildingu portálu, tak aby se jeho značka stála zárukou jistoty v očích zákazníka a eliminovaly se tak pokusy obcházet prodejní kanál. Toto téma autorka dále rozpracuje v komunikační strategii portálu.

Co se týká samotného fungování portálu, vzhledem k velké spokojenosti uživatelů, bude autorka před samotným vývojem plánovaného on-line tržiště provádět analýzu konkurenčních řešení, aby byl celý systém uživatelsky příjemný.

8.3 Problémy prodejců

Druhá část rozhovoru byla věnována problémům, se kterými se malé autorské značky potýkají.

8.3.1 Problémové oblasti handmade podnikání

V této otázce se jednoznačně potvrdila hypotéza autorky, že prodejci nemají odbornost v marketingu a uvítali by pomoc zejména v této oblasti. Marketingová komunikace totiž ve větší nebo menší míře činí problém nebo obtěžuje všechny respondenty. U1 jako problém vidí to, že *za mne nikdo nedělá marketing. Nevím sama, jak ho uchopit*. Nebaví jí psát články, neví, jak s tím naložit. U3 obtěžuje, že se musí *pořád někde zviditelňovat. Velmi mne to ruší od práce. Je to spousta hodin denně, kdy člověk visí na facebooku a instagramu. Pomáhá to, ale je s tím nekonečná práce*. U4 doplňuje, že jí komplikuje život tzv. *krmení médií*, protože není psavec a cítí nejistotu, zda to vůbec někoho zajímá.

Další problémy respondentů se odvíjejí od jejich aktuální situace a problémů, které řeší. Byly to například problémy byrokracie a legislativního charakteru (autorský zákon, průmyslové vzory).

Opakujícím se problémem je příprava, kompletace a uskladňování produktů. U5 cítí jako problém, neochotu lidí platit za autorské zboží vyšší obnosy, přičemž se cítí být srovnávány s velkoprodukcí. U1 postrádá networking a větší kooperaci mezi autory.

Problém s dopravou někteří respondenti vyřešili navázáním spolupráce se Zásilkovnou, která jim výrazně ulehčuje odesílání zakázek.

U7 jako problém vnímá nedostatek času a tím pádem i málo prostoru na sebevzdělávání například v oblastech marketingu.

8.3.2 Otázka skladování výrobků

Otázka skladování výrobků je jednoznačně závislá na dvou proměnných. Samozřejmě na charakteru zboží v první řadě a fázi, kde se daná značka nachází, v druhé řadě. Účastníci rozhovorů, kteří již se plně „živí“ svým podnikáním, mají obvykle již alokováno pracoviště i s odpovídajícím skladem. Z toho lze soudit, že v určitém období podnikání je skladování téma, které řeší každý z prodejců. U1 na otázku problému se skladováním reagovala rozhodným *Ano, mám to v ložnici*. U2 například uvažovali o outsoursování skladu včetně logistiky, ale nakonec se rozhodli, že v odesílání chtějí být osobnější, proto to chtějí mít pod sebou. U4 skladové prostory řeší jenom sezónně, v dobách, kdy si připravuje zásobu před prodejní akcí.

8.3.3 Maximalizace výroby

Obecně lze říct, že se dotazovaný prodejci nesnaží o maximalizaci výroby. Respektují sezónnost a své skladovací možnosti. U4 vždy šije za nějakým účelem, obvykle to je offline prodejní akce. To, co jí z akcí zůstane, pak teprve umístí na online tržiště. U2 se snaží o etičnost výroby, když je poptávka v době, kdy není k dispozici odpovídající materiál v jejich případě dřevo z nevytěžovaných lesů, tak nevyrábí. U5 vyrábí dopředu jenom několik sériových položek, nicméně jsou omezeny skladovacím místem.

8.3.4 Komisní prodej

Další z témat, na které měli respondenti shodný názor. Stručně lze říci, že klíčové problémy vidí prodejci v problematice vyplacení peněz ze strany obchodů, nedostatečnou prezentací produktů a péčí o produkty. Prodejci se potýkali s nedostatečnou komunikací ze strany obchodů.

8.3.5 Závěr

Tato sada otázek měla za úkol usnadnit pochopení s jakými problémy se výrobci handmade zboží potýkají. Zde samozřejmě existuje rozmanitá řada proměnných a také možných problémů. Lze říci, že problém se sebepropagací a marketingem bude pravděpodobně vlastní většině prodejců. Buď je tyto aktivity nebaví, neorientují se v nich, nebo je tzv. „zdržují od té skutečné práce.“

Autorka si zde uvědomuje, že pro prodejce je těžké najít míru propagace, aby se následně zvládnul případný nárůst objemu objednávek.

Problém se skladováním zboží nelze zobecnit, ale rozhodně je to jedno z témat, které v určitém období řeší většina prodejců. Neexistence skladu je může obtěžovat v osobním prostoru, ale také je může limitovat v množství vyrobeného zboží.

8.4 Vztah prodejců k marketingu

Poslední část rozhovoru byla zaměřená na zjištění vztahu prodejců k marketingu, ověření jejich odborností a potvrzení si hypotézy, zda by marketingová pomoc byla pro prodejce vítaným produktem.

8.4.1 Kanály využívané pro podporu prodeje

Klíčovým komunikačním kanálem jsou pro všechny sociální sítě, zejména Facebook a Instagram. Každá ze značek tam má svůj účet, kde účastníci více či méně aktivně komunikují. Většina si již svépomocně vyzkoušela i základní facebookové formáty placených reklam.

U3 dokonce hodnotí, že půlku pracovní doby věnuje propagaci, myšleno včetně přípravy všeho ohledně propagace, tj. *nařazení, naaranžování...nejsem profesionál, tak mi to strašně dlouho trvá.*

U4 si je vědoma, že *když ten internet trochu přizívuje, tak je to daleko lepší. Každá komunikace na Fleru i na Facebooku je hned znát na poptávce; když je dlouho nečinná, tak se to hned projeví.*

U5 za podporu prodeje považují i účast na venkovních akcích, kde, jak tvrdí se stačí jednou za čas někde objevit.

V mikroprostředí online tržiště Fler placené kampaně respondentky nepoužívají, vystačí si s topováním a vytvářením TOP výběrů. U5 placené kampaně vyhodnotili jako *člověk se tam ztratí, i když si to zaplatí, proto se rozhodli neinvestovat.*

U3 dodává zajímavou zkušenost, že *zatím mi nikdo nedokázal udělat tak dobrou propagaci, jako si udělám já, protože já tomu věnuji víc času.*

V oblasti PR účastníci aktivně nepodnikají žádné kroky, pouze pasivně čekají na to, kdo je osloví.

8.4.2 Pomoc s produktovými fotografiemi

Většina prodejců fotí své produkty svépomocně a považuje produktové focení za problém. Měli by zájem o pravidelnou spolupráci s externím fotografem. *U3 hodnotí, že je perfekcionista a má pocit, že fotky stále nejsou nejsou dostatečně dobré.* Možnost fotografa by rozhodně byla zajímavá. Na druhou stranu, ukazuje se, že širší sortimentu a často se měnící sortiment, znemožňují využívání externích fotografů. Potencionální fotograf musí dokázat rychle reagovat na požadavky prodejců.

8.4.3 Pomoc s on-line marketingem

Pomoc s online marketingem je pro respondenty zajímavá. U3 by dokonce byla v závislosti na dodané podpoře ochotná platit i tisíce korun měsíčně. U2 uznává, že by pomoc s online marketingem uvítala, ale zároveň by do toho *chtěla částečně i vidět*. Navrhuje tedy možnosti vzdělávacích kurzů připravených provozovatelem tržiště na míru prodejců handmade sortimentu. U4 má momentálně pocit, že stačí organická návštěvnost a že ještě není ve fázi, aby začínala s masivnějším marketingem. U5 polemizují nad tím, že je potřeba být připravený na efekt zesíleného marketingu. Na jednu stranu *se chceme víc prezentovat, na druhou stranu máme dost práce*. Za ideální považují oslovit někoho, aby se věnoval marketingu, ale zároveň mít připraveného někoho, kdo by jim pomyslně stál za zády, pokud by se to výrazně rozběhlo.

Co se týče ochoty respondentek platit online tržišti za tyto marketingové služby vše závisí na schopnostech a dodaných službách. U3 je na základě svých zkušeností předem skeptická. *Bohužel mám spíš zkušenosti s tím, že vzniká spousta těchto nových služeb, které chtějí být jako Fler a nikdy to nedopadlo dobře. Měla jsem pocit, že tím ztrácím čas, tak jsem to tam zavřela. Takže pokud by to dělali profici, tak ano.*

Jistá skepse je cítit i z odpovědi U7, která tvrdí, že by ocenila v online marketingu pomoc, *zvláště pokud by mohla být na „osobní“ bázi, nejen unifikovaný automat...*

U1 by se líbilo, kdyby platby za online marketing měly formu provizí za skutečně dodané zakázky, nikoliv fixní platby.

8.4.4 Závěr

Základem komunikace všech dotázaných prodejců jsou sociální sítě, především Facebook a Instagram, které slouží na prezentaci, ale případně i jako prodejní kanál. Z hloubkových

rozhovorů dále jednoznačně vyplývá, že nevyužívají všechny dostupné možnosti podpory, které jim stávající online tržiště nabízí uvnitř tržiště a zároveň, že jejich znalost on-line marketingu je spíše povrchní.

Vzhledem k plánovanému tržišti lze předpokládat, že aktivní pomoc se strategickým marketingem i samotnou exekutivou by mohla být výraznou konkurenční výhodou plánovaného portálu.

Je nutné si uvědomit, že se jedná o velmi osobní projekty a malé značky, které jsou citlivé na zasahování z venku. Často mají potřebu postupovat pomaleji ale skutečně si všechny kroky tzv. prožít. Proto komunikace těchto nestandardních služeb v rámci vznikajícího projektu bude muset mít velmi osobní charakter.

8.5 Formáty marketingové podpory uvnitř tržiště

V rámci rozhovoru měli účastníci za úkol seřadit nabízené formáty propagační podpory v rámci tržiště, podle svých osobních preferencí. Samozřejmě bylo uvažováno o propagaci na fungujícím portálu s dostatečně zajímavou komunitou. Nabízené formáty byly následovné.

1. Testování vašich produktů uživateli – výsledkem je recenze včetně fotografií
2. Soutěž
3. Video medailonek s představením vás, procesu tvorby, pohled do zákulisí, zosobnění vaší značky – 5 min, bude součástí vašeho profilu
4. Možnost pronajmout si FB cover s reklamou na vaší značku – týden
5. Možnost nastavení FB reklam s vaším zbožím a proklikem přímo do profilu prodejce
6. Možnost nastavení INSTAGRAM reklam s vaším zbožím a proklikem přímo do profilu prodejce
7. „Týden s“ – balíček propagace formou rozhovoru, VIP míst na hlavní stránce, soutěže

Z nabízených variant propagace byly nejvíce (a srovnatelně) atraktivní formáty testování produktů komunitou a balíček „Týden s“. Dále pak prodejce zaujaly možnosti FB reklam s přímým proklikem do obchodu prodejce.

8.6 Formáty marketingové podpory na internetu

Autorka se účastníků ptala i na to, jaké formáty jsou pro ně zajímavé z pohledu online marketingu obecně. Jde o formáty, které nemusí (ale mohou) být komunikovány v souvislosti s tržštěm nebo ve virtuálním prostoru tržště.

1. Nastavení a správa PPC kampaní s prolinkem do vašeho obchodu na on-line tržšti
2. Nastavení a dohled nad spoluprací s bloggerkami
3. Profesionální fotografické služby
4. Profesionální grafické služby – tvorba značky, propagačních materiálů
5. Strategická pomoc – konzultace ohledně vaší značky

Z formátu online marketingových aktivit mimo mikroprostředí portálu byla nejvíce atraktivní strategická pomoc – konzultace ohledně značky. U1 dodává, že je pro ní konzultace smysluplná, *aby její dílčí činnosti měly hlavu a patu*. Dalším bodem byly fotografické služby a nastavení PPC kampaní. Ohledně domluvení spolupráce s bloggerkami. U2, jako jediná říká, že je to pro ní něco „nepředatelné“, potřebuje si to ohlídat sama. U3 s bloggerkami nepracuje z přesvědčení. Má pocit, že tím, jak je u nás skutečně sledovaných bloggerek velmi malé množství, případná propagace se rychle okouká. Značky často nabízejí jeden produkt více bloggerkám a ten je pak *možné vidět*.

8.7 Závěr

Závěr autorka volí stručnější, jelikož již byly jednotlivé celky zhodnoceny samostatně a podrobně.

V rámci rozhovorů se podařilo potvrdit hypotézu, že výrobci nemají časovou kapacitu a potřebnou odbornost v marketingu, takže pro ně bude atraktivní možnost zakoupení marketingové podpory. Je evidentní, že pracují s online marketingem v omezené míře a často jim chybí i jakési strategické vedení nebo konzultace.

Je to oblast, za kterou jsou prodejci ochotní platit, pokud jim samozřejmě bude nabídnuta odpovídající kvalita služeb. V projektové části bude autorka dále rozebírat, které z nadstavbových služeb jsou pro prodejce skutečně relevantní, vzhledem k tomu, že se jedná o hand-

made byznys, který má své specifika a bude potřebné najít skutečnou rovnováhu mezi marketingovou komunikací, vůlí posouvat své podnikání a navyšovat výrobní možnosti daného autora.

Na druhou výzkumní otázku, jaké jsou problémy výrobců handmade zboží, se také podařilo výzkumem odpovědět. Bylo poukázáno na řadu problémů, přičemž některé se prolínají celým spektrem prodejců a některé jsou pouze vlastní reflexi aktuálního stavu. Za přínosné autorka považuje zjištění, že shodným problémem všech účastníků, byly otázky propagace, čímž se opětovně potvrdila i první hypotéza. Jako důležité autorka hodnotí i vyvrácení domněnky, se kterou částečně pracovala, a to že skladování a logistika znamená pro autory zásadní problém. Ukázalo se, že to částečně problém být může, ale rozhodně se nejedná o problém plošný, takže nemá zatím smysl do podnikatelského plánu dále hlouběji rozvíjet téma vlastního skladu online tržiště.

Přínosné je uvědomění si, že provozovatel tržiště má možnost vyjednávat pro prodejce lepší podmínky z pozice zástupce většího množství potencionálních odběratelů. Přínosná může být nabídka prodejcům sdílet služby například ve formě domluvené šicí dílny, kterou může po domluvě nárazově využít kdokoliv z prodejců vystavujících na on-line tržišti.

Závěrem, pokud chce být online tržiště vnímáno prodejci jako garant, bude muset s jejích komunitou aktivně pracovat, poskytovat jim nadstandartní servis, vzdělávat je. V ideálním případě, by se tržiště mělo stát garantem celého odvětví. Jen tak má skutečnou šanci prosadit se proti již existujícím konkurenčním gigantům jako je Fler.cz, nebo Sashe.sk.

9 ANALÝZA SWOT

Autorka použila SWOT jako základní analýzu pro svůj další podnikatelský projekt. Vzhledem k tomu, že v rámci on-line tržiště musí existovat obchodní modely B2B i B2C je vhodné toto zohlednit i v přípravě samotné analýzy. Autorka považuje za užitečné nespojovat oba modely do jedné analýzy, ale naopak vytvořit dvě samostatné analýzy.

9.1 Swot analýza – B2C

První swot analýza se zabývá projektem z pohledu Business to customer. T.j. z hlediska zákazníků nakupujících produkty na online tržišti. Autorka si vydefinovala v každé kategorii klíčové body, které je potřeba zohlednit a posléze jejich hodnotu kvantifikovala. Body, které považuje v každém kvadrantu za klíčové, jsou zvýrazněné. Kompletní analýza je uvedena v příloze diplomové práce.

Silné stránky

- **Výběrovost webu – kvalitní produkty**
- Výborná znalost cílové skupiny
- **Koncentrace jen na jednu CS**
- Podpora společensky odpovědného podnikání, lokální tvorby
- Užitečné kontakty (blogerská scéna, IT, mkt, i college, UTB...)
- Výborná orientace v online marketingu
- **Komunitní prvky pro uživatele – soutěže, testování, silné social media**
- Nastavení dle UX pravidel
- Zjednodušení nákupního procesu – jednotná platba

Slabé stránky

- **Nízké povědomí o značce**
- Nutnost výrazných investic do vybudování brandu
- **Vysoké náklady na vytvoření vhodného IT řešení**
- Vyšší ceny produktů dané charakterem zboží
- Neexistence centrálního skladu, pomalejší expedice
- Koncentrace jen na jednu CS

Příležitosti

- **Rostoucí obliba lokálních výrobků a autorské tvorby**
- Trendy jako Slowfashion, SlowFood, minimalismus
- Nedostatečná hloubka sortimentu pro děti na konkurenčních on-line tržištích
- **Nepřehlednost sortimentu pro děti na konkurenčních on-line tržištích**
- Neexistující eshop zabývající se lokální autorskou tvorbou napříč všemi kategoriemi
- Možnost expanze na Polský a Maďarský trh, případně dál
- POP UP Store - Výdejna - Dílna
- **Tendence CS ke komunitnímu fungování**
- Spolupráce s blogerskou scénou
- Vlastní offline prodejní akce, možná spolupráce s Novoměstskou radnicí v Praze

Hrozby

- **Sezónní výkyvy v poptávce**
- **Příliš úzká CS = nedostatečná kupní síla**
- Přílišné přecenění zájmu o autorskou tvorbu
- Nedůvěra v autorskou tvorbu (pocit, že je to homemade)
- Rozmach a vznik konkurence
- Rozšíření nabídky velkých hráčů na trhu e-commerce s dětským sortimentem o autorskou tvorbu
- Tendence zákazníků nakupovat napřímo tj. obejít online tržiště
- Legislativní změny

9.1.1 Závěr swot analýzy

Přiřazením hodnot a vah k jednotlivým položkám analýzy a jejich následným vyhodnocením se autorka dostala k celkově pozitivní bilanci 0,5. Jinými slovy projekt lze z pohledu B2C hodnotit jako relevantní a proveditelný. V případě záporné bilance by bylo potřeba zvážit, zda má projekt smysl realizovat.

Za klíčové považuje autorka to, aby firma naplno využila své silné stránky a příležitosti, které se jí mohu do budoucna naskytnout. Největší výhodou plánovaného on-line tržiště je

jeho důraz na kvalitu a s tím související výběrovost. Online handmade trh je přesycen velkým množstvím nekvalitních výrobků, ve kterých se uživatel ztrácí. Zacílení na jednu cílovou skupinu a dohled nad kvalitou zboží i prezentace výrobce lze proto považovat za jednoznačnou výhodu.

U slabých stránek a hrozeb je potřeba se připravit na možné řešení daných problému, se kterými swot analýza počítá.

- **Nízké povědomí o značce**
- **Vysoké náklady na vytvoření vhodného IT řešení**

Problém nízkého povědomí o značce je při startu projektu určitě relevantní. Je proto potřeba s ním počítat a eliminovat ho dostatečnou investicí do marketingových komunikací a vhodným konceptem komunikace. Autorka bude tuto problematiku dále rozvíjet v projektové části.

Vysoké náklady na vytvoření vhodného IT řešení lze řešit spoluprací s digitální agenturou, která již má své řešení CMS pro e-commerce subjekty a dokáže z něj vyjit a implementovat ho na potřeby on-line tržiště. Tím, že nebude potřeba stavět systém zcela na míru, dojde k ušetření značného množství nákladů. Další z možností je nabídnutí podílu v nově vznikající společnosti výměnou za vývoj a péči o IT řešení on-line tržiště.

- **Sezonní výkyvy v poptávce**
- **Příliš úzká CS = nedostatečná kupní síla**

Hrozby v podobě sezónnosti výkyvů v poptávce jsou přirozené. Důležité je, že s nimi daný podnikatel počítá a nepřekvapí ho. Do určité míry lze výkyvy omezit pomocí marketingových komunikací, promo kampaní nebo slev. Nicméně určitý propad obratu je přirozený a pokud je správně nakládáno s cashflow, nemělo by to firmu ohrozit.

Vzhledem k tomu, že se bude jednat o výběrové produkty založené na ruční práci a kvalitním provedení (čili finančně nákladnější), je možné, že bude v reálu koupěschopná cílová skupina menší, než autorka předpokládá. Tohle riziko lze eliminovat postupnou výchovou nové generace zákazníků, ve kterých bude pěstován zájem o lokální tvorbu a bude jim názorně v spolupráci s prodejci vysvětlována cenotvorba autorského zboží.

9.2 Swot analýza – B2B

V rámci diplomové práce věnuje autorka velkou pozornost poznání handmade podnikání, které má svá specifika. Díky hloubkovým rozhovorům se bude snažit nastavit parametry finálního on-line tržiště tak, aby zejména řešil potřeby prodejců a samozřejmě je tím motivoval využívat on-line tržiště jako jejich primární prodejní kanál. Z tohoto důvodu je podstatné zpracovat analýzu swot i z pohledu prodejců, tj. budoucích B2B partnerů.

Silné stránky

- Dobrá znalost a kontakty v prostředí výrobců
- Stávající síť kontaktu (blogerská scéna, IT, mkt, i college, UTB...)
- **Podpora autorů nadstavbovými službami v rámci tržiště**
- Podpora autorů nadstavbovými službami v rámci online marketingu
- Lepší vyjednávací pozice – objemové výhody od dodavatelů pro výrobce
- Osobní přístup k prodejcům
- Výborná orientace v online marketingu
- Inhouse exekuce grafických materiálů
- **Spolupráce s digitální agenturou, která již má vyvinuto vlastní CMS. Jednoduchá implementace.**

Slabé stránky

- **100% závislost na prodejcích**
- Počáteční nedůvěra – prodejci jsou přesyceni nabídkami nových portálů
- Náročná administrativní agenda
- Nemožnost dohledů nad chováním prodejců
- **Nízké počáteční cashflow**

Příležitosti

- **Prodejci se chtějí soustředit na tvorbu, nikoli marketing**
- PR kanály a vztahy s bloggerkami
- Zařazením se do projektu, získává prodejce pocit exkluzivity – výběrovost

- **Možnost expanze na Polský a Maďarský trh, případně dál**
- Exkluzivní zastoupení některých výrobců
- **Vlastní off line prodejní akce – pronájem prostor, brandbuiling**
- Propojení s dostupným logistickým řešením – exkluzivita jednoho kanálu napr. Zásilkovna
- Vytvoření sítě spolupracujících partnerů – dodavatelů služeb (švadleny, dodavatele materiálů, fotograf, social specialist...)
- POP UP Store – Výdejna - Dílna

Hrozby

- **Prodejci nechtějí růst. Vyhovuje jim prodej v malém množství.**
- Rozmach a vznik konkurence
- **Ohrožení ze stran offline kanálů a sociálních médií**
- Od určitého období rozvoje značky prodejce neochota platit provize – snaha o svůj eshop
- Možné poškození jména v důsledků chybného jednání prodejců
- Legislativa

9.2.1 Závěr swot analýzy – B2B

Výše uvedená swot analýza má po sečtení hodnot a vah jednotlivých položek taky celkově pozitivní bilanci 0,5. Autorka to vnímá jako pozitivní signál, který potvrzuje, že předpoklady projektu jsou relevantní. Zajímavé je, že finální bilance z pohledu B2B i B2C má totožnou hodnotu. Mohlo by to naznačovat, že daný model zohledňuje potřeby obou skupin v určité rovnováze.

Závěrem lze říct, že společnost by se měla zaměřit na využití svých silných stránek a možných příležitostí. Z pohledu B2B je pro projekt podstatné zaměřit se na usnadnění a pomoc prodejcům s marketingem, ať již uvnitř tržiště, nebo mimo něj. Prodejce by měl tržiště vnímat jako možného garanta a rádce.

Výrazným plusem je zkušený tým, který má zkušenosti s provozováním komunitního webu pro rodiče, dlouhodobě se pohybuje na poli e-commerce, má praktické zkušenosti s podnikáním na internetu, a je mu známé prostředí české handmade scény.

Autorka se bude dále věnovat vytipovaným klíčovým slabým stránkám a hrozbám, na které je potřeba se připravit.

- **100 % závislost na prodejcích**
- **Nízké počáteční cashflow**

Projekt on-line tržiště stojí a padá na prodejcích, kteří na něm vystavují své produkty. Proto je klíčové poskytovat „svým“ prodejcům nadstandartní servis, péči a osobní přístup. Je důležité, aby se v projektu cítili dobře a byli tak k němu loajální.

Počáteční cashflow je problémem řady začínajících firem. Je potřeba počítat s počátečními investicemi, případně uvažovat hned od počátku o vstupu investora, který by za určitý podíl ve firmě pomohl s financováním. Díky swot analýze si autorka uvědomila, že musí mít připravený na financování provozu i tzv. plán B, když by byla potřeba překlenout určité problémové období, tak aby nebyla firma ohrožená nulovým cashflow.

- **Prodejci nechtějí růst. Vyhovuje jim prodej v malém množství.**
- **Ohrožení ze strany offline kanálů a sociálních médií**

Jak již bylo řečeno, prodejci nejčastěji začínají svůj handmade byznys jako koníček k práci nebo dost často také k mateřské dovolené. Přesto, nebo právě proto se dříve či později ocitnou před otázkou, jak intenzivně se mu chtějí věnovat. Je v zájmu on-line tržiště pomáhat značkám v jejich rozvoji a podporovat je. Může tak činit formou vzdělávání autorů, pomocí nadstandartních marketingových služeb, ale taky propojením se zajímavými dodavateli materiálů nebo práce. Například může on-line tržiště jako provozovatel domluvit pro své prodejce zvýhodněné ceny v šicích dílnách, čímž jim pomůže zvýšit objem výroby.

Jak vyplývá z Porterové analýzy jsou offline trhy autorského zboží možnou konkurencí on-line tržišť. Zejména v metropolích je množství offline prodejních akcí výrazně saturováno. Hrozbu ze strany trhů je možné omezit založením vlastního off-line trhu nebo spoluprací s již existujícími projekty.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

10 PODNIKATELSKÝ PLÁN PROJEKTU

Autorka na základě teoretické přípravy a analýz vycházejících z praktické části diplomové práce vytvořila kompletní podnikatelský plán projektu online tržiště.

10.1 Titulní strana



Podnikatelský plán

Online tržiště Mamarket

www.mamarket.cz

info@mamarket.cz

Bc. Jana Hejnicová

+420 730 167 073

Zpracováno k datu 11. 4. 2017

10.2 Obsah

| | |
|---|-----|
| Titulní strana | 77 |
| Obsah..... | 78 |
| Účel dokumentu | 79 |
| Shrnutí | 79 |
| Popis podniku a vlastníků | 81 |
| Základní údaje o společnosti | 81 |
| Popis podnikatelské příležitosti | 82 |
| Cíle společnosti | 86 |
| Analýza trhu | 88 |
| Cílová skupina | 88 |
| Analýza konkurence | 89 |
| Marketingová a obchodní strategie | 92 |
| Produkt | 92 |
| Cena | 93 |
| Distribuce | 93 |
| Marketingová komunikace | 94 |
| Finanční plán | 98 |
| Zakladatelský rozpočet..... | 98 |
| Provozní náklady..... | 100 |
| Realistická varianta | 101 |
| Optimistická varianta | 105 |
| Rizika podnikatelského plánu | 108 |

10.3 Účel dokumentu

Podnikatelský plán je interním dokumentem společnosti MaMarket s.r.o. Jeho primární funkcí je ujasnění si základních propozic projektu, identifikaci příležitosti a rizik spojených s projektem a v neposlední řadě stanovení následujících kroků. Zároveň bude podnikatelský plán sloužit jako podklad k jednání o možné investici do projektu externím investorem. Z důvodů, že je plán součástí diplomové práce zvolila autorka zkrácenou verzi podnikatelského plánu.

10.4 Shrnutí

MaMarket je on-line nákupní tržiště s lokální autorskou a designovou tvorbou a sortimentem zaměřeným na děti a rodiče, prostřednictvím které tvůrci nabízejí své produkty cílové skupině. Kategorie jdou průřezem všech potřeb a produktů, které rodič a dítě mohou pocítovat. Typické produkty jsou oděvy, hračky, nábytek, doplňky, knihy, edukační materiály, ale i jídlo nebo kosmetika a sortiment pro těhotné.

MaMarket navazuje na prodejní platformy jako Fler.cz v Čechách nebo slovenské Sashe.sk, ale na rozdíl od konkurence se zaměřuje výhradně jen na segment výrobků pro děti. Tento fakt umožňuje ve srovnání se stávajícími dostupnými kanály větší hloubku sortimentu pro danou cílovou skupinu a přehlednější řešení s možností podrobnější filtrace. Vzhledem k tomu, že cílová skupina rodičů podléhá určitým specifikům, je užší profilace tržiště jednoznačnou výhodou, a to zejména v zjednodušení komunikace. Matky jsou nadstandardně aktivní na komunitních a sociálních sítích, rády konzumují kvalitní obsah a velmi dobře reagují na šeptandu, což jsou všechno faktory, které *MaMarket* implementuje do své komunikační strategie.

MaMarket si zakládá na pečlivém výběrů vystavených značek, tak aby se uživatelé mohli spolehnout, že nákupem získají skutečně kvalitní produkt a nebudou přicházet o čas hledáním v množství téměř identického „homemade“ zboží. Zákazník není přehlcn nekonečnou nabídkou. V aktuální nabídce produktů se jednoduše může orientovat podle několika úrovní filtrů a uživatelských doplňkových funkcí.

MaMarket aktivně pracuje se komunitou svých tvůrců. Nad rámec možností prezentovat se na výběrovém portálu jim nabízí i možnost marketingové podpory a poradenství v oblasti rozvoje podnikání. Řada tvůrců jsou skuteční profesionálové ve svém oboru, ale nejsou tak

zdatní v prezentaci svého díla nebo obchodních strategiích. Autoři se tak nemusí zabývat tvorbou vlastního eshopového řešení a zároveň jim *MaMarket* nabízí efektivnější propagaci, než by dosáhli skrze vlastní prodejní kanál. Dále je jim nabídnuta podpora a poradenství, a to především v oblasti prezentace díla (fotografické, grafické služby), marketingových strategií a mediální prezentace. *MaMarket* prodejcům umožňuje podrobné sledování aktivit a návštěv zákazníků na jejich obchodních profilech. *MaMarket* aktivně mediálně vystupuje jménem celého odvětví a stává se tak garantem malých autorských značek.

MaMarket buduje aktivní komunitu uživatelů a fanoušků. Činí tak zejména důrazem na kvalitní obsahovou část, a to především ve formě lifestylového magazínu, který je přímou součástí portálu. V sekci magazínu najdou čtenáři zajímavé články týkající se „života s dětmi“, inspiraci na tvorbu s dětmi a návody na DIY, rozhovory, prezentace vybraných tvůrců a pohled do zákulisí jejich tvorby a pravidelné soutěže. Velký prostor je věnován i pravidelným fotoreportážím a inspirativním editorialům s výrobky vystavených značek. Atraktivnost doplňuje i koncept testování vystavovaných výrobků. V pravidelných časových intervalech mají uživatelé možnost přihlásit se o testování předem avizovaného výrobku. Výrobek získají k využití zdarma výměnou za autentickou recenzi doplněnou foto nebo video prezentací. Pro výrobce je to možnost, jak se efektivně prezentovat a pracovat s nástrojem „septandy“. Na portálu *MaMarket* se potkává komunita autorských tvůrců s odpovídající skupinou koncových zákazníků.

MaMarket si váží čas svých zákazníků, proto klade důraz na špičkovou uživatelskou přívětivost. Veškeré procesy se snaží zjednodušit a zefektivnit. Svým zákazníkům poskytuje nabídku užitečných doplňkových aplikací, které jim usnadňují a zpříjemní nákup.

Cílem projektu *MaMarket* je oslovovat výrobce nabídkou a servisem služeb – poskytovat jim nejen prodejní kanál, ale i silnou marketingovou podporu. Možnost prezentovat se na výběrovém portálu, je pro jejich zákazníky signál, že se jedná o kvalitní značku, která stojí za pozornost. Být na *MaMarket* pro ně znamená prestiž.

10.5 Popis vlastníků

Většinovým vlastníkem společnosti je Jana Hejnicová.

Jana Hejnicová se dlouhodobě věnovala grafické tvorbě jako freelancer. Během mateřské dovolené vystudovala bakalářský program marketingových komunikací na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.

Stojí za realizací úspěšného komunitního portálu pro rodiče – Testováno na dětech, pro který navrhla koncept a obchodní model, kompletní vizuální styl včetně návrhu webových stránek. Dále byla zodpovědná za marketingové aktivity portálu a aktivně spolupracovala na obsahové náplni webu.

Má zkušenosti ze startupového prostředí díky spolupráci na projektu DODO, který byl v roce 2017 oceněný 2.místem v prestižní soutěži Křišťálová lupa v kategorii e-commerce inspiration. V projektu DODO figurovala jako marketingový specialista. Dále má aktivní zkušenosti s online marketingem pro e-commerce subjekty zabývající se prodejem hraček, pro které pracuje jako konzultant v digitální agentuře.

Veškeré zkušenosti a kontakty zúročí v projektu MaMarket.

V současné době finalizuje jednání se subjektem, který projevil zájem do projektu vstoupit. Jedná se o digitální agenturu, která má již vyvinutý vlastní redakční systém, který by bylo možné modifikovat a použít jako platformu pro podnikatelský projekt.

Další personální obsazení bude tedy specifikováno v závislosti na výsledku jednání. Vzhledem k charakteru projektu bude vhodné vybírat zaměstnance přímo z cílové skupiny, tj. pracující matky na mateřské dovolené nebo po ní.

10.6 Základní údaje o společnosti

Budoucí forma společnosti

Název: MaMarket s.r.o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Společníci: Bc. Jana Hejnicová (+ potenciální investor)

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Obory činnosti: Velkoobchod a maloobchod, Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení, Výroba školních a kancelářských potřeb, kromě výrobků z papíru, výroba bižuterie, kartáčeknického a konfekčního zboží, deštníků, upomínkových předmětů, Zprostředkování obchodu a služeb

Popis činnosti: Společnost MaMarket s.r.o. bude provozovat webový portál www.mamarket.cz - výběrové tržiště autorské tvorby designérů a lokálních značek. Tvůrcům vystavujícím na stránkách portálu pak nabízí další marketingové a poradenské služby.

10.7 Popis podnikatelské příležitosti

MaMarket je on-line nákupní tržiště prostřednictvím kterého nabízejí své produkty cílovým zákazníkům malé české a slovenské autorské značky. Tržiště je zaměřeno výlučně na segment potřeb a produktů pro děti v celé jeho šířce. Skladba produktu zahrnuje oděvy, hračky, nábytek, doplňky, knihy, edukační materiály, kosmetiku, jídlo a sortiment pro těhotné.

Společnost tvůrcům nabízí nad rámec možností prezentovat se na výběrovém portálu marketingové poradenství a podporu. Jedná se o strategické, vzdělávací i exekutivní činnosti.

Impulzem k vzniku projektu byli dva fakty. Na trhu je několik virtuálních tržišť zaměřených na handmade a autorskou tvorbu. Jejich nedostatky tkví v nadměrném množství vystavených produktů a tvůrců, přičemž často se stává, že skutečně zajímavému a kvalitnímu zboží ubírají místo produkty, které tyto kvality postrádají.

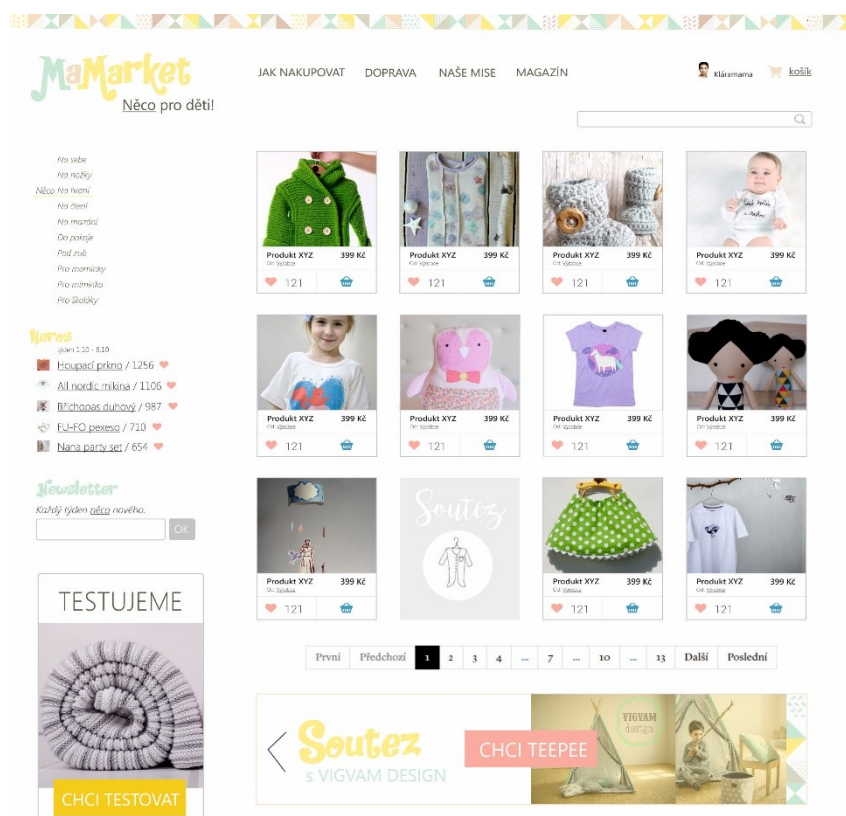
Z důvodů širokého zaměření tržišť na nich není možná podrobná filtrace a uživatel se tak v prostoru ztrácí a musí vynaložit velkou námahu, aby tzv. doklikal na relevantní výsledek jeho hledání. Samozřejmě na trhu jsou dostupné i úžeji zaměřené online tržiště, které prezentují výhradně designovou tvorbu, ale v tomto případě se jedná o módu nebo doplňky pro dospělé.

MaMarket má za cíl vybudovat vizuálně příjemné nákupní virtuální prostředí, kde uživatel nakoupí kvalitní produkty pro děti. Na základě rešerší u cílové skupiny jak ze strany tvůrců, tak ze strany uživatelů (nakupujících zákazníků) je jasný tlak na vznik místa, které bude esteticky a s ohledem na uživatelskou přívětivost zprostředkovávat prodej výběrové autorské tvorby pro děti.

Na rozdíl od většiny stávajících řešení má *MaMarket* předem definovaná kvalitativní kritéria, které musí prodejce splnit. Eliminuje tak přehlcení zákazníka, kterému jsou prezentované jen kvalitní autorské produkty a výrazně se tak zkrátí proces vybírání zboží.

Zároveň, jelikož se v prostředí malých značek zakladatelka aktivně pohybuje, vnímá problémy se kterými se autoři potýkají. Především jde o otázky propagace jejich práce. *MaMarket* poskytne svým prodejcům komplexní služby. Jednak je to připravený prostor pro prodej zboží bez nutnosti budování vlastního e-shopového řešení ale také aktivní pomoc s propagací a budováním dané značky. Prodejce vystavující svoji značku na virtuálním marketplace se stane pro svou cílovou skupinu důvěryhodnějším a snáze dohledatelným dodavatelem než skrze jeho vlastní prodejní kanál.

Velký prostor společnost vidí v možnosti „učit“ své prodejce marketingově přemýšlet prostřednictvím online a offline setkání. Prodejce, který pochopí dopad propagace na svoji značku, se stane potencionálním zákazníkem nadstandartních marketingových služeb online tržiště. Zároveň bude provozovatele vnímat jako relevantního partnera a garanta pro své podnikání.



Obr.6 Návrh homepage tržiště (Zdroj: vlastní zpracování)

Podoba webu *MaMarket.cz* vychází z požadavků cílové skupiny, pro kterou je určený. Jelikož primární prostor na tržišti mají a musí mít prezentované produkty, je vizuální styl tržiště

vkusný a jemný. Ze stejného důvodu byli jako primární barvy zvolené barvy pastelové. Díky nenápadnému vizuálu webu mají produkty větší prostor vyniknout a zároveň díky kvalitním fotografiím produktů, které jsou podmínkou prezentace, tržiště „ožívá“.

V souladu se zaměřením se na sortiment pro děti má logo i webová prezentace hravý charakter, který dobře koresponduje s vystaveným zbožím.



Obr. 7 Logo projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

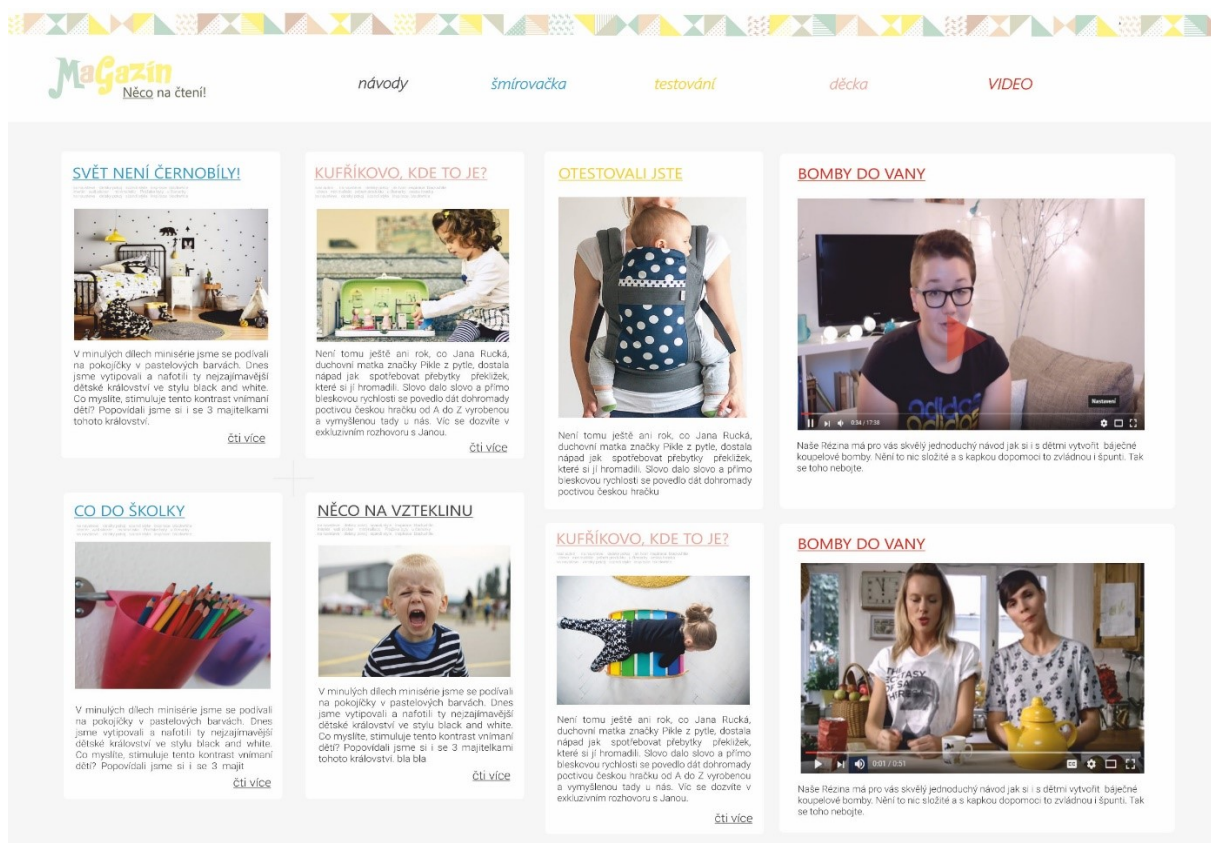
Název *MaMarket* vznikl spojením slov MAMA a MARKET. Zákazníci nakupující autorský sortiment jsou přirozeně zvyklí na slovo market v souvislosti s prodejem handmade sortimentu. Řada venkovních trhů toto slovo pro své pojmenování využívá, proto je v komunitě lidí se zájem o design intenzivněji vnímáno. Pro vyjádření zaměření tržiště na dětský sortiment bylo pracováno se slovem MAMA. Mama-market jakožto tržiště, které je určeno primárně pro matky. Z důvodů lepší zvučnosti bylo slovo mama zkráceno pouze na *Ma* nicméně spojením se slovem *makret* lze číst v názvu odkaz na původní slovo *mama*.

Jako claim byla zvolená věta *Něco pro děti!* Něco vyjadřuje, že jde o mimořádný sortiment, odkazuje na typická zvolání *To je něco!* S pojmem *Něco* bude intenzivně pracováno jak v samotném copy online tržiště (například kategorie zboží – Něco na sebe, Něco do pokojíčku, Něco pro novorozence, Něco ke čtení...) ale i v rámci marketingových komunikací a kampaní.

Jak již bylo řečeno, *MaMarket* je on-line tržištěm, zaměřeným výhradně na sortiment pro děti a rodiče. Základními kategoriemi jsou: oblečení, obuv, hračky, doplňky, doplňky do interiéru, dobroty, kosmetika, knihy, produkty pro novorozence a produkty pro těhotné. V nabídce produktů má dále zákazník možnost hlubší filtrace na základě rozmanitých parametrů. Nespornou výhodou zde je úzké zaměření, které dovoluje kvalitnější možnost filtrování a tím vyšší pohodlí pro nakupující.

Zákazník má dále možnost pracovat s dodatečnými funkcemi jako je například označení oblíbených prodejců, možnost hodnocení prodejců a individuální nákupní seznamy (například pro těhotné, Vánoce, narozeniny dětí apod..) a sezónní speciály.

Na ústředním místě mainpage je umístěná tematická mozaika. Produkty v mozaice spolu vizuálně nebo tematicky ladí. Jedná se o atraktivní prostor, jak propagovat své produkty. Mozaika je vybírána redakcí portálů, uživatelé ale mohou nominovat produkty. Důvodem pro její umístění je fakt, že uživatelé jsou na tento prvek zvyklí z konkurenčních on-line tržišť a očekávají ho.



Obr.8 Zobrazení obsahové části webu (Zdroj: vlastní zpracování)

MaMarket je primárně online tržištěm, které slouží k zprostředkování prodeje mezi tvůrcem a kupujícím. Aby bylo možné tyto cíle naplňovat, je výhodné soustředit se kolem projektu

komunitu relevantní cílové skupiny. Z tohoto důvodu je značný důraz kladený i na obsahovou část webu, ve formě Magazínu zaměřeného na témata související s dětmi (články, tipy, tvoření, návody..), prezentaci příběhů vystavených značek ve formě reportáží, rozhovorů a inspirativních foto editoriálů, sloužících na prezentaci produktů. Za účelem zapojení komunity se počítá s možností testování produktů a soutěží.

Ve výsledku je *MaMarket* nejen tržištěm ale i místem, kde se dozví zajímavé informace a najde inspiraci do života, díky čemu si se značkou tvoří bližší vztah.

10.8 Cíle společnosti

Mise projektu *MaMarket*

Sdružovat a podporovat české a slovenské malovýrobce a propojit je s cílovou skupinou. Umožnit rodičům obklopovat sebe a své děti originálními kvalitními produkty lokálního původu. Podpořit malé české značky v aktivní propagaci a růstu.

Vize projektu *MaMarket*

Stát se první volbou na nákup autorského sortimentu pro děti.

Strategické cíle projektu *MaMarket*

Cílem je stát se preferovaným prodejním kanálem pro české a slovenské autorské dětského sortimentu. *MaMarket* bude číslo jedna, a to jak ve volbě uživatelů a zákazníků zde nakupujících, tak i z pohledu autorů, který budu portál *MaMarket* používat jako primární online prodejní kanál.

MaGazín bude vnímán cílovou skupinou jako atraktivní lifestyleový průvodce rodičovstvím. Důležitým prvkem komunikace je aktivní a pravidelná spolupracuje s blogerskou scénou.

Po etablování online řešení a značky *MaMarket* se společnost zaměří na vytvoření kamenného pop-up storu s výdejnou a prostorem pro pořádání pravidelných workshopů pro rodiny, na kterých se budou představovat vystavující autoři. V horizontu tří let *MaMarket* plánuje expanzi na středoevropský trh.

Cíle *MaMarket* - rok 2017:

- dokončit a otestovat vývoj IT řešení
- 350 prodejců
- Launch – podzim 2017
- Obrat 400 tis.
- dosáhnout počet 2.500 fanoušků na Facebooku
- dosáhnout 2.500 registrovaných zákazníků

Cíle *MaMarket* do konce roku 2018:

- dosáhnout obratu 5 mil.
- dosáhnout 12.000 registrovaných zákazníků
- dosáhnout 1.050 vystavujících prodejců
- 35% prodejců zapojených do marketingových balíčků
- dosáhnout počet 16.000 fanoušků na Facebooku

Cíle *MaMarket* - do konce roku 2019:

- dosáhnout obratu 10 mil.
- dosáhnout 17.000 registrovaných zákazníků
- dosáhnout 2.500 vystavujících prodejců
- dosáhnout počet 22.000 fanoušků na Facebooku
- příprava expanze na Polský a Maďarský trh
- vlastní skladové prostory na nejvíce požadované položky
- POP-UP store s výdejnou a hernou v hlavním městě

10.9 Analýza trhu

V rámci analýzy trhu je potřebné zdůraznit, že projekt, jako je marketplace musí již z podstaty svého podnikání rozdělovat své zákazníky na dvě skupiny. Zaprvé jsou to běžný koncoví zákazníci nakupující v prostředí tržiště.

Další skupinou jsou B2B zákazníci čili tvůrci, vystavující na online tržišti. Jsou důležitou součástí, bez které by nemohla být naplněná základní myšlenka projektu tj. prodej autorových produktů. Zároveň se ale mohou stát i platícími zákazníky, pro které společnost připravila několik variant nadstandartních propagačních a marketingových služeb, které jsou zpoplatněné.

10.10 Cílová skupina

Cílová skupina B2C

Ve společnosti sílí poptávka po kvalitních produktech s dohledatelným původem. Zejména rodiče mají tendence více přemýšlet při nákupu zboží, se kterým přijdou do styku jejich potomci. Stále víc lidí, dává přednost lokálním výrobkům před levnějšími výrobky s nejasným původem čínské produkce.

Zákazníky portálu *MaMarket* můžeme charakterizovat jako rodiče ve věku 25 – 45 let, kteří jsou vizuální a upřednostňují vlastní styl. Z větší části půjde o ženy, ale ani muži nemohou být opomenuti. Jedná se o lidi s ukončeným středoškolským a vysokoškolským vzděláním převážně ze střední a vyšší příjmové skupiny.

Je jim vlastní zajímat se o původ nakupovaného zboží, rádi podporují lokální tvorbu naproti masové nadprodukci věcí z dovozu. Oslovuje je koncept tzv. *slow movement*, berou zřetel na to, za jakých podmínek jsou věci vyrobeny a jsou ochotní si za kvalitní materiály, prestiž a lokálnost připlatit. Z těchto důvodů není primárně ovlivňován cenou.

Jako rodiče jsou aktivní, zajímá je rodičovství i produkty pro děti. Často sledují lifestyle a blogerskou scénu. Snaží se pro své děti pořizovat produkty, které rozvíjejí jejich vkus a intelekt. Jsou aktivní na sociálních sítích. Dobře se orientují na internetu a využívají výhody eshopů pro jejich rychlost a pohodlnost.

Okrajovou cílovou skupinou je nová generace aktivních starých rodičů, kteří díky informacím od mladší generace postupně vnímají klady kvality nad kvantitou produkce. Podrobná identifikace cílové skupiny bude uvedena v návrhu komunikačního plánu.

Cílová skupina B2B

Cílová skupina zákazníků v segmentu B2B je zastoupena českými a slovenskými tvůrci. Jde vždy o lokální malovýrobce, kteří tvoří originální a původní produkty, přičemž nehraje roli, zda jde o zavedené značky nebo kvalitního amatéra. Společně jsou pak dále nazývaní především pojmy prodejci nebo tvůrci. Společností *MaMarket s.r.o.* jsou vystavující autoři vnímání jako zákazníci, což podstatným způsobem definuje společný vztah.

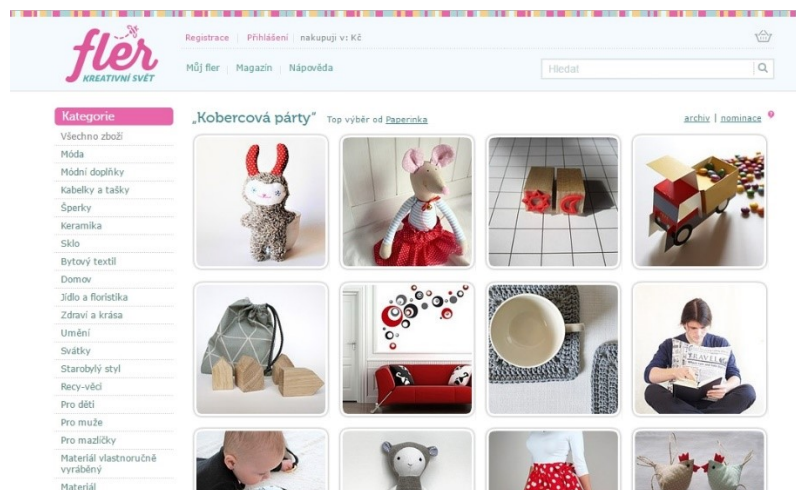
S ohledem na jistou přesycenost trhu v oblasti online tržišť je zde patrná snaha o individuální servis všem B2B zákazníkům. *MaMarket* chápe, že pro úspěšný prodej nestačí jenom prosté vystavení zboží, proto aktivně přistupuje ke každému z autorů a nabízí řadu nadstavbových aktivit a podpory, jak mohu prodejci svoji značku zatraktivnit. Vzhledem k tomu, že se jedná o výběrové tržiště, klade si *MaMarket* za cíl budovat s autory skutečně individuální a kvalitní vztahy.

Autoři jsou v první fázi vybíráni na základě rešerše na internetu, konkurenčních portálech a offline prodejních akcích. Adepti musí odpovídat zvoleným kritériím, a to především kvalitou produktů, jejich původností a vizuální prezentací. Vybraní adepti budou kontaktováni, aby jim byl projekt a jeho výhody osobně představen. Vzhledem k tomu, že se jedná na rozdíl od konkurence, zaměření na sortiment pro konkrétní cílovou skupinu, dá se očekávat, že bude nabídka *MaMarketu* atraktivní i pro autory, kteří již mají prodejní kanál zařízený na jednom z konkurenčních online tržišť.

V době rozšíření podvědomí o projektu lze předpokládat, že se začnou i samotní tvůrci hlásit o možnost zařazení se do projektu. Maximální kapacita portálu je plánovaná na 5.000 profilů prodejců.

10.11 Analýza konkurence

Důkladná analýza odvětví již byla provedená v rámci Porterové analýzy. Odpovědi ohledně možné konkurence a substitutů jsou tedy již zodpověděné. Největší riziko hrozí ze strany stávajících konkurentů, kteří již mají významné místo na trhu dané historií jejich působení a jejich velikostí. Největší přímou konkurencí je česká jednička v prodeji handmade sortimentu - Fler.cz.

Fler.cz

Obr.9 Homepage tržiště Fler.cz (Zdroj: fler.cz)

Jde o online tržiště fungující již od roku 2008. Fler se inspiroval zahraničním Etsy a stal se v Čechách i na Slovensku vůbec prvním virtuálním tržištěm, umožňujícím komukoliv prezentovat a prodávat svojí autorskou tvorbu. Obchodní model společnosti je postavený na provizním systému, kdy si společnost účtuje 11% provizi z ceny prodaného zboží.

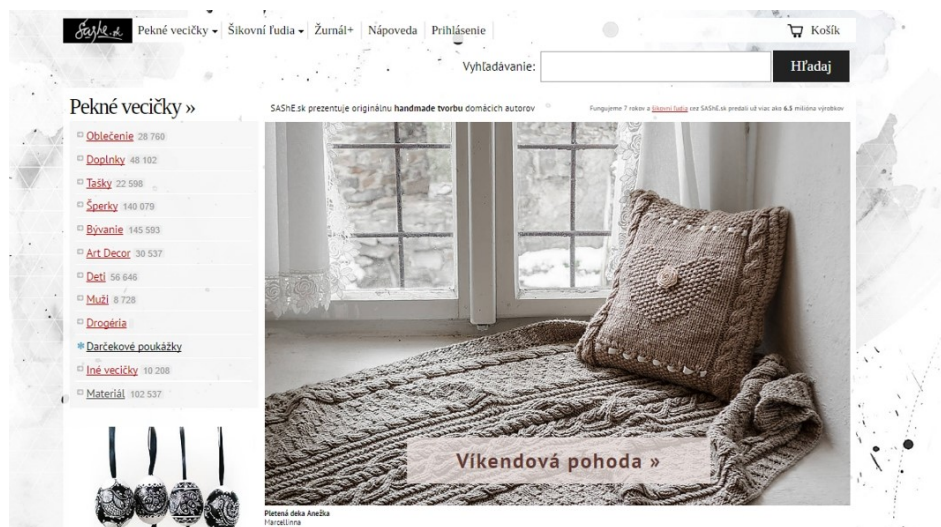
Fler dosahuje obrovských objemů prodeje. Kokeš, zakladatel Fleru, tvrdí, že v roce 2015 přesáhl obrat 250 mil. Kč. Denní návštěvnost se pohybuje kolem 120000 uživatelů/den a průměrná hodnota prodaného produktu dlouhodobě drží kolem 100 Kč (Lupa.cz, 2015).

Mezi prodejci a autory lze často slyšet výhrady vůči Fleru. Především jde o problémy způsobené ohromným množstvím prodejců jako je nadměrná nabídka, nepřehlednost v hledání a časté kopírování produktů. Zároveň ale Fler poskytuje léty „vychytané“ a intuitivní prostředí pro prodejce a množství užitečných funkcí.

Proti faktoru přehlcení nabídkou lze bojovat výběrovostí tvorby prezentované na MaMarketu. Částečně pomůže i segmentace pouze na sortiment pro děti. Plusem proti konkurenčnímu Fleru tak zákazník nebude muset dlouze hledat a bude moci využít i dostatečně hluboké filtrace. Zároveň se prodejci budou moci prezentovat v estetickém prostředí a zařadí se mezi přední autorské značky.

Sashe.sk

Sashe, jak již bylo řečeno je jedničkou na Slovensku. Má výrazně méně aktivních prodejců než Fler, a zároveň propracovanější vyhledávání. Prodejců je do 10.000 a registrovaných nakupujících víc než 72.000. Pro uživatele je zde přínosná úroveň filtrování, a množství doplňkových funkcí. Někdy ale nabubřelá grafická forma působí nepřehledným dojmem.



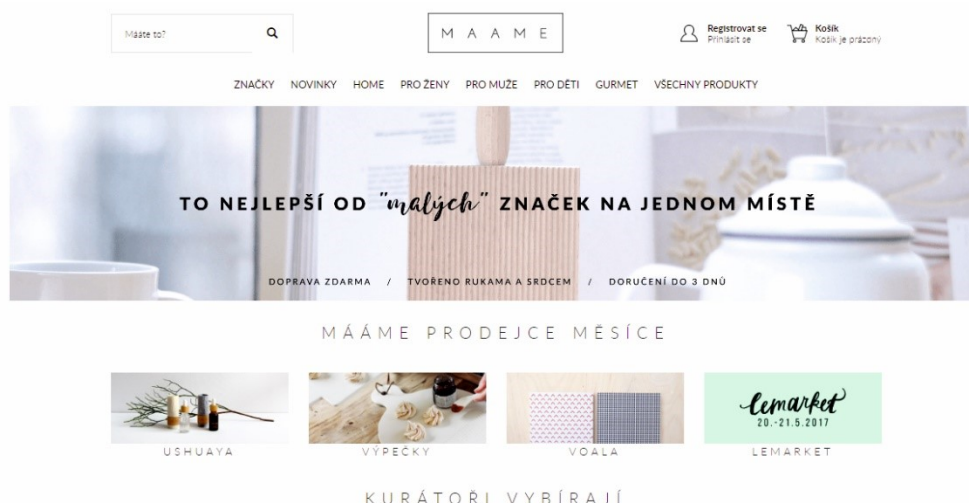
Obr.10 Homepage tržiště Sashe (Zdroj: sashe.sk)

MAAME.cz

Maame je poměrně mladý projekt, který osciluje na hranici mezi eshopem a dizajnovým tržištěm. Vzhledem k tomu, že veškerý sortiment má provozovatel skladem, má značně omezený výběr autorů i produktů. Jako benefit nabízí dopravu zdarma a možnost vyzvednutí v kamenné provozovně v Praze.

Velmi kladně lze hodnotit dizajn webu i veškerých prezentačních materiálů. Vše ladí do jemných natural barev, společnost si zakládá na kvalitních fotografiích a čistém stylu, který dává prostor vyniknout vystaveným značkám.

Ačkoliv je Maame zatím malým hráčem, díky dosahujícím kvalitám prezentace, přímým napojením na offlinový prodejní trh LaMarekt a úrovní služeb může znamenat riziko (ale i inspiraci) pro vznikající projekt.



Obr.115 Homepage tržiště Maame (Zdroj: maame.cz)

MaMarket na rozdíl od konkurence je jediným online tržištěm úzce specializovaným jen na jednu cílovou skupinu, a to jak na Českém, tak na Slovenském trhu. Navíc jeho konkurenční výhodou pro zákazníky je i „předvýběr“ prezentovaných autorů. Může se tak jednoznačně odlišit od stávajících velkých i menších hráčů. Řešení jako Fler.cz nebo Sashe.sk, jsou nevýběrová, přičemž negativním jevem jejich velikosti je zahlcení zákazníků ne příliš kvalitní tvorbou. Nabídnout zákazníkům pouze výběrové zboží se jeví jako vhodná reakce na nedostatky konkurenčních řešení.

Na rozdíl od konkurence, která využívá nástroje online marketingu v omezené míře, a spíše spoléhá na komunitní a WoM efekty, bude MaMarket velmi intenzivně komunikován své cílové skupině. Tady se jeví jako výhodné zúžení cílové skupina, protože proniknutí a etablování se v dané skupině bude potencionálně jednodušší, než by bylo oslovování širokého spektra zákazníků různých věkových a sociodemografických skupin.

10.12 Marketingová a obchodní strategie

V rámci marketingové a obchodní strategie je nutné představit následující 4P projektu.

10.12.1 Produkt

Produkt *MaMarket* již byl představen v kapitole Popis podnikatelské příležitosti. Proto již nebude opět komplexně popisován, ale budou zdůrazněny hlavní body a konkurenční výhody projektu.

- Výběrové online tržiště zaměřeno na českou a slovenskou autorskou tvorbu.
- Tržiště je zaměřeno pouze na segment sortimentu pro děti.
- Omezením sortimentu je možná hlubší filtrace – lepší funkce pro uživatele
- Možnost intenzivnější a cílené komunikace na segmentovanou cílovou skupinu
- Vytváření atraktivního obsahu určeného pro cílovou skupinu
- Podpora komunity soustředěné kolem portálu
- Aktivní marketingová komunikační strategie portálu – tj. portál je vidět
- Možnost marketingové podpory prodejců
- Individuální přístup a servis prodejcům

10.12.2 Cena

Vzhledem ke konceptu projektu, není cena produktů určována centrálně. Každý vystavující tvůrce si cenu svého zboží stanovuje sám. Provozovatel určuje pouze ceny služeb, tj. provize a ceny za marketingovou podporu prodejce. Za prodej prostřednictvím online tržiště si společnost účtuje provizi z prodeje ve výši 11% + DPH, takže pro většinu prodejců – živnostníků konečná cena činí 13,1 % z ceny produktu. Výše provize byla stanovena na základě průzkumu u konkurence. Nepatrně vyšší cena bude vyvážena lepším servisem, aktivním online marketingem a profesionálními službami. Při uzavření partnerství dojde k podepsání smlouvy mezi provozovatelem a prodejcem, kde je uveden souhlas s obchodními podmínkami a zároveň je vyřešen závazek platby provizních procent.

Do budoucna lze uvažovat o bonusových programech, tj. pokud prodejce bude vykazovat vysoké obraty provozovatel mu od určité hodnoty může v daném měsíci snížit procento z provize nebo mu bonusy vyplátit ve formě marketingové podpory.

10.12.3 Distribuce

MaMarket má funkci distribučního kanálu, který zprostředkovává prodej zboží koncovému zákazníkovi. Samotná expedice zboží je následně na prodejci, který jej zasílá přímo zákazníkovi. Prodejci mají samozřejmě možnost využívat vlastní vybranou přepravní společnost, nicméně provozovatel v rámci lepších vyjednávacích podmínek vytypoval dvě přepravní společnosti, které díky vyššímu objemu mohli nabídnout lepší cenové podmínky. Konkrétně se jedná o Zásilkovnu a PPL. Další variantou, kterou prodejci mohou využít je Česká pošta.

V přípravné fázi projektu bylo zvažován centrální skladovací prostor, který by řešil problémy se skladováním produktů, obsahoval skladové hospodářství a zároveň by zde byla možnost objednávky kompletovat a expedovat. Na základě průzkumu mezi prodejci ale byla tato myšlenka zavržena pro vysoké náklady a malý zájem. Pro autory je důležité vložit do balení zboží kousek sebe, osobní vzkaz, drobnost navíc, což by outsourcování logistiky na externí sklad nedovolovalo.

Důležitým momentem v distribuci je komunikace se zákazníkem, který musí být vždy včas transakčním emailíngem informován o stavu své objednávky. Z podstaty handmade podnikání není možná okamžitá expedice sortimentu, jak je tomu u běžných eshopů, proto musí být zákazníkovi opakovaně a v pozitivním duchu vysvětlována nutnost čekání na objednané zboží.

Prodejci, kteří nebudou dodržovat zásady spolehlivého odesílání objednávek, budou upozorněni a v případě pokračujících problémů z programu vyloučení.

10.12.4 Marketingová komunikace

Reklama

Vzhledem k e-commerce charakteru projektu se jeví online marketingové kanály jako nejvhodnější cesta k oslovení zákazníků. Výkonnostní marketing bude hrát významnou roli komunikačního mixu. Společnost bude pro svou propagaci aktivně používat sociální sítě Facebook, Instagram, YouTube a Pinterest.

Facebook

Notoricky známá sociální síť, která nabízí rozmanitou řadu formátů reklamy. Může se jednat o klasickou inzerci, soutěže, darkposty, canvas atd. Výhodou inzerce na Facebooku je propracovaná možnost cílení podle demografických charakteristik, zájmů, ale také na importovanou databázi kontaktů. Zároveň lze pracovat i s A/B testováním a využívat formáty s nejvyšším výkonem.

Samozřejmostí a nutností je mít atraktivní profil, který bude mít organickou návštěvnost a bude fanouškům poskytovat zábavu a zajímavé informace. V rámci kvalitně fungujícího profilu je pak možné pracovat i s čistě salesovými posty.

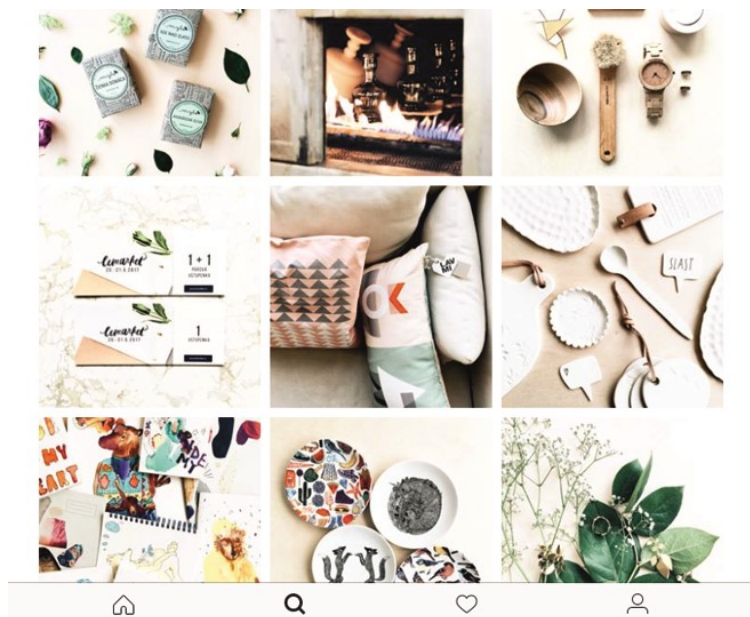
Zvláštní pozornost bude věnována soutěžím, které jsou u cílové skupiny maminek velmi oblíbené. Zároveň jsou soutěže extrémně efektivním nástrojem pro šíření povědomí o brandu, sběr like-u, vytváření remarketingového publika nebo sběr emailových kontaktů.

Instagram

Sociální síť postavená na vizuální složce je ideálním prostředím, kde by online tržiště nemělo chybět. Ačkoliv Instagram není v Čechách tolik oblíbený jako Facebook, je to sociální síť, kde se sdružují „vizuální“ lidi. Nabízí řadu zajímavých inzertních formátů včetně možného prodeje produktů přímo přes Instagram messages. Stejně jako Facebook umožňuje cílení podle potřeb inzerenta.

Na Instagramu hraje roli i vlastní aktivita profilu. Nejde jen o sdílení postu resp. fotografií, ale důležité je se o svůj profil řádně starat, sledovat dění kolem – zejména blogerky a představitelky cílové skupiny, lajkovat a zapojovat se do konverzací.

Dalším důležitým faktorem úspěchu je vizuální úroveň profilu. Je ideální mít předem daný koncept fotografií, který se může projevovat v tématech, stylu zachycení, barevném tónu nebo doplňkové grafice. Zajímavým příkladem z konkurenčních projektů je profil tržiště Maame.cz, které má specifický styl fotografií a dlouhodobě se jim daří udržet ho příjemně konzistentní.



Obr.12 Ukázkový profil na Instagramu (Zdroje: maame.cz)

Youtube

Prodejcům bude umožněná za poplatek produkce propagačních videí. V rámci natáčení tak bude vytvořen materiál na výrobu propagačních videí, které budou komunikovat primárně projekt MaMarket, budou ale poskytovat prostor i pro zviditelnění daného prodejce. Youtube nabízí možnost trueview videí, které jsou zpoplatněné až pod shlédnutí celého videa, resp. min. 30 vteřin, tudíž je zde prostor pro budování brandu zdarma.

Youtube kanál bude využíván jako kanál pro sdílení vlastního videoobsahu - příležitostné redakční videotestování produktů a rozhovorů ze zákulisí jednotlivých prodejců.

PPC reklama

Projekt bude využívat textové a grafické reklamy v obsahové i vyhledávací síti. Reklamy se nastavují na základě analýzy klíčových slov v nástrojích Google Adwords a českém ekvivalentu Sklik. Bude využitý klasický i dynamický remarketing, který nikdo z konkurenčních projektů nevyužívá.

Kampaně jsou nastavované jak na podporu brandu, tak na podporu prodeje vybraných výrobků. V obou editorech je klíčové správné nastavení klíčových slov a efektivní ceny za proklik. Samozřejmostí je pravidelné vyhodnocování a optimalizace kampaní.

Eventy

MaMarket se bude prezentovat na vybraných venkovních akcích zaměřených na děti. V praxi lze velmi jednoduše bratrovat prostor na prezentaci výměnou za zajímavou dílnu pro děti. V spolupráci s prezentujícími se autory bude možné vytvořit zajímavý koncept tvořivých dílen pro děti, kde budou konkrétní autoři prezentovat svou tvorbu a značku a zároveň bude rodičům nenásilně představeno i online tržiště. Výhodou je velmi pozitivní spojení s příjemnými emocemi plynoucími z prožité akce a zároveň prostor dát projektu v očích rodičů autentickou lidskou tvář. V neposlední řadě je vytvořen zajímavý obsah pro sociální síť.

Z hlediska B2B zákazníků bude společnost příležitostně pořádat školení jednoduchých marketingových aplikací a networkingy pro prodejce. Druhotně lze tato setkání komunikovat v rámci sociálních sítí a oborových PR.

Publicita a PR

PR bude věnována velká pozornost. Průběžně je budována síť kontaktů mezi zástupci médií. Vzhledem k specifikám oboru PR bude pravděpodobně tato část komunikace společnosti outsourcována na externího pracovníka nebo agenturu. Jedná se především o tištěné PR výstupy v lifestyleových a tematických magazínech, nebo celoplošném tisku.

PR v rámci online bude cílit mimo elektronické vrze lifestyle médií ještě na síť relevantních blogů a menších projektů pro cílovou skupinu rodičů. Lifestyle/mama blogy mají velkou sledovanost a důvěryhodnost, proto bude vyvinutá snaha o navázání dlouhodobých partnerství s vybranými bloggerkami.

Přímý marketing - emailing

Autorka disponuje databází přibližně 6000 kontaktů na představitele cílové skupiny z předchozího projektu, proto v rámci přímého marketingu plánuje i nadále pracovat s tímto efektivním kanálem. Uživatelé, kteří vyslovili souhlas se zasíláním newsletteru budou pravidelně osloveni v rámci emailingů. Ideální frekvence rozesílky je jednou týdně, v nedělní poledne.

Důležitou rolí hrají i transakční emaily, které mají tradičně vysokou hladinu openrate, proto je lze využít na propagaci vybraných produktů, služeb nebo informací.

Osobní prodej

Do budoucna je počítáno i s možností osobního prodeje, a to hlavně formou prezentace na „spřátelených“ prodejních akcích, případně produkcí vlastního offline trhu spojeného s atraktivním programem pro děti.

Guerilla marketing

Projekt jako je MaMarket nabízí dostatek prostoru a možností i pro využití guerillového marketingu. Vzhledem k omezenému rozpočtu startujícího projektu je to určitě vhodná forma, jak zaujmout CS a ideálně při tom ještě vzbudit zájem médií. Konkrétní guerilla marketingovou kampaň bude teprve vytvořená.

10.13 Finanční plán

Společnost MaMarket s.r.o. ještě nezahájila své působení a nachází se ve stádiu příprav na zahájení činnosti. Proto čísla, se kterými zde pracujeme vycházejí z předpokladů, zároveň z podrobného průzkumu dostupných výsledků konkurenčních projektů a vlastních zkušeností v oboru e-commerce se zaměřením na hračky.

Ve snaze o realistický pohled na podnikatelský plán byly sestaveny dvě varianty finančního plánu – realistický a pesimistický. Veškeré položky v následujícím finančním plánu budu uváděné bez DPH, vzhledem k tomu, že společnost plánuje být registrovaná jako plátce DPH. Komplexní forecast projektu je umístěn v příloze diplomové práce.

10.13.1 Zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet společnosti MaMarket s.r.o. zohledňuje veškeré potřebné náklady nutné pro spuštění projektu. Jde především o náklady potřebné k formálnímu založení společnosti a pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. Do rozpočtu se promítají náklady za prvních 6 měsíců fungování.

| ZAKLADATELSKÝ ROZPOČET MAMARKET S.R.O. | |
|---|---------------|
| Založení společnosti | |
| Sepsání zakladatelské listiny u notáře | 3200 |
| Ověřování podpisů a listin, další stejnopisy zakl.listiny | 2000 |
| Výpis z rejstříku trestů a z katastru nemovitostí | 250 |
| Ohlášení živnosti | 1000 |
| Bankovní poplatky za účet pro složení základního kapitálu | 500 |
| Návrh na prvozápis do obchodního rejstříku | 5000 |
| Výpis z obchodního rejstříku | 140 |
| Výpis z živnostenského rejstříku | 200 |
| Rezerva | 1500 |
| Celkem: | 13790 |
| Pořízení DHM/DNM | |
| Ochranná známka | 5000 |
| Úprava CMS a programátorské práce | 80000 |
| Registrace domén | 800 |
| Hosting | 2000 |
| Grafické práce (vlastní zdroje) | 0 |
| Celkem: | 87800 |
| Provozní náklady | |
| Nájemné (pronájem v kancelářích společníka) | 9000 |
| Účetní program (fakturoid.cz) | 3840 |
| Personální náklady | 114500 |
| Celkem: | 127340 |
| CELKOVÉ NÁKLADY | 228930 |

Tab.1 Zakladatelský rozpočet projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

Klíčovou nákladovou položkou před samotným spuštěním projektu je tvorba webového řešení. Na základě domluvy s potencionálním společníkem, budou náklady za tvorbu webového rozhraní poníženy na 80.000 výměnou za podíl ve společnosti. Grafické práce bude majitelka realizovat ve svém osobním volnu, nejsou tedy součástí rozpočtu. Platba za tvorbu webu bude vyplacena v dvou splátkách v závislosti na odevzdané práci.

V prvním půl roce podnikání tvoří personální náklady podstatnou část rozpočtu. Konkrétně jde o 114.500 Kč. Pozitivní je, že část těchto nákladů již bude pokryta z tržeb online tržiště, není nutné je vyplácet jednorázově. Část nákladů tvoří mzda majitelce (10.000 Kč/měs), zbytek jsou náklady na spolupracující specialisty, tj. social media specialista, online specialista, fotograf a admin. Všechny práce budou zadávány a placeny úkolově.

Za účelem založení společnosti bude založen bankovní účet, na který majitelka společnosti vloží 200.000 Kč nutných na pokrytí prvotních nákladů a udržení plusového cashflow. Jedná se o osobní prostředky majitelky. S dalšími finančními zdroji se v plánu nepočítá a není v plánu žádat o úvěr. V případě dohody s potencionálním společníkem, lze uvažovat o navýšení prostředků, které by byly určeny na marketing za účelem akcelerace růstu projektu.

V první době po spuštění podnikání bude majitelka v omezené míře využívat prostory potencionálního společníka, případně prostory co-workingových center a HUBu, není proto počítáno s náklady na budování vlastních kancelářských prostor.

10.13.2 Provozní náklady

| Provozní náklady | | | |
|---|---------------|---------------|----------------|
| | 2017 | 2018 | 2019 |
| Web (doména, hosting, programování servis +vývoj) | 94200 | 37200 | 46200 |
| Marketing (print,social,ppc, PR, events, bloggers, rezerva) | 109500 | 323000 | 324000 |
| Personální | 78000 | 529500 | 780000 |
| Ostatní (právní, účetní služby, administrativa, tel, internet..) | 43500 | 60000 | 56000 |
| CELKEM | 325200 | 949700 | 1206200 |

Tab.2 Provozní náklady (Zdroj: vlastní zpracování)

Nejvyšší položku provozních nákladů společnosti představují tvoří marketingové náklady. Vzhledem k nutnosti budování povědomí o značce je klíčové tzv. být viděn. Marketing společnosti tedy musí být minimálně v online prostředí poměrně masivní. Jen tak se podaří vytvořit kolem projektu určitý „buzz“. Aktivně se věnovat marketingovým komunikacím je důležité ne jenom z hlediska koncových zákazníků ale také z pohledu prodejců.

Společnost si stanovila odvážný cíl, mít na konci roku 2019 v portfolio celkem 2500 kvalitních českých značek a dizajnéřů. Vzhledem k počtu prodejců, kteří se prezentují na konkurenčních portálech, se dané číslo může jevit jako zanedbatelné, nicméně *MaMarket* chce na rozdíl od konkurence prezentovat jen ty nejlepší tvůrce, profesionály, nebo poloprofesionály, přičemž většina z nich již má své fungující prodejní kanály. Musí je přesvědčit, že

je schopný nabídnout jim nadstandardní služby a vyvolat v nich touhu prezentovat se na on-line tržišti *MaMarket*.

Zároveň je důležité si uvědomit, že se jedná pouze o predikci nákladů a je možné, že díky promyšlené koncepci komunikace a cílení na relativně koherentní cílovou skupinu, nebude nutné utrácet prostředky v maximální možné míře.

Další podstatnou položku tvoří personální náklady. Jedná se o náklady na pracovníky, podílející se v různé míře na chodu projektu. Veškeré strategické a obchodní činnosti se bude věnovat Jana Hejnicová. Tým bude dále tvořit administrativní pracovník zaměstnaný na DPP. Marketingové kampaně bude exekuvovat externí tým tvořený online specialistou, fotografem a redaktorem. Spolupracovníci budou na pravidelné bázi objednávaní na exekuci plánovaných kampaní, a to jak pro portál samotný, tak i pro prodejce v rámci nadstandardních služeb portálu.

| Spolupracovník | Typ | průměrná hrubá měsíční mzda 2017 | průměrná hrubá měsíční mzda 2018 | průměrná hrubá měsíční mzda 2019 |
|--------------------|-----|--|--|--|
| Jana Hejnicová | HPP | 11 000 Kč | 11 000 Kč | 11 000 Kč |
| Admin | DPP | 5 000 Kč | 13 750 Kč | 20 000 Kč |
| Redaktor/Copy | IČO | 2 000 Kč | 6 000 Kč | 5 000 Kč |
| Online specialista | IČO | 6 000 Kč | 10 000 Kč | 20 000 Kč |
| Fotograf | IČO | 2 000 Kč | 5 375 Kč | 9 000 Kč |

Tab.3 Personální náklady projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady, na programátorské a účetní práce nejsou počítané jako personální položky a byly již uvedeny ve výčtu provozních nákladů. Důvodem je fakt, že se nemusí jednat o měsíční náklady a intenzita spolupráce se může a pravděpodobně i bude měnit.

10.14 Realistická varianta

Následující finanční prognóza vychází z dostupných dat a statistik od konkurence a nastavuje předpoklady možného obratu a tržeb spíše realisticky až pesimisticky. Cílem je odpovědět na otázku, zda a při jakých hodnotách bude projekt životaschopný.

Podle dostupných informací lze předpokládat, že zákazníci nakupující autorskou tvorbu nakupují opakovaně.

Tržby jsou rozdělené na dvě části. První jsou tržby plynoucí na základě provizí z prodeje. Druhou částí, jsou tržby z nadstandardních marketingových služeb pro prodejce.

Konkrétně se jedná o tyto nadstavbové produkty

- Testování
- „Týden s“
- Produktové focení
- Social media kampaně
- PPC kampaně
- Grafické práce
- Videoprodukce
- Strategické poradenství

Paleta nadstavbových služeb je rozmanitá a byla takto stanovená záměrně na základě průzkumu u potencionálních prodejců. Vzhledem k tomu, že bude portál fungovat v součinnosti s digitální agenturou, byla zde za většinu služeb stanovená hodinová sazba. Prodejci tak nejsou tlačeni do „výhodných“ balíčků nebo fixního počtu odebraných služeb měsíčně, ale naopak mají svobodu a možnost zvolit si variantu, která jim v dané situaci nejlépe vyhovuje. Obecně je počítáno, že zájem o služby bude v čase růst. Prodejci musí mít možnost si s provozovatelem nejdříve tzv. vytvořit vztah, teprve po navázání důvěry budou ochotní nechat někoho z venku promlouvat do jejich podnikání. Obrat za marketingové služby bude činit v realistické variantě zhruba 33 % z celkového obratu.

Co se týká předpokládaného růstu tržeb, pro první měsíce po spuštění byla nastavená průměrná hladina 40% meziměsíčního růstů. Toto tempo je reálné vzhledem k vrcholící sezóně pro segment hraček a zároveň značné investice do marketingu.

| Prodej zboží prostřednictvím MaMarket.cz | | |
|--|--------------|--------------|
| Měsíc | Obrat | MoM |
| X.17 | 97 500 Kč | |
| XI.17 | 131 625 Kč | 35% |
| XII.17 | 190 856 Kč | 45% |
| Průměrný meziměsíční nárůst | | 40% |
| I.18 | 133 599 Kč | -30% |
| II.18 | 160 319 Kč | 20% |
| III.18 | 192 383 Kč | 20% |
| IV.18 | 230 860 Kč | 20% |
| V.18 | 277 032 Kč | 20% |
| VI.18 | 332 438 Kč | 20% |
| VII.18 | 398 926 Kč | 20% |
| VIII.18 | 478 711 Kč | 20% |
| IX.18 | 574 453 Kč | 20% |
| X.18 | 689 343 Kč | 20% |
| XI.18 | 827 212 Kč | 30% |
| XII.18 | 992 655 Kč | 30% |
| Průměrný meziměsíční nárůst | | 18% |
| I.19 | 645 225 Kč | -35% |
| II.19 | 677 487 Kč | 5% |
| III.19 | 711 361 Kč | 5% |
| IV.19 | 746 929 Kč | 5% |
| V.19 | 784 276 Kč | 5% |
| VI.19 | 823 489 Kč | 5% |
| VII.19 | 864 664 Kč | 5% |
| VIII.19 | 907 897 Kč | 5% |
| IX.19 | 953 292 Kč | 5% |
| X.19 | 1 000 956 Kč | 5% |
| XI.19 | 1 101 052 Kč | 10% |
| XII.19 | 1 211 157 Kč | 10% |
| Průměrný meziměsíční nárůst | | 2,50% |

Tab.4 Meziměsíční růst obratu v procentech
– realistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Následně v prvním roce je tempo růstů odhadováno na průměrných 18%. V roce 2019 již pak ustálených 2,5% vzhledem k již rozšířenému povědomí o projektu v cílové skupině. V daném období se předpokládá ustálení poptávky a tempo růstů již nebude tak dramatické. Zároveň ale po etablování na trhu vzniká prostor na rozvoj dalších projektů a rozšíření, jako například kamenný showroom, vlastní prodejní offline akce a případně příprava na zahraniční expanzi.

| CASH FLOW VÝKAZ - REALISTICKÁ VARIANTA | | | |
|---|---------------|---------------|----------------|
| | 2017 | 2018 | 2019 |
| PŘÍJEM | 361198 | 937272 | 1677857 |
| z provizí | 46198 | 581672 | 1147057 |
| z mkt služeb | 65000 | 355600 | 530800 |
| vstupní investice | 250000 | | |
| VÝDAJE | 344200 | 836200 | 1129200 |
| Založení společnosti | 14000 | | |
| Ochranná známka | 5000 | | |
| Web | 94200 | 37200 | 46200 |
| (doména, hosting, programování servis +vý- voj) | | | |
| Marketing | 93500 | 314000 | 324000 |
| (print,social,ppc, PR, events, bloggers, re- zerva) | | | |
| Personální náklady | 78000 | 425000 | 703000 |
| Ostatní | 43500 | 60000 | 56000 |
| (právní, účetní služby, administrativa, tel, internet..) | | | |
| CELKEM CF | 32998 | 153070 | 735727 |
| Stav na začátku období | | 39794 | 191045 |
| Stav na konci období | 51998 | 165570 | 714227 |

Tab.5 Cashflow výkaz – realistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Díky vložené počáteční investici 250 000 Kč, lze i v realistické variantě počítat s plusovým cashflow, i když vzhledem k omezeným prostředkům rozhodně ne vyváženým. Především je třeba počítat s krizovým obdobím po Vánocích 2017, kdy v prvních 6 měsících roku 2018 může reálně dojít k problému s hotovostí kvůli nízké hodnotě cashflow.

Společnost proto musí mít připravený plán B pro aktuální potřeby financování a musí v těchto kritických obdobích velmi pečlivě reportovat a dohlížet na finanční toky, aby na situaci mohla včas zareagovat.

Následující tabulka tzv. výsledovka znázorňuje přehled výnosů a nákladů v zkoumaných obdobích. Dle předpokládaného obratu a výše nákladů je zjevné, že v prvním dokončeném celém roce tj. v roce 2018 počítá společnost se ztrátou – 115 930 Kč. V roce 2019 by se již měl MaMarket s.r.o. dostat do černých čísel (kladný hospodářský výsledek), přičemž zřejmě

bude i možné vyplatit počáteční vklad tj. 250 000 Kč. Tento vklad slouží na nastavení kladného cashflow i přes počáteční náklady a záporný hospodářský výsledek v prvním roce fungování.

| VÝSLEDOVKA – REALISTICKÁ VARIANTA | | | |
|--|----------------|---------------|----------------|
| | 2017 | 2018 | 2019 |
| PŘÍJEM | 111198 | 937272 | 1677857 |
| z provizí | 46198 | 581672 | 1147057 |
| z mkt služeb | 65000 | 355600 | 530800 |
| VÝDAJE | 344200 | 836200 | 1129200 |
| Založení společnosti | 14000 | | |
| Ochranná známka | 5000 | | |
| Tvorba webu | 94200 | 37200 | 46200 |
| Marketing | 93500 | 314000 | 324000 |
| Personální náklady | 78000 | 425000 | 703000 |
| Ostatní | 43500 | 60000 | 56000 |
| HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK | -217002 | 101072 | 548657 |
| HV po uplatněné ztráty z min. let | 0 | -115930 | 432727 |

Tab.6 Výsledovka – realistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

10.15 Optimistická varianta

Zdá se, že na trhu existuje tržní nika pro projednávaný projekt. Roste poptávka po lokálních a kvalitních produktech, zákazníci chtějí kupovat produkty s příběhem a cílová skupina rodičů se víc a víc zajímá o to, jaké produkty kupují svým dětem. Jsou jí vlastní sociální média, komunitní portály a nadprůměrně dobře reaguje na WoM marketing. To vše vytváří předpoklady, pro rychlé etablování projektu a troufalou optimistickou prognózu.

| Prodej zboží prostřednictvím MaMarket.cz | | |
|--|--------------|--------------|
| Měsíc | Obrat | MoM |
| X.17 | 97 500 Kč | |
| XI.17 | 141 375 Kč | 45% |
| XII.17 | 219 131 Kč | 55% |
| Průměrný meziměsíční nárůst | | 50% |
| I.18 | 153 392 Kč | -30% |
| II.18 | 199 409 Kč | 30% |
| III.18 | 259 232 Kč | 30% |
| IV.18 | 337 002 Kč | 30% |
| V.18 | 438 103 Kč | 30% |
| VI.18 | 569 533 Kč | 30% |
| VII.18 | 740 393 Kč | 30% |
| VIII.18 | 962 511 Kč | 30% |
| IX.18 | 1 251 265 Kč | 30% |
| X.18 | 1 626 644 Kč | 30% |
| XI.18 | 2 277 302 Kč | 40% |
| XII.18 | 3 188 222 Kč | 40% |
| Průměrný meziměsíční nárůst | | 27% |
| I.19 | 1 594 111 Kč | -50% |
| II.19 | 1 673 817 Kč | 5% |
| III.19 | 1 757 508 Kč | 5% |
| IV.19 | 1 845 383 Kč | 5% |
| V.19 | 1 937 652 Kč | 5% |
| VI.19 | 2 034 535 Kč | 5% |
| VII.19 | 2 136 261 Kč | 5% |
| VIII.19 | 2 243 074 Kč | 5% |
| IX.19 | 2 467 382 Kč | 10% |
| X.19 | 2 714 120 Kč | 10% |
| XI.19 | 3 256 944 Kč | 20% |
| XII.19 | 3 908 333 Kč | 20% |
| Průměrný meziměsíční nárůst | | 3,75% |

*Tab.7 Meziměsíční růst obratu – optimistická
varianta (Zdroj: vlastní zpracování)*

Ve srovnání s realistickou variantou scénáře bude průměrný meziměsíční růst o přibližně 10% vyšší – tedy bude se pohybovat kolem 27% v klíčovém roce 2018. Dále by se pak s ohledem na již dosažené povědomí v cílové skupině držel v roce 2019 růst na úrovni necelých 4%.

Prognóza cashflow počítá stejně jako realistická varianta s počáteční investicí 250 000 Kč. U optimistické prognózy dochází díky vyšším obrátům a počáteční investici ke stabilizaci cashflow velmi záhy.

| CASH FLOW VÝKAZ - OPTIMISTICKÁ VARIANTA | | | |
|--|---------------|----------------|----------------|
| | 2017 | 2018 | 2019 |
| PŘÍJEM | 365381 | 1782921 | 3881004 |
| z provizí | 50381 | 1320321 | 3032604 |
| z mkt služeb | 65000 | 462600 | 848400 |
| vstupní investice | 250000 | | |
| VÝDAJE | 344200 | 949700 | 1206200 |
| Založení společnosti | 14000 | | |
| Ochranná známka | 5000 | | |
| Web (doména, hosting, programování servis +vývoj) | 94200 | 37200 | 46200 |
| Marketing (print,social,ppc, PR, events, bloggers, rezerva) | 109500 | 323000 | 324000 |
| Personální | 78000 | 529500 | 780000 |
| Ostatní (právní, účetní služby, administrativa, tel, internet..) | 43500 | 60000 | 56000 |
| CELKEM CF | 21181 | 873401 | 3649214 |
| Stav na začátku období | 265725 | 39153 | 1124662 |
| Stav na konci období | 40180 | 974410 | 3639915 |

Tab.8 Cashflow výkaz – optimistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Výsledovka za první tři období je výrazně pozitivnější než u realistické varianty. Již v prvním ukončeném roce je hospodářský výsledek kladný a počítá s více než 600 000 Kč čistého zisku. To by společnosti dávalo prostor ještě více akcelarovat, pracovat na inovacích a intenzivně rozvíjet další škálovatelné moduly, více investovat do marketingových komunikací. Podrobný forecast projektu od 10/2017 do 12/2019 jsou k nahlédnutí v příloze podnikatelského plánu.

| VÝSLEDOVKA - REALISTICKÁ VARIANTA | | | |
|-----------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| | 2017 | 2018 | 2019 |
| PŘÍJEM | 115381 | 1782921 | 3881004 |
| z provizí | 50381 | 1320321 | 3032604 |
| z mkt služeb | 65000 | 462600 | 848400 |
| VÝDAJE | 344200 | 949700 | 1206200 |
| Založení společnosti | 14000 | | |
| Ochranná známka | 5000 | | |
| Tvorba webu | 94200 | 37200 | 46200 |
| Marketing | 109500 | 323000 | 324000 |
| Personální náklady | 78000 | 529500 | 780000 |
| Ostatní | 43500 | 60000 | 56000 |
| HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK | -228819 | 833221 | 2674804 |
| HV po uplatněné ztráty z min. let | 0 | 604402 | 2542874 |

Tab. 9 Výsledovka – optimistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

10.16 Rizika podnikatelského plánu

Díky provedené swot analýze byly identifikované problematické oblasti projektu, a to jak z pohledu B2C, tak z pohledu prodejců B2B. Případná rizika je potřeba pravidelně vyhodnocovat a zároveň mít připravené, resp. v případě potřeby učinit protiopatření snižující dané riziko.

Problém nízkého povědomí o značce je při startu projektu určitě relevantní. Je proto potřeba s ním počítat a eliminovat ho dostatečnou investicí do marketingových komunikací a vhodným konceptem komunikace.

Klíčový rizikový faktor pro společnost představuje možná nízká návštěvnost online tržiště. Nízký traffic úzce souvisí s množstvím konverzí a uskutečněných obchodů. Je podstatné mít připravenou kvalitní komunikační strategii na jedné straně a plně využívat synergických efektů online marketingových nástrojů. Pro budování značky je také klíčové navázat efektivní vztahy s médií a intenzivně se věnovat PR.

Rizikové faktory uvedené v předchozí tabulce budou nadále monitorovány a společnost učiní příslušná protiopatření proti jejich vzniku nebo pro minimalizaci jejich dopadu.

Vzhledem k tomu, že se bude jednat o výběrové produkty založené na ruční práci a kvalitním provedení (čili finančně nákladnější), je možné, že bude v reálu koupěschopná cílová skupina menší, než autorka předpokládá. Toto riziko lze eliminovat postupnou výchovou nové generace zákazníků, ve kterých bude pěstován zájem o lokální tvorbu a bude jim názorně v spolupráci s prodejci vysvětlována cenotvorba autorského zboží. Ze stejného důvodu bude věnována velká péče PR aktivitám projektu.

Existuje zde vysoké riziko ze strany konkurenčních projektů. Nemusí se jednat jen o vznik nových konkurenčních on-line tržišť, ale i o masivní rozšíření autorského sortimentu do již etablovaných e-shopových řešení, již vybavených klientskou základnou. Společnost Ma-Market s.r.o. proto musí aktivně pracovat na spokojenosti svých zákazníků, a to jak na straně B2C, tak i na straně B2B. Společnost by měla navenek vystupovat jako důvěryhodný mluvčí odvětví handmade sortimentu.

Na základě odhadu finančního plánování bylo prokázáno, že v projektu má smysl pokračovat i v případě, že by nastala pouze realistická varianta vývoje. Již v po druhém roce podnikání by mělo dojít k obratu do černých čísel a zároveň je zde prostor k vyplacení vkladu. Dále projekt nabízí perspektivu dalšího růstu možnou expanzí do okolních států, případně škálováním projektu na další úzce zaměřenou cílovou skupinu – například výběrové tržiště s designovým zbožím pro muže atd. Možnou cestou rozvoje jsou i vlastní offline prodejní akce. Zkrátka variabilita následného rozvoje je poměrně velká a bude záležet na možnostech týmu a dosažených finančních úspěších.

Vstupní náklady jsou poměrně vysoké, proto je v zájmu projektu jednat s potencionálním investorem o snížení nákladů na vývoj webového řešení. Další možnou variantou, jak zvýšit šance na úspěch projektu, případně získat dodateční prostředky jsou různé podnikatelské soutěže nebo startup akcelerátory.

11 NÁVRH KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE PRO VSTUP NA TRH

Pro startující projekt jsou první měsíce od jeho startu rozhodující. Proto je potřebné mít předem stanovenou strategii komunikace. Návrh komunikační strategie se zabývá kampaní na uvedení portálu na trh.

11.1 Cíl kampaně

Cílem kampaně je představit online tržiště MaMarket.cz cílové skupině. Kampaň se soustředí na představení konkurenčních výhod projektu, zvýšení povědomí o brandu a samozřejmě akvizici nových zákazníků. Kampaň se soustředí na segment B2C koncových zákazníků. Paralelně s launch kampaní bude probíhat intenzivní komunikace a nábor nových prodejců. Oslovování nových možných prodejců (B2B zákazníků) bude v první fázi mít formu komunikace one-to-one s vybranými prodejci, kterým bude spolupráce osobně představená.

11.2 Cílové skupiny

Persony typických zákazníků slouží k vizualizaci konkrétních typických zákazníků v rámci cílové skupiny.

Persona 1



Adéla, 28 let

- ukončené SŠ, momentálně MD
- 1 dítě – holčička Agáta 2,5 r.
- žije s manželem v bytě v Praze - hypotéka
- manžel - IT manager, telekomunikace
- celkový čistý příjem do rodiny 58 tis./ měs.

- socioekonomické skóre: B

Vztah k online

- na internet chodí kolem 11 dopoledne a večer
- vlastní chytrý telefon
- umí platit kartou přes internet
- social sítě: Facebook, Instagram, Pinterest

Vztah k rodičovství

- sleduje trendy a blogy a snaží se to aplikovat ve výchově
- chodí s dcerou do mateřských center
- žije hodně ve společnosti jiných maminek

Zájmy

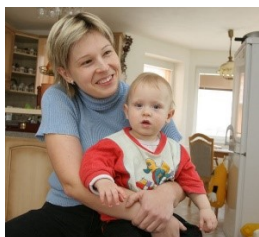
- ráda cestuje
- chodí pravidelně cvičit
- zajímá jí design
- záleží jí na stravě, nakupuje na farmářských trzích
- ráda sleduje módní blogy
 - Cup of style
 - Madame Coquette
 - Mamou stylově
 - Cutblog.cz

Oblíbené značky

zoot.cz, prodeti.cz, bonami.cz, mall.cz, hrackoteka.cz, nila.cz, freshbedynky.cz

Mothercare, Humanic, Tchibo, HM, Desigual

Billa, DM

Persona 2**Maruška, 34 let**

- ukončené SŠ, momentálně MD
- 2 děti – kluk Jakub 1,5 r., holčička Maruška 4 r.
- žije s manželem ve Větrném Jeníkově, vlastní dům
- manžel – výrobní sféra
- celkový čistý příjem do rodiny 33 tis. / měsíc
- socioekonomické skóre: C

Vztah k online

- na internet chodí pouze večer
- nevlastní chytrý telefon
- zboží kupuje na dobírku
- sociální sítě: Facebook, Modrý koník, Spolužáci

Vztah k rodičovství

- velkou část dne tráví s dětmi prací kolem domu
- jsou do velké míry soběstační – pěstují zeleninu
- vychovává intuitivně, žádné knihy o výchově nečte

Zájmy

- ráda šije a háčkuje
- často s dětmi tvoří výzdobu domu, společně s dětmi pečou
- má ráda pestrou poutivou stravu
- ráda sleduje blogy o vaření a rukodělných aktivitách

- Recepty dětem
- Ekozahrada.blog.cz
- Zahrada-centrum.cz

Oblíbené značky

aukro.cz, tchibo.cz, korunka.cz, Stoklasa, fler.cz

Dekra, CCC, Albi, branakdetem.cz

Lidl, Kaufland

Olga, 41 let

- ukončené VŠ
- 2 děti – kluk Anton 9 r., holka Bára 11 let
- rozvedená, žije v Brně ve vlastním bytě
- pracuje jako finanční poradkyně
- v centru pro rodinu pořádá kurzy tvoření pro ženy
- celkový čistý příjem do rodiny 45 tis. / měsíc
- socioekonomické skóre: B

Vztah k online

- na internetu je v průběhu celého dne
- vlastní chytrý telefon
- je zvyklá nakupovat přes internet jídlo i produkty
- sociální sítě: Facebook, LinkedIn

Vztah k rodičovství

- práce jí velmi baví, hledá work/life balance
- děti jsou již samostatné + mají střídavou péči, má dost času na sebe
- když je s dětmi, jsou zvyklí si „užívat“

Zájmy

- cestování, wellness
- zdravý životní styl, kvalitní jídlo
- sport
- sebevzdělávání, často navštěvuje kurzy
- ráda sleduje weby o zdravém stravování a seberozvoji
 - Psychologie.cz
 - Kitchenette.cz
 - Cukrfree.cz

Oblíbené značky a weby

UGO, Dáme jídlo.cz, Fler.cz, Molo7.cz

Clinique, Nutrend, Nike, MyFood

Lidl, Sklizeno

11.3 Návrh komunikačního sdělení

Kampaň bude rozdělena do dvou fází. První fáze bude spuštěna jako teaser ještě před samotným zahájením činnosti.

TEASER

Teaserová kampaň bude tematicky postavená na paralele příchodu dítěte na svět. Bude komunikovat, že se brzy „něco“ narodí. Vzhledem ke claimu online tržiště, který byl zvolen, něco představuje samotný projekt.

Cílem kampaně je vzbudit zvědavost u cílové skupiny a možnost díky online nástrojům jako je remarketing a retargeting výrazně zvýšit efektivitu následující kampaně. V této vlně

se počítá především s aktivitou na sociálních sítích Facebook a Instagram. Mimo sponzorovaných reklam již budou na sociálních sítích sdílené posty s detaily vybraných produktů, běžný „content“ týkající se dětí a výběry z připravených foto editorialů. Textově bude rozpracováno téma NĚCO a porod do různých variací např. *Už jen 4 týdny, než se NĚCO narodí. Za tři týdny bude NĚCO na světě. Připravte se, nebo Již zítra NĚCO uvidíte!*

Graficky budou kampaně postavené na prvcích a barevnosti webových stránek a budou ve vybraných případech doplněné o detaily produktů.

Možné vizuály kampaně.



Obr.13 Návrh vizuálu inzerce – teaserová kampaň (Zdroj: vlastní zpracování)

Spuštění kampaně je naplánováno na 20. 9. 2017. Bude se jednat o intenzivní 10denní kampaň na sociálních sítích Facebook a Instagram, kterou následně vystřídá hlavní sdělení.

HLAVNÍ KAMPAŇ

Svým copy a sdělením rozvíjí téma teaserové kampaně, ovšem s rozdílem, že již díky spuštěnému online tržišti může otevřeně komunikovat zaměření projektu. I nadále se v kampani pracuje s pojmem *Něco*, který vychází z claimu *MaMarketu* tj. *Něco pro děti*.

V této části kampaně se již intenzivně pracuje s vizuálem vybraných produktů a jejich spojení s epickým prvkem. Produkt tak není pouze vystaven, ale je zapojený do typických dětských příběhů. Spojení značky s příběhy dětí působí na diváky emotivnějším dojmem a posiluje tak pozitivnější vnímání značky *MaMarket*.

Volené produkty/příběhy zastupují průřez sortimentu na *MaMarketu*. Doprovodný text inzerce obsahuje proklik na webové stránky, nebo přímo do dané sekce, v závislosti na typu inzerce.

Graficky je pokračováno ve stylu předchozí kampaně, tj. je zachována barevnost a doplňkové grafické prvky z webových stránek. Vybrané fotografie vždy zachycují dítě používající předmět a je použitý jednotný sjednocující žlutý poloprůhledný filtr, který dotváří sentimentální atmosféru příběhů.

Pro účely inzerce budou využita nashromážděná data tj. dostupné emailové databáze, využití FB pixelů a remarketingových kódů pro efektivnější oslovení.



Obr.14 Návrh vizuálu inzerce kampaně (Zdroj: vlastní zpracování)

Součástí zahajovací kampaně bude vytvoření limitované edice k narození portálů. Oslovení prodejci vytvoří kolekci 15 produktu na společné téma, která bude následně v rámci kampaně speciálně komunikovaná. Výměnou za navržení produktů bude prodejcům zprostředkována produkce profesionálních fotografií (které budou následně použité v rámci inzertních formátů) a exkluzivní propagační prostor.

11.4 Časový plán

08/2017 – spuštění profilů na sociálních sítích

09/2017–14denní teaserová kampaň

10/2017–11/2017 launchovací brandová kampaň

11/2017–12/2017 vánoční kampaň

11.5 Výběr komunikačních prostředků – mediplán a finanční plán

Komunikace bude probíhat pouze primárně přes online kanály. V první fázi to bude výlučně sociální síť Facebook a Instagram. V druhé části kampaně se přidají PPC ve vyhledávací a obsahové sítí. Samozřejmostí je maximalizace cílení a testování reklam, remarketing a dynamický remarketing. Nepočítá se s využitím agregátorů, display reklam ani RTB. Prostor bude věnován PR a spolupráci s bloggerkami.

Bude navázána spolupráce s profesionálním piaristou, který bude zaštitovat mediální zájmy online tržiště. Vzhledem k dostupným kontaktům bude navázána spolupráce s bloggerkami, které budou mít možnost získat výměnou za propagační prostor získat produkty limitované kolekce. Během celé doby trvání zaváděcí kampaně bude snaha získat neplacený propagační prostor například formou sdílení ve FB skupinách, nebo prostřednictvím sdílení na profilech prodejců.

Na konci kampaně (2 pol. listopadu 2017) se bude online tržiště prezentovat na přední designové akci se zaměřením na dětský design – Festival Mini. Prezentovat se bude limitovanou edicí k narození, přičemž z případného prodeje bude prodejcům stržena provize totožná jako u prodeje na online tržišti.

Během celé doby trvání zaváděcí kampaně bude snaha získat neplacený propagační prostor a cenný linkbuilding spolupráci s bloggery.

Celkové marketingové náklady na první 3 měsíce provozu dosáhnou výše 56 900 Kč.

| | KANÁL | SPECIFIKACE | PŘÍKLAD UMÍSTĚNÍ | TARGETING | FORMÁT | NÁKUPNÍ JEDNOTKA | Průměrná CENA ZA JEDNOTKU | CENA |
|---|----------------|------------------------------------|--|--|--|------------------|---------------------------|-----------|
| TEASER "NĚCO" 20.9.2017 - 31.9.2017 | SOCIAL | Facebook, Instagram | photo ads, right column, newsfeed, audience network | demografické cílení: ženy 25-45 let; behaviorální cílení: rodiče, péče o dítě, nákupy, design, blogy; geografické cílení: města, retargeting | carousel, canvas, slideshow, sponz.příspěvek | CPC | 6,0 Kč | 3 000 Kč |
| | BLOGGERS | exkluzivní info vybraným blogerkám | Madamme Coquette, SexiMamas, Mklife | | články | BARTER | x | x |
| | TOTAL září | | | | | | | |
| LAUNCH "NĚCO" 1.10.2017 - 31.10.2017 | PPC | vyhledávací a obsahová síť | Seznam, Google | demografické cílení: ženy 25-45 let; behaviorální cílení: rodiče, péče o dítě, nákupy, design, blogy; geografické cílení: města, retargeting | text, banner | CPC | 8,0 Kč | 2 400 Kč |
| | SOCIAL | Facebook, Instagram | photo ads, right column, newsfeed, audience network | | carousel, canvas, slideshow, sponz.příspěvek | CPC | 7,0 Kč | 7 000 Kč |
| | PR | odeslání TZ | online, offline / lifestyle, pro matky, design, carfts | | | FIX | | 10 000 Kč |
| | BLOGGERS | pokrytí nákladů | Madamme Coquette, SexiMamas, Mklife a další | | | VAR. | | 3 000 Kč |
| | EMAIL | vlastní dtb. 6000 kont. | vlastní dtb. 6000 kont. | | | FIX | | 1 000 Kč |
| | TOTAL říjen | | | | | | | |
| LAUNCH "NĚCO" 1.11.2017 - 30.11.2017 | PPC | vyhledávací a obsahová síť | Seznam, Google | demografické cílení: ženy 25-45 let; behaviorální cílení: rodiče, péče o dítě, nákupy, design, blogy; geografické cílení: města, retargeting | text, banner | CPC | 8,0 Kč | 3 500 Kč |
| | SOCIAL | Facebook, Instagram | photo ads, right column, newsfeed, audience network | | carousel, canvas, slideshow, sponz.příspěvek | CPC | 7,0 Kč | 7 000 Kč |
| | PR | | online, offline / lifestyle, pro matky, design, carfts | | | FIX | | 10 000 Kč |
| | BLOGGERS | pokrytí nákladů | Madamme Coquette, SexiMamas, Mklife a další | | | VAR. | | 3 000 Kč |
| | EVENT | | Mini Festival | | | FIX | | 6 000 Kč |
| | EMAIL | vlastní dtb. 6000 kont. | 4500 kontaktů | | | FIX | | 1 000 Kč |
| | TOTAL listopad | | | | | | | |
| TOTAL | | | | | | | | 56 900 Kč |

Tab.10 Podrobný marketingový rozpočet – launch kampaň (Zdroj: vlastní zpracování)

11.6 Vyhodnocení

Vzhledem k omezeným finančním prostředkům a nízkému cashflow společnosti je nutné průběžné zhodnocování marketingových aktivit. Výkonost jednotlivých inzercí a kanálů lze jednoduše trekovat na základě vložených utm kódu, pixlů a dat z googleanalytics. Průběh kampaně bude zhodnocován na týdenní bázi. Srovnáním výkonnosti jednotlivých kanálů se může stát, že se na základě výsledků bude upřednostňovat jeden kanál před druhým (PPC vs social). Kritéria hodnocení budou nastavená na základě finálně použitých inzertních formátů, především by měli plnit KPI – leadů a konverzí. Efektivita PR aktivit bude hodnocena na základě počtu mediálních výstupů a zpětných odkazů z blogu.

ZÁVĚR

Primárním cílem diplomové práce bylo ověření autorčiných předpokladů, že na trhu existuje potenciál pro její plánovaný podnikatelský projekt a následně vytvoření komplexního podnikatelského plánu za účelem založení dané společnosti.

Teoretická část diplomové práce, je „přípravnou fází“ na praktickou i projektovou část. Autorka zde přiblížila specifika podnikání na internetu. V úvodů se zabývala se fenoménem startupů. Na základě provedených analýz lze online tržiště *MaMarket* pokládat za startupový projekt, ať už mírou nejistoty nebo globálními ambicemi, se kterými se do budoucna počítá.

Dále se autorka v teoretické části zabývala marketingovým a strategickým plánováním, přičemž podrobně přiblížila proces tvorby dílčích strategických analýz, jejichž realizace je doporučována při úvahách o novém podnikatelském záměru. Jedná se o analýzy SWOT a Porterovou analýzu 5 faktorů, které byly následně zpracovány v praktické části. V závěru teoretické části byla ještě pozornost věnována rozdílům mezi formátem lean canvas a podnikatelským plánem a na základě rešerše dostupných zdrojů byla sestavená vhodná struktura a obsah podnikatelského plánu, jako teoretický základ pro projektovou část diplomové práce.

V praktické části se autorka zabývala dílčími analýzami. Byla provedená Porterová analýza konkurence v odvětví, která poukázala na největší riziko ze strany stávající konkurence. Možné riziko ale představují i zavedené e-commerce projekty, e-shopy se sortimentem pro děti, které by rozšířením svého sortimentu o lokální tvorbu mohli ohrozit vznikající projekt.

Autorka dále hledala odpovědi na otázky, jaké problémy výrobců handmade zboží může online tržiště řešit a získat tak příležitost nebo konkurenční výhodu při vstupu na trh?

Byl proveden kvalitativní výzkum, formou individuálních hloubkových rozhovorů s představiteli malých autorských značek. Jednalo se o představitele budoucích B2B zákazníků tržiště. Rozhovory potvrdily jednu z domněnek autorky a to, že výrobcům chybí časová kapacita a odbornost v marketingu, a tedy pro ně bude atraktivní možnost zaplacení si marketingové podpory. Inspirativní myšlenka, která vzešla z rozhovorů a byla zaimplementovaná do podnikatelského plánu, je zprostředkování výhodnějších dodavatelských služeb pro všechny zúčastněné prodejce.

Stěžejní provedenou analýzou je SWOT analýza silných a slabých stránek. Z důvodů, že na prodejce je nahlíženo jako na potencionální B2B zákazníky, byla analýza provedená jak z B2B, tak i z B2C perspektivy. Projekt je z obou pohledů proveditelný, tj. měl celkově pozitivní bilanci součtů hodnot a vah.

Online trh s handmade sortimentem je přesycen množstvím nekvalitních výrobků, které uživatele zahlcují. Zacílení na jednu cílovou skupinu a dohled nad kvalitou zboží i prezentace výrobce, lze považovat za konkurenční výhodu. Zároveň ale na může tato výběrovost působit i jako jedna z hrozeb, a to přílišným zúžením cílové skupiny.

Na základě analýzy B2B je slabou stránkou projektu jeho závislost na prodejcích. Pokud se do online tržiště nebudou chtít zapojit, nebo nebudou spokojeni se službami, bude celý koncept postrádat smysl. Proto je důležité zaměřit se na řešení problémů prodejců a poskytovat jim nadstandardní servis a pomoc s marketingem, ať již uvnitř tržiště, nebo mimo něj. Tím bude posílena loajálnost prodejců.

V projektové části autorka zpracovala ve zkrácené formě kompletní podnikatelský plán na založení výběrového online tržiště zaměřeného na sortiment pro děti. Projekt byla nazván *MaMarket*.

Součástí podnikatelského plánu je shrnutí, kde autorka prezentuje klíčové body projektu. V popisu podnikatelské příležitosti je vyspecifikovaný koncept, a to jak z pohledu koncového zákazníka, tak z pohledu prodejce – čili B2B zákazníka. Podnikatelský plán dále obsahuje stručné přiblížení vizuální stránky projektu – návrh loga a grafického stylu hlavní stránky a obsahové části webu. Podmínkou podnikání je plánování, a proto je součástí i definování základních vizí a strategických cílů. V rámci analýzy trhu autorka shrnula specifika obou cílových skupin, přičemž konkrétní osoby cílové skupiny zákazníků B2C stručně přiblížila i v návrhů komunikační kampaně. Podstatná část podnikatelského plánu se věnuje finanční stránce projektu. Autorka zde pracovala se dvěma variantami scénáře – realistický a optimistický. Obě varianty se ukázaly jako realizovatelné a smysluplné. Ovšem realistická varianta poukázala na potřebu vytvoření záložního plánu, pokud by cashflow kleslo pod únosnou hranici. V případně optimistického scénáře se naskytne příležitost k akceleraci růstů projektu a zlepšení služeb (například vývoj mobilní aplikace, automatizace a systémy pro prodejce...). Nakonec autorka vytvořila návrh komunikační kampaně, která se bude realizovat při zavádění portálu na trh. Kampaň je naplánovaná jako dvoufázová. Tematicky pracuje s claimem projektu, který zní *Mamarket – Něco pro děti!* Slovo

Něco provází zákazníka celým nákupním procesem a je vhodně implementováno v různých částech online tržiště, proto je přirozené rozvíjet toto téma dále i v rámci marketingových komunikací a kampaní. Součástí podnikatelského plánu je i návrh možných marketingových komunikací projektu *MaMarket*, kde jako klíčové byli vybrány sociální sítě, PPC a především PR. Do budoucna bude nutné zpracovat kompletní komunikační manuál značky, a to včetně vydefinování jazykových stylů a tonalit. Samozřejmostí je grafický manuál, aby si tržiště *MaMarket* dokázalo udržet konzistentní podobu ve všech formách komunikace.

Závěrem lze říct, že autorka hodnotí podnikatelský plán projektu *MaMarket* jako proveditelný a bude pokračovat v jeho realizaci. Diplomovou práci vnímá autorka jako přínosnou, a to jak z osobního, tak z profesního hlediska. Podnikatelský záměr se povedlo díky ní výrazně posunout a nasměrovat správným směrem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ONLINE ZDROJE:

- [1] BLANK, Steve. *What's A Startup? First Principles* [online]. In: Steveblank.com, ©2010 [cit. 2016-08-12]. Dostupné z: <http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>
- [2] ČEVELOVÁ, Magdalena. *Swot analýza* [online]. In: Cevelova.cz, ©2011 [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>
- [3] *Handmade byznys* [online] In: Startupup Magazin, ©2015 [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/E-mag/starting-up-2015.html>
- [4] KONEČNÁ, Hana. *Handmade byznys*. [online] In: Navolnenoze.cz/blog/handmade ©2015 [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: <http://navolnenoze.cz/blog/handmade/>
- [5] STROUHAL, Jan. *Nejde o cenu, lidé si u nás kupují zážitek*. [online] In: Lupa.cz, ©2015 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: http://www.lupa.cz/clanky/jiri-kubes-fler-cz-nejde-o-cenu-u-nas-si-lide-kupuji-zazitek/?utm_expid=.1rnVC9uKTLG-PlIC_juvx9A.0&utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.cz%2F
- [6] PENKALA, Jan. *Digitální trendy v e-commerce*. [online] In: Blog.acomware.cz, ©2015 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <http://blog.acomware.cz/digitalni-trendy-v-e-commerce-co-nas-ceka-v-roce-2016/>
- [7] *Podnikatelský plán a strategie*. [online] In: Businessinfo.cz, ©2012 [cit. 2017-1-4]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelsky-plan-a-strategie-23349.html#!&chapter=1>
- [8] *Segmentace trhu a zákazníků*. [online] In: ManagementMania.com ©2016 [cit. 15.04.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/segmentace-trhu>
- [9] *When was the word Start-up first used?* [online] ©2016 [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: <http://www.startup-book.com/2016/05/22/when-was-the-word-start-up-first-used>
- [10] *Startup* [online] In: Businessdictionary.com [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/startup.html>

- [21] *Startupy všude kolem?* [online] In: Lupa.cz, ©2011 [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: http://www.lupa.cz/clanky/startupy-vsude-kolem/?utm_expId=.1rnVC9uKTLG-PLiC_juvx9A.0&utm_referer=http%3A%2F%2Fwww.lupa.cz%2Fclanky%2Fstartupy-vsude-ko-lem
- [32] *Swot analýza* [online] In: euroekonom.sk, ©2015. [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/manazment/strategicka-diagnostika/swot-analyza/>
- [43] *Trendy v e-commerce: Rostou kamenné pobočky a osobní odběr. Dopravci musí zabrat.* [online] In: zboziaprodej.cz, ©2017 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <http://www.zboziaprodej.cz/2017/01/06/trendy-e-commerce-rostou-kamenne-pobocky-osobni-odber-dopravci-musi-zabrat/>
- [54] WARD, Susane. *Business plan executive summery example*. [online]. In: thebalance.com, ©2017 [cit. 2017-1-4]. Dostupné z: <https://www.thebalance.com/business-plan-executive-summary-example-2948007>

TIŠTĚNÉ ZDROJE:

- [6] BLANK, Steven G, 2012. *The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company*. Pescadero: K&S Ranch, ISBN 978-0984999309.
- [2] CROLL, Alistair a Benjamin YOSKOVITZ, 2016. *Lean analýza: využijte data k rychlejšímu vybudování lepšího startupu*. Přeložil Viktor JUREK. V Brně: BizBooks. ISBN 978-80-265-0507-5.
- [3] ČERVENÝ, Radim, 2014 *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074005114.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- [5] FOTR, Jiří, 1999. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-7169-812-1.
- [6] KARLÍČEK, Miroslav, 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4208-3.
- [7] KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA, 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, Praxe podnikatele. ISBN 9788025116050.
- [8] KOTLER, Philip, 1997. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 3. dopl. a upr. vyd. Praha: Victoria Publishing. ISBN 8085605082.
- [9] KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [10] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 4. vyd. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5
- [11] MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4874-0.
- [12] MEFFERT, Heribert, 1996. *Marketing & management*. Přeložil Věra VÁVROVÁ, přeložil Gustav TOMEK. Praha: Grada. ISBN 8071693294.

- [13] McKEEVER, M. P, 2014. *How to write a business plan*. 12. vyd. 2014. ISBN 978-41332078-7.
- [74] MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
- [85] ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2011. *OECD guide to measuring the information society*. Paris: OECD. ISBN 9789264095984.
- [96] PORTER, Michael E, 1994. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 8085605112.
- [107] RIES, Eric, 2015. *Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. Přeložil Lukáš DUŠEK. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0389-7.
- [118] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- [129] SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2000. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-422-8.
- [20] SRPOVÁ, J. -- SVOBODOVÁ, I. -- SKOPAL, P. -- ORLÍK, T., 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [21] SUCHÁNEK, Petr, 2012. *E-commerce: elektronické podnikání a koncepce elektronického obchodování*. Praha: Ekopress. ISBN 9788086929842.
- [22] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2008. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha: Professional Publishing. 2. vydání. ISBN 978-80-86946-80-1.
- [23] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2014. *Integrované řízení výroby: od operačního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4486-5.
- [24] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- [25] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2003. *Reklama: jak dělat reklamu*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0557-5.

- [26] WUPPERFELD, Udo, 2003. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1075-9.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|------|---|
| CS | Cílová skupina |
| B2B | Business to business |
| B2C | Business to customer |
| SWOT | Strenght – Weaknesses – Opportunities – Threats |
| ATD | A tak dále |
| DPH | Daň z přidané hodnoty |
| PPC | Pay per clik – reklamní formáty |
| PR | Public Relations |
| Tj. | Tj. |
| Tzn. | To znamená |

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr.1 Vývoj obratu v e-commerce od roku 2012 (Zdroj: apek.cz, © 2016)

Obr.2 Grafické znázornění SWOT analýzy (Zdroj: euroekonom.sk © 2015)

Obr. 3 Porterův model pěti sil (Zdroj: Managmentmania.cz © 2016)

Obr. 4 Strategický proces (Zdroj: Herotová, © 2017)

Obr. 5 Lean Canvas (Zdroj: Nytra © 2014)

Obr.6 Návrh homepage tržiště (Zdroj: vlastní zpracování)

Obr.7 Logo projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

Obr.8 Zobrazení obsahové části webu (Zdroj: vlastní zpracování)

Obr.9 Homepage tržiště Fler.cz (Zdroj: fler.cz)

Obr.10 Homepage tržiště Sashe (Zdroj: sashe.sk)

Obr.11 Homepage tržiště Maame (Zdroj: maame.cz)

Obr.12 Ukázkový profil na Instagramu (Zdroje: maame.cz)

Obr.13 Návrh vizuálu inzerce – teaserová kampaň (Zdroj: vlastní zpracování)

Obr.14 Návrh vizuálu inzerce kampaňe (Zdroj: vlastní zpracování)

SEZNAM TABULEK

Tab.1 Zakladatelský rozpočet projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

Tab.2 Provozní náklady (Zdroj: vlastní zpracování)

Tab.3 Personální náklady projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

Tab.4 Meziměsíční růst obrátu v procentech – realistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Tab.5 Cashflow výkaz – realistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Tab.6 Výsledovka – realistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Tab.7 Meziměsíční růst obrátu – optimistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Tab.8 Cashflow výkaz – optimistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Tab.9 Výsledovka – optimistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Tab.10 Podrobný marketingový rozpočet – launch kampaň (Zdroj: vlastní zpracování)

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: SCÉNAŘ HLOUBKOVÉHO ROZHOVORU

Příloha II: SWOT ANALÝZA – B2C

Příloha III: SWOT ANALÝZA – B2B

Příloha IV: PORTEROVÁ ANALÝZA

Příloha V: FORECAST – REALISTICKÁ VARIANTA

Příloha VI: FORECAST – OTIMISTICKÁ VARIANTA

PŘÍLOHA P I: SCÉNAŘ HLOUBKOVÉHO ROZHOVORU

Navázání vztahů s respondentem

- Přibližte prosím, čím se zabýváte, co tvoříte, pod jakou značkou?
- Jak dlouho již provozujete tuto handmade živnost.
- Je to pro vás práce na plný úvazek, nebo pouze koníček k mateřské dovolené nebo práci?
- V případě, že ne – uvažujete, že by to pro vás do budoucna bylo vaše jediné živobytí?

Add VO 1.

- Jaké využíváte prodejní kanály pro prodej svých produktů?
- Proč je využíváte?
- V případě, že dotazovaný využívá on-line tržiště
- Kdybyste si mohla představit ideální internetový tržiště při prodej vašeho zboží, jak by vypadalo?
- Jaké vnímáte klady při prodeji vašeho zboží prostřednictvím on-line tržiště?
- Co naopak vnímáte jako zápory?
- Staráte se o svojí prezentaci na tržišti? Jakým způsobem? Proč?
- Stává se vám, že si vás někdo „najde“ v prostředí tržiště a kontaktuje vás posléze na přímo se žádosti o nákup „bez provize“? (Jak reagujete)
- Postrádáte na on-line tržišti nějakou funkci, která by vám „ulehčila život“?
- Co si myslíte o provizním systému on-line tržišť?

- Byla by pro vás zajímavá možnost platit on-line tržišti měsíční členství, výměnou za možnost propagace a marketingové podpory v rámci portálu i mimo něj?

V případě, že dotazovaný nevyužívá on-line tržiště

- Z jakých důvodů jste zvolil/a jiný prodejní kanál?
- Co vám na formátu tržiště vadí nejvíce (tolik, že vás to odradilo od prodeje skrze tento kanál)?

Add VO 2.

- Vyjmenujte prosím tři největší problémy, které při své práci vnímáte a proč?
- Napadá vás, jak by případně šli vyřešit?
- Řešíte problémy se skladováním vyrobených produktů?
- Snažíte se o výrobu maximálního množství produktů – co vás případně limituje?
- Byla by pro vás zajímavá možnost komisionního prodeje?

Vztah výrobců handmade sortimentu k marketingu?

- Jakým způsobem řešíte svoji podporu prodeje?
- Používáte ke své propagaci sociální sítě?
- Používáte ke své propagaci PPC?
- Focení produktu a vytváření grafiky zvládáte svépomocně, nebo by pro vás byla zajímavá možnost nechat si vše zpracovat profesionálem?
- Máte pocit, že by se vám v oblasti on-line marketingu hodila pomoc? Umíte si představit, že byste si zaplatili službu v rámci on-line tržiště, která by vám s tím pomohla?
- Co si myslíte o možnosti platit si na on-line tržišti měsíční členství, výměnou za možnost propagace a marketingové podpory v rámci portálu i mimo něj?
- Napadá vás nějaká cenová hladina, která by pro vás byla akceptovatelná?

Které ze služeb by pro vás byli zajímavé a reálně byste je využili? – seřad'te prosím podle pořadí.

V prostředí on-line tržiště

1. Testování vašich produktů uživateli – výsledkem je recenze včetně fotografií
2. Soutěž
3. Video medailonek s představením vás, procesu tvorby, pohled do zákulisí, zosobnění vaší značky – 5 min, bude součástí vašeho profilu
4. Možnost pronajmout si FB cover s reklamou na vaší značku – týden
5. Možnost nastavení FB reklam s vaším zbožím a proklikem přímo do profilu prodejce
6. Možnost nastavení INSTAGRAM reklam s vaším zbožím a proklikem přímo do profilu prodejce
7. „Týden s“ – balíček propagace formou rozhovoru, VIP míst na hlavní stránce, soutěže

V prostředí mimo on-line tržiště

1. Nastavení a správa PPC kampaní s prolinkem do vašeho obchodu na on-line tržišti
2. Nastavení a dohled nad spoluprací s bloggerkami
3. Profesionální fotografické služby
4. Profesionální grafické služby – tvorba značky, propagačních materiálů
5. Strategická pomoc – konzultace ohledně vaší značky

Rozloučení, poděkování ve formě výhody v chystaném projektu

PŘÍLOHA P II: SWOT ANALÝZA B2C

| Silné stránky | Hodnocení | Váha | Součet |
|---|-----------|------|--------|
| Výběrovost webu - kvalitní produkty | 4 | 0,1 | 0,4 |
| Výborná znalost cílové skupiny | 4 | 0,05 | 0,2 |
| Koncentrace jen na jednu CS | 5 | 0,25 | 1,25 |
| Podpora společensky odpovědného podnikání, lokální tvorby | 1 | 0,03 | 0,03 |
| Užitečné kontakty (blogerská scéna, IT, mkt, i college, UTB...) | 3 | 0,05 | 0,15 |
| Výborná orientace v online marketingu | 4 | 0,05 | 0,2 |
| Komuniní prvky pro uživatele - soutěže, testování, silne social media | 3 | 0,2 | 0,6 |
| Důraz na UX webových stránek | 2 | 0,05 | 0,1 |
| Zjednodušení nákupního procesu - jednotná platba | 1 | 0,02 | 0,02 |
| Databáze 6000 email. Kontaktů na CS z předchozího projektu | 5 | 0,2 | 1 |
| | | 1 | 3,95 |
| Slabé stránky | Hodnocení | Váha | |
| Nízké povědomí o značce | -5 | 0,3 | -1,5 |
| Nutnost výrazných investic do vybudování brandu | -4 | 0,3 | -1,2 |
| Vysoké náklady na vytvoření vhodného IT řešení | -4 | 0,2 | -0,8 |
| Vyšší ceny produktů dané charakterem zboží | -2 | 0,1 | -0,2 |
| Tendence zákazníků nakupovat napřímo tj. obejít online tržiště | -2 | 0,05 | -0,1 |
| Neexistence centrálního skladu, pomalejší expedice | -1 | 0,05 | -0,05 |
| | | 1 | -3,85 |
| Příležitosti | Hodnocení | Váha | |
| Rostoucí obliba lokálních výrobků a autorské tvorby | 4 | 0,2 | 0,8 |
| Trendy jako Slowfashion, SlowFood, minimalismus | 2 | 0,05 | 0,1 |
| Nedostatečná hloubka sortimentu pro děti na konkurenčních on-line tržištích | 3 | 0,05 | 0,15 |
| Nepřehlednost sortimentu pro děti na konkurenčních on-line tržištích | 5 | 0,2 | 1 |
| Neexistující eshop zabývající se lokální autorskou tvorbou napříč všemi kategoriemi | 3 | 0,05 | 0,15 |
| Možnost expanze na Polský a Maďarský trh, případně dál | 3 | 0,1 | 0,3 |
| POP UP Store – Výdejna-Dílna | 4 | 0,1 | 0,4 |
| Tendence CS ke komunitnímu fungování | 4 | 0,1 | 0,4 |
| Spolupráce s blogerskou scénou | 2 | 0,05 | 0,1 |
| Vlastní off line prodejní akce, spolupráce s Novoměstskou radnicí | 3 | 0,1 | 0,3 |
| | | 1 | 3,7 |
| Hrozby | Hodnocení | Váha | |
| Sezonní výkyvy v poptávce | -3 | 0,3 | -0,9 |
| Příliš úzká CS, nedostatečná kupní síla | -5 | 0,3 | -1,5 |
| Přílišné přecenění zájmu o autorskou tvorbu | -3 | 0,1 | -0,3 |
| Nedůvěra v autorskou tvorbu (pocit, že je to homemade) | -2 | 0,05 | -0,1 |
| Rozmach a vznik konkurence | -2 | 0,15 | -0,3 |
| rozšíření nabídky velkých hráčů na trhu e-commerce s dětským sortimentem o autorskou tvorbu | -2 | 0,1 | -0,2 |
| | | 1 | -3,3 |
| Interní | | 0,1 | |
| Externí | | 0,4 | |
| Celekm | | 0,5 | |

PŘÍLOHA P III: SWOT ANALÝZA B2B

| Silné stránky | Hodnocení | Váha | Součet |
|---|-----------|------|--------|
| Dobrá znalost a kontakty v prostředí výrobců | 3 | 0,1 | 0,3 |
| Stávající síť kontaktu (blogerská scéna, IT, mkt, i college, UTB...) | 3 | 0,1 | 0,3 |
| Podpora autorů nadstavbovými službami v rámci tržiště | 5 | 0,3 | 1,5 |
| Podpora autorů nadstavbovými službami v rámci online | 1 | 0,05 | 0,05 |
| Lepší vyjednávací pozice - objemové výhody od dodavatelů pro výrobce | 2 | 0,1 | 0,2 |
| Osobní přístup k prodejcem | 3 | 0,05 | 0,15 |
| Výborná orientace v online marketingu | 3 | 0,05 | 0,15 |
| Inhouse exekuce grafických materiálů | 5 | 0,05 | 0,25 |
| Spolupráce s digitální agenturou, která již má vyvinuto vlastní CMS. Jednoduchá implementace. | 4 | 0,2 | 0,8 |
| | | 1 | 3,7 |
| Slabé stránky | Hodnocení | Váha | |
| 100% závislost na prodejcích | -5 | 0,3 | -1,5 |
| Počáteční nedůvěra - prodejci jsou přesyceni nabídkami nových portálů | -2 | 0,1 | -0,2 |
| Náročná administrativní agenda | -3 | 0,2 | -0,6 |
| Nemožnost dohledů nad chováním prodejců | -3 | 0,1 | -0,3 |
| Nízké počáteční cashflow | -4 | 0,3 | -1,2 |
| | | 1 | -3,8 |
| Příležitosti | Hodnocení | Váha | |
| Prodejci se chtějí soustředit na tvorbu, nikoli marketing | 5 | 0,4 | 2 |
| PR kanály a vztahy s blogerkami | 3 | 0,08 | 0,24 |
| Zařazením se do projektu, získává prodejce pocit exkluzivity - výběrovost | 3 | 0,05 | 0,15 |
| Možnost expanze na Polský a Maďarský trh, případně dál | 4 | 0,1 | 0,4 |
| Exkluzivní zastoupení některých výrobců | 3 | 0,05 | 0,15 |
| Vlastní off line prodejní akce - pronájem prostor, brandbuiling | 4 | 0,1 | 0,4 |
| Propojení s dostupným logistickým řešením - exkluzivita jednoho kanálu | 2 | 0,05 | 0,1 |
| Vytvoření sítě spolupracujících partnerů - dodavatelů služeb (švadleny, dodavatele materiálů, fotograf, social specialist...) | 3 | 0,12 | 0,36 |
| POP UP Store – Výdejna - Dílna | 3 | 0,05 | 0,15 |
| | | 1 | 3,95 |
| Hrozby | Hodnocení | Váha | |
| Prodejci nechtějí růst. Vyhovuje jim prodej v malém množství. | -4 | 0,3 | -1,2 |
| Rozmach a vznik konkurence | -2 | 0,2 | -0,4 |
| Ohrožení ze stran offline kanálů a sociálních médií | -5 | 0,3 | -1,5 |
| Od určitého období neochota prodejců platit provize - snaha o svůj eshop | -1 | 0,05 | -0,05 |
| Možné poškození jména v důsledku chybného jednání prodejců | -1 | 0,1 | -0,1 |
| Legislativa | -2 | 0,05 | -0,1 |
| | | 1 | -3,35 |
| Interní | -0,1 | | |
| Externí | 0,6 | | |
| Celkem | 0,5 | | |

PŘÍLOHA P IV: PORTEROVÁ ANALÝZA

| Stávající konkurenti | | | | | |
|--------------------------|-----------------|---------------------|-----------------|--------|---|
| | Fler | Sashe | Artbe | Simira | |
| Otázka 1 | 5 | 4 | 4 | 2 | Služby pro nakupující (platební brána, doprava, filtrace, přehlednost, content, komunitní prvky |
| Otázka 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | Služby pro prodejce (ocenění proaktivity, placené programy, nadstandaeršní služby) |
| Otázka 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | Cena / produkt - provize vsposkytnuté služby |
| Otázka 4 | 3 | 5 | 3 | 1 | Síla propagace (social, mailing, návštěvnost, online výkon) |
| | | | | 3,3 | |
| Potencionální konkurenti | | | | | |
| | Kamenné obchody | Zavedené e-commerce | Offline tržiště | | |
| Otázka 1 | 3 | 4 | 4 | | Možná implementace |
| Otázka 2 | 2 | 3 | 3 | | výše nákladů na vstup do oboru |
| Otázka 3 | 3 | 4 | 4 | | Možný dosah a loajalita |
| Otázka 4 | 2 | 4 | 3 | | výhody nižších nákladů plynoucích ze zkušeností |
| | | | | 3,25 | |
| Dodavatelé | | | | | |
| Otázka 1 | 2 | | | | Srovnání cen |
| Otázka 2 | 2 | | | | Úsilí ke změně |
| Otázka 3 | 1 | | | | Dodatečné služby |
| Otázka 4 | | | | | |
| | | | | 1 | |
| Odběratelé | | | | | |
| | B2B | B2C | | | |
| Otázka 1 | 1 | | | | Podíl na obratu |
| Otázka 2 | 3 | | | | Podíl na obratu - diverzifikace portfolia |
| Otázka 3 | 1 | | | | Nákup substitutu |
| Otázka 4 | 3 | | | | Loajalnost jednání |
| Otázka 5 | | 3 | | | Vliv na cenu |
| Otázka 6 | | 1 | | | Exkluzivní vztahy |
| Otázka 7 | | 1 | | | Vnímání tržiště |
| | | | | 1,8 | |
| Substituty | | | | | |
| | offline trhy | | | | |
| Otázka 1 | 2,5 | | | | Cena |
| Otázka 2 | 2 | | | | Úsilí vynaložené zákazníkem |
| Otázka 3 | 1 | | | | Komplexnost nabízených služeb |
| | | | | 1,8 | |

PŘÍLOHA P V: FORECAST – REALISTICKÝ

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----|
| X-17 | X-17 | X-18 | X-19 | X-20 | X-21 | X-22 | X-23 | X-24 | X-25 | X-26 | X-27 | X-28 | X-29 | X-30 | X-31 | X-32 | X-33 | X-34 | X-35 | X-36 | X-37 | X-38 | X-39 | X-40 | X-41 | X-42 | X-43 | X-44 | X-45 | X-46 | X-47 | X-48 | X-49 | X-50 | X-51 | X-52 | X-53 | X-54 | X-55 | X-56 | X-57 | X-58 | X-59 | X-60 | X-61 | X-62 | X-63 | X-64 | X-65 | X-66 | X-67 | X-68 | X-69 | X-70 | X-71 | X-72 | X-73 | X-74 | X-75 | X-76 | X-77 | X-78 | X-79 | X-80 | X-81 | X-82 | X-83 | X-84 | X-85 | X-86 | X-87 | X-88 | X-89 | X-90 | X-91 | X-92 | X-93 | X-94 | X-95 | X-96 | X-97 | X-98 | X-99 | X-100 | X-101 | X-102 | X-103 | X-104 | X-105 | X-106 | X-107 | X-108 | X-109 | X-110 | X-111 | X-112 | X-113 | X-114 | X-115 | X-116 | X-117 | X-118 | X-119 | X-120 | X-121 | X-122 | X-123 | X-124 | X-125 | X-126 | X-127 | X-128 | X-129 | X-130 | X-131 | X-132 | X-133 | X-134 | X-135 | X-136 | X-137 | X-138 | X-139 | X-140 | X-141 | X-142 | X-143 | X-144 | X-145 | X-146 | X-147 | X-148 | X-149 | X-150 | X-151 | X-152 | X-153 | X-154 | X-155 | X-156 | X-157 | X-158 | X-159 | X-160 | X-161 | X-162 | X-163 | X-164 | X-165 | X-166 | X-167 | X-168 | X-169 | X-170 | X-171 | X-172 | X-173 | X-174 | X-175 | X-176 | X-177 | X-178 | X-179 | X-180 | X-181 | X-182 | X-183 | X-184 | X-185 | X-186 | X-187 | X-188 | X-189 | X-190 | X-191 | X-192 | X-193 | X-194 | X-195 | X-196 | X-197 | X-198 | X-199 | X-200 | X-201 | X-202 | X-203 | X-204 | X-205 | X-206 | X-207 | X-208 | X-209 | X-210 | X-211 | X-212 | X-213 | X-214 | X-215 | X-216 | X-217 | X-218 | X-219 | X-220 | X-221 | X-222 | X-223 | X-224 | X-225 | X-226 | X-227 | X-228 | X-229 | X-230 | X-231 | X-232 | X-233 | X-234 | X-235 | X-236 | X-237 | X-238 | X-239 | X-240 | X-241 | X-242 | X-243 | X-244 | X-245 | X-246 | X-247 | X-248 | X-249 | X-250 | X-251 | X-252 | X-253 | X-254 | X-255 | X-256 | X-257 | X-258 | X-259 | X-260 | X-261 | X-262 | X-263 | X-264 | X-265 | X-266 | X-267 | X-268 | X-269 | X-270 | X-271 | X-272 | X-273 | X-274 | X-275 | X-276 | X-277 | X-278 | X-279 | X-280 | X-281 | X-282 | X-283 | X-284 | X-285 | X-286 | X-287 | X-288 | X-289 | X-290 | X-291 | X-292 | X-293 | X-294 | X-295 | X-296 | X-297 | X-298 | X-299 | X-300 | X-301 | X-302 | X-303 | X-304 | X-305 | X-306 | X-307 | X-308 | X-309 | X-310 | X-311 | X-312 | X-313 | X-314 | X-315 | X-316 | X-317 | X-318 | X-319 | X-320 | X-321 | X-322 | X-323 | X-324 | X-325 | X-326 | X-327 | X-328 | X-329 | X-330 | X-331 | X-332 | X-333 | X-334 | X-335 | X-336 | X-337 | X-338 | X-339 | X-340 | X-341 | X-342 | X-343 | X-344 | X-345 | X-346 | X-347 | X-348 | X-349 | X-350 | X-351 | X-352 | X-353 | X-354 | X-355 | X-356 | X-357 | X-358 | X-359 | X-360 | X-361 | X-362 | X-363 | X-364 | X-365 | X-366 | X-367 | X-368 | X-369 | X-370 | X-371 | X-372 | X-373 | X-374 | X-375 | X-376 | X-377 | X-378 | X-379 | X-380 | X-381 | X-382 | X-383 | X-384 | X-385 | X-386 | X-387 | X-388 | X-389 | X-390 | X-391 | X-392 | X-393 | X-394 | X-395 | X-396 | X-397 | X-398 | X-399 | X-400 | X-401 | X-402 | X-403 | X-404 | X-405 | X-406 | X-407 | X-408 | X-409 | X-410 | X-411 | X-412 | X-413 | X-414 | X-415 | X-416 | X-417 | X-418 | X-419 | X-420 | X-421 | X-422 | X-423 | X-424 | X-425 | X-426 | X-427 | X-428 | X-429 | X-430 | X-431 | X-432 | X-433 | X-434 | X-435 | X-436 | X-437 | X-438 | X-439 | X-440 | X-441 | X-442 | X-443 | X-444 | X-445 | X-446 | X-447 | X-448 | X-449 | X-450 | X-451 | X-452 | X-453 | X-454 | X-455 | X-456 | X-457 | X-458 | X-459 | X-460 | X-461 | X-462 | X-463 | X-464 | X-465 | X-466 | X-467 | X-468 | X-469 | X-470 | X-471 | X-472 | X-473 | X-474 | X-475 | X-476 | X-477 | X-478 | X-479 | X-480 | X-481 | X-482 | X-483 | X-484 | X-485 | X-486 | X-487 | X-488 | X-489 | X-490 | X-491 | X-492 | X-493 | X-494 | X-495 | X-496 | X-497 | X-498 | X-499 | X-500 | X-501 | X-502 | X-503 | X-504 | X-505 | X-506 | X-507 | X-508 | X-509 | X-510 | X-511 | X-512 | X-513 | X-514 | X-515 | X-516 | X-517 | X-518 | X-519 | X-520 | X-521 | X-522 | X-523 | X-524 | X-525 | X-526 | X-527 | X-528 | X-529 | X-530 | X-531 | X-532 | X-533 | X-534 | X-535 | X-536 | X-537 | X-538 | X-539 | X-540 | X-541 | X-542 | X-543 | X-544 | X-545 | X-546 | X-547 | X-548 | X-549 | X-550 | X-551 | X-552 | X-553 | X-554 | X-555 | X-556 | X-557 | X-558 | X-559 | X-560 | X-561 | X-562 | X-563 | X-564 | X-565 | X-566 | X-567 | X-568 | X-569 | X-570 | X-571 | X-572 | X-573 | X-574 | X-575 | X-576 | X-577 | X-578 | X-579 | X-580 | X-581 | X-582 | X-583 | X-584 | X-585 | X-586 | X-587 | X-588 | X-589 | X-590 | X-591 | X-592 | X-593 | X-594 | X-595 | X-596 | X-597 | X-598 | X-599 | X-600 | X-601 | X-602 | X-603 | X-604 | X-605 | X-606 | X-607 | X-608 | X-609 | X-610 | X-611 | X-612 | X-613 | X-614 | X-615 | X-616 | X-617 | X-618 | X-619 | X-620 | X-621 | X-622 | X-623 | X-624 | X-625 | X-626 | X-627 | X-628 | X-629 | X-630 | X-631 | X-632 | X-633 | X-634 | X-635 | X-636 | X-637 | X-638 | X-639 | X-640 | X-641 | X-642 | X-643 | X-644 | X-645 | X-646 | X-647 | X-648 | X-649 | X-650 | X-651 | X-652 | X-653 | X-654 | X-655 | X-656 | X-657 | X-658 | X-659 | X-660 | X-661 | X-662 | X-663 | X-664 | X-665 | X-666 | X-667 | X-668 | X-669 | X-670 | X-671 | X-672 | X-673 | X-674 | X-675 | X-676 | X-677 | X-678 | X-679 | X-680 | X-681 | X-682 | X-683 | X-684 | X-685 | X-686 | X-687 | X-688 | X-689 | X-690 | X-691 | X-692 | X-693 | X-694 | X-695 | X-696 | X-697 | X-698 | X-699 | X-700 | X-701 | X-702 | X-703 | X-704 | X-705 | X-706 | X-707 | X-708 | X-709 | X-710 | X-711 | X-712 | X-713 | X-714 | X-715 | X-716 | X-717 | X-718 | X-719 | X-720 | X-721 | X-722 | X-723 | X-724 | X-725 | X-726 | X-727 | X-728 | X-729 | X-730 | X-731 | X-732 | X-733 | X-734 | X-735 | X-736 | X-737 | X-738 | X-739 | X-740 | X-741 | X-742 | X-743 | X-744 | X-745 | X-746 | X-747 | X-748 | X-749 | X-750 | X-751 | X-752 | X-753 | X-754 | X-755 | X-756 | X-757 | X-758 | X-759 | X-760 | X-761 | X-762 | X-763 | X-764 | X-765 | X-766 | X-767 | X-768 | X-769 | X-770 | X-771 | X-772 | X-773 | X-774 | X-775 | X-776 | X-777 | X-778 | X-779 | X-780 | X-781 | X-782 | X-783 | X-784 | X-785 | X-786 | X-787 | X-788 | X-789 | X-790 | X-791 | X-792 | X-793 | X-794 | X-795 | X-796 | X-797 | X-798 | X-799 | X-800 | X-801 | X-802 | X-803 | X-804 | X-805 | X-806 | X-807 | X-808 | X-809 | X-810 | X-811 | X-812 | X-813 | X-814 | X-815 | X-816 | X-817 | X-818 | X-819 | X-820 | X-821 | X-822 | X-823 | X-824 | X-825 | X-826 | X-827 | X-828 | X-829 | X-830 | X-831 | X-832 | X-833 | X-834 | X-835 | X-836 | X-837 | X-838 | X-839 | X-840 | X-841 | X-842 | X-843 | X-844 | X-845 | X-846 | X-847 | X-848 | X-849 | X-850 | X-851 | X-852 | X-853 | X-854 | X-855 | X-856 | X-857 | X-858 | X-859 | X-860 | X-861 | X-862 | X-863 | X-864 | X-865 | X-866 | X-867 | X-868 | X-869 | X-870 | X-871 | X-872 | X-873 | X-874 | X-875 | X-876 | X-877 | X-878 | X-879 | X-880 | X-881 | X-882 | X-883 | X-884 | X-885 | X-886 | X-887 | X-888 | X-889 | X-890 | X-891 | X-892 | X-893 | X-894 | X-895 | X-896 | X-897 | X-898 | X-899 | X-900 | X-901 | X-902 | X-903 | X-904 | X-905 | X-906 | X-907 | X-908 | X-909 | X-910 | X-911 | X-912 | X-913 | X-914 | X-915 | X-916 | X-917 | X-918 | X-919 | X-920 | X-921 | X-922 | X-923 | X-924 | X-925 | X-926 | X-927 | X-928 | X-929 | X-930 | X-931 | X-932 | X-933 | X-934 | X-935 | X-936 | X-937 | X-938 | X-939 | X-940 | X-941 | X-942 | X-943 | X-944 | X-945 | X-946 | X-947 | X-948 | X-949 | X-950 | X-951 | X-952 | X-953 | X-954 | X-955 | X-956 | X-957 | X-958 | X-959 | X-960 | X-961 | X-962 | X-963 | X-964 | X-965 | X-966 | X-967 | X-968 | X-969 | X-970 | X-971 | X-972 | X-973 | X-974 | X-975 | X-976 | X-977 | X-978 | X-979 | X-980 | X-981 | X-982 | X-983 | X-984 | X-985 | X-986 | X-987 | X-988 | X-989 | X-990 | X-991 | X-992 | X-993 | X-994 | X-995 | X-996 | X-997 | X-998 | X-999 | X-1000 | X-1001 | X-1002 | X-1003 | X-1004 | X-1005 | X-1006 | X-1007 | X-1008 | X-1009 | X-1010 | X-1011 | X-1012 | X-1013 | X-1014 | X-1015 | X-1016 | X-1017 | X-1018 | X-1019 | X-1020 | X-1021 | X-1022 | X-1023 | X-1024 | X-1025 | X-1026 | X-1027 | X-1028 | X-1029 | X-1030 | X-1031 | X-1032 | X-1033 | X-1034 | X-1035 | X-1036 | X-1037 | X-1038 | X-1039 | X-1040 | X-1041 | X-1042 | X-1043 | X-1044 | X-1045 | X-1046 | X-1047 | X-1048 | X-1049 | X-1050 | X-1051 | X-1052 | X-1053 | X-1054 | X-1055 | X-1056 | X-1057 | X-1058 | X-1059 | X-1060 | X-1061 | X-1062 | X-1063 | X-1064 | X-1065 | X-1066 | X-1067 | X-1068 | X-1069 | X-1070 | X-1071 | X-1072 | X-1073 | X-1074 | X-1075 | X-1076 | X-1077 | X-1078 | X-1079 | X-1080 | X-1081 | X-1082 | X-1083 | X-1084 | X-1085 | X-1086 | X-1087 | X-1088 | X-1089 | X-1090 | X-1091 | X-1092 | X-1093 | X-1094 | X-1095 | X-1096 | X-1097 | X-1098 | X-1099 | X-1100 | X-1101 | X-1102 | X-1103 | X-1104 | X-1105 | X-1106 | X-1107 | X-1108 | X-1109 | X-1110 | X-1111 | X-1112 | X-1113 | X-1114 | X-1115 | X-1116 | X-1117 | X-1118 | X-1119 | X-1120 | X-1121 | X-1122 | X-1123 | X-1124 | X-1125 | X-1126 | X-1127 | X-1128 | X-1129 | X-1130 | X-1131 | X-1132 | X-1133 | X-1134 | X-1135 | X-1136 | X-1137 | X-1138 | X-1139 | X-1140 | X-1141 | X-1142 | X-1143 | X-1144 | X-1145 | X-1146 | X-1147 | X-1148 | X-1149 | X-1150 | X-1151 | X-1152 | X-1153 | X-1154 | X-1155 | X-1156 | X-1157 | X-1158 | X-1159 | X-1160 | X-1161 | X-1162 | X-1163 | X-1164 | X-1165 | X-1166 | X-1167 | X-1168 | X-1169 | X-1170 | X-1171 | X-1172 | X-1173 | X-1174 | X-1175 | X-1176 | X-1177 | X-1178 | X-1179 | X-1180 | X-1181 | X-1182 | X-1183 | X-1184 | X-1185 | X-1186 | X-1187 | X-1188 | X-1189 | X-1190 | X-1191 | X-1192 | X-1193 | X-1194 | X-1195 | X-1196 | X-1197 | X-1198 | X-1199 | X-1200 | X-1201 | X-1202 | X-1203 | X-1204 | X-1205 | X-1206 | X-1207 | X-1208 | X-1209 | X-1210 | X-1211 | X-1212 | X-1213 | X-1214 | X-1215 | X-1216 | X-1217 | X-1218 | X-1219 | X-1220 | X-1221 | X-1222 | X-1223 | X-1224 | X-1225 | X-1226 | X-1227 | X-1228 | X-1229 | X-1230 | X-1231 | X-1232 | X-1233 | X-1234 | X-1235 | X-1236 | X-1237 | X-1238 | X-1239 | X-1240 | X-1241 | X-1242 | X-1243 | X-1244 | X-1245 | X-1246 | X-1247 | X-1248 | X-1249 | X-1250 | X-1251 | X-1252 | X-1253 | X-1254 | X-1255 | X-1256 | X-1257 | X-1258 | X-1259 | X-1260 | X-1261 | X-1262 | X-1263 | X-1264 | X-1265 | X-1266 | X-1267 | X-1268 | X-1269 | X-1270 | X-1271 | X-1272 | X-1273 | X-1274 | X-1275 | X-1276 | X-1277 | X-1278 | X-1279 | X-1280 | X-1281 | X-1282 | X-1283 | X-1284 | X-1285 | X-1286 | X-1287 | X-1288 | X-1289 | X-1290 | X-1291 | X-1292 | X-1293 | X-1294 | X-1295 | X-1296 | X-1297 | X-1298 | X-1299 | X-1300 | X-1301 | X-1302 | X-1303 | X-1304 | X-1305 | X-1306 | X-1307 | X-1308 | X-1309 | X-1310 | X-1311 | X-1312 | X-1313 | X-1314 | X-1315 | X-1316 | X-1317 | X-1318 | X-1319 | X-1320 | X-1321 | X-1322 | X-1323 | X-1324 | X-1325 | X-1326 | X-1327 | X-1328 | X-1329 | X-1330 | X-1331 | X-1332 | X-1333 | X-1334 | X-1335 | X-1336 | X-1337 | X-1338 | X-1339 | X-1340 | X-1341 | X-1342 | X-1343 | X-1344 | X-1345 | X-1346 | X-1347 | X-1348 | X-1349 | X-1350 | X-1351 | X-1352 | X-1353 | X-1354 | X-1355 | X-1356 | X-1357 | X-1358 | X-1359 | X-1 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----|

PŘÍLOHA P VI: FORECAST – OPTIMISTICKÝ

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----|
| Internet | 20000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0</ |
|----------|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----|