

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Obor: Podniková ekonomika a management



Analýza faktorů úspěšnosti podniku

Vypracoval:

Bc. Phong Nguyen Hai

Vedoucí práce:

doc. Ing. Inka Neumaierová, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně a použil jsem pouze podklady uvedené v příloženém seznamu použitých zdrojů.

Nemám závažný důvod proti užití tohoto školního díla ve smyslu §60 Zákona č.121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

.....

V Praze dne 12.12.2016

Bc. Phong Nguyen Hai

Poděkování

Chtěl bych upřímně poděkovat vedoucí mé práce, paní doc. Ing. Ince Neumairové, CSc. za její pomoc, ochotu, cenné rady a připomínky při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat všem, kteří byli ochotni mi poskytnout reálné informace jako podklad ke zpracování této diplomové práce.

Abstrakt

Tato diplomová práce si klade za cíl analyzovat podnikatelský projekt TamTam. Dílčím cílem práce je potvrdit, resp. vyvrátit předpoklady, které si společníci nastavili. Dále zkoumá proveditelnost aktuálního strategického plánu. Na základě analýzy bude vyhodnoceno, jestli je vhodnou volbou pro daný projekt. V opačném případě bude navržen alternativní strategický plán s jiným business modelem. V teoretické části jsou popsány metody a poznatky, které jsou využity v praktické části. V praktické části je nejdříve zanalyzován trh s vietnamskými živnostníky. Poté je nastíněn aktuální stav projektu s doporučením autora na zlepšení. Na závěr je navržen alternativní strategický plán, který je zhodnocen pomocí ukazatelů ROE, EVA, čisté současné hodnoty a SWOT analýzy.

Abstract

The main goal of the thesis is to analyze a business project TamTam. The partial aim is to confirm respectively to refute the presumptions that were set by the co-founders of the project. Another goal is to evaluate the feasibility of the current strategic plan. If the current strategic plan shows to be unfeasible, an alternative strategic plan with a different business model will be proposed. The theoretical part describes the methods which are used in the practical part. The practical part analyzes the market with Vietnamese entrepreneurs. The company's financial position will also be evaluated with suggestions for improvement. In the last chapter, an alternative strategic plan is drafted and recommended. Analytical conclusion of the alternative strategic plan is measured against ROE, EVA, net present value and SWOT analysis.

Klíčová slova

Business model, Strategie modrého oceánu, SWOT analýzy, strategický plán, finanční plán, ukazatel ROE, ukazatel EVA, čistá současná hodnota

Keywords

Business model, Blue Ocean Strategy, SWOT analysis, Strategic plan, Financial plan, ROE, EVA, Net Present Value

Obsah

<u>1</u>	<u>ÚVOD</u>	<u>1</u>
<u>2</u>	<u>TEORETICKÁ ČÁST</u>	<u>2</u>
2.1	STRATEGIE	2
2.1.1	TVORBA BUSINESS MODELU	3
2.1.2	VÍCESTRANNÉ PLATFORMY.....	4
2.1.3	STRATEGIE MODRÉHO OCEÁNU.....	5
2.1.4	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT	6
2.1.5	UKAZATEL ROE	8
2.1.6	ČISTÁ SOUČASNÁ HODNOTA.....	8
2.1.7	UKAZATEL EVA.....	9
2.1.8	ČISTÁ SOUČASNÁ HODNOTA A EVA.....	10
2.1.9	SWOT ANALÝZA	10
2.2	ANALÝZA VIETNAMSKÉ KOMUNITY V ČR	12
2.2.1	HISTORIE VIETNAMSKÉ KOMUNITY V ČESKÉ REPUBLICE	12
<u>3</u>	<u>PRAKTICKÁ ČÁST.....</u>	<u>14</u>
3.1	ZÁKLADNÍ IDEA A PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU	14
3.1.1	HLAVNÍ IDEA A PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU	14
3.2	ZÁKLADNÍ PŘEDPOKLADY A JEJICH ANALÝZA.....	15
3.2.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE A SPECIFIKA VIETNAMSKÉ KOMUNITY	15
3.2.2	ŽIVNOSTNÍCI.....	18
3.2.3	PROFIL VIETNAMSKÉHO MAJITELE OBCHODU S POTRAVINAMI.....	19
3.2.4	ZÁVĚR A DOPORUČENÍ	23

3.3 ANALÝZA FAKTORŮ	24
3.3.1 WEBOVÁ PLATFORMA A JEJÍ INOVACE	24
3.3.2 ZÁVĚR A DOPORUČENÍ AUTORA PRO DANOU WEBOVOU PLATFORMU.....	28
3.3.3 PORTFOLIO SLUŽEB	29
3.3.4 SLUŽBY PRO MAJITELE PRODEJEN	30
3.3.5 SLUŽBY PRO FIREMNÍ ZÁKAZNÍKY	31
3.3.6 ZÁVĚR A DOPORUČENÍ AUTORA	32
3.3.7 FLEXIBILITA	35
3.3.8 ZÁVĚR A DOPORUČENÍ AUTORA	35
3.3.9 ZÁKAZNÍCI.....	35
3.3.10 ZÁVĚR A DOPORUČENÍ AUTORA	36
3.3.11 KONKURENČNÍ BOJ	36
3.3.12 ZÁVĚR A DOPORUČENÍ AUTORA	37
3.3.13 NÁKLADY NA PRACOVNÍ SÍLU.....	38
3.3.14 ZÁVĚR A DOPORUČENÍ AUTORA	38
3.3.15 OSTATNÍ NÁKLADY	38
3.4 STRATEGICKÉ SCÉNÁŘE	39
3.4.1 VARIANTA A – NÁKUPNÍ UNIE	39
3.4.2 BYZNYS MODEL	39
3.4.3 ZÁKAZNÍCI.....	40
3.4.4 DODAVATELÉ.....	41
3.4.5 FINANČNÍ NÁROČNOST	41

3.4.6	KONKURENCE	41
3.4.7	ZÁVĚR A SHRNUÍ	45
3.4.8	VARIANTA B – MARKETINGOVÝ KANÁL.....	46
3.4.9	OBCHODNÍ MODEL	46
3.4.10	ZÁKAZNÍCI.....	47
3.4.11	MARKETING	48
3.4.12	FINANČNÍ PLÁN	48
3.4.13	PRVOTNÍ VÝDAJE	49
3.4.14	PROVOZNÍ NÁKLADY.....	50
3.4.15	VÝNOSY.....	51
3.4.16	REÁLNÝ SCÉNÁŘ	52
3.4.17	OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ.....	53
3.4.18	PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ.....	53
3.4.19	HODNOCENÍ ZÁMĚRU NA ZÁKLADĚ REÁLNÉ VARIANTY	54
3.4.20	UKAZATEL RENTABILITY VLASTNÍHO KAPITÁLU	55
3.4.21	UKAZATEL EKONOMICKÉ PŘIDANÉ HODNOTY	55
3.4.22	ČISTÁ SOUČASNÁ HODNOTA	56
3.4.23	SWOT ANALÝZA.....	57
3.4.24	ZÁVĚR A SHRNUÍ	58
4	<u>ZÁVĚR</u>	<u>60</u>
5	<u>POUŽITÉ ZDROJE.....</u>	<u>62</u>
	KOMPLETNÍ DOTAZNÍK	67

1 Úvod

Jedním z fenoménů, které hýbou světem, jsou inovace v oblasti informačních technologií. Informační technologie z velké části ovlivňují jak ekonomický, tak společenský vývoj. Je to zejména díky jejich schopnosti řešit problémy ve všech oblastech podnikání. Dá se konstatovat, že jsou nepostradatelnou součástí života většiny lidí na světě.

V této práci bude představen inovativní projekt TamTam, který má za cíl pomáhat vietnamské komunitě. Tohoto cíle se bude snažit dosáhnout v několika krocích. Prvním z kroků je vytvoření webové platformy, která nabízí možnost vietnamským majitelům maloobchodních prodejen se zdarma prezentovat na internetu. Díky tomu si sjednotí velkou skupinu živnostníků. Jedná se o unikátní službu, kterou zatím žádná firma na českém trhu neposkytuje.

Autoři TamTam předpokládají, že s pomocí vietnamských živnostníků dokážou vyjednat dobré obchodní podmínky u velkoobchodů a distributorů prostřednictvím nákupní unie. K nákupní unii chtějí později vybudovat e-shop na maloobchodní zboží a logistiku, která bude zajišťovat rozvoz. Nastává tedy otázka, jestli je daná strategie správně nastavena a jestli je vůbec realizovatelná?

V první části práce budou vymezeny teoretické poznatky a metody, které budou použity v praktické části. Hlavním cílem této práce je analýza faktorů projektu TamTam. V praktické části bude nejdříve věnována pozornost analýze vietnamské komunity v České republice. Pomocí této analýzy se potvrdí, resp. vyvrátí základní předpoklady původního strategického plánu TamTam.

Dále bude zmapována současná situace, ve které se projekt nachází. Budou popsány veškeré důležité faktory, které mají značný vliv na úspěch podniku. Jednotlivé faktory budou stručně shrnuty s doporučením ke zlepšení.

Poslední část je věnována strategickým scénářům. Cílem je sestavit alternativní scénář pro projekt TamTam, pokud se původní scénář nákupní unie a e-shop s rozvozem nebude jevit jako realizovatelný. Tento scénář bude následně zhodnocen ukazateli ROE, EVA, čisté současné hodnoty a strategickou analýzou SWOT.

2 Teoretická část

V teoretické části jsou vyjmenovány metody, jež v práci poslouží k vyhodnocení podnikatelského záměru. Jsou zde popsány jejich definice, postupy výpočtů, interpretace těchto výpočtů a zdůvodnění, proč byly vybrány pro tuto analýzu.

2.1 Strategie¹

Tvorba strategie podniku je jedním z hlavních úkolů každého podnikatele, který do značné míry determinuje budoucnost podniku na trhu. Strategický plán je podkladem pro veškeré plánování, rozhodování a realizaci operativních úkolů. Správný strategický plán by měli znát všichni pracovníci ve firmě.

Jedním z prvních částí strategie je stanovení vize a mise firmy. Vize je dlouhodobý směr podniku, který by měl být jasný, stručný a srozumitelný pro všechny pracovníky ve firmě. Mise je posláním podniku. Obvykle prezentuje smysl, existenci podniku, vztah k ostatním subjektům, ale i normy chování či hodnoty, podle kterých se celá organizace řídí.

Do strategie patří i tyto části:

- Analýzy makrookolí
 - Makroekonomické prostředí
 - Technologické prostředí
 - Sociální a demografické prostředí
 - Politické a legislativní prostředí
 - Světové okolí
- Analýza mikrookolí
 - Zákazníci
 - Dodavatelé
 - Hrozba substitučních produktů a služeb
 - Konkurence
 - Potenciální konkurence

¹ SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1

2.1.1 Tvorba business modelu

Business model je jedním ze základních stavebních kamenů každého podnikání. Je to strategický nástroj, který řeší otázku „Jak na daném produktu, nebo službě vydělat?“. Každý business model by se měl věnovat 4 oblastem²:

1. Zákazníci
2. Nabídka
3. Infrastruktura
4. Finanční životaschopnost

Tyto 4 oblasti lze rozvést dále do 9 hlavních prvků business modelu:

1. Zákaznické segmenty
 - a. Komu je vytvářena hodnota?
 - b. Kterí zákazníci jsou nejdůležitější?
2. Hodnotové nabídky
 - a. Které potřeby zákazníka jsou uspokojovány?
 - b. Které problémy zákazníka jsou řešeny?
3. Kanály
 - a. Kterými kanály se firma rozhodne nabízet svoje služby, produkty?
 - b. Které kanály jsou oblíbené u potenciálních zákazníků?
4. Vztahy se zákazníky
 - a. Jaký typ vztahu se zákazníky je vhodný?
 - b. Jaké jsou náklady spojené s udržením vztahů se zákazníky?
5. Zdroje příjmů
 - a. Jsou ochotni zákazníci platit za naše služby?
 - b. Jak nyní platí?
6. Klíčové zdroje
 - a. Jaké klíčové zdroje vyžadují naše hodnotové nabídky, distribuční kanály, vztahy se zákazníky?

² OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vydání. Přeložil Radek BLAHETA. V Brně: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0425-2.

7. Klíčové činnosti

- a. Jaké klíčové činnosti vyžadují naše hodnotové nabídky, distribuční kanály, vztahy se zákazníky?

8. Klíčová partnerství

- a. Kdo jsou naši klíčoví partneři?

9. Struktura nákladů

- a. Jaké náklady související s naším business modelem jsou nejdůležitější?

Pokud podnikatel dokáže zanalyzovat těchto 9 oblastí, měl by se dobrat k základnímu obchodnímu modelu jeho firmy.

2.1.2 Vícestranné platformy³

V této práci se setkáme se vzorem business modelu vícestranné platformy. Majitelé podniku přinášejí hodnotu tím, že spojují alespoň 2 provázané skupiny zákazníků. Platforma vytváří možnost pro interakci mezi těmito skupinami.

Důležitým předpokladem je skutečnost, že daná platforma má pro určitou skupinu hodnotu pouze tehdy, když jsou k platformě napojeni i jiné skupiny zákazníků. Hlavní problém, který firma musí potom řešit, je jak přilákat nezávislou skupinu uživatelů platformy, aby dokázala získat ostatní skupiny zákazníků.

Nejčastějším způsobem přilákání této skupiny je levná, případně bezplatná nabídka základních služeb. Ostatní služby mohou být již zpoplatněné. Jako příklad lze uvést deník Metro. Ten spojuje čtenáře a inzerenty. Čtenářům je tento deník nabízen v metru zdarma a díky tomu má velkou základnu čtenářů. To samozřejmě zaujme inzerenty, kteří si budou chtít za poplatek dát inzerát do tohoto deníku.

Hlavními kritickými místy business modelu vícestranné platformy je získání dostatečného množství zákaznických skupin. Pokud se firma rozhodne dotovat část svých služeb za účelem získání určitého segmentu zákazníků, je třeba si propočítat, zda ostatní strany platformy generují dostatečné příjmy, aby byla firma životaschopná.

³ OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vydání. Přeložil Radek BLAHETA. V Brně: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0425-2.

2.1.3 Strategie modrého oceánu⁴

Profesoři W. Chan Kim a Renée Mauborgne vytvořili koncept modrého oceánu známý jako Blue Ocean Strategy. Tato obchodní strategie říká, že podniky si mohou vytvořit vlastní trh, který je zcela nový a neexistuje tam zatím žádná konkurence. Takový trh lze vytvořit mimo existující odvětví, nebo je nalezen uvnitř tzv. rudých oceánů. Rudý oceán představuje tržní prostředí, kde se vede konkurenční boj o poptávku.

Následující tabulka č. 1 srovnává obě strategie:

Tabulka 1: Srovnání strategie modrého oceánu a rudého oceánu

Srovnání	Modrý oceán	Rudý oceán
Trh	Nový	Existující
Poptávka	Je třeba vytvořit	Boj o existující
Existence konkurence	Žádná	Ano
Růst firmy	Velmi rychlý	Většinou pomalý
Cena	Není omezena trhem	Závislá na konkurenční výhodě

Zdroj: KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-295-6.

Vysvětlení rudého oceánu podle autorů Mauborgne a Chan Kim: „V prostoru rudých oceánů jsou hranice odvětví pevně vymezené a jako takové jsou i přijímané, známá jsou i konkurenční pravidla hry. Zde se firmy snaží podat vyšší výkon než jejich soupeři a snaží se zmocnit se většího podílu na existující poptávce. Vzhledem k tomu, jak se tržní prostor stále více zaplňuje, snižují se vyhlídky na zisk a na růst. Výrobky se stávají zaměnitelnými a neúprosná, vražedná konkurence barví rudý oceán krví.“

⁴ KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-295-6.

Oproti tradiční strategii diferenciacie a nižších nákladů je základem této strategie hodnotová inovace, která pro zákazníky tvoří nové hodnoty. Pomocí 4 analytických otázek lze dosáhnout hodnotové inovace:

- Které faktory je třeba omezit na výrazně nižší úroveň, než je standardem pro odvětví?
- Které z faktorů, jež odvětví jako celek nikdy neposkytovalo, by měly být nově vytvořeny?
- Které z faktorů by měly být pozvednuty na výrazně vyšší úroveň, než je standard odvětví?
- Které z faktorů, jež jsou v odvětví považovány za samozřejmě dané, by měly být eliminovány?

Nakonec je třeba doplnit, že na nový trh přijdou postupně i ostatní firmy, tedy z modrého oceánu se po určité době stane rudý oceán za předpokladu, že je nový trh pro ostatní firmy atraktivní.

Hodnocení strategického plánu je finálním krokem k tomu, aby se zjistilo, jak moc má daný projekt potenciál a zda do něho má podnikatel vkládat investici a čas. Způsobů hodnocení existuje mnoho. V této práci jsou vybrané metody, které jsou běžně používány v praxi.

2.1.4 Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztrát, zkráceně také nazývaný jako výsledovka, je dokument, který zachycuje hospodaření podniku většinou za sledované a minulé období. S rozvahou je povinnou složkou účetní závěrky podle zákona o účetnictví. Zákon vyžaduje vykázat ji jednou za rok. V praxi se lze setkat i s kratším časovým úsekem. Takové výsledovky slouží k efektivnějšímu plánování a umožňují pružněji reagovat na finanční stav podniku.

Podstatné hodnoty, které se ve výkazu zisku a ztrát dají najít, jsou výnosy a náklady. Náklady zachycují užití zdrojů za účelem získání výnosů.

Lze je dělit takto⁵:

- **Podle druhu nákladu** - odlišení nákladů na základě jejich druhu. Tato forma vykazování nákladů je nejčastější a to z důvodu, že dokáže skrýt citlivá data jako dílčí náklady na výrobky či služby. Tato metoda slouží k obraně vůči okolí. Účel dílčích nákladů není blíže popsán. S tímto členěním nákladů se dá setkat v účetních závěrkách firem v ČR.
- **Podle účelu** – členění nákladů podle účelu oproti členění nákladů dle druhu dokáže čtenářovi odkrýt mnohem více informací. Vynaložené náklady jsou přiřazeny k určitému útvaru či výkonu. Logická spojitost mezi náklady a útvary, resp. výkony je mnohem srozumitelnější než v případě členění nákladů dle druhu. Nevýhodou této metody je její náročnost na sestavení. Nepřímé náklady mohou také zkreslit skutečnost.
- **Podle objemu výroby** – tzv. rozdělení na variabilní náklady, které se mění s objemem výroby, a na fixní, které podnik musí hradit, i kdyby nevyráběl, resp. neposkytoval službu.

V této práci bude použita metoda členění dle druhu nákladu. Náklady budou jasně vysvětleny a jejich účel objasněn.

Výsledovka je zpravidla rozdělena do 3 částí:

- **Provozní** – sleduje náklady a výnosy, které souvisí s hlavní činností podniku. Je hlavní částí výsledovky. Na konci této části se vypočítá provozní hospodářský výsledek.
- **Finanční a investiční činnost** – náklady a výnosy, které nejsou hlavní činností podniku, a vytváří zhodnocení, resp. znehodnocení bez závislosti na provozních výkonech
- **Mimořádné náklady** – ostatní náklady, které nepatří do provozní, finanční a investiční části.

Náklady se dají dělit do dalších skupin, ale jejich smysl nabývá až při průběhu podnikání, zejména v manažérském účetnictví.

⁵ SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kol.: *Základy podnikání*, Praha: Graba Publishing 2010, ISBN 978-80-247-3339-5

Výnosy jsou výsledkem činnosti firmy. Do výnosů se započítávají například⁶:

- Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb
- Tržby za prodej zboží a služeb
- Tržby za prodej majetku
- Ostatní provozní a finanční výnosy

2.1.5 Ukazatel ROE

Ukazatel rentability vlastního kapitálu je populární zejména mezi vlastníky, společníky, investory a akcionáři. Je jedním ze základních nástrojů k hodnocení hospodaření firmy za určité období. Jeho výpočet je dán podílem čistého zisku ke vlastnímu kapitálu. Obecný vzorec ROE je následující⁷:

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Nevýhodou ukazatele ROE je fakt, že nezohledňuje faktor času a míru rizika.

2.1.6 Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota je nástroj k hodnocení projektu. Oproti ukazateli ROE zohledňuje faktor času a míru rizika. Dalším rozdílem je, že pracuje s očekávanými příjmy, jež jsou generovány z investice. Toky finančních prostředků jsou přepočítány na současnou hodnotu. Vzorec vypadá následovně⁸:

$$SHCF = \frac{CF_1}{(1+k)^1} + \frac{CF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+k)^n}$$

kde SHCF – současná hodnota reálných příjmů přepočítána k současnosti

CF – očekávaná hodnota reálných příjmů v určitém roce

k – sazba kapitálových nákladů na investici

⁵ NEUMAIEROVÁ, Inka: *Řízení hodnoty podniku*, Praha: Profess Consulting, 2005. ISBN 80-7259-022-7

⁷ KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*, 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9

⁸ SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol.: *Podniková ekonomika*, 5. přepracované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck 2010. ISBN 978-80-7400-336-3

2.1.7 Ukazatel EVA

Dalším důležitým ukazatelem je ekonomická přidaná hodnota, zkráceně EVA. Jedná se o ekonomický zisk, který bere ohled i na oportunitní náklady. Oportunitní náklady mohou zahrnovat úroky z vlastního kapitálu investora včetně odměny za riziko, nebo ušlou mzdu, kterou podnikatel mohl získat někde jinde, pokud by neinvestoval čas a peníze do podnikání.

Vzorec EVA je vyjádřen takto⁹:

$$EVA = NOPAT - WACC \cdot C$$

kde NOPAT – provozní zisk po zdanění
WACC – průměrné náklady kapitálu
C – celkový investovaný kapitál

V této práci se použije následující vzorec:

$$EVA = \left(\frac{\check{C}Z}{VK} - r_e \right) \times VK$$

kde ČZ – čistý zisk
VK – vlastní kapitál
 r_e - alternativní náklad na vlastní kapitál

Lze ho vyjádřit i takto¹⁰:

$$EVA = (ROE - r_e) \times VK$$

kde ROE – rentability vlastního kapitálu

Jako alternativní náklad lze použít hodnotu, kterou vykazalo odvětví podnikání, do kterého firma spadá. Firma bude v ekonomickém zisku, pokud alternativní náklady budou nižší než ROE. V opačném případě bude firma v ekonomické ztrátě.

⁹ KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*, 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9

¹⁰ NEUMAIEROVÁ, Inka: *Řízení hodnoty podniku*, Praha: Profess Consulting, 2005. ISBN 80-7259-022-7

2.1.8 Čistá současná hodnota a EVA

Vztah mezi čistou současnou hodnotou a EVA je velmi úzký. Lze konstatovat, že: „..., součet toku diskontovaných hodnot EVA (tj. současná hodnota EVA) není nic jiného než čistá současná hodnota.“¹¹ Konečný vzorec je vyjádřen takto:

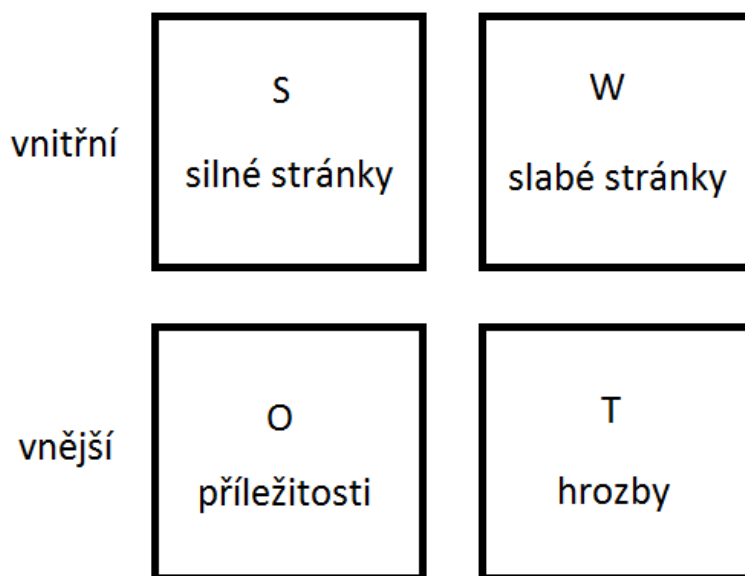
$$SHCF = \frac{EVA_1}{(1 + r_e)^1} + \frac{EVA_2}{(1 + r_e)^2} + \dots + \frac{EVA_n}{(1 + r_e)^n}$$

Kladná čistá současná hodnota znamená, že má smysl do daného projektu investovat. Čím větší hodnota, tím větší potenciál má daný projekt. Pokud čistá současná hodnota vyjde záporně, nedoporučuje se investovat do projektu.

2.1.9 SWOT analýza

SWOT analýza je dalším strategickým nástrojem pro strategické řízení a rozhodování. Analyzuje faktory, které ovlivňují jak vnitřní prostředí podniku, tak jeho vnější prostředí. Pro svoji univerzalitu je jednou z nejpoužívanějších metod. SWOT se skládá z těchto prvků:

Obrázek 1: Prvky SWOT analýza



Zdroj: vlastní zpracování

¹¹ SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol.: *Podniková ekonomika*, 5. přepracované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck 2010, str. 275. ISBN 978-80-7400-336-3

Silné stránky jsou interním faktorem. Lze je chápat jako konkurenční výhody oproti ostatním firmám na trhu. Typickými silnými stránkami firem je image firmy nebo jejího produktu. Další silnou stránkou může být velikost firmy. S tím souvisí i finanční postavení podniku. Dále je možno zmínit lidské zdroje a informační zdroje, které jsou v současné době velmi hodnotnou komoditou. Je třeba si uvědomit, že každá silná stránka může mít svoji nevýhodu a v určitých situacích záleží na úhlu pohledu.

Mezi slabé stránky firmy lze zařadit nedostatek finančních zdrojů. To bývá nejčastějším důvodem zániku firem. Jinou slabou stránkou může být špatný marketing a propagace, která má vliv na celkovou image firmy. Malé firmy většinou nemají vlastní oddělení, které by se věnovalo výzkumu a vývoji. Bez toho dochází velmi těžko k inovaci, která vytváří nové příležitosti.

Příležitosti jsou pro firmu potenciálním užitekem. Slouží k částečné eliminaci hrozeb a současně k růstu a rozvoji firmy. V současné době se k získání konkurenční výhody, případně vstupu na nový trh, využívají hlavně inovace ve službách a IT.

Hrozby vychází z mikrookolí a makrookolí firmy. Mezi typické hrozby lze zařadit:

- vysoká diferenciací v odvětví
- regulace ze strany státu
- velká konkurence
- substituty nabízených služeb, produktů
- vstup potenciální konkurenční firmy

Výhoda SWOT analýzy spočívá v jednoduchosti sestavení této analýzy. Každý management by měl být schopný si udělat SWOT analýzu poměrně rychle. Nevýhodou je možné zkreslení pohledu určité skupiny, která se na dané 4 oblasti dívá jinak, než ostatní. Tím může dojít k mylné představě, která může vyústit v nastavení špatné strategie podniku. Proto je třeba do této analýzy zapojit co nejvíce pracovníků, případně i partnerů, dodavatelů apod., aby se předešlo chybným výsledkům.

2.2 Analýza vietnamské komunity v ČR

V další části se provede analýza, jejímž cílem je zjištění co nejvíce relevantních informací o vietnamské komunitě v ČR, aby se potvrdily, resp. vyvrátily základní předpoklady projektu.

Co si ale pod pojmem vietnamská komunita představit? Pro bližší pochopení a ujasnění se musí vydefinovat, co vietnamská komunita znamená a vyhledat si o ní data z veřejně dostupných zdrojů.

Je třeba si přiblížit tuto komunitu blíže a najít podklady, ze kterých bude tato práce vycházet. Bez těchto základních informací by se velmi těžko dělaly analýzy a odhady pro dané scénáře. I pro čtenáře jsou tyto informace důležité k hlubšímu pochopení problematiky dané práce.

Mezi základní otázky a informace, které se musí zjistit či definovat, lze zařadit tyto:

1. Kdo patří do této skupiny?
2. Kolik lidí je v této skupině?
3. Vymezení území, na kterém se komunita vyskytuje.
4. Kolik z nich tu přebývá dlouhodobě?
5. Kolik z nich má živnostenské oprávnění?
6. V jakých oblastech podnikání se převážně vyskytují a v jakém poměru?
7. Co je typické pro tyto oblasti?
8. Jak vypadá typický vietnamský živnostník, resp. obecný profil vietnamského živnostníka.
9. Jaké jsou jeho potřeby?

Jedna část informací bude čerpána z veřejných zdrojů. Ta druhá bude z vlastní zkušenosti autora a členů týmu, kteří se podílejí na realizaci projektu.

2.2.1 Historie vietnamské komunity v České republice

K pochopení současné situace Vietnamských občanů žijících v České republice je třeba si nastínit historii vietnamské imigrace, která má kořeny od roku 1956.

Vietnam je jednou ze 4 zemí, kde stále panuje do určité míry komunistický režim. To je hlavní důvod, proč většina prvních vietnamských občanů letěla do ČSSR. Nejdříve

na území ČSSR přišli tzv. váleční sirotci, kterých bylo zhruba 100. Většina z nich se potom vrátila do Vietnamu.

Díky dobrým vztahům si obě komunistické země navzájem pomáhaly a začaly mezi sebou vytvářet dohody o další migraci vietnamských občanů. Vietnam chtěl vzdělávat své občany na vysokoškolské úrovni, ale v té době neměl jak zázemí, tak kapacitu. Po skončení Vietnamské války nastaly další migrační vlny, které se zaměřovaly spíše na oblasti mírového lehkého průmyslu. V rozmezí 1980 – 1983 bylo v ČSSR přibližně 35 000 vietnamských učňů a pracovníků¹².

Další etapa mapuje ekonomickou migraci, která probíhala po roce 1989. Vietnamští podnikatelé byli schopni zaplnit díru na českém trhu. Díky velkému nedostatku levného oblečení, bytového textilu a jiného podobného zboží se jim v České republice začalo velmi dařit. A to je hlavní důvod, proč se po několika letech vietnamští občané nechtějí vracet do své vlasti. Život je tu pro ně pohodlnější a vydělají zde více peněz než doma.

S příchodem ekonomické krize se velká většina vietnamských živnostníků musela přemístit z tržišť do kamenných obchodů, nehtových studií, restaurací atd. S tímto krokem je spojeno několik věcí. Jedna z nich je fakt, že 1. generace Vietnamců neovládá natolik český jazyk. Mají problém například s nalezením svého obchodu, či vyřízením dokumentů na úřadě. Proto tu vzniká prostor pro služby, které jsou určeny výhradně pro vietnamské občany, jako je tlumočnictví, právní kanceláře, finanční služby apod.

Uvnitř této komunity vzniká uzavřená ekonomika, která je do určité míry soběstačná. Otázkou tedy je, zda má vůbec smysl se na tuto komunitu zaměřovat a jak velký potenciál tato komunita má?

¹² Inkluzivní škola. Informace pro učitele – Vietnam [dokument], [vid. 26. 9. 2016] dostupné z: <http://www.inkluzivniskola.cz/sites/default/files/uploaded/Vietnam.pdf>

3 Praktická část

Tato část bude věnována reálnému projektu, kde nejdříve bude představena vize projektu. Poté bude nastíněn aktuální stav projektu a analýza jeho současných faktorů. Následně bude popsáno jeho strategické směřování do budoucna. Nakonec se vytvoří možné budoucí strategické scénáře a jejich vyhodnocení.

Většina údajů zde uvedena bude z veřejně dostupných zdrojů, nebo z různých osobních setkání a vlastního výzkumu. Výstupy v následující kapitole nebudou vždy úplně přesné. Jak to v praxi bývá, pracuje se často s neúplnými údaji, které mohou být velmi proměnlivé.

3.1 Základní idea a představení projektu

Jelikož se jedná o začínající start-up, informace v této práci jsou velmi důvěrné a citlivé. Z toho důvodu budou např. jména lidí a firem, které mají v tomto projektu významnou roli, zčásti skryta.

3.1.1 Hlavní idea a představení projektu

Obrázek 2: Logo TamTam



Zdroj: <http://itamtam.cz/img/tamtam-logo.png>

Hlavní idea celého projektu je „Pomáhat vietnamské komunitě.“. Proč zrovna vietnamské komunitě? Protože lidé, kteří se společně podílejí na tomto projektu, jsou z velké části vietnamského původu a chtějí posunout tuto komunitu o několik kroků dopředu.

Jeden z autorů projektu přišel s nápadem na sjednocení živnostníků za účelem pomoci této skupině a to prostřednictvím webové platformy, kde si daný živnostník může založit svůj profil. Na svém profilu může propagovat své produkty a služby. Druhými uživateli budou potenciální zákazníci, kteří si budou chtít ve svém okolí najít např. nejbližší večerku, restauraci, či jiný obchod a zjistit si základní informace o ní, jako je otevírací doba, nabízené produkty a služby, nebo možnost parkování. Jednoduše řečeno, jedná se o komerční obdobu Facebooku pro živnostníky.

Díky sjednocení těchto živnostníků lze následně vytvořit nákupní unii. Předpokládá se, že pokud se vytvoří dostatečně velká poptávka, kterou v tomto případě tvoří maloobchodní prodejny, tak lze zajít za distributory a domluvit s nimi výhodné obchodní podmínky pro všechny zapojené večerky. Vedle webové platformy by se postavil e-shop, který by měl databázi zboží různých distributorů a TamTam by zprostředkoval prodej mezi distributory a prodejny.

3.2 Základní předpoklady a jejich analýza

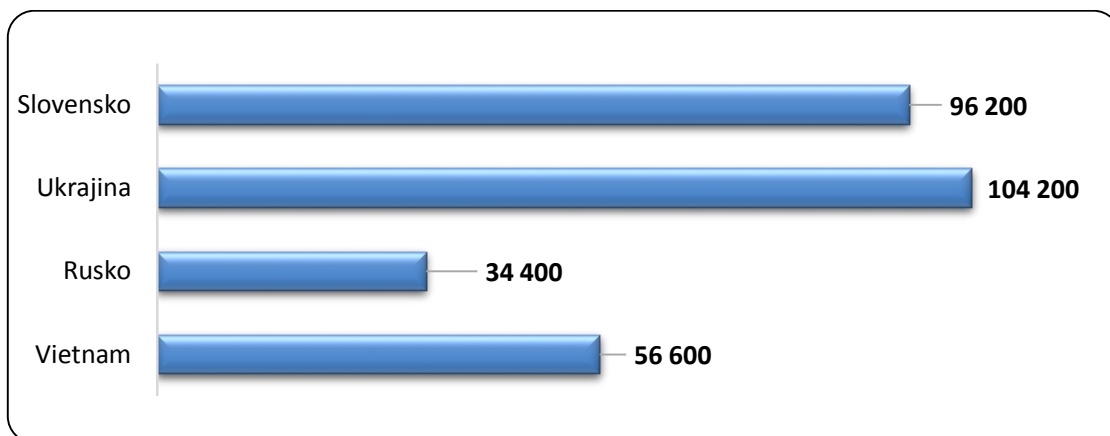
Zakladatelé projektu se domnívají, že je pro ně nejvýhodnější začít v Praze a zaměřit se nejdříve na večerky. Jejich předpoklady jsou následující:

1. Vietnamská komunita je uzavřená a homogenní
2. V Praze a blízkém okolí je největší koncentrace vietnamských občanů v celé ČR
3. V Praze je největší koncentrace večerek v porovnání s jinými českými městy

V plánu je sdružení vietnamských živnostníků v celé ČR, ale z důvodu náročnosti na kapitál a čas si vybrali Prahu jako strategické místo.

3.2.1 Základní informace a specifika vietnamské komunity

Graf 1: 4 nejpočetnější skupiny cizinců v ČR ke 31. 12. 2014



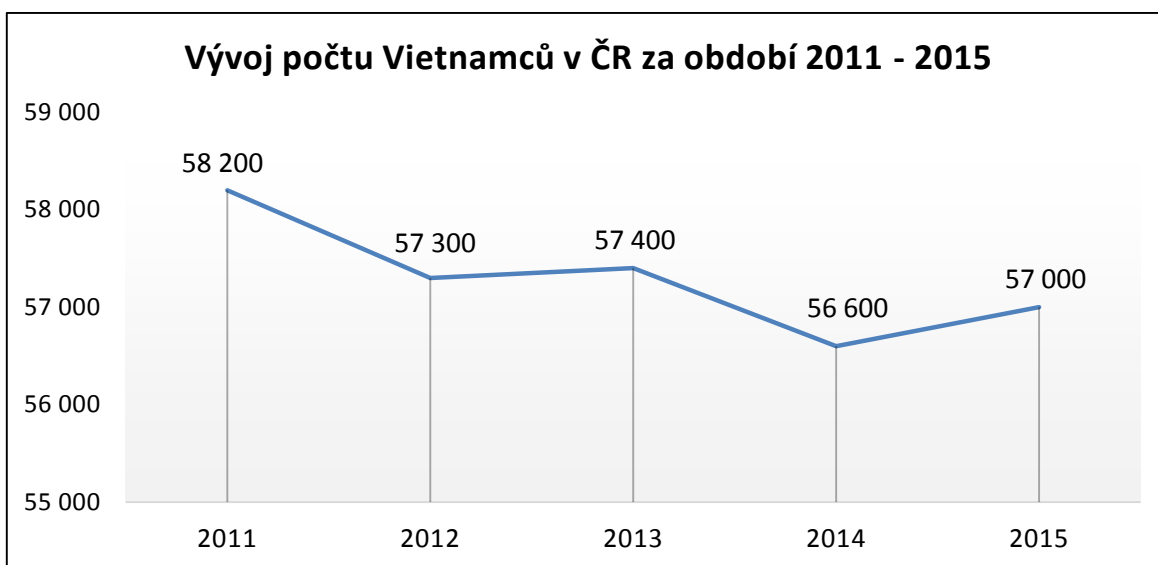
Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Počet cizinců v ČR - předběžné čtvrtletní údaje; 2004/06 - 2016/06 [tabulka], [citováno 28. 9. 2016] dostupné z:

https://www.czso.cz/documents/11292/27320905/c01R02_201606.pdf/d395368c-97c4-45be-a5ea-6446238d4915?version=1.0

V následující části se lze dočíst o základních informacích a specifických rysech vietnamské komunity. Demografie této skupiny bude čerpána z Českého statistického úřadu. Nejaktuálnější data jsou pouze z roku 2015. Všechna čísla budou pro lepší přehled zaokrouhlena na tisíce. Zvláštnosti a specifika komunity budou popsána z vlastní zkušenosti autora a výzkumů, které provedli členové týmu.

Z grafu č. 1 lze vyčíst, že Vietnamští občané jsou 3. nejpočetnější skupinou cizinců v České republice hned za Slovenskými a Ukrajinskými občany. Podle Českého statistického úřadu byl v roce 2014 jejich počet zhruba 56 600. Skutečný počet je ale mnohem vyšší. Odhaduje se, že celkový počet Vietnamců v ČR dosahuje 100 000. Nejsou zde započítáni např. lidé, kteří získali české občanství a zároveň se museli vzdát vietnamského občanství. Ti samozřejmě stále drží velmi úzký kontakt s vietnamskou komunitou a ve většině případů získání občanství nijak výrazně nemění jejich vztah k české či vietnamské skupině. Jinou nezapočítanou skupinou mohou být cizinci, kteří zde pobývají nelegálně.

Graf 2: Vývoj počtu Vietnamců v ČR za období 2011 - 2015



Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Počet cizinců v ČR - předběžné čtvrtletní údaje; 2004/06 - 2016/06 [tabulka], [citováno 28. 9. 2016] dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11292/27320905/c01R02_201606.pdf/d395368c-97c4-45be-a5ea-6446238d4915?version=1.0

Porovnání počtu Vietnamců v ČR v období 2011 až 2015 zobrazuje graf č. 2. Od roku 2011 lze pozorovat pouze velmi malý pokles. Když se porovná rok 2011 a rok 2015, absolutní pokles je 1 200, což relativně je pokles pouze na 98%. Z dlouhodobého

hlediska lze konstatovat, že celkový počet Vietnamců v ČR nijak extrémně nekolísá, a lze očekávat, že se tento počet nebude do budoucna příliš měnit.

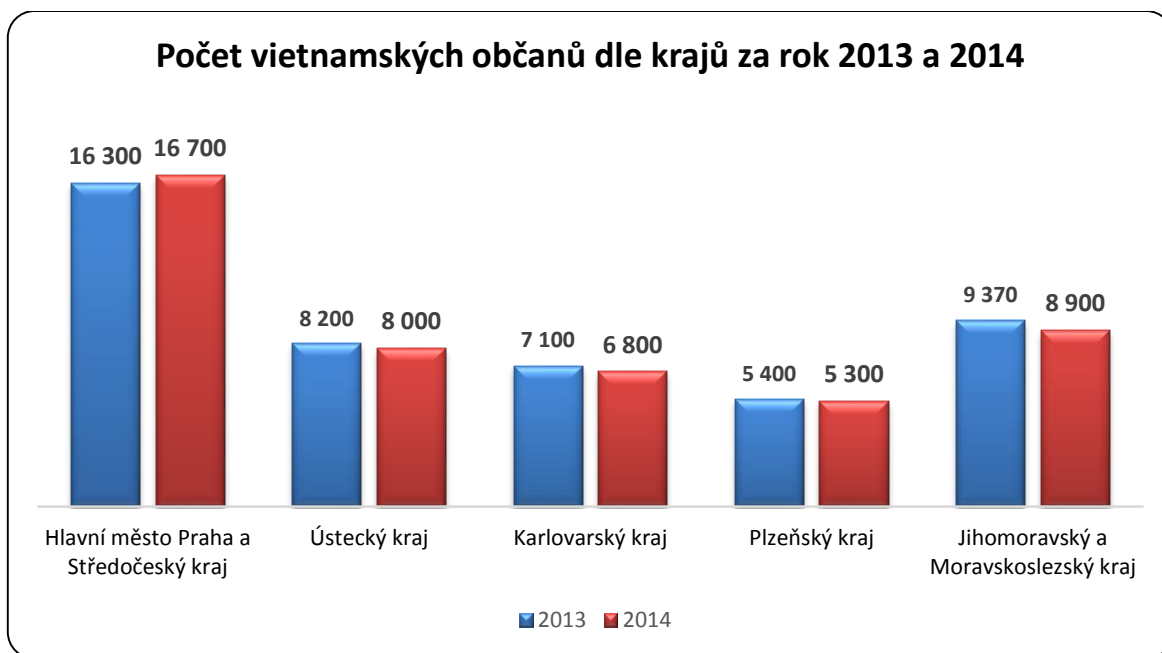
Tabulka 2: Občané Vietnamu podle kategorie pobytu ke 31. 12. 2014

Občané Vietnamu podle kategorie pobytu ke 31. 12. 2014	
Pobyt nad 12 měsíců	56 400
Trvalý pobyt	45 500

Zdroj: 1 ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Cizinci v ČR – 2015 [online dokument], [citováno 29. 9. 2016]
dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/20556729/CIZINCI_2015.pdf/c1801bea-485e-4300-abad-8fcf09b93b27?version=1.0

Dále si je třeba říci, kolik Vietnamců z celkového počtu zde chce setrvat na delší dobu. Dle tabulky č. 2 výše lze zjistit, že téměř všichni Vietnamci mají v úmyslu zde pobývat více než 12 měsíců. Dlouhodobý úmysl zde žít potvrzuje fakt, že 45 500, tj. 80% z celku, jich tu má trvalý pobyt. To může napovídat, že se z dlouhodobého hlediska celkový počet pravděpodobně nebude výrazně snižovat.

Graf 3: Počet vietnamských občanů dle krajů za rok 2013 a 2014



Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Cizinci v ČR – 2015 [online dokument], [citováno 29. 9. 2016]
dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/20556729/CIZINCI_2015.pdf/c1801bea-485e-4300-abad-8fcf09b93b27?version=1.0

Podstatnou otázkou ale je, kde je jejich největší seskupení? Důvod je prostý. Není moc logické nabízet služby na místech, kde nejsou potenciální zákazníci. Z pohledu velikosti

trhu má tedy smysl se podívat na kraje, kde je zastoupení vietnamských občanů nejhustší. Odpověď lze nalézt v grafu č. 3, který znázorňuje hustotu vietnamských občanů podle krajů za rok 2013 a 2014. Meziročně je vidět pouze malinký rozdíl. Z pohledu počtu vietnamských občanů v Čechách vypadají nejatraktivněji kraje Hlavní město Praha a Středočeský kraj. Zajímavý je Ústecký kraj s 8 000 vietnamskými občany a sousední kraj Karlovarský s 6 800, ve kterém jasně vede město Cheb. Plzeňský kraj má jich 5 300. Za zmínku stojí uvést, že v Jihomoravském (v roce 2014 celkem 4 500) a Moravskoslezském kraji (v roce 2014 celkem 4 400) je také poměrně velké zastoupení vietnamských občanů, dohromady 8 900 ke konci roku 2014.

Ze strategického hlediska se vyplatí služby poskytovat hlavně v Hlavním městě Praze a ve Středočeském kraji. Tyto kraje jsou spojeny z několika důvodů. Jedním z nich je fakt, že mnoho lidí dojíždí ze Středních Čech denně do Prahy. To znamená, že mimopražští Vietnamci si mohou v Praze domluvit určitou službou a rovnou si ji v Praze i zajistit. Příklad z praxe by mohl vypadat následovně. Vietnamský občan, který si chce založit živnost, si předem přes telefon dohodne termín, kdy by se mohl dopravit do Prahy. V daný den a čas mu kvalifikovaný člen z týmu pomůže podat formulář k založení živnosti.

Na druhé straně zase stojí lidé, kteří takové služby poskytují. Pro některé potenciální tlumočníky, právníky, učitele aj. nebude problém vycestovat mimo Prahu nebo do Prahy, pokud se jim cesta vyplatí. Ne vždy to pro ně musí být až tolik ekonomicky výhodné, ale pro začínající poskytovatele těchto služeb to může být velmi zajímavé pro získání zkušeností a dobrého jména, a tím zajištění pevné základny stálých klientů.

Každá mince má dvě strany. S velkým počtem potenciálních zákazníků je většinou spjata vysoká konkurence. Konkurenci bude věnována samostatná kapitola.

3.2.2 Živnostníci

V této kapitole bude věnována pozornost hlavně živnostníkům, na které se chce TamTam zaměřit nejdříve.

Důležitým ukazatelem je celkový počet vietnamských živnostníků, protože hlavní skupinou, které se budou nejdříve nabízet služby, jsou živnostníci. Jejich vývoj mapuje tabulka č. 3. Z tabulky je patrné, že celkový počet vietnamských občanů s platným živnostenským oprávněním meziročně klesá. Český statistický úřad tento jev odůvodňuje

následovně: „...V souvislosti s propojováním živnostenského rejstříku s tímto systémem byly prováděny aktualizace dat vedených v živnostenském rejstříku (např. osob s ukončeným pobytem na území České republiky, odstraňování historicky vzniklých duplicít IČ osob a ukončení platnosti živnostenských oprávnění zemřelých osob), což se promítlo i do počtu osob vedených v živnostenském rejstříku. Tento pokles počtu cizinců trvá i v roce 2014.“

Tabulka 3: Vývoj Vietnamců s platným živnostenským oprávněním v období 2010 - 2014

Vývoj Vietnamců s platným živnostenským oprávněním v období 2010 - 2014				
2010	2011	2012	2013	2014
33 200	29 400	27 100	25 000	24 000

Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Cizinci v ČR – 2015 [online dokument], [citováno 29. 9. 2016]
dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/20556729/CIZINCI_2015.pdf/c1801bea-485e-4300-abad-8fcf09b93b27?version=1.0

Z celkových 56 600 Vietnamců jich 24 000 vlastní živnostenské oprávnění, což představuje skoro polovinu, tedy 42%. V jakém odvětví ale tito živnostníci podnikají?

Z interních zdrojů, které čerpaly informace od obchodních zástupců různých distributorů v ČR, se odhaduje jejich počet na 2 000 v celé Praze, kde zhruba 500 z nich fluktuuje. Hrubý odhad na celou ČR je 5 000. Přesný počet nelze dohledat, jelikož živnostníci nikde nevyplňují přesný účel jejich podnikání.

3.2.3 Profil vietnamského majitele obchodu s potravinami

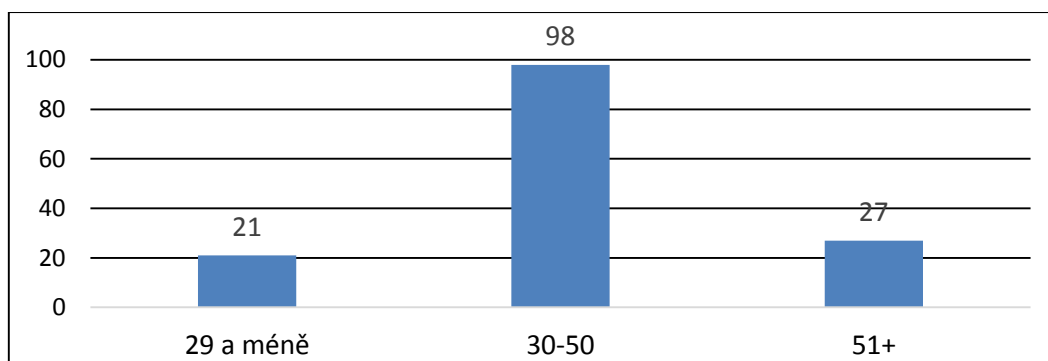
V rámci zpracování diplomové práce se autor rozhodl oslovit několik členů z týmu TamTam k vytvoření malého průzkumu. Cílem dotazníkového šetření je základní poznání této skupiny živnostníků a z výsledků dotazníku vyvodit obecný profil vietnamského majitele obchodu s potravinami, aby se mohla nastavit správná strategie.

Dotazník se skládá z několika podstatných otázek, které sestavil autor a tým TamTam na základě svého uvážení a metody brainstorming:

1. Věk
2. Prezence na internetu, propagace večerky online a jejich postoj k tomu
3. Outsourcing služeb
4. Jaké jsou jejich potřeby, o které služby by měli zájem
5. Znalost českého jazyka

Je důležité zmínit, že minimální počet respondentů byl nastaven na 100 ze vzorku 200 vietnamských majitelů večerek v Praze. Respondent, který nezodpoví první 4 otázky, se do výsledků nezapočítává. Celkem dotazník vyplnilo 146 majitelů.

Graf 4: Otázka č. 1: „Do které z uvedených věkových kategorií spadáte?“

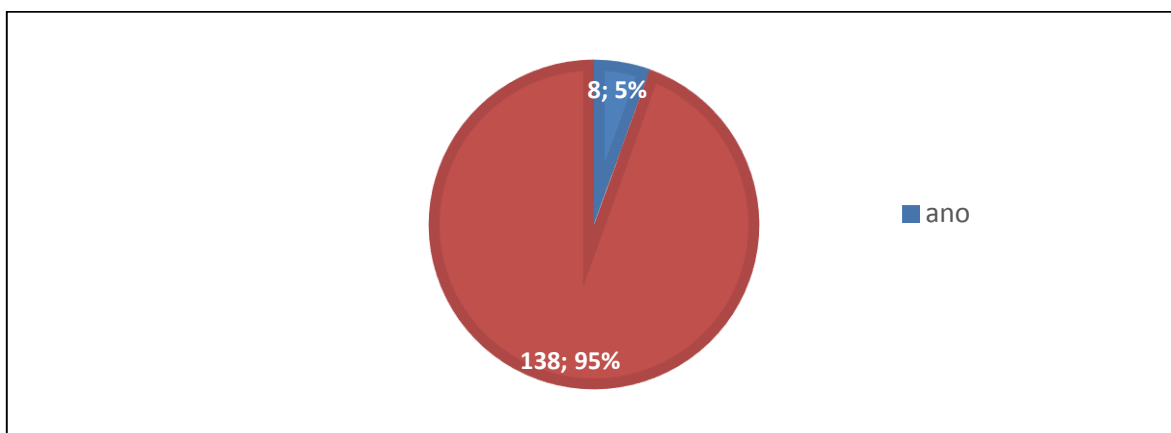


Zdroj: Dotazníkové šetření, oslovení 200 majitelů večerek. Zpracováno autorem s pomocí týmu TamTam

Dotazník je polostrukturovaný, jelikož se v něm nacházejí jak otevřené otázky, tak standardizované otázky. Sběr dat byl založen na výběru z náhodného vzorku. Dotazování probíhalo osobně mezi tazateli a majiteli večerek.

Úlohou první otázky (viz. graf č.4) je segmentace majitelů prodejen do 3 věkových skupin. Nejvíce je zastoupena věková kategorie 31-50 let, kdy tuto odpověď zvolilo 98 lidí, což představuje zhruba 67%. Druhou skupinou jsou majitelé ve věku 29 a méně a jejich počet dosahuje 21, tedy zhruba 14%. Poslední skupinou jsou majitelé starší 51 let a ty zaujímají přibližně 18% s počtem 27.

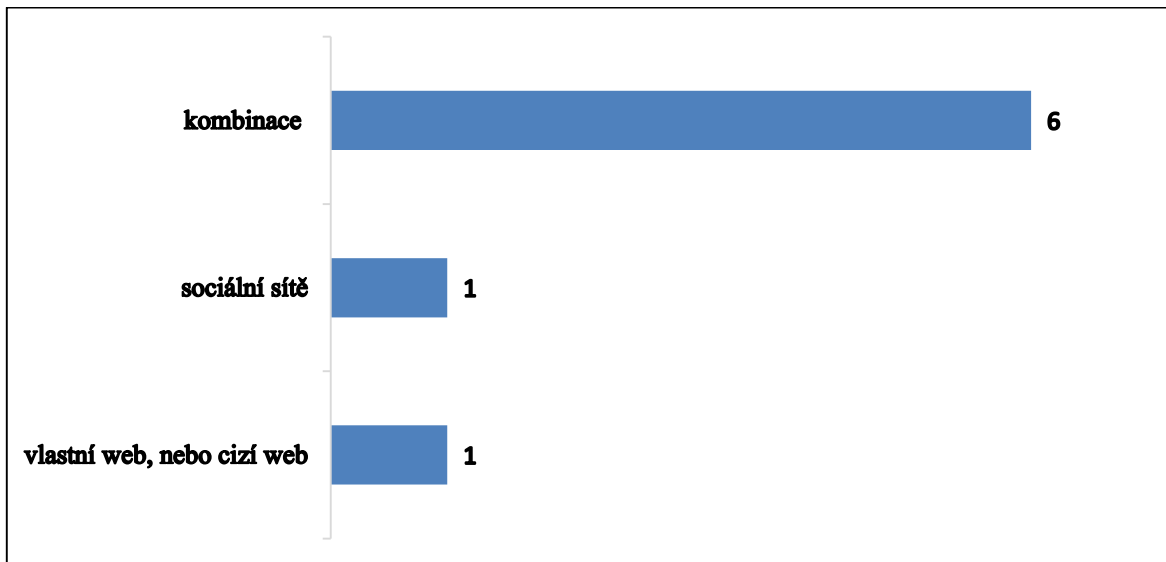
Graf 5: Otázka č. 2: Propagujete svoji večerku na internetu?



Zdroj: : Dotazníkové šetření, oslovení 200 majitelů večerek. Zpracováno autorem s pomocí týmu TamTam

Druhá otázka (viz. graf č. 5) již zkoumá, jak je mezi vietnamskými majiteli obchodů rozšířený trend alespoň základního online marketingu. Ve 138 případech, což představuje necelých 95% z celku, byla zaškrtnuta odpověď ne a ve zbylých 8 případech byla zaškrtnuta odpověď ano. Výsledky dokazují, že prezence maloobchodních prodejen na internetu je opravdu nízká.

Graf 6: Otázka č. 3: Pokud ano, uveďte prosím jakým způsobem:



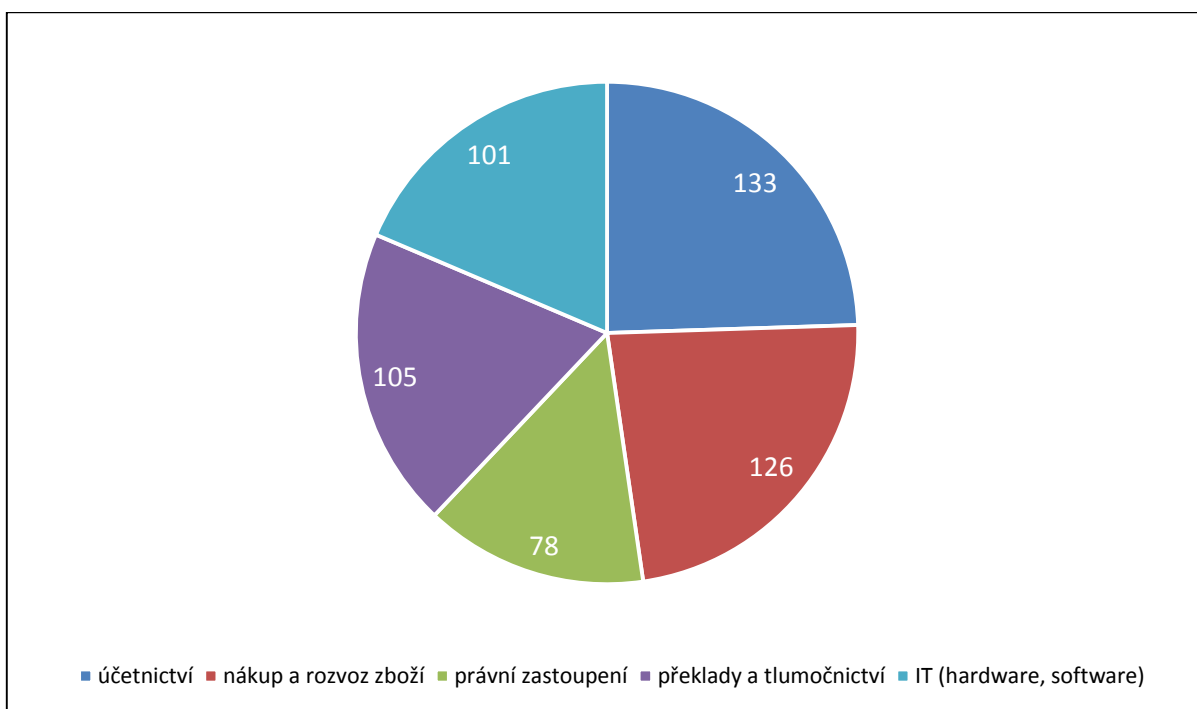
Zdroj: Dotazníkové šetření, oslovení 200 majitelů večerek. Zpracováno autorem s pomocí týmu TamTam

Na předešlou otázku navazuje 3. otázka (viz. graf č. 6) s otevřenou odpovědí, která má za cíl zjistit, jakým způsobem se dané večerky prezentují. Z 8 možných respondentů bylo 6 odpovědí „kombinace vlastního webu, cizího webu a sociálních sítí“. Zbylé 2 odpovědi spadají do možností „vlastní web, nebo cizí web“ a „sociální sítě“.

Další otázka s otevřenou odpovědí (viz. graf č. 7) zjišťuje, které služby si majitelé zajišťují externě. Cílem je zjištění, které služby tato skupina živnostníků není schopna, případně není ochotna si zajistit sama. Účetnictví je na prvním místě s počtem 133. Poté následuje nákup a rozvoz zboží s počtem 126, překlady a tlumočnictví s počtem 105, IT (hardware, software) s počtem 101 a nejméně využívají služeb právního zastoupení s počtem 78.

Nákup a rozvoz zboží je zavádějící z toho důvodu, že tuto službu využívají pouze na určitý sortiment. Jedná se především o pekařské výrobky a mražené produkty. I u ostatního sortimentu se využívá tato služba, ale velmi zřídka. Pod pojmem IT (hardware, software) si lze představit mnoho produktů a služeb, které by daná večerka mohla využívat. Za zmínku stojí kamerový systém, pokladny, nebo internet.

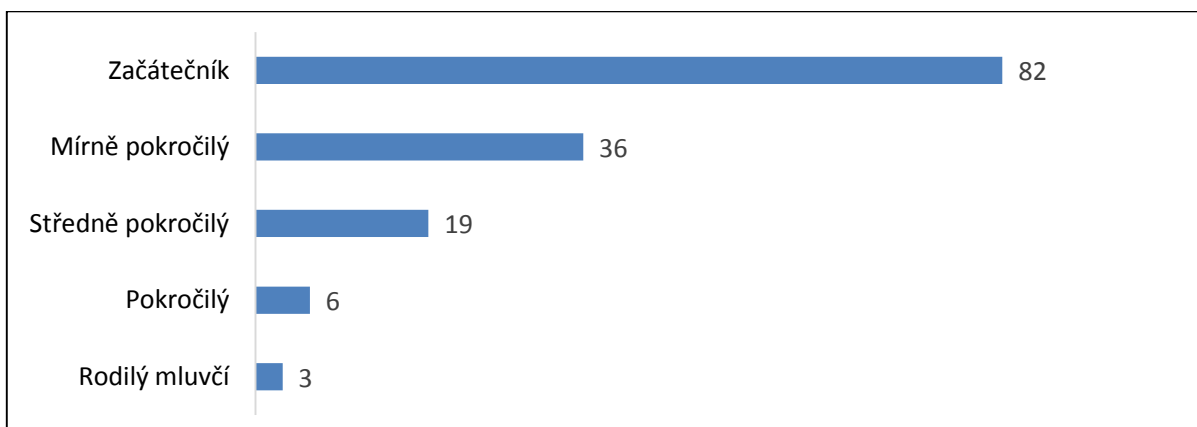
Graf 7: Otázka č. 4: Které služby si zajišťujete externě? Prosím uveďte:



Zdroj: Dotazníkové šetření, oslovení 200 majitelů věčerek. Zpracováno autorem s pomocí týmu TamTam

Poslední otázka, která byla vietnamským majitelům obchodů položena, byla zaměřena na jejich znalost českého jazyka. Důvod takovéto otázky je prostý. Tým TamTam chtěl vědět, jak moc důležité by pro ně bylo jednat s majiteli ve vietnamštině, kdyby chtěli nabízet vlastní produkty a služby, resp. zprostředkovat služby a produkty ostatních firem. Vedle toho si chtějí potvrdit, zda má smysl vytvářet veškerý obsah také ve vietnamštině.

Graf 8: Otázka č. 5: Jak moc dobře ovládáte český jazyk? Vyberte prosím úroveň:



Zdroj: Dotazníkové šetření, oslovení 200 majitelů věčerek. Zpracováno autorem s pomocí týmu TamTam

Jak lze z grafu č. 8 vidět, ze 146 respondentů si 82 myslí, že jejich úroveň českého jazyka je začátečnická. Mírně pokročilých je 36, středně pokročilých 19, pokročilých 6 a rodilých mluvčích pouze 3. Výsledky mohou být subjektivní, jelikož každý respondent nedokáže přesně určit, do které skupiny patří. Pokud by se měla přesně zjistit znalost českého jazyka, museli by respondenti udělat různé testy. Z časových důvodů byla tato možnost nereálná.

3.2.4 Závěr a doporučení

Na základě dotazníku lze vyvodit tento obecný profil vietnamského majitele obchodu s potravinami:

1. Věk mezi 30-50
2. Nepropaguje svoji prodejnu online
3. Externě si zajišťuje účetnictví, nákup a rozvoz zboží, překlady a tlumočnictví, IT služby a produkty, právní zastoupení
4. Češtinu ovládá pouze na začátečnické úrovni

Potvrdilo se několik předpokladů. První z nich je, že večerky nejsou propagovány na internetu. Dalším potvrzeným předpokladem je, že vietnamští živnostníci vlastníci obchody s potravinami ovládají český jazyk pouze na začátečnické úrovni. Z toho lze vyvodit, že pokud by TamTam chtěl cílit na tuto skupinu, je správné a žádoucí mít svůj obsah ve vietnamštině.

Během dotazníkového šetření se také přišlo na skutečnost, že Vietnamci mají rodinné podnikání. Ve většině případů členové rodiny vypomáhají v prodejně a střídají se podle směny.

Dalšími zajímavými živnostníky jsou provozovatelé restaurací a nehtových salónů, kteří zaujímají velký podíl na trhu vietnamských živnostníků.

3.3 Analýza faktorů

3.3.1 Webová platforma a její inovace

Webová platforma má doménu www.itamtam.cz. Kdokoliv s připojením na internet se může přihlásit. Vzhled stránek je jednoduchý, použito je jen několik základních barev. Logo TamTam lze najít na všech stránkách.

Obrázek 3: Úvodní stránky na itamtam.cz

The screenshot shows the homepage of itamtam.cz. At the top is the 'tam tam' logo. To the right are buttons for 'PŘIHLÁSIT SE' and 'REGISTROVAT', and a language dropdown set to 'Čeština'. Below this is a green heading 'HLEDAT OBCHOD, ZBOŽÍ NEBO AKCI'. The main search area is a light gray box. It has a section 'Obchod' with radio buttons for 'Město nebo městská část' (selected) and 'V mém okolí', each with a dropdown for 'Vyberte lokalitu' and 'Vyberte rádius hledání' respectively. There are also time input fields for 'Otevírací doba'. Below this is a 'Zboží' section with two rows of category and subcategory dropdowns, and a plus sign to add more. At the bottom of this section are checkboxes for 'Otevřeno právě teď', 'Preferovat zboží v akci', and 'Preferovat ověřený obchod'. A 'Služby' section follows with checkboxes for 'platba kartou', 'non-stop', 'parkování do 50 metrů', and 'přijímáme stravenky'. A large green button at the bottom says 'HLEDAT (21)'. To the right of the search box is a placeholder for a 'Banner'.

Zdroj: Úvodní stránka [online], [vid. 15. 11. 2016] dostupné z: itamtam.cz

Na obrázku č. 3 je zobrazena úvodní stránka webu. Ze strany zákazníka je hlavní, aby mohl co nejrychleji vyhledat obchody podle různých filtrů, jako je např. lokalita, nabízené zboží a poskytované služby. Po stisknutí vyhledání mu vyjede seznam večerek podle zadaných filtrů (viz obrázek č. 5). Je důležité dodat, že výsledky jsou brány pouze z interní databáze zaregistrovaných obchodů. Večerky, které nejsou v databázi, se ve výsledcích nezobrazí.

Nachází se zde možnost registrace pro potenciální uživatele. Formulář je poměrně jednoduchý a jasný. Nejdříve jsou vyžadovány základní údaje:

1. Jméno a příjmení
2. Adresa obchodu
3. Telefonní číslo
4. E-mailová adresa
5. Přihlašovací jméno a heslo

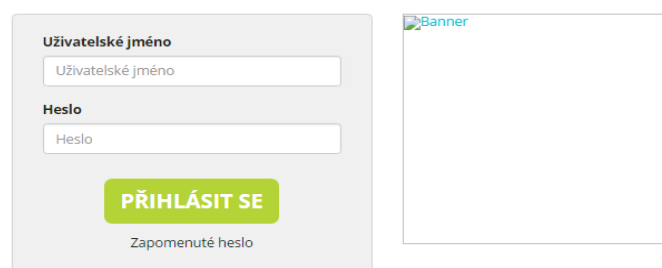
Mezi rozšiřující údaje patří:

1. Otevírací doba
2. Plocha obchodu v m²
3. Jestli je prodejna vybavena počítačem či tabletem
4. Výloha, reklamní poutač
5. Preferovaný jazyk komunikace
6. Služby (platba kartou, platba stravenkami, parkování, non-stop otevírací doba)
7. Sortiment v obecném pojetí

Dále je možné rovnou přidat další prodejnu, pokud jich majitel vlastní více. Poslední možností je nahrání fotky prodejny. Zajímavou možností je asistovaná registrace, kdy kromě přihlašovacího jména a hesla stačí vyplnit pouze základní údaje. V rozmezí 2 týdnů jeden člen z týmu vycestuje na danou adresu a tam provede osobně registraci zdarma.

Obrázek 4: Stránka „Přihlášení“

PŘIHLÁŠENÍ



Na úvodní stránce se nachází i možnost přihlášení majitele večerky na svůj profil, kde si může upravit profil své večerky. Tam si může upravit vše, co vyplnil ve svém formuláři. Na svém účtu má také svoji schránku, kam mu mohou chodit různá reklamní sdělení typu newsletters či letáky. Přihlašovací stránka je zobrazena na obrázku č. 4.

Poslední důležitou volbou je výběr jazyka. Jelikož mnozí vietnamští živnostníci neovládají český jazyk, autoři projektu předem počítali s vietnamskou verzí stránky. Vedle vietnamštiny je na výběr čeština a angličtina. Na dalším obrázku č. 5 je příklad výsledku hledání večerek podle vybraných filtrů. Pro nalezenou prodejnu se zobrazí základní mini profil, který uživateli sdělí adresu, otevírací dobu a možnost navigace k této

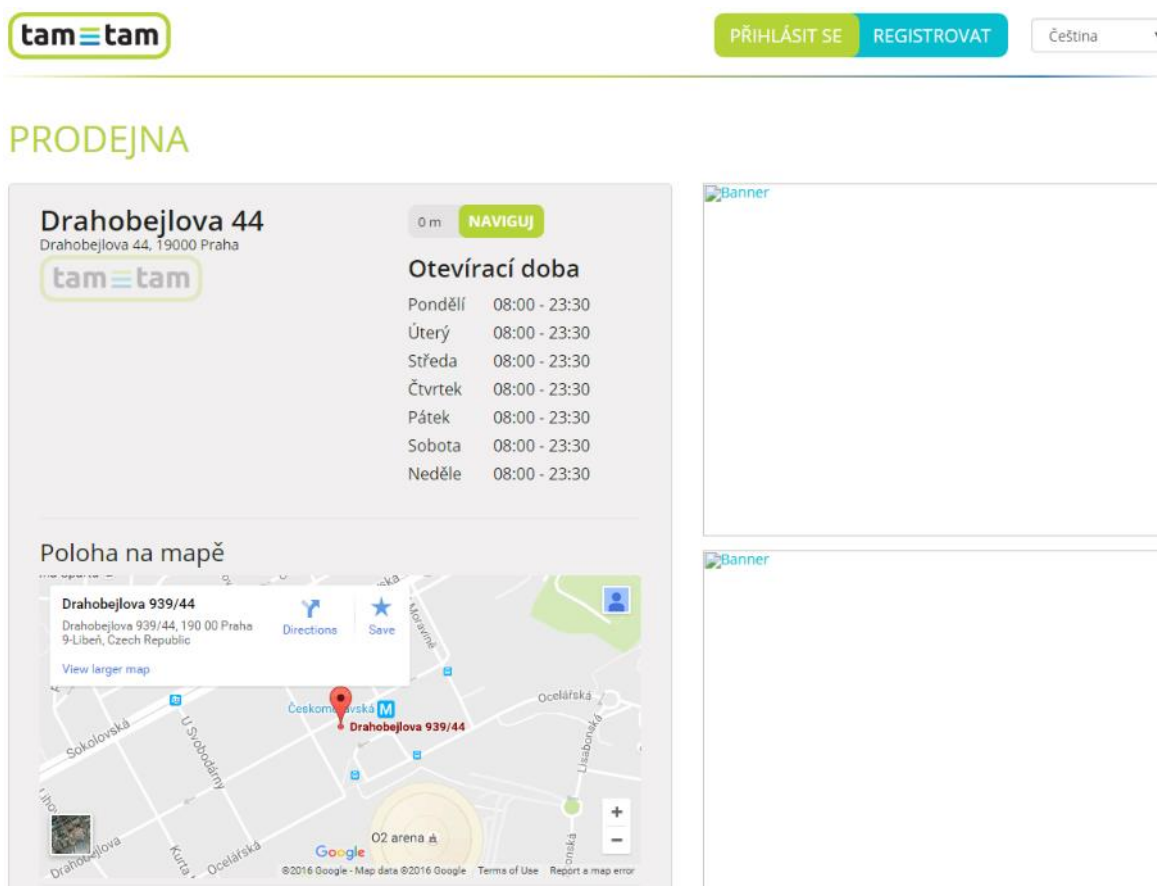
Obrázek 5: Příklad výsledku vyhledávání

The image shows a search result page for 'tam=tam'. It displays four business listings in a 2x2 grid. Each listing includes the business name, address, a 'NAVIGUJ' button, a star icon, and a table of opening hours.

Business Name	Address	Opening Hours
Zenklová 141	Zenklová 141, 18000 Praha	Pondělí 07:00 - 21:00 Úterý 07:00 - 21:00 Středa 07:00 - 21:00 Čtvrtek 07:00 - 21:00 Pátek 07:00 - 21:00 Sobota 07:00 - 20:30 Neděle 08:00 - 20:30
Sokolovská 88	Sokolovská 88, 18600 Praha	Pondělí 06:00 - 23:00 Úterý 06:00 - 23:00 Středa 06:00 - 23:00 Čtvrtek 06:00 - 23:00 Pátek 06:00 - 23:00 Sobota 06:00 - 23:00 Neděle 06:00 - 23:00
U Svobodárny 10	U Svobodárny 10, 19000 Praha	Pondělí 07:00 - 23:00 Úterý 07:00 - 23:00 Středa 07:00 - 23:00 Čtvrtek 07:00 - 23:00 Pátek 07:00 - 23:00 Sobota 07:00 - 23:00 Neděle 07:00 - 23:00
Koněvova 175	Koněvova 175, 13000 Praha	Pondělí 07:30 - 21:30 Úterý 07:30 - 21:30 Středa 07:30 - 21:30 Čtvrtek 07:30 - 21:30 Pátek 07:30 - 21:30 Sobota 08:30 - 21:30 Neděle 08:30 - 21:30

Below the listings is a green button labeled 'NAČÍST DALŠÍCH 10'.

Obrázek 6: Příklad profilu večerky



Zdroj: Profil prodejny Drahobejlova 44 [online], [vid. 15. 11. 2016] dostupné z:
<http://itamtam.cz/drahobejlova-44?language=cs>

Příklad profilu večerky lze spatřit na obrázku č. 6. Oproti seznamu výsledků vyhledávání je tu navíc mapa s funkcí „Poloha na mapě“, resp. daná prodejna je přímo zobrazena na mapě, s kterou uživatel může pracovat.

Na obrázku zatím schází sortiment zboží, který daná prodejna nabízí. Také zde nejsou služby, jako je platba kartou, platba stravenkami atd. V neposlední řadě zde chybí fotky prodejny, které mají důležitou roli při rozhodování potenciálního zákazníka, jestli danou prodejnu navštívit, či ne.

Poslední stránkou je stránka O Nás, kde se v současné době moc informací nenachází. Chybí zde důležitý text o projektu TamTam a jeho týmu. Dále je tu absence sekce Q&A, tedy časté otázky a odpovědi na ně. V dolní části lze najít kontakt na tým TamTam. Uvedeno je telefonní číslo, e-mailová adresa a také formulář nazvaný “Napišťe nám”, který zjednoduší danému návštěvníkovi psaní e-mailu. Zde je potřeba vyplnit pouze jméno, e-mailovou adresu, kategorie zpráv a obsah zprávy.

Obrázek 7: Stránka „O Nás“

tam tam

PŘIHLÁSIT SE REGISTROVAT Čeština ▼

O NÁS

O nás - text **PŘIPOJTE SE**

Q&A

Otázka 1
Odpověď 1

Otázka 2
Odpověď 2

Otázka 3
Odpověď 3

Kontakt

Tel.: +420 776 88 66 28
E-mail: info@itamtam.cz

Napište nám

Jméno

E-mail

Kategorie zprávy *

ODESLAT

Copyright © 2015, TamTam **O NÁS**

Zdroj: O nás [online], [vid. 15. 11. 2016] dostupné z: <http://itamtam.cz/about>

3.3.2 Závěr a doporučení autora pro danou webovou platformu

Webová aplikace itamtam.cz je do určité míry originální službou na českém trhu. Neexistuje žádná přímá konkurence, která by nabízela stejnou službu.

Stránka je uživatelsky velmi přívětivá a je přehledná. Jednoduchý design nijak nenadchne, ale ani neurazí. Tato platforma je z technického hlediska povedená. Většina základních funkcí pracuje v pořádku bez chyb. Vyzdvihnout lze fakt, že autoři nabízí verze i ve vietnamském jazyku, což je pro majitele večerek velmi důležité. Další výhodou pro tyto majitele je možnost bezplatné asistované registrace. Členové TamTam také neopomenuli na bannery, které samozřejmě v budoucnosti přinesou výdělky. Jsou vhodně rozložené, nepřekáží, ale zároveň jsou na viditelných místech.

Na druhé straně se zde nachází i několik nedostatků. Jedním z nich je absence sortimentu a služeb. Tyto klíčové údaje je třeba mít na profilu daných prodejen, aby více přilákaly

zákazníky. Dalším drobným nedostatkem je stránka „O Nás“, kde by se měl dodat text o projektu TamTam a nejčastější otázky a odpovědi.

Z dlouhodobého hlediska je důležité udržovat stránku aktivní, tedy aby na itamtam.cz byla co největší návštěvnost. Pokud lidé nebudou tuto stránku navštěvovat, firmy pravděpodobně nebudou ochotné platit za reklamní bannery. To samé platí pro druhou stranu uživatelů. Jedním ze způsobů, jak udržet kontakt s majiteli skrze itamtam.cz, je zasílat různé akce, letáky, newslettery, ale i naučné články, videa, novinky apod. ohledně maloobchodu.

Dále by bylo vhodné začít tuto stránku propagovat i na různých sociálních sítích, jako je např. Facebook a Instagram. Při použití různých základních klíčových slov se při vyhledávání na Google.cz stránka itamtam.cz nezobrazuje na prvních 3 stranách s nalezenými výsledky. Je obecně známo, že lidé přestávají hledat již velmi brzo. Dle jednoho výzkumu 91% vyhledávajících nejde dál, než na 1. stranu výsledků a přes 50% nejde dál, než na 3 první odkazy.¹³ Je tedy nutné zapracovat na SEO (Search Engine Optimization), aby se stránka itamtam.cz podle klíčových slov zobrazovala aspoň na první straně výsledků.

Posledním doporučením je nahrání krátkých videí, které by stručně vysvětlily základní informace o itamtam.cz a hlavní důvody, proč se zaregistrovat a tuto službu začít využívat. Samozřejmě videa je důležitá mít jak v českém jazyce, tak ve vietnamském jazyce. Důvodem je přilákat více zájemců o služby TamTam a ulehčit jim rozhodovací proces.

3.3.3 Portfolio služeb

Každý startup, který chce prosperovat, musí nabízet žádaný produkt. V současné době TamTam používá svoji webovou platformu pouze jako lokátor. Jedním z možných business modelů je využití databáze majitelů obchodů jako marketingový kanál pro reklamní kampaně. Tým TamTam počítá s tím, že do konce roku 2016 dokáže do své databáze napojit alespoň 1 500 večerek. Tím pádem dokážou nabídnout služby dodavatelům, případně se s nimi domluvit na spolupráci. Vedle služeb, které se soustředí

¹³ Van Deursen, A.J.A.M. & Van Dijk, J.A.G.M. (2009). Using the Internet: Skill Related Problems in Users' Online Behavior. *Interacting with Computers*, 21. [citováno 21.11.2016]

na firmy, lze nabízet i různé služby přímo koncovým uživatelům. Nejdříve budou uvedeny služby pro majitele večerky, později služby pro firemní zákazníky.

3.3.4 Služby pro majitele prodejen

Pro majitele prodejny je prvotní registrace zcela zdarma. Po úspěšném vyplnění formuláře obdrží přihlašovací údaje ke svému účtu, kde si následně může upravit údaje své večerky:

1. Název prodejny
2. Adresu
3. Otevírací dobu
4. Sortiment zboží
5. Nabízené služby

Zdarma také budou poskytovány informativní články a videa, které by se měly zabývat problematikou maloobchodu. Především se bude jednat o novinky, různé návody, vysvětlení zákonů, nebo současné téma EET. Obsah bude jak v češtině, tak ve vietnamštině. Hlavním důvodem je udržení návštěvnosti na webu ze strany registrovaných uživatelů.

Jako nadstavbu si mohou registrovaní uživatelé připlatit tyto dané služby:

Tabulka 4: Portfolio služeb pro registrované uživatele

Služby pro registrované uživatele	Cena
Vlastní URL na přání a možnost nahrávání fotek na profil	1 000 Kč
Upřednostňování při vyhledávání	750 Kč za měsíc
Reklamní prostor pro večerku na webu	od 500 Kč za měsíc
Inzerce v rámci databáze itamtam.cz	e-mail – 2 Kč / 1 ks SMS – 5 Kč / 1 ks Ostatní – provize

Zdroj: vlastní zpracování

Jak napovídá tabulka č. 4, první 3 varianty by měly pomoci propagaci dané prodejny na webu itamtam.cz. V prvním případě je cena 1000 Kč. Zaplacením této služby

si registrovaný uživatel může přizpůsobit svoji URL adresu a také nahrát vlastní fotky své prodejny na svůj profil.

Druhý způsob, jak se zviditelnit, je upřednostnění večerky při vyhledávání před těmi, které tuto službu nemají zaplacenou. Poplatek se platí na měsíční bázi a cena je 1000 Kč / měsíc.

Třetí variantou propagace je zakoupení reklamního prostoru na webu, který slouží k propagaci obchodu. Výše poplatku závisí na místě, kde bude obchod propagován. Rozsah ceny je od 500 Kč do 1 500 Kč za měsíc.

Poslední službou, kterou si mohou majitelé obchodů zaplatit, je zvýhodněná inzerce mířená přímo na registrované uživatele itamtam.cz. Cena je opět závislá na druhu kanálu, který se použije. Na výběr je e-mail, SMS, telefonický hovor, nebo zprostředkování obchodu. Cena za e-mail je 2 Kč/kus, za SMS 5 Kč/kus. Při telefonickém hovoru a zprostředkování obchodu se cena odvíjí od celkové výše transakce.

3.3.5 Služby pro firemní zákazníky

Tabulka 5: Portfolio služeb pro firmy

Portfolio služeb pro firmy			
Zpráva na itamtam.cz	E-mail	SMS	Papírové formy
✓	✓	✓	✓

Zdroj: vlastní zpracování

Jak lze vyčíst z tabulky č. 5, první možností je zaslání zprávy pomocí webové platformy do schránek účtů majitelů obchodů, kteří se zaregistrovali. Další možností je poslání e-mailové zprávy na e-mailové adresy, které byly povinnou položkou při vyplňování registračního formuláře. Předposlední možností je zaslání SMS zprávy, jelikož telefonní číslo bylo také povinným údajem na formuláři. Nakonec lze zajistit distribuci různých reklamních tiskovin. Cena těchto služeb je stejná jako pro registrované uživatele. Zpráva do schránky stojí 1 Kč.

Vedle těchto služeb lze nabídnout firemním zákazníkům prostory pro reklamní bannery. Jejich cena se pohybuje od 500 Kč do 1 500 Kč za měsíc. Pro zjednodušení se bude počítat s cenou 1 000 Kč za měsíc.

3.3.6 Závěr a doporučení autora

Alternativní možnou variantou pro byznys model je vytvoření nákupní unie a k ní e-shop. Jelikož se jedná o složitou otázku, je této variantě věnována samostatná kapitola dále v dokumentu.

Druhou variantou je zprostředkování služeb ostatním firmám. Podobně jako tomu bylo u varianty nákupní unie a e-shopu, této možnosti bude věnována pozornost v samostatné kapitole.

Kritickým místem pro všechny možné varianty je naplnění databáze vietnamskými majiteli obchodů s potravinami. Minimální počet se doporučuje na 250. Bez tohoto předpokladu se nelze obejít. Tento strategický krok bude samozřejmě náročný na čas a náklady. Fixním nákladem je tisk propagačních letáků a registračních formulářů. Jako nejvhodnější varianta se jeví penetrace trhu týmem TamTam, která je sice bezplatná, ale může trvat dlouho. Následující způsob je spolupráce s obchodními zástupci distributorů, kteří osobně objíždí večerky po Praze. Za rozumnou cenu se jeví rozsah 200-300 Kč za 1 registraci jedné večerky. V praxi registrace potrvá 15-30 minut v závislosti na schopnostech obchodního zástupce, který službu propaguje. Tímto se velmi rychle naplní databáze, aby se webová platforma uchytila u vietnamské komunity.

Tým TamTam předpokládá, že v současnosti 90% maloobchodních prodejen není přítomno na internetu. Proto je u služeb pro registrované uživatele nezbytné důkladně vysvětlit majitelům obchodu, jaké výhody daná služba má a názorně jim ukázat, co za danou službu dostanou. Tyto informace lze poskytovat prostřednictvím informativních článků a videí. Poměr by měl být maximálně 20:80, kde 20% představují komerční sdělení, aby se nenarušila hlavní myšlenka toho kanálu, který má primárně pomáhat vietnamským živnostníkům.

Plánovaný byznys model je finančně nenáročný, jelikož jeho náklady jsou velice nízké. Fixními náklady jsou teď pouze správa a údržba webu ve výši 10 000 Kč měsíčně. Variabilní náklady by se odvíjely od velikosti zakázky, ale lze konstatovat, že nebudou vysoké. Zpráva do schránky majitelů účtů na itamtam.cz je pro TamTam bezplatná. To samé lze říci o variantě s e-mailem. U SMS služby je to závislé od dodavatele a dodatečných služeb, které k tomu lze poskytovat, ale cena za jednu SMS se pohybuje do max. 2 Kč. Při větším množství je cena ještě nižší. U papírové formy je to velmi

individuální a podle potřeb zákazníka. Letáky lze posílat poštou, která je jednou z nejeekonomičtějších variant na trhu. Ceny se lze dozvědět v níže uvedené tabulce č. 6.

Tabulka 6: Ceník České pošty za roznášku informačních letáků

Hmotnost do (v g)	Standardní dodání v rozmezí 3 až 5 pracovních dnů po dni podání		Dodání v konkrétní pracovní den (4. nebo 5. pracovní den pro dni podání)	
	Pásmo A ¹⁾ (v Kč za kus)	Pásmo B ²⁾ (v Kč za kus)	Pásmo A ¹⁾ (v Kč za kus)	Pásmo B ²⁾ (v Kč za kus)
2 g	0,22	0,44	0,24	0,48
4 g	0,24	0,48	0,26	0,53
6 g	0,25	0,50	0,28	0,55
8 g	0,26	0,54	0,29	0,59
10 g	0,29	0,58	0,32	0,64
14 g	0,32	0,67	0,35	0,74
18 g	0,40	0,79	0,44	0,87
20 g	0,43	0,86	0,47	0,95
25 g	0,47	0,92	0,52	1,01
30 g	0,52	1,01	0,57	1,11
35 g	0,58	1,08	0,64	1,19
40 g	0,65	1,16	0,72	1,28
45 g	0,72	1,26	0,79	1,39
50 g	0,78	1,34	0,86	1,47
55 g	0,86	1,45	0,95	1,60
60 g	0,92	1,58	1,01	1,74
65 g	1,00	1,70	1,10	1,87
70 g	1,09	1,85	1,20	2,04
75 g	1,19	1,98	1,31	2,18
80 g	1,31	2,14	1,44	2,35
90 g	1,53	2,48	1,68	2,73
100 g	1,79	3,01	1,97	3,31

Ceny jsou stanoveny podle hmotnosti materiálu a podle pásma, do kterého patří (pásmo A, pásmo B).

¹⁾ Pásmo A - pro domácnosti ve vybraných obcích a P.O.Boxy (viz příloha č. 3 Obchodních podmínek služby Roznáška informačních/propagačních materiálů „Seznam obcí zařazených do pásma A“)

²⁾ Pásmo B - pro domácnosti v ostatních obcích a firmy

Zdroj: ČESKÁ POŠTA. *Roznáška informačních/propagačních materiálů* [online], [vid. 8. 10. 2016]
dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/sluzby/reklamni-a-tiskove-zasilky-cr/roznaska-propagacnich-materialu>

Klíč k úspěchu je ve sběru a analýze dat z reklamních kampaní. To je důležité brát v úvahu při naceňování služeb. Čím relevantnější a detailní výsledky z kampaně lze zákazníkovi dodat, tím větší to pro něj má hodnotu a bude ochotný za danou službu více zaplatit. U zprávy do schránky na itamtam.cz lze pouze vysledovat údaj, jestli si daný příjemce zprávu přečetl, či ne. Další dodatečné služby k tomu nejsou. U služby e-mailem je to poněkud zajímavější. Firem, které se zabývají monitorováním reklamních sdělení, je na trhu několik. Nejlevnější variantou je nástroj Handychuck, který se zaměřuje na získávání informací z e-mailů. Jeho výhodou je možnost získání údajů, které normální e-mailový klient neposkytuje. Mezi ně patří např.:

- Čas, kdy si daný příjemce e-mail přečetl
- Zařízení, na kterém si příjemce e-mail přečetl
- Na které odkazy příjemce kliknul
- Reporty v podobě počtu zaslání e-mailů celého týmu za měsíc, míra odpovědí aj.

Cena za tento nástroj je 11,99 \$/měsíc, což je v přepočtu na české koruny necelých 294 Kč. (kurz 24,508 CZK za 1 USD, 1.11.2016 Česká národní banka). Kromě nástroje Handychuck lze zmínit Clevermonitoring, který nabízí širší funkce, ale je mnohem dražší.

U SMS služby se také nedá zjistit příliš informací. Jedním ze způsobů, jak zjistit míru odpovědí, je tvar SMS např. ve tvaru:

- „Vážený zákazníku, dnes 2 l Coca-cola v akci za 19,90 Kč, pro bližší informace se prosím ozvěte na číslo +420 XXX XXX XXX.“
- „Vážený zákazníku, dnes 2 l Coca-cola v akci za 19,90 Kč. Osobní odběr na adrese XY, Praha 5 po předložení této SMS.“

V prvním případě je výběr dat složitý a v jistých případech to může potenciálního kupujícího odradit. Druhá varianta se jeví jako více přívětivá, jelikož si příjemce ke svému nákupu nemusí zjišťovat dodatečné informace. Další výhodou je skutečnost, že se zde dají sledovat i jiné informace, než míra odpovědí. V prvním případě příjemce může zavolat, ale nelze zjistit, jestli daný obchod osobně navštíví a provede nákup. Tento problém se nevyskytuje u druhé varianty, jelikož po předložení SMS u poklady se dají odlišit zákazníci, kteří obdrželi SMS od těch, kteří tam přišli bez obdržení SMS.

U tiskovin lze sledovat, jestli daná tiskovina byla doručena, či ne. Přímý vliv dané kampaně lze velmi těžko zjistit, obdobně jako u SMS.

Pro efektivnější sběr dat by bylo vhodné každému v databázi přiřadit unikátní kód, pomocí kterého by získával slevy. Tím se poměrně ušetří práce a díky kódu lze transakce provedené u zákazníka přiřazovat k určité osobě. Tyto data lze v budoucnu použít k marketingovým účelům.

Jiná příležitost pro TamTam tkví v komunikaci s vietnamskou komunitou. Nabízet lze překlady, tlumočnictví, poradenství (podílení týmu TamTam na tvorbě reklamní kampaně, analýzy, průzkumu...). Opět bude vše záležet na vzájemné domluvě obou stran.

3.3.7 Flexibilita

V této části bude věnována pozornost flexibilitě projektu TamTam. Jak moc pružně je schopen TamTam přizpůsobovat své produkty požadavkům zákazníků?

Webová platforma byla vytvořena na zakázku jednou nejmenovanou firmou. Celý projekt byl prodloužen o celý rok a tím pádem i náklady spojené s tímto projektem se téměř ztrojnásobily.

V současné době má stránku na starost malý externí tým IT pracovníků. Jedná se o zkušený tým, který je levnější oproti konkurenci. Díky dobrým vztahům s majitelem je schopný dodat změny ve velmi krátké době, což je typické pro mnoho start-upů. Webová platforma je zatím orientována jen na večerky, ale z technického pohledu nic nebrání tomu, aby se přidaly, resp. odebraly funkce sloužící pro databázi restaurací, bister a jiných podniků, či obchodů.

3.3.8 Závěr a doporučení autora

Díky malému týmu spolupracovníků může TamTam velmi rychle reagovat na změny v prostředí podnikání. Slabou stránkou této skupiny spolupracovníků je nízká zkušenost, která se může výrazně projevit na výsledném výstupu projektu.

3.3.9 Zákazníci

Setkat se lze se 3 skupinami, které budou využívat webovou platformu:

1. Návštěvníci webu
2. Registrovaní uživatelé
3. Firemní zákazníci

Navštívit a využívat funkce vyhledávání na webu itamtam.cz je umožněno všem a to bezplatně. Neexistují žádné nadstavby ani omezení.

Druhou skupinou jsou registrovaní uživatelé. Ti mají zdarma pouze registraci a za ostatní služby si musí připlatit dle ceníku (viz. kapitola 3.3.4). U této skupiny bude hlavní, aby itamtam.cz pravidelně navštěvovali. K tomu slouží informativní kanál, který bude tyto uživatele zásobovat různými zprávami a články z oblasti maloobchodu, živnosti, zákonů apod. K tomu je jim zpřístupněna placená funkce inzerce, kde si mohou navzájem posílat různé inzerce, jako jsou např. prodej obchodních prostor, prodej nemovitostí atd.

Poslední skupinou jsou firmy, které využijí výhodu TamTam v tom, že tento projekt dokáže oslovit početnou skupinu vietnamských živnostníků, na kterou by se těmto firmám za jiných okolností velmi těžko cílilo.

3.3.10 Závěr a doporučení autora

Jak již bylo řečeno v předešlé kapitola, je důležité webovou platformu za každou cenu udržet živou. Jedním z metrik, které lze sledovat, je návštěvnost webu. Další mohou být např. počet inzercí za měsíc, počet objednaných služeb dle kategorií za měsíc.

Ze začátku bude potřeba aktivně oslovovat všechny 3 skupiny prostřednictvím různých nástrojů, jako je Facebook, Vietinfo (lokální vietnamské noviny), nebo přímé oslovování firem.

3.3.11 Konkurenční boj

TamTam v době psaní práce vlastní pouze lokátor na vietnamské večerky. Podobná služba na českém trhu neexistuje. Jedná se totiž o unikátní způsob sjednocení velmi specifické části trhu, na který se český podnikatel velmi těžko dostane. Mezi hlavní příčiny lze zařadit kulturní rozdíly, jazyková bariéra a neznalost vietnamské komunity. Služby, které se plánují do budoucna, ovšem unikátní nejsou.

Z tabulky č. 7 je zřejmé, že ke všem plánovaným službám existuje určitá konkurence. Pouze u první varianty marketingového kanálu není v současnosti žádná firma, která by se soustředila na vietnamský trh.

Tabulka 7: Služby TamTam a jejich konkurence

Služby	Existence konkurence
1. Marketingový kanál	Ano, ale ne na vietnamskou komunitu
2. Nákupní unie	Ano, i na vietnamskou komunitu
3. E-shop a rozvoz	Ano, i na vietnamskou komunitu
4. Informační kanál	Ano, i na vietnamskou komunitu

Zdroj: vlastní zpracování

Nákupní unii a e-shopu s rozvozem je věnována pozornost v kapitole 3.4.1.

Informačních portálů, které se zaměřují na vietnamskou komunitu, je v ČR několik desítek a jejich obsah je tvořen přímo vietnamskými občany žijících v ČR. Za zmínku stojí uvést alespoň tyto 2 příklady organizací, které svoji pozornost věnují živnostníkům:

- Vietinfo.eu
- Sangu.eu

Vietinfo.eu jsou lokální noviny pro Vietnamce žijící v České republice. Jsou nejrozšířenější informačním webem ve vietnamské komunitě. Na jejich webu je možnost inzerovat za poplatek, což lze využít k propagaci TamTam. Inzerce využívá teď hlavně společnost TAMDA FOODS s.r.o. (k datu 5.10.2016).

V čele sangu.eu stojí Sang Tran Van. Jejich obsah se v současné době točí kolem EET. Pořádají různé schůzky a přednášky, aby toto téma vietnamské komunitě blíže vysvětlili a objasnili. Vedle toho nabízí jazykové kurzy. Na stránce Facebook má vlastní skupinu, kam vkládá naučná videa ve vietnamštině. Jedná se především o různé návody, jako je vyplnění složenky, sepsání plné moci, žádosti aj.

3.3.12 Závěr a doporučení autora

Z pohledu konkurence se jeví, že na trhu není tolik firem, které by se exkluzivně soustředily pouze na vietnamskou komunitu. To dává velké pole působnosti a volnosti pro firmy, které by chtěly na daný trh vstoupit.

Marketingový kanál je vhodnou strategickou variantou pro TamTam, jelikož by byla první firmou, která by se soustředila v této oblasti podnikání na vietnamskou komunitu.

Výhodou je možnost nabízet možnost oslovení vietnamské komunity jako službu českým a zahraničním firmám.

3.3.13 Náklady na pracovní sílu

TamTam v současné době nevyplácí žádnou mzdu. Důvodů je několik. V týmu TamTam jsou většinou společníci, kteří do projektu vložili peníze a usilovně pracují na tom, aby TamTam postupně rozvíjeli a zvyšovali jeho hodnotu. Veškeré příjmy zatím reinvestovali. Dalším důvodem je fakt, že lidé zapojení do projektu, jsou studenti a pracují na projektu ve volném čase a z vlastní vůle. Motivací pro ně je získání zkušeností a příležitostí, které by např. v práci, nebo ve škole nezískali.

3.3.14 Závěr a doporučení autora

Tento systém je vhodný do začátku start-upu, kdy ještě reálně nevykazuje velké příjmy. Pokud by se TamTamu v budoucnu začalo dařit, je třeba nastavit systém odměn pro každého člena a to na základě druhu práce a vytížení.

3.3.15 Ostatní náklady

V této kapitole budou vypsány všechny reálně vynaložené náklady, které se vážou k projektu TamTam. Nejdříve budou uvedeny počáteční náklady, které již byly v minulosti vynaloženy. Jedná se především o tyto náklady:

- Webová aplikace
- Měsíční náklady spojené se správou a údržbou webu
- Vytvoření názvu, loga, barev, šablon pro tiskoviny
- Tiskoviny (letáky, formuláře, vizitky..)
- Překlady
- Založení podniku s pomocí právníka

Těmito náklady se bude detailně zabývat kapitola 3.4.12. Souhrn celkových investičních nákladů je v současné době 612 400 Kč.

3.4 Strategické scénáře

V této kapitole budou sestaveny celkem 2 varianty, které budou určovat směřování firmy. Nakonec se vybere jedna varianta, která by měla být nejvhodnější jak z hlediska ziskovosti a náročnosti na kapitál, tak z hlediska rizika. Pro tu budou sestaveny 3 scénáře, které budou sloužit jako odhad pro budoucí vývoj.

2 varianty vypadají následovně:

- A. Tamtam jako nákupní unie
- B. Tamtam jako marketingový kanál

V daných variantách budou rozebrány části, které podle uvážení autora jsou kritickými místy pro volbu optimální varianty.

3.4.1 Varianta A – nákupní unie

Autoři TamTam vycházeli z teze, že pokud dokážou sjednotit velkou část odběratelů, tak bude pro ně možné jít za většími dodavateli a jednat o obchodních podmínkách, které budou výhodné díky velkému počtu zákazníků. Proto vznikl nápad, že by se pomocí itamtam.cz vytvořila nákupní unie a následně e-shop. V této části budou zanalyzovány nejdůležitější faktory, které by měly vytvořit ucelený pohled na danou variantu.

Základní funkcí nákupní unie, zejména v maloobchodu, je zajištění výhodných obchodních podmínek pomocí sdružování velkého množství maloobchodních prodejen. Hlavní výhodnou podmínkou je cena. Nákupní unie mohou nabízet další služby, jako je např. podpora prodeje, marketing, zákaznický servis ve vietnamštině.

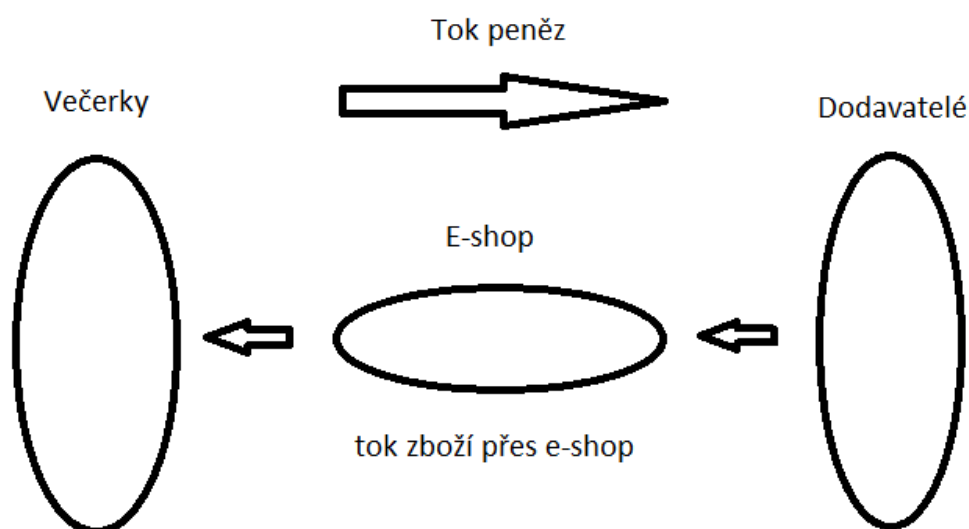
Kromě večerek se mohou soustředit i na restaurace, bistra, hotely apod. To jim umožňuje získat větší odbyt a tím nižší ceny na zboží, které je sdílené mezi těmito oblastmi podnikání.

V dalších kapitolách budou rozebrány oblasti, které zmapují současnou situaci nákupních unií na trhu, a pokusí se dojít k závěru, jestli má vůbec smysl se do této varianty pouštět, či ne.

3.4.2 Byznys model

Zde bude popsán základní princip, jak by tato varianta měla vydělat peníze majitelům tohoto projektu.

Obrázek 8: Obchodní model varianty A: Nákupní unie a e-shop



Zdroj: vlastní zpracování

Na jedné straně stojí poptávka, tedy majitelé obchodů s potravinami, a na straně nabídky velkoobchody, distributoři. Jednou z předpokládaných hodnot TamTam je, že dokáže vyjednat lepší obchodní podmínky, než by vyjednali živnostníci sami. TamTam by vedle lokátoru tedy ještě musel postavit e-shop, přes který by zákazníci objednávali zboží. Zboží by se přebalovalo v meziskladu. Velkou nutností je tedy logistika, kterou by zajišťoval Tamtam. Peníze by inkasovali distributoři a TamTam by si bral výdělek v podobě procent z celkových tržeb, které šly přes e-shop. Fyzicky by se tedy dlouhodobě nedrželo žádné zboží z důvodu velmi krátké době trvanlivosti u potravin.

3.4.3 Zákazníci

Jak již bylo uvedeno v předešlé části, ze začátku budou zákazníky majitelé obchodů s potravinami, převážně vietnamského původu. Do budoucna je možné zapojit do e-shopu i provozovatele restaurací, bister, či nehtových studií, jelikož jejich počet je v Praze hojně zastoupen.

Na základě zkušeností se ví, že zákazníci jsou velmi citliví na cenu. Pokud je zboží levnější o pár korun, jsou schopni si pro něj i zajet. Samozřejmě na místě nakoupí i jiné zboží na doskladnění.

Co se ostatních služeb spojené s prodejem zboží týče, je velmi těžké v této oblasti konkurovat.

3.4.4 Dodavatelé

Dodavatelé jsou jedním z hlavních článků každého podnikání. Hlavními partnery v této variantě budou velkoobchody a distributoři. Spolupráce s nimi bude určitě záviset na počtu prodejen, které Tamtam dokáže oslovit, aby se dodavatelům mohl zvýšit odbyt zboží. Nelze zde stanovit obecné obchodní podmínky, jelikož vše záleží na osobních setkání s potenciálními partnery a vzájemné dohodě na spolupráci. Předpokládá se, že čím je větší databáze uživatelů, tím je větší vyjednávací schopnost s dodavateli.

3.4.5 Finanční náročnost

V tomto byznys modelu se o logistiku stará TamTam. Logistikou se rozumí všechny činnosti, které souvisí s toky zboží od dodavatele k odběrateli. Do této oblasti spadá např.:

1. Sklad
2. IT systémy
3. Přeprava zboží

Jak lze z tohoto krátkého seznamu odhadnout, že se nejedná malé kapitálové investice. Jak již bylo řečeno, je třeba postavit mezisklad na přebalování zboží od různých distributorů. Náklady na takový sklad se pohybují od 2 milionů korun. Cena se odvíjí od velikosti, lokality, vybavení, automatizaci skladu atd.

K tomu, aby e-shop správně fungoval se skladem, je v dnešní době skoro nutností mít IT systém, který se postará o většinu práce spojené s logistikou. Cena takového systému se podle odhadu může pohybovat od 1 milionu korun. Finální částka se odvíjí od služeb, které daný systém by měl umět. Patří sem např. příjem zboží, inventura, expedice zboží, komunikace se třetími stranami.

Dále by bylo třeba zajistit přepravu zboží. Nákup dodávek, kterými by se rozváželo zboží, závisí na počtu a výběru daného auta. Pro zjednodušení se bude počítat s většími ojetými dodávkami za cenu 250 000 Kč / dodávka.

3.4.6 Konkurence

V České republice již dlouho dobu funguje několik významných nákupních unií. Každá z nich se odlišuje alespoň smluvními dodavateli a nabízenými službami. Níže je sestaven přehled 3 nejvýznamnějších nákupních unií z pohledu daného projektu:

Tabulka 8: 3 vybrané nákupní unie v maloobchodu v ČR

Obchodní název	Počet členů	Důležité informace
Maloobchodní síť BALA s.r.o.	+ 1 600	Průkopník na českém trhu
		ČEPOS - mateřská firma, největší nákupní aliance na trhu s potravinářským zbožím v ČR
ProVektor, spol. s r.o.	1892	Jedna z největších obchodních aliancí
Družstvo ESO Market	316	Vlastní maloobchodní řetězce

Zdroj: BALA. Naše členská základna [online], [vid. 05. 10. 2016] dostupné z: <http://www.bala.cz/nase-clenska-zakladna-p31.html>, ESO Market. O nás [online], [citováno 05. 10. 2016] dostupné z: <https://www.esomarket.cz/o-nas/>, ProVektor. Profil firmy [online], [citováno 05. 10. 2016] dostupné z: <http://www.provektor.cz/profil-firmy.htm>

Dle tabulky č. 8 maloobchodní síť BALA s.r.o. uvádí, že v členské základně má přes 1 600 členů. Na trhu je již od roku 1994 a byla první, která začala sdružovat malé obchody. Kromě toho vlastní mateřskou firmu ČEPOS (Česká potravinářská obchodní a.s.), která je velmi silná na trhu s potravinářským zbožím. Ve svém sdružení má 18 velkoobchodů po celé ČR.

Druhou zajímavou nákupní unií je ProVektor. Ta se 1892 členy je jednou z největších nákupních unií na území ČR. Díky sloučením v roce 2011 s Družstvem Špička vytvořili obchodní aliance pod názvem Obchodní aliance JAVOR.

Poslední uvedenou nákupní unií je Družstvo ESO Market. Její členská základna dosahuje pouze počtu 316, ale její strategie se liší od předešlých nákupních unií. Vedle zprostředkování prodeje se zabývá i budováním vlastního řetězce malých prodejen.

Společným znakem pro tyto nákupní unie je poplatek za členství a získané výhody z tohoto členství. Členstvím v jedné nákupní unie se majitel zavazuje k spolupráci pouze s danou nákupní unií. Další běžnou podmínkou je minimální měsíční odběr. Všechny nákupní unie nabízí poradenský servis, pravidelné marketingové akce, letáky apod.

Nutností pro trh s vietnamskými živnostníky je obchodní zástupce, který dokáže komunikovat ve vietnamštině. Ten pracuje na bázi osobních setkání přímo v prodejně daného majitele, či přes telefon. Zatím ani jedna ze 3 jmenovaných nákupních unií nepřišla s objednávkovým systémem přes internet.

Každá unie má svoje dodavatele a portfolio zboží, které lze přes ně objednat.

Tabulka 9: Výčet zboží, které nákupní unie Bala dokáže zprostředkovat

Zboží
Maso, uzeniny, drůbeží výrobky
Mražené výrobky
Mléčné výrobky
Ovoce - zelenina
Vejce, knedlíky, hotová jídla
Cukrářské a pekařské zboží
Pivo, nealko nápoje
Drogerie, kosmetika, papírenské zboží
Alkoholické nápoje, víno
Nealko nápoje, sirupy
Káva, čaj, kávoviny
Polévky, bujóny, přípravky na vaření, pečení, koření
Cukrovinky
Oleje, tuky, margaríny, majonézy, tatarské omáčky, hořčice
Kompoty, sterilovaná zelenina, kečupy, masné a rybí konzervy, hotová jídla
Rýže, luštěniny, těstoviny, mouka, cukr
Potrava pro zvířata

Zdroj: BALA. Dodavatelé BALA [online], [vid. 05. 10. 2016] dostupné z: <http://www.bala.cz/dodavatele-bala-p47.html>

V tabulce č. 9 je základní přehled zboží, které nabízí nákupní unie Bala. Ke každému druhu zboží má několik dodavatelů, jen ve výjimečných případech má pouze jednoho dodavatele. Portfolio je natolik veliké, aby dokázalo uspokojit potřeby menších prodejen s potravinami. Ostatní dvě unie nikde neuvádí seznam dodavatelů.

Konkurenční výhodou se ještě nabízí cena za dané zboží. Na základě zkušeností majitelů obchodů s potravinami se došlo k závěru, že každá unie má na určitém zboží lepší cenu, než ostatní.

Je důležité zdůraznit, že není zřejmé, kolik procent zaujímají členové nákupních unií, kteří jsou vietnamské původu a vlastní večerku, resp. restauraci, či bistro.

Obrázek 9: Logo TAMDA FOODS



Zdroj: *tamda.eu*, dostupný z: <http://tamda.eu/wp-content/uploads/2015/06/logo.png>

Jediný velkoobchod, který provozuje jak e-shop, tak rozvoz pro vietnamskou komunitu, provozuje společnost TAMDA FOODS s.r.o. sídlící v tržnici SAPA na Praze 4, Libuš. Základní informace¹⁴:

- Vznik v roce 2008, zahájení činnosti od roku 2011
- Tržby od roku 2012 prudce stoupají
- Strategické místo v tržnici SAPA
- Výhodné ceny
- E-shop
- Rozvoz

Vznik firmy se datuje od roku 2008, kdy se firma přejmenovala z PMI Spol, s.r.o. na TAMDA FOODS s.r.o. Momentálně jsou dle justice.cz ve firmě 4 společníci. Mezi ně patří i osoby, které vlastní podíl v tržnici SAPA. Oficiální zahájení činnosti je od roku 2011. Je to velmi silný hráč, který je na trhu již 12. rokem. To dokazují jeho tržby, které se od roku 2012 pouze zvyšují. V roce 2012 tržby dosahovaly něco málo přes 154 148 000 Kč. V dalším roce se více než zdvojnásobily na číslo 347 673 000, Kč, což představuje navýšení o zhruba 225%. Následující rok 2014 byl pro ně také úspěšný, jelikož tržby stouply na hranici 616 406 000 Kč, tedy navýšení o cca 177%. Poslední data, která jsou dostupná, jsou z roku 2015, kdy byla překročena miliardová hranice.

¹⁴ JUSTICE. Úplný výpis z obchodního rejstříku TAMDA FOODS s.r.o. [online], [cit. 6. 10. 2016] dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=297307&typ=UPLNY>

Konečné číslo dle účetní uzávěrky představovalo 1 125 291 000 Kč v tržbách. V porovnání s rokem 2012 se jim podařilo zvětšit tržby o 971 143 000 Kč, resp. o 730%¹⁵¹⁶.

Jejich hlavní sklad se nachází v areálu tržnice SAPA, kde se nejvíce sdružují vietnamští živnostníci. Ze strategického pohledu je to velmi výhodné, jelikož se poblíž nachází několik větších velkoobchodů, které nabízí podobný a zároveň jiný sortiment, než má TAMDA FOODS. Výhod je několik. Jejich zákazníci si mohou pohodlně nakoupit v blízkosti i jiný sortiment zboží, a tím pádem ušetří čas a náklady spojené s dopravou. Další výhodou je možnost dokoupení zboží od jiného velkoobchodu v případě nedostatku zboží na skladě.

Tamda Express, tedy e-shop s rozvozem pro maloobchodní prodejny, je koncept, který se velmi podobá konceptu, s kterým přišel TamTam. E-shop je určený pouze živnostníkům¹⁷:

1. Veškerý sortiment nabízený TAMDA FOODS, i zboží v akci
2. Minimální objednávka je stanovena na 5 000 Kč.
3. Není vyžadována platba předem, vše se hradí až po doručení zboží.
4. Doba dodání jsou 2 dny (včetně soboty a neděle) po potvrzení objednávky.

TAMDA FOODS je založen na konceptu Cash & Carry, který na českém trhu používá např. MAKRO. Obě firmy jsou si tomto ohledu velmi podobné.

3.4.7 Závěr a shrnutí

V předešlých kapitolách byly analyzovány oblasti, podle kterých by se měl TamTam rozhodnout, zda pro ně má smysl v současnosti jít na trh s potravinami.

Kritickým místem je finanční náročnost celého projektu. Minimální počáteční investice se pohybuje v řádech milionů. Odhad minimálních nákladů za samostatný e-shop je 1 milionu Kč. Postavení meziskladu a celé logistiky s IT systémem je příliš nákladné a také časově náročné (odhad minimálně 1 rok pro manuální sklad). Kromě počátečních

¹⁵ JUSTICE. Účetní závěrka 2015 (VZZ) TAMDA FOODS s.r.o. [dokument], [citováno 6. 10. 2016], dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=ac9012e4388e475e9bda79faa27007b4>

¹⁶ JUSTICE. Účetní závěrka 2013 TAMDA FOODS s.r.o. [dokument], [citováno 6. 10. 2016], dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=95429136c31540bc95249312ced837a8>

¹⁷ TAMDA EXPRESS. *Proč si nás vybrat?* [online], [citováno 06. 10. 2016] dostupné z: <https://tamdaexpress.eu/info/proc-si-nas-vybrat-26.html>

nákladů by se z počátku musely hradit i provozní náklady (např. mzdy zaměstnanců, palivo, energie, údržba..), které bude třeba hradit, než firma získá příjmy na jejich úhradu.

Další velkou vstupní bariérou je silná konkurence na trhu jak ze strany nákupní unie, tak ze strany e-shopu s rozvozem do maloobchodních prodejen. Nákupních unií je na českém trhu několik a zaměřují se také na trh s vietnamskými večerkami. Fungují na trhu již řadu let a jejich členská báze je velká. TAMDA FOODS, který je postaven na konceptu Cash & Carry, jako jediný provozuje e-shop s rozvozem zaměřující se na vietnamské večerky. Jedná se o velmi silného hráče na trhu, díky strategickému místu skladu a velkým zdrojům kapitálu.

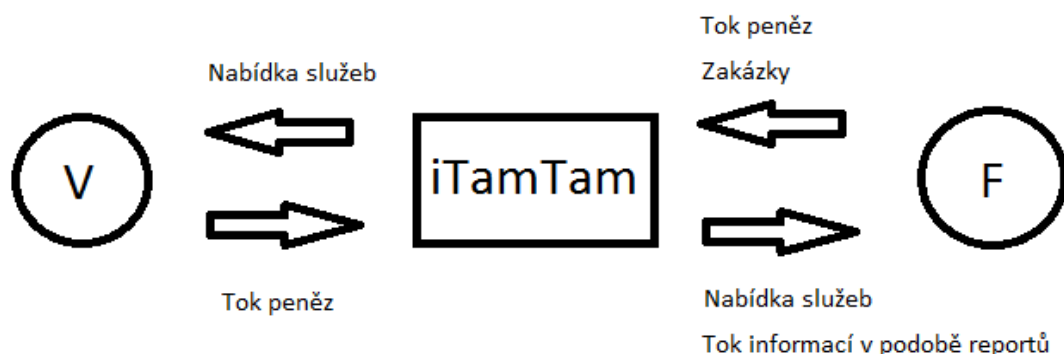
Jako startup by pro TamTam bylo skoro nemožné na tomto trhu dlouhodobě přežít, jelikož tento trh je příliš finančně a časově náročný.

3.4.8 Varianta B – marketingový kanál

Vhodnější cestou se tedy jeví využití lokátoru itamtam.cz k nabídce marketingových služeb. Základní idea tohoto modelu je velmi jednoduchá. Pomocí databáze, která se naplní vietnamskými majiteli maloobchodních prodejen a později restaurací, bister, nehtových studií atd., lze plošně oslovit tuto skupinu živnostníků, která je zajímavá pro české firmy. Pro ně je velmi těžké oslovit vietnamskou komunitu z důvodu kulturního rozdílu a jazykové bariéry.

3.4.9 Obchodní model

Obrázek 10: Obchodní model model varianty B: Marketingový kanál



Zdroj: autor

Obrázek č. 10 ilustruje obchodní model v případě volby marketingového kanálu. TamTam v tomto modelu nabízí služby jak večerkám, tak firmám, resp. živnostníkům, kteří by měli zájem oslovit skupinu vietnamských majitelů maloobchodních prodejen v Praze.

Večerkám lze nabízet služby, které jsou uvedené v kapitole 3.3.4. Podrobnosti ohledně služeb pro firemní zákazníky jsou uvedeny v kapitole 3.3.5. Vztah se zákazníky je převážně v podobě samoobsluhy ze strany zákazníků.

Inkaso peněz je ošetřeno platebním terminálem na webu, případně platbou na účet. Dle přání zákazníků lze i vypracovat reporty z kampaní, které byly provedeny ve spolupráci s TamTam.

Tento model by měl být finančně méně náročný, než je varianta nákupní unie a e-shopu. Velkou výhodou je kontrola dat, které budou převážně proudit přes platformu itamtam.cz a jsou v současné době velmi cenným zdrojem pro firmy.

3.4.10 Zákazníci

Potenciální zákazníci představují tyto 2 skupiny:

1. Registrovaní uživatelé (majitelé obchodů), viz. kapitola 3.3.9
2. Firemní zákazníci, živnostníci

Rozsah firemních zákazníků je široká. Mezi ty hlavní lze vyjmenovat tyto:

1. Distributoři, velkoobchody (nákup a rozvoz zboží)
2. Firmy dodávající IT produkty a služby (hardware i software)
3. Firmy a živnostníci, kteří nabízejí:
 - a. Účetnictví, daňové poradenství
 - b. Překlady a tlumočnictví
 - c. Právní poradenství
 - d. Vzdělání (jazykové kurzy, doučování aj.)

Zakázky od distributorů mohou být komplexní. TamTam se nebrání ani tomu, že by se podíleli na větších kampaních, pokud by to bylo výhodné pro obě strany. Pro zjednodušení se odhaduje, že zakázek bude 12 za celý rok a jejich průměrná cena bude 85 000 Kč.

3.4.11 Marketing

Prioritou pro TamTam je v současné době naplnění databáze. Plán je alespoň 1 500 zaregistrovaných uživatelů. K tomu, aby se plánu docílilo, budou využívány inzerce na webu Vietinfo. Díky dobrým kontaktům společníků TamTam se vyjednaly dobré podmínky. Celkové náklady na inzerci je 5 000 Kč za měsíc, tedy 60 000 Kč na rok.

Vedle toho je domluvena spolupráce s několika obchodními zástupci distributorů, kteří osobně navštěvují večerky po Praze. Za každou registrovanou večerku budou odměněni 200 Kč. Odhaduje se, že dokážou přivést 800 unikátních uživatelů, v přepočtu se vynaloží celkem 160 000 Kč.

Předpokládá se, že se pomocí metody word of mouth se bude šířit platforma itamtam.cz velmi rychle ve vietnamské komunitě a díky ní se zaregistruje 300 večerek. V současné době je v databázi 100 prodejen. Na zbylých 300 zapracují členové týmu TamTam, aby se dosáhla hranice 1 500 večerek.

Jak již bylo uvedeno v předešlých částí, itamtam.cz bude sloužit částečně jako informativní kanál, který bude 2x týdně publikovat články v podobě novinek, různých návodů, vysvětlení zákonů (aktuálně řešené EET), ale i vysvětlení výhod služeb itamtam.cz. Jeden článek bude stát 1 000 Kč, za celý rok to představuje 104 000 Kč.

3.4.12 Finanční plán

V této části je rozebrána finanční stránka varianty B pro reálnou variantu. Nejdříve budou nastíněny vstupní výdaje a provozní náklady, poté i výnosy. Z těchto údajů budou sestaveny 3 možné scénáře budoucího vývoje. Pesimistická a optimistická varianta se budou odvést od reálné varianty a promítnou se v poklesu, resp. navýšení výnosů. Na závěr bude celý projekt vyhodnocen.

3.4.13 Prvotní výdaje

V tabulce č. 10 jsou uvedeny prvotní výdaje, které musí TamTam vynaložit k tomu, aby mohl začít nabízet služby jak registrovaným uživatelům, tak firemním zákazníkům.

Tabulka 10: Vstupní náklady v Kč

Vstupní náklad	Výše
Tvorba webové aplikace	400 000
Dodatečné náklady na změny a opravy webové aplikace	100 000
Design, logo, barvy	50 000
Tiskoviny	20 000
Překlady	5 000
Založení podniku	35 000
Registrace pomocí obchodních zástupců	160 000
Celkem	770 000

Zdroj: autor

Největší investicí je webová aplikace, která dohromady stála 500 000 Kč. Design, logo a barvy byly vytvořeny externě a jejich výše byla 50 000 Kč.

Tiskoviny zahrnují propagační letáky, registrační formuláře, obálky a vizitky pro členy týmu, které stály 20 000 Kč. Pro web, letáky a registrační formulář bylo třeba zajistit překlad do vietnamského jazyka. Překlad stál 5 000 Kč.

Jelikož v projektu TamTam figuruje několik společníků, bylo nutné se poradit s právníkem ohledně nestandardních podmínek ve společenské smlouvě. Veškeré náklady spojené se založením podniku se vyšplhaly na částku 35 000 Kč. Právní formou podnikání byla zvolena společnost s ručením omezením.

Poslední velkou investicí v hodnotě 160 000 Kč je určena obchodním zástupcům, kteří zaregistrují 800 večerek do databáze.

3.4.14 Provozní náklady

Tabulka č. 11 shrnuje všechny provozní náklady spojené chodem itamtam.cz.

Tabulka 11: Provozní náklady za rok v Kč

Provozní náklady	Náklady	Dodatečná informace
4 brigádníci na výpomoc	475 200	9 900 měsíčně
Odpis webové aplikace	166 667	
Tvorba a překlad článků	104 000	1 000 za článek, 8 článků měsíčně
Pronájem kanceláře v tržnici SAPA	96 000	8 000 měsíčně
Správa a údržba webu	76 800	6 400 měsíčně
Inzerce na vietinfo.eu	60 000	5 000 měsíčně
Handychuck	3 600	300 měsíčně
Ostatní náklady	200 000	
Celkem	1 182 267	

Zdroj: autor

Největší položkou jsou 4 brigádníci, kteří budou vypomáhat celému týmu. Na starosti budou mít administrativu, péči o zákazníka a jiné drobné práce. Jejich náklad je 475 200 Kč za rok.

Webová aplikace je brána jako software a bude se podle § 32a, odst. 4 rovnoměrně odepisovat 3 roky. Odpisy vychází tedy na 166 667 Kč ročně.

V rámci projektu se plánuje i vytvoření informačního kanálu pro registrované uživatele. Cílem jsou 2 články týdně jak v českém, tak ve vietnamském jazyce. Celkem bude napsáno a přeloženo 104 článků, které budou stát 104 000 Kč.

Ze strategického pohledu si Tamtam pronajme kancelář v tržnici SAPA. Tržnice SAPA je jedním z míst, kde se vietnamská komunita nejvíce sdružuje v Praze. Měsíční pronájem vyjde TamTam na 8 000 Kč, za rok uhradí 96 000 Kč.

Následujícím provozním nákladem je správa a údržba webu. Ta je zajištěna externí IT firmou, která se stará i o opravy a změny webové platformy. Za celý rok vyfakturuje částku 76 800 Kč.

Další náklady jsou spojeny s marketingem a propagací. Inzerce na vietinfo.eu je domluvena na 5 000 Kč měsíčně, tedy 60 000 Kč za rok. Handychuck je nástroj, který pracuje s e-mailovým klientem a je vhodný pro sběr dat z e-mailů. Ročně se na něj vynaloží 3 600 Kč.

Položka ostatní náklady zahrnuje výdaje na mobilní paušály, internetové připojení, bankovní poplatky, náklady na posílání SMS, tiskovin atd., ale i menší nečekané výdaje. Ročně se odhaduje jejich výše na 150 000 Kč.

Při vstupních výdajích ve výši 770 000 Kč by bylo vhodné pro společníky vložit 1 500 000 Kč jako základní kapitál, který využijí k úhradě výdajů, než začnou inkasovat příjmy.

3.4.15 Výnosy

V prvním roce podnikání byly odhadnuty výnosy na celkovou výši 1 436 250 Kč. Výnosy jsou generovány ze služeb, které se nabízí jak registrovaným uživatelům, tak firemním zákazníkům.

Pro zjednodušení se u firemních zakázek se vypočítala průměrná cena 35 000 Kč na 1 zakázku. Poměr výnosů vygenerovaných od registrovaných uživatelů a firemních zákazníků je zhruba 40:60 v prvním roce.

Dílčí seznam výnosů lze vyčíst v tabulce č. 12.

Tabulka 12: Výnosy pro reálnou variantu v prvním roce podnikání v Kč

Služba	Průměrná cena	Počet	Výnosy
Úprava URL a nahrávání fotek na profil	1 000	250	250 000
Upřednostňování při vyhledávání	750	125	93 750
Reklamní prostor pro večerku na webu	1 000	80	80 000
Poslání e-mailu uživatelům databáze	2	5 000	10 000
Poslání SMS uživatelům databáze	5	12 500	62 500
Provize z transakcí	10 000	10	100 000
Zakázky firem	35 000	24	840 000

Zdroj: autor

3.4.16 Reálný scénář

V následující tabulce bude sepsán výkaz zisků a ztrát s odhadem na 3 roky.

Tabulka 13: Výsledovka reálné varianty za rok 2017, 2018 a 2019 v Kč

Výkaz zisku a ztrát	2 017	2 018	2 019
Tržby za prodej výrobků a služeb	1 436 250	2 154 375	3 016 125
Nájemné	96 000	96 000	96 000
Správa a údržba webu	76 800	76 800	76 800
Zřizovací výdaje	35 000	0	0
Náklady na reklamu a propagaci	402 600	167 600	167 600
Osobní náklady	475 200	712 800	950 400
Ostatní náklady	200 000	250 000	300 000
Tvorba webové aplikace	166 667	166 667	166 667
Provozní hospodářský výsledek	-16 017	684 508	1 258 658
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	127 012	239 153
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-16 017	557 496	1 019 505

Zdroj: : autor

V prvním roce podnikání by se TamTam dostal do menší ztráty ve výši 16 017. Tato ztráta je ovlivněna vysokými vstupní výdaji.

Meziroční růst tržeb je odhadován na 50% v roce 2018 a v roce 2019 bude pouze 40%. Nárůst se očekává převážně u firemních zakázek. Díky tomu se finanční situace zlepší a výsledek hospodaření za běžnou činnost bude za rok 2018 ve výši 557 496 Kč a za rok 2019 ve výši 1 019 505 Kč.

S růstem výnosů je spojen i nárůst variabilních nákladů. V roce 2018 a 2019 se najme dodatečně 1 brigádní a položka „Ostatní náklady“ se navýší meziročně o 50 000 Kč.

3.4.17 Optimistický scénář

Optimistická varianta oproti reálné variantě pracuje s nárůstem tržeb o 20%. Predikce nákladů a výnosu na 3 roky je zobrazen v tabulce č. 14.

Tabulka 14: Výsledovka optimistické varianty za rok 2017, 2018 a 2019 v Kč

Výkaz zisku a ztrát	2 017	2 018	2 019
Tržby za prodej výrobků a služeb	1 723 500	2 585 250	3 619 350
Nájemné	96 000	96 000	96 000
Správa a údržba webu	76 800	76 800	76 800
Zřizovací výdaje	35 000	0	0
Náklady na reklamu a propagaci	402 600	167 600	167 600
Osobní náklady	475 200	712 800	950 400
Ostatní náklady	200 000	250 000	300 000
Tvorba webové aplikace	166 667	166 667	166 667
Provozní hospodářský výsledek	271 233	1 115 383	1 861 883
Daň z příjmů za běžnou činnost	51 528	211 926	353 761
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	219 705	903 457	1 508 122

Zdroj: vlastní zpracování

Obdobně jako u reálné varianty se najme 1 brigádník navíc v každém v roce 2017 a 2018. „Ostatní náklady“ se meziročně navýší o 50 000 Kč.

Při takto vysokých tržbách by byl TamTam každý rok v zisku. V roce 2017 firma dosahuje zisku 219 705 Kč. Za rok 2018 by překročil milionovou hranici, zisk by představoval 1 508 122 Kč. TamTam by mohl pomýšlet na expanzi v podobě reinvestice, aby posílil svoji pozici na trhu, případně získal podíl z jiného trhu tím, že by začal sdružovat živnostníky z jiných oblastí podnikání.

3.4.18 Pesimistický scénář

U pesimistické varianty je očekáván pokles tržeb o 20% v prvním roce. Predikce hospodaření firmy je vypočten v tabulce č. 15.

Tabulka 15: Výsledovka pesimistické varianty za rok 2017, 2018 a 2019 v Kč

Výkaz zisku a ztrát	2 017	2 018	2 019
Tržby za prodej výrobků a služeb	1 149 000	1 723 500	2 412 900
Nájemné	96 000	96 000	96 000
Správa a údržba webu	76 800	76 800	76 800
Zřizovací výdaje	35 000	0	0
Náklady na reklamu a propagaci	402 600	167 600	167 600
Osobní náklady	475 200	712 800	950 400
Ostatní náklady	200 000	250 000	300 000
Tvorba webové aplikace	166 667	166 667	166 667
Provozní hospodářský výsledek	-303 267	253 633	655 433
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	115 096
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-303 267	253 633	540 337

Zdroj: vlastní zpracování

V prvním roce se firma dostává do ztráty 303 267 Kč. V následujícím roce se firma pomalu stabilizuje a její zisk dosahuje 253 633 Kč. Daň z příjmu TamTam nemusí platit z důvodu aplikace daňové ztráty z minulého roku. Zbylá část daňové ztráty ve výši 49 634 Kč se použije na snížení základu daně v roce 2019. V tomto roce firma začne vydělávat a přestává být z investičního pohledu ztrátová.

I u této varianty by se TamTam dokázal v druhém roce podnikání dostat do zisku, ale zisk není dostatečně vysoký na to, aby firma mohla z vlastních zdrojů investovat do nových podnikatelských aktivit.

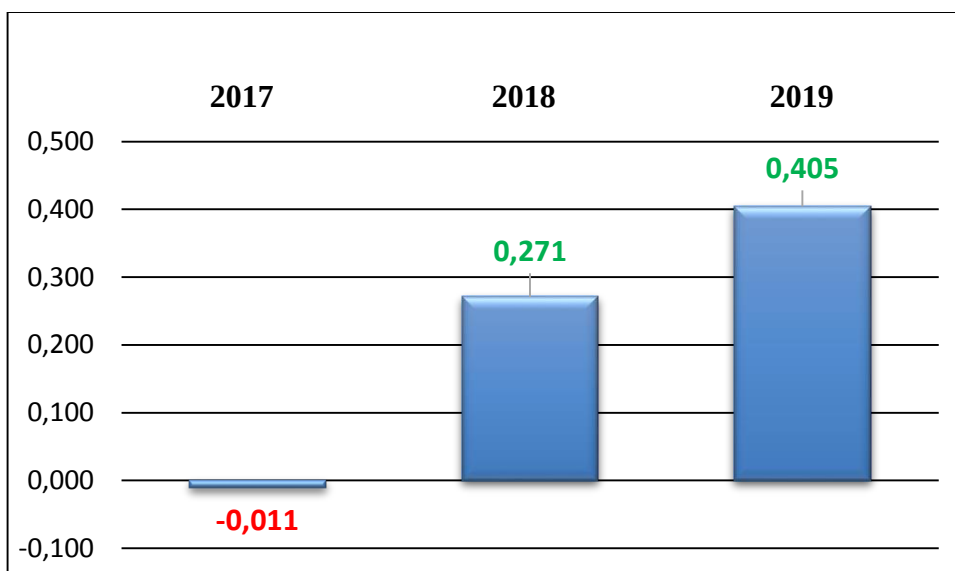
3.4.19 Hodnocení záměru na základě reálné varianty

Na začátku je nutné zmínit, že veškerý vložený kapitál je ve formě vlastního kapitálu a byl složený z vkladů vlastníků. S cizím financováním se nepočítá, jelikož je v začátcích podnikání velmi těžký získat.

3.4.20 Ukazatel rentability vlastního kapitálu

Z grafu č. 9 vyčíst, že se ROE v roce 2017 dostává do záporných čísel a procentuálně dosahuje -1,1%. V dalších letech se ale firmě daří. V roce 2018 by dosahovala rentability 27,1% a v roce 2019 čísla 40,5%. V obou případech by si firma vedle nadprůměrně v porovnání s odvětvím informačních činností, kde ROE dosáhlo hodnoty 23,5% za rok 2015¹⁸.

Graf 9: ROE za období 2017-2019 v absolutní hodnotě



Zdroj: autor

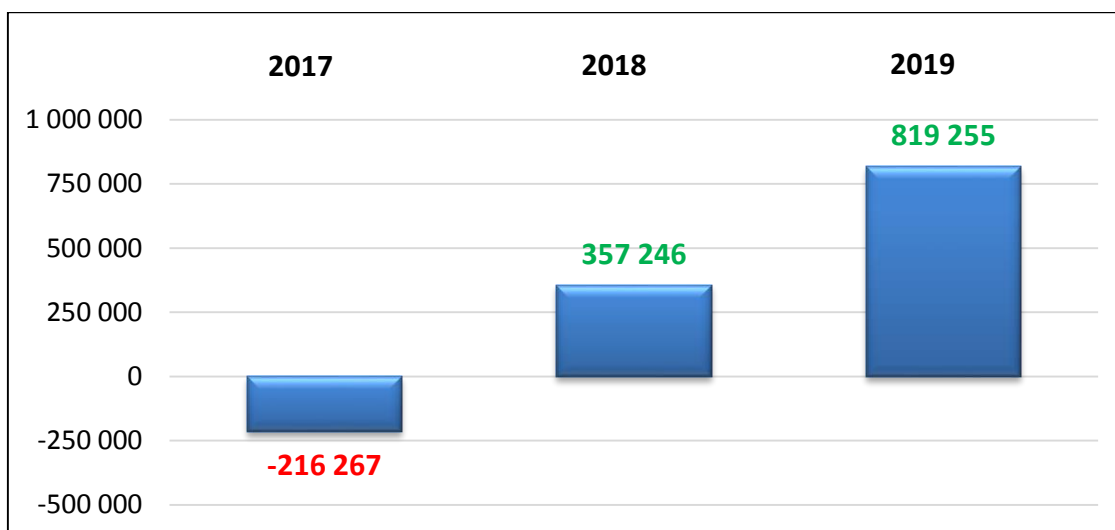
3.4.21 Ukazatel ekonomické přidané hodnoty

Alternativní náklad na kapitál, který je potřeba k vypočítání EVA, je vybrán pro odvětví informační činnosti a jeho hodnota za rok 2015 je podle tabulek 13,35% r_e ¹⁸.

Ukazatel ekonomické přidané hodnoty je ovlivněn vývojem ROE. Z grafu č. 10 vychází, že v roce 2017 je hodnota EVA v záporném čísle 216 267. V následujících letech by se EVA dostala do kladných čísel. V roce 2018 by dosahovala výše 357 246 a v roce 2019 dokonce by se ukazatel vyšplhal na hodnotu 819 255.

^{18, 18} Ministerstvo průmyslu a obchodu, *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2015* [online], publikováno 2.11.2016, [cit. 15.11.2016]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2016/11/Tabulky.xlsx>

Graf 10: Ukazatel EVA za období 2017 - 2019

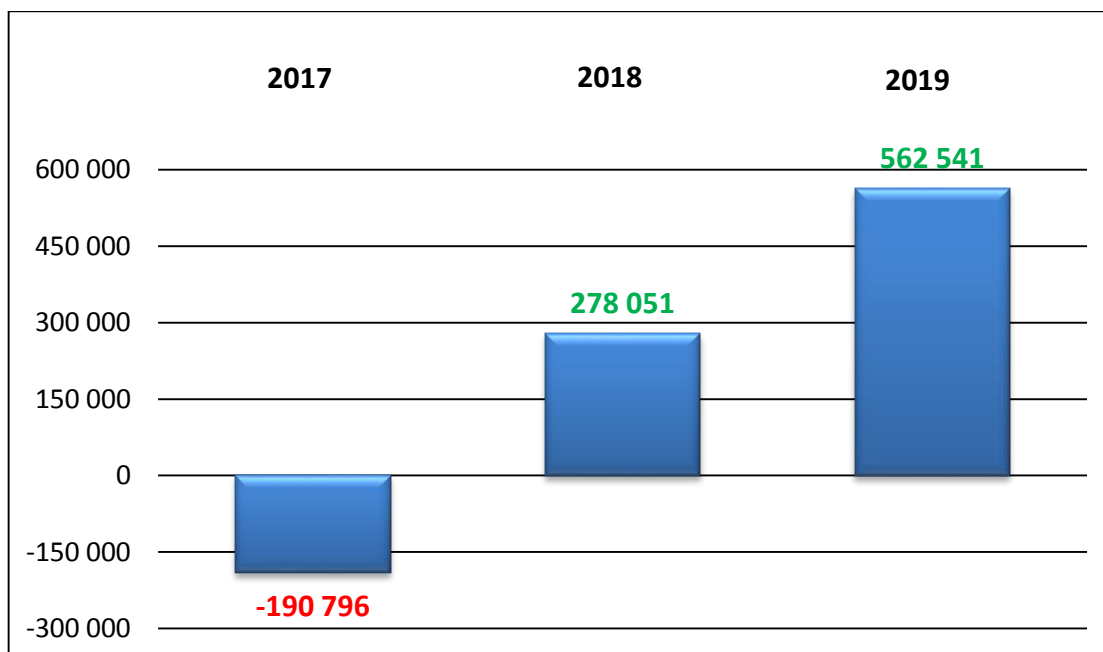


Zdroj: vlastní zpracování

3.4.22 Čistá současná hodnota

V grafu č. 11 jsou zachyceny výpočty čistých současných hodnot za období 2017 – 2019. Suma diskontovaných hodnot EVA je 649 796. Do projektu má smysl investovat, jelikož součet hodnot je větší než 0.

Graf 11: Čistá současná hodnota za období 2017 - 2019



Zdroj: vlastní zpracování

3.4.23 SWOT Analýza

Mezi silné stránky projektu lze zařadit:

- Inovativní služba
- Nový trh
- Znalost a porozumění vietnamské komunity

Díky službě, kterou nikdo na českém trhu neposkytuje, lze velmi rychle získat základnu zákazníků v podobě vietnamských majitelů maloobchodních prodejen, a tím pádem přilákat druhou stranu zákazníků, kterými jsou firmy a živnostníci.

Pomocí porozumění a znalosti vietnamské komunity může TamTam zvyšovat hodnotu pro své zákazníky. Současně lze hledat nové podnikatelské příležitosti a služby určené pro tuto komunitu.

Na novém trhu se nemusí TamTam ze začátku obávat konkurence a nemusí se omezovat na strategii diferenciaci, případně strategii nižších nákladů.

Hlavní slabé stránky projektu jsou:

- Nezkušený tým pracovníků
- Malé finanční zdroje

Limitujícím faktorem pro TamTam je nízký věk a nedostatek zkušeností osob, které na projektu spolupracují. Vhodné by bylo tedy mít alespoň jednoho člověka na seniorní pozici, který by měl na starosti operativu.

Dalším omezením je nedostupnost k finančním zdrojům. Celý projekt je financován z vlastních zdrojů spoluvlastníků. V případě nutnosti finančních prostředků ve fázi startu, bylo by třeba navýšit vklad, případně se oslovit investora uvnitř vietnamské komunity, kterému by byl nabídnut podíl ve firmě.

Příležitosti varianty B:

- Inovace - vstup na nový trh
- Vybudování dobrého jména ve vietnamské komunitě a díky tomu získat možnosti rozšíření podnikatelských aktivit

Pokud se podaří TamTamu nastartovat celý projekt, může v budoucnu pomýšlet na inovaci dané platformy. Možností se nabízí hned několik. Jedním z nich je vytvoření platformy, která by zprostředkovávala služby v rámci vietnamské komunity.

Jméno firmy je vždy důležité. To platí dvojnásob, pokud se daný podnik soustředí pouze na určitý nikový trh. Jestliže si TamTam dokáže vybudovat dobré jméno a image ve své komunitě, dokáže získat důvěru a velkou konkurenční výhodu, pokud se rozhodne vstoupit na jiné trhy a poskytovat jiné služby, či produkty.

Hrozeb projektu TamTam je několik:

- Neakceptace služby
- Nízká poptávka
- Potenciální konkurent

Hlavní hrozbou je nepřijetí služby, kterou TamTam nabízí. V takovém případě je nutné udělat analýzu a přijít na hlavní příčiny a důvodu neúspěchu. V krajním případě by bylo vhodné změnit strategický plán a přijít na trh s novým business modelem.

Nízká poptávka ze začátku může být devastující pro podnik. Na ni je třeba se připravit. Jestliže nebude stačit rezerva, kterou si TamTam předem stanovil, budou vlastníci muset vložit dodatečné finanční prostředky, aby udrželi chod firmy.

Kdyby se TamTam dlouhodobě začalo dařit, tak to s velkou pravděpodobností přiláká firmy, které se budou chtít na daný trh dostat a získat podíl z něho. Jedním z opatření je neustálá snaha o zlepšování stávajících služeb. Jiným opatřením je diverzifikace rizika, případně nebyť pouze závislý na příjmech plynoucích z jedné podnikatelské činnosti.

3.4.24 Závěr a shrnutí

Strategická varianta marketingového kanálu je podle odhadů rentabilní. Z finančního pohledu jsou velkou výhodou nízké vstupní výdaje a provozní náklady. To je dáno z části tím, že si společníci nevyplácí žádnou mzdu, která většinou bývá největším nákladem firmy. Vydělané peníze chtějí reinvestovat do firmy. Jelikož by se firma již v druhém roce dostala do zisku, TamTam by mohl rozšířit svoji platformu na restaurace, bistra, nehtová studia, či jiné oblasti podnikání, které provozují vietnamští občané.

Jelikož by se TamTam soustředil na velmi specifický trh, kde ještě není konkurence, měl by velmi volnou ruku v určování ceny a nabídky. Pokud by se podniku podařilo ovládnout tenhle trh, mohl by rozšířit své podnikatelské aktivity a nabízet větší portfolio služeb, případně vytvořit nový trh zaměřený na vietnamskou komunitu.

Slabinou toho projektu je mladý kolektiv pracovníků, kteří ještě nemají dostatek zkušeností.

Další slabinou jsou omezené finanční zdroje společníků. Při překročení plánovaných nákladů by se použila rezerva, která byla již vytvořena na začátku projektu. Pokud by se vyčerpala i rezerva, společníci by museli dodatečně vložit kapitál k udržení chodu firmy.

Hlavním rizikem této varianty je neakceptace služeb jak ze strany vietnamských majitelů večerek, tak ze strany firem, resp. živnostníků, kteří by chtěli využít databázi. V takovém případě by TamTam musel změnit marketingovou strategii, aby získal zákazníky na svoji stranu. V krajním případě by musel kompletně změnit byznys model.

Řešením by bylo upravení, případně vytvoření platformy, která by sloužila ke zprostředkování jak služeb, tak produktů pro vietnamskou komunitu. TamTam by byl pouze zprostředkovatelem a bral by si provize z uskutečněných transakcí.

4 Závěr

Vize projektu TamTam je velmi jednoduchá. Chce pomáhat vietnamské komunitě. Toho chce docílit nejdříve prostřednictvím webové platformy, která poskytuje vietnamským majitelům maloobchodních prodejen možnost propagace na internetu.

Autoři projektu předpokládají, že v České republice existuje lukrativní trh s vietnamskými živnostníky, kteří příliš nevyužívají online marketing. Tento předpoklad byl analýzou trhu v práci potvrzen. Závěrem analýzy trhu je zjištění, že na českém území je podle Českého statistického úřadu k datu 31. 12. 2015 celkem 57 000 vietnamských občanů, z toho 45 500 mají zde trvalý pobyt. Hlubším průzkumem se došlo k celkovému počtu živnostníků vietnamského původu, jejichž počet dosahuje 24 000. Z informací obchodních zástupců vychází, že nejpočetněji jsou živnostníci zastoupeni v oblasti maloobchodu, přesněji to jsou majitelé maloobchodních prodejen. Jen v Praze je těchto prodejen odhadem 2 500.

Dále je v práci zkoumán současný stav firmy, jeho zdroje a majetek. V každé části je nastíněno doporučení na vylepšení od autora. Z textu věnovaného majetku firmy vyplývá, že nejcennějším majetkem společnosti Tamtam je výše zmiňovaná webová platforma, která je již aktivní na doméně itamtam.cz. Web. Platforma má však několik nedostatků, které je třeba doladit co nejdříve. Na této platformě TamTam dosud nabízí 4 služby, které zatím nemají příliš velkou hodnotu pro zákazníka, jelikož v databázi je příliš málo uživatelů a itamtam.cz jako takový ještě není tolik známý na trhu. Momentálně je registrováno přibližně 100 prodejen.

Provozní náklady jsou na minimální úrovni. Jediné výdaje jsou za správu a údržbu webové platformy. Osobní náklady jsou zatím nulové, jelikož v projektu jsou zapojené osoby, které vlastní obchodní podíl a nechtějí si zatím vyplácet mzdu.

V současné době se TamTam nachází v nelehké pozici. Rozhoduje se, zda si vytvoří nákupní unii, ke které postaví e-shop s rozvozem. Analýzou tohoto strategického plánu se došlo k závěru, že tato varianta je momentálně příliš finančně náročná. Kromě toho se zjistilo, že trh s maloobchodem je velmi nasycený a konkurence je velmi silná.

Na základě této analýzy byl vytvořen alternativní strategický plán, který navrhuje využití webové platformy jako marketingový kanál. Ve strategickém plánu je vysvětlen business model a jiné důležité oblasti jako jsou zákazníci a marketing. Sestaven je i finanční plán.

Pomocí ukazatelů ROE, EVA, čisté současné hodnoty byl celý plán vyhodnocen jako rentabilní. K hlubší analýze je v závěru vytvořena SWOT analýza, která mapuje silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby. Na základě těchto podkladů autor doporučuje společníkům TamTam investovat do této varianty marketingové kanálu, jelikož je z finančního pohledu rentabilní, a oproti první variantě je méně riziková a mnohonásobně méně finančně náročná.

5 Použité zdroje

Literatura

KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry.* 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-295-6.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*, 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9

NEUMAIEROVÁ, Inka. *Řízení hodnoty podniku*, Praha: Profess Consulting, 2005. ISBN 80-7259-022-7

OSTERWALDER, A. -- PIGNEUR, Y. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev.* V Brně: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0425-2.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie.* Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1

SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kol.: *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, 1. vyd. Praha: Graba Publishing 2010. ISBN 978-80-247-3339-5

SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*, 5. přepracované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck 2010. ISBN 978-80-7400-336-3

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

Elektronické zdroje

BALA. *Dodavatelé BALA* [online], [vid. 05. 10. 2016] dostupné z:

<http://www.bala.cz/dodavatele-bala-p47.html>

BALA. *Naše členská základna* [online], [vid. 05. 10. 2016] dostupné z:

<http://www.bala.cz/nase-clenska-zakladna-p31.html>

Česká pošta. *Roznáška informačních/propagačních materiálů* [online], [vid. 8. 10. 2016] dostupné z:

<https://www.ceskaposta.cz/sluzby/reklamni-a-tiskove-zasilky-cr/roznaska-propagacnich-materialu>

Český statistický úřad. *Počet cizinců v ČR - předběžné čtvrtletní údaje; 2004/06 - 2016/06* [tabulka], [cit. 28. 9. 2016] dostupné z:

https://www.czso.cz/documents/11292/27320905/c01R02_201606.pdf/d395368c-97c4-45be-a5ea-6446238d4915?version=1.0

Český statistický úřad. *Cizinci v ČR – 2015* [online dokument], [cit. 29. 9. 2016]

dostupné z:

https://www.czso.cz/documents/10180/20556729/CIZINCI_2015.pdf/c1801bea-485e-4300-abad-8fcf09b93b27?version=1.0

ESO Market. *O nás* [online], [cit. 05. 10. 2016] dostupné z:

<https://www.esomarket.cz/o-nas/>

Inkluzivní škola. *Informace pro učitele – Vietnam* [dokument], [vid. 26. 9. 2016]

dostupné z: <http://www.inkluzivniskola.cz/sites/default/files/uploaded/Vietnam.pdf>

TamTam. *itamtam* [online], [vid. 10.11.2015], ©2015. Dostupné z: itamtam.cz

Justice. *Účetní závěrka za rok 2015 (VZZ) TAMDA FOODS s.r.o.* [dokument], [cit. 6. 10. 2016], dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/content/download?id=ac9012e4388e475e9bda79faa27007b4>

Justice. *Účetní závěrka za rok 2013 TAMDA FOODS s.r.o.* [dokument], [cit. 6. 10. 2016], dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/content/download?id=95429136c31540bc95249312ced837a8>

Klub Hanoi. *Historie imigrace z Vietnamu do českých zemí* [online], [cit. 26. 9. 2016]

dostupné z: <http://www.klubhanoi.cz/view.php?cisloclanku=2005040901>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2015*

[online], publikováno 2. 11. 2016, [cit. 15.11.2016]. Dostupné z:

<http://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2016/11/Tabulky.xlsx>

ProVektor. *Profil firmy* [online], [cit. 05. 10. 2016] dostupné z:

<http://www.provektor.cz/profil-firmy.htm>

Úřad České republiky. *Vietnamská národnostní menšina* [online], [cit. 25. 9. 2016]

dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnm/mensiny/vietnamska-mensina-108870/>

TAMDA FOODS. *O nás* [online], [cit. 06. 10. 2016] dostupné z: <http://tamda.eu/ve-cong-ty-tamda-foods/>

TAMDA EXPRESS. *Proč si nás vybrat?* [online], [cit. 06. 10. 2016] dostupné z:

<https://tamdaexpress.eu/info/proc-si-nas-vybrat-26.html>

DOAN, J. Osobní rozhovor. Praha. 5. 9. 2016

Seznam tabulek

Tabulka 1: Srovnání strategie modrého oceánu a rudého oceánu	5
Tabulka 2: Občané Vietnamu podle kategorie pobytu ke 31. 12. 2014.....	17
Tabulka 3: Vývoj Vietnamců s platným živnostenským oprávněním v období 2010 - 2014	19
Tabulka 4: Portfolio služeb pro registrované uživatele	30
Tabulka 5: Portfolio služeb pro firmy.....	31
Tabulka 6: Ceník České pošty za roznášku informačních letáků	33
Tabulka 7: Služby TamTam a jejich konkurence	37
Tabulka 8: 3 vybrané nákupní unie v maloobchodu v ČR	42
Tabulka 9: Výčet zboží, které nákupní unie Bala dokáže zprostředkovat.....	43
Tabulka 10: Vstupní náklady v Kč	49
Tabulka 11: Provozní náklady za rok v Kč.....	50
Tabulka 12: Výnosy pro reálnou variantu v prvním roce podnikání v Kč	51
Tabulka 13: Výsledovka reálné varianty za rok 2017, 2018 a 2019 v Kč.....	52
Tabulka 14: Výsledovka optimistické varianty za rok 2017, 2018 a 2019 v Kč.....	53
Tabulka 15: Výsledovka pesimistické varianty za rok 2017, 2018 a 2019 v Kč.....	54

Seznam grafů

Graf 1: 4 nejpočetnější skupiny cizinců v ČR ke 31. 12. 2014	15
Graf 2: Vývoj počtu Vietnamců v ČR za období 2011 - 2015.....	16
Graf 3: Počet vietnamských občanů dle krajů za rok 2013 a 2014	17
Graf 4: Otázka č. 1: „Do které z uvedených věkových kategorií spadáte?“	20
Graf 5: Otázka č. 2: Propagujete svoji večerku na internetu?	20
Graf 6: Otázka č. 3: Pokud ano, uveďte prosím jakým způsobem:.....	21
Graf 7: Otázka č. 4: Které služby si zajišťujete externě? Prosím uveďte:	22
Graf 8: Otázka č. 5: Jak moc dobře ovládáte český jazyk? Vyberte prosím úroveň:.....	22
Graf 9: ROE za období 2017-2019 v absolutní hodnotě	55
Graf 10: Ukazatel EVA za období 2017 - 2019	56
Graf 11: Čistá současná hodnota za období 2017 - 2019	56

Přílohy

Kompletní dotazník

Otázka č. 1: Do které z uvedených věkových kategorií spadáte?

- A. 29 a méně
- B. 30 – 50 let
- C. 51 a více

Otázka č. 2: Propagujete svoji večerku na internetu?

- A. Ano
- B. Ne

Otázka č. 3: Pokud ano, uveďte prosím jakým způsobem:

Otevřená odpověď

Otázka č. 4: Které služby si externě zajišťujete? Prosím uveďte:

Otevřená odpověď

Otázka č. 5: Jak moc dobře ovládáte český jazyk? Vyberte prosím úroveň:

- A. Rodilý mluvčí
- B. Pokročilý
- C. Středně pokročilý
- D. Mírně pokročilý
- E. Začátečník