



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# ROZVOJ OBCHODNÍCH AKTIVIT PRO FIRMU REALIZUJÍCÍ STÍNÍCÍ TECHNIKU

DEVELOPMENT OF BUSINESS ACTIVITIES FOR THE COMPANY IMPLEMENTING SHADING TECHNOLOGY.

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

**Bc. Adéla Nováková**

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

**doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.**

**BRNO 2022**

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	<b>Bc. Adéla Nováková</b>
Vedoucí práce:	<b>doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2021/22
Studijní program:	Mezinárodní ekonomika a obchod

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Rozvoj obchodních aktivit pro firmu realizující stínící techniku**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup zpracování

Teoretická východiska práce (nejnovější poznatky k řízení obchodních a marketingových činností v souladu s trendy ve vybraném oboru)

Analýza současného stavu (analýza vnějšího a vnitřního prostředí v souladu s vymezeným problémem)

Vlastní návrhy řešení plánu rozvoje nebo rozšíření obchodních činností společnosti včetně rizik a ekonomického zhodnocení)

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Hlavním cílem práce je navrhnout plán, který povede k rozvoji prodeje produktů stínící techniky do Rakouska.

### **Základní literární prameny:**

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, M. MATHAUSER a O. VALSA. Business strategie - krok za krokem. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.

JOHNSON, G. a K. SCHOLE. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KOTLER, P. a K., L. KELLER. Marketing management. 15. vyd. Praha: Grada, 2017. 814 s. ISBN-10 978-93-3258-740-3.

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

---

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
garant

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá rozvojem obchodních aktivit firmy realizující stínící techniku, který povede k získání nových zákazníků na rakouském trhu a zvýšení tržeb. Práce zahrnuje teoretické poznatky dané problematiky, strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Analytická část popisuje současný stav vybrané firmy, jejímž výsledkem je SWOT analýza. V návrhové části jsou zpracovány jednotlivá doporučení a návrhy týkající se rozvoje.

## **Abstract**

The diploma thesis deals with the development of business activities of the company implementing shading technology, which will lead to gaining new customers in the Austrian market and increase sales. The work includes theoretical knowledge of the issue, strategic analysis of the external and internal environment. The analytical part describes the current state of the selected company, the result of which is a SWOT analysis. In the design part, individual recommendations and proposals concerning development are elaborated.

## **Klíčová slova**

Zahraniční trh, vnitřní analýza, vnější analýza, rozvoj obchodních aktivit, SWOT analýza

## **Key words**

Foreign market, internal analysis, external analysis, development of business activities, SWOT analysis

### **Bibliografická citace**

NOVÁKOVÁ, Adéla. *Rozvoj obchodních aktivit pro firmu realizující stínící techniku* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/143018>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Iveta Šimberová.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

---

podpis studenta

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Ivetě Šimberové, PhD., za poskytnutí cenných rad a připomínek. Také děkuji firmě za poskytnutí potřebných informací a v neposlední řadě celé mojí rodině, která mě nejen při psaní této práce plně podporovala.

# OBSAH

ÚVOD.....	11
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE, POSTUPU ŘEŠENÍ A METOD ZPRACOVÁNÍ.....	12
1.1 Vymezení problému.....	12
1.2 Cíle práce.....	12
1.3 Postupy řešení, metody.....	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	19
2.1 Obchod.....	19
2.2 Zahraniční obchod.....	20
2.2.1 Podstata zahraničního obchodu.....	21
2.3 Obchodní aktivity.....	22
2.4 Strategický management.....	23
2.5 Podnik a podnikání.....	24
2.5.1 Rizika podnikání.....	25
2.6 Zákazníci.....	27
2.6.1 Získání zákazníka a vytvoření vazby.....	28
2.6.2 Udržení zákazníka.....	28
2.6.3 Péče o zákazníka.....	29
2.6.4 Základní principy péče o zákazníka.....	29
2.7 Preference zákazníků a vztahy s nimi.....	30
2.7.1 Vztahy se zákazníky.....	30
2.8 Faktory ovlivňující rozhodování neboli chování zákazníků na trhu.....	31
2.9 Výrobky, služby a procesy.....	31
2.9.1 Kvalita výrobku.....	32
2.9.2 Kvalita služby.....	33



2.9.3	Kvalita procesu .....	33
2.10	Trh a segmentace .....	34
2.10.1	Analýza trhu.....	35
2.10.2	Úrovně marketingové segmentace:.....	36
2.11	Charakteristika trhu .....	37
2.11.1	Charakteristika B2C.....	37
2.11.2	Charakteristika B2B.....	38
2.12	Analýza marketingového prostředí.....	39
2.12.1	Marketingové prostředí podniku.....	39
2.12.2	Makroprostředí.....	40
2.12.3	Mikroprostředí .....	40
2.13	Marketingový výzkum.....	41
2.13.1	Kvantitativní výzkum .....	41
2.13.2	Kvalitativní výzkum .....	42
2.14	Shrnutí teoretické části .....	43
3	ANALYTICKÁ ČÁST .....	44
3.1	Základní informace o firmě.....	44
3.2	Předmět podnikání .....	45
3.3	Obchodní situace .....	45
3.4	Zákazníci a přístup k nim.....	45
3.5	Analýza vnějšího prostředí.....	46
3.5.1	SLEPT analýza firmy.....	46
3.5.2	Analýza rakouského trhu .....	54
3.5.3	Analýza preference potenciálních zákazníků .....	55
3.6	Porterův model pěti sil .....	62
3.7	Analýza vnitřního prostředí.....	67

3.7.1	Analýza obchodních aktivit .....	67
3.7.2	Marketingový mix.....	68
3.7.3	Analýza zdrojů.....	73
3.8	SWOT analýza .....	75
4	NÁVRHOVÁ ČÁST .....	80
4.1	Stanovení cílů.....	80
4.2	Vymezení cílového segmentu .....	80
4.3	Seznam činností pro rozvoj obchodních aktivit na rakouský trh .....	81
4.3.1	Volba vhodných dodavatelů .....	81
4.3.2	Komunikace .....	81
4.3.3	Servis .....	85
4.3.4	Distribuce.....	85
4.3.5	Propagace.....	86
4.3.6	Realizace zakázky .....	86
4.3.7	Průběh zakázky .....	87
4.3.8	Vypořádání zakázky .....	87
4.4	Cenová kalkulace pro zákazníka v ČR.....	89
4.5	Ekonomické zhodnocení návrhů .....	90
4.6	Analýza rizik .....	91
	ZÁVĚR.....	95
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	96
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	99
	SEZNAM TABULEK .....	100

## ÚVOD

Dnešní doba sebou přináší nejrůznější trendy a novinky nejen v oblasti stínící techniky. Vybavit svůj dům, či byt si každý může dle svého gusta v mnoha stylech. Většina z nás se snaží, aby byl interiér barevně a elegantně sladěn a zároveň zútulnil a zajistil „teplo“ domova. Aby bylo dosaženo zmíněných požadavků, je třeba aby firmy zabývající se interiérovými doplňky sledovali současné trendy. Pro tyto podniky je velmi důležité aby byly flexibilní v případě změn či novinek, které mohou nastat z vnitřního nebo vnějšího prostředí.

Není tomu ani jinak ve firmě Milan Novák, která sídlí asi 45 km od Brna a zabývá se stínící technikou, jak v interiéru, tak exteriéru. Firma svoji produkci neustále inovuje a rozšiřuje ve prospěch zákazníka. Každá zakázka je pro firmu unikátní, jelikož co si zákazník namyslí, to dostane dle svých požadavků.

Jedná se tedy o zakázkovou výrobu, vše je vyrobeno přesně na míru. V současné době firma nabízí na domácím trhu celkem 10 druhů interiérové stínící techniky a 3 druhy exteriérové, přičemž každý produkt je specifický jeho možnostmi a druhy provedení.

Tato diplomová práce se zabývá rozvojem obchodních aktivit pro firmu realizující stínící techniku, která podniká na B2C i B2B trhu v České republice. Firma je rodinná, která má v České republice relativně stabilní pozici na trhu. Cílem této práce je rozvoj obchodních aktivit na rakouský trh, získání nových zákazníků a zvýšení tržeb.

Návrhy z této diplomové práce budou využity majitelem firmy jako podklad pro rozvoj na rakouský trh. Pomocí rozšíření prodeje očekává majitel zvýšení tržeb a získání nové klientely.

# 1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE, POSTUPU ŘEŠENÍ A METOD ZPRACOVÁNÍ

Tato kapitola diplomové práce se zabývá vymezením problému, cílů práce a popsání metod postupu řešení, které budou vést ke splnění cílů.

## 1.1 Vymezení problému

Předmětem podnikání firmy Milan Novák je prodej a montáž stínící techniky v České republice. Zabývá se realizací a servisem v oblasti interiérové a exteriérové stínící techniky jako jsou garnýže, záclonové kolejnice, záclony, závěsy, žaluzie, navíjecí rolety, panelové posuvné stěny, dvojité rolety TWINTEX, pergoly, markýzy i sítě proti hmyzu. Primárně se zaměřuje na konečné zákazníky, tedy B2C trh. Jedná se o zakázkovou výrobu, kde každý kus je jedinečný.

V minulosti měla firma několik málo zakázek na pohraničí Rakouska, jednalo se však pouze o jednotky kusů, a to zhruba dvě zakázky za rok. V posledních letech byla firma indisponována skrz pandemii Covid19 vůči zahraničním zákazníkům. Díky zvyšujícím se poptávkám chce firma rozšířit své působení na zahraničním trhu ve větší míře, a to právě do zmiňovaného Rakouska, kde by mohla mít firma potenciál uspět.

## 1.2 Cíle práce

### Hlavní cíl

Práce je zaměřena na rozvoj obchodních aktivit, lépe řečeno rozvoj realizace a servisu stínící techniky firmy Milan Novák. Hlavním cílem práce je navrhnout plán, který povede k rozvoji prodeje produktů stínící techniky do Rakouska. Pomocí analýz a průzkumu trhu předložit návrhy pro získání nových zákazníků na zahraničním trhu.

### Dílčí cíle práce:

Pro dosažení hlavního cíle práce je nutné si vytyčit dílčí cíle, které jsou následující:

- Analyzovat současný stav firmy (mikro a makro prostředí).
- Zhodnotit aktuální situace firmy.
- Zpracovat SWOT analýzy a její vyhodnocení.
- Vyhodnotit situaci na zahraničním trhu.

- Navrhnout vlastní řešení pro rozvoj obchodních aktivit v ohledu zvýšení počtu zákazníků a rozšíření vybraného produktu na rakouském trhu.

### **1.3 Postupy řešení, metody**

Diplomová práce se skládá ze třech hlavních částí. V první část je věnována teoretickým poznatkům, zejména marketingu a managementu. Také jsou vymezeny pojmy jako je trh, zákazníci, konkurence, podnikatelské subjekty a obchodní aktivity. Popsány a vysvětleny jsou i jednotlivé analýzy, které se využijí v následné analytické části.

Druhá část se věnuje popisu firmy, dále rozebírá jednotlivé analýzy, také charakterizuje zahraniční obchod a segmentaci trhu. V práci není opomíjen ani samotný zákazník a jeho rozhodování či chování.

V poslední návrhové části jsou popsány dané problematiky a návrhy pro jejich nejpřístupnější možná řešení, která povedou ke zlepšení současné situace. Také jsou zde popsána možná rizika a přínosy pro firmu.

Jednotlivé metody:

#### **SLEPT**

Model sloužící k podrobné analýze a vyhodnocení procesů dynamického a konkurenčního okolí firmy. Zahrnuje všechny klíčové faktory, které přímo či nepřímo ovlivňují obchodní výsledky. Díky tomuto může firma získat lepší pozici na trhu. (Johnson a kol., 2013)

#### **Sociální faktory**

K sociálním faktorům se řadí například místní tradice, kultura a náboženská víra. Dále sledují etické hodnoty, postoje k obchodování v určitém odvětví (drogy), prostituce nebo pohřební služby. Samotné podnikatelské prostředí je úzce spjaté s kulturou a tradicemi dané krajiny, a proto je velmi důležité tomuto přizpůsobit svoji činnost. (Perera, 2017)

#### **Legislativní faktory**

Legislativní faktory tvoří soubor práv, regulací, principů a pravidel, které se týkají oblasti daného podnikání. Legislativní rámec vymezuje občanský zákoník, antimonopolní zákony, ochrana osobního vlastnictví nebo regulace životního prostředí. (Mallya, 2007)

### Ekonomické faktory

Každý podnik je ovlivněn vývojem makroekonomických trendů, na kterých závisí úspěšnost podniku na trhu a určují příležitosti a hrozby podniku. Patří sem překážky při exportu a importu, daňová zátěž, dostupnost úvěrů a také trend nezaměstnanosti, výše úrokové míry a míra inflace. (Mally, 2007)

### Politické faktory

Politické prostředí je celkově pro firmu velmi důležité, jelikož definuje míru rizika podnikání v zemi. Dané faktory určují, jaká je v daném prostředí stabilita či nestabilita, jak vláda zasahuje do podnikání-zda využívá nástroje fiskální a monetární politiky atd. (Perera, 2017)

### Technologické faktory

Technologie se stále vyvíjí, a proto je třeba je neustále sledovat a s tím spojené příležitosti a hrozby v tomto prostředí. Mezi tyto faktory patří technické zdokonalení, technická infrastruktura a všechny nástroje, které napomáhají zvýšit produktivitu jak vnitřních, tak vnějších procesů firmy. (Perera, 2017)

## **Analýza trhu**

Trh v marketingovém pojetí představuje soubor všech stávajících a potenciálních kupujících, kteří v určitých situacích koupí výrobku nebo služby uspokojí jednu nebo několik potřeb. (Jakubíková, 2013).

Cílem tržní analýzy je správné vymezení trhu, na kterém společnost působí. V této analýze je potřeba prvně uvažovat o zákaznických potřebách a potom až o službách a výrobcích, kterými jsou zákazníci uspokojováni. Kromě současných trhů, je třeba uvažovat i prozatím neexistující trhy, kterými jsou skryté a nově vznikající. (Blažková, 2007)

Analýza zahraničních trhů je základním předpokladem obchodního úspěchu firmy vstupující na cizí trhy, nebo dovážející konkrétní zboží ze zahraničí. Je to nezbytný klíčový krok před vstupem na dosud neznámý trh, před zahájením exportní nebo importní operace. (Svatoš, 2009)

## **Porterova analýza 5 sil**

Koncept této analýzy, kterou lze označit také jako analýzu atraktivity trhu, je založen na pojetí podnikatelského prostředí firmy coby sdružení jiných firem, které spolu vzájemně soupeří o získání podílu na trhu s obdobnými výrobky a službami. V modelu je zachyceno těchto pět faktorů:

- Stávající konkurence-soupeření o pozice na trhu mezi již existující konkurencí.
- Potenciální konkurence-Potenciální ohrožení podniku novými účastníky na trhu.
- Dodavatelé-jejich obchodní pozice a vyjednávací schopnosti.
- Zákazníci-jejich obchodní pozice a vyjednávací schopnosti.
- Substituční produkty-ohrožení firmy substitučními produkty.

Potenciální konkurenti mají větší zájem o odvětví, kde jsou naopak bariéry pro vstup na trh vysoké. V tom případě však musí zohlednit i bariéry odchodu. Vysoký potenciál zisku nabízí nejvyšší riziko, v tomto případě tedy vysoké bariéry vstupu i výstupu. (Blažková, 2007; Kotler a Keller, 2013).

Substituční, výrobky jsou výrobky nebo služby, které mohou nahradit současnou tržní nabídku. Hrozbou je v případě tohoto faktoru skutečnost, že zákazník neuspokojí své potřeby koupí mého produktu či služby, ale právě tím alternativním. (Blažková, 2007; Kotler a Keller, 2013).

Kupní síla narůstá, pokud je výrobek nediferencovaný, pokud jeho koupě představuje velkou část jejich nákladů, případně když roste jejich citlivost na cenu v rámci nízkých zisků. Jejich síla ovšem klesá například při vysokých nákladech na změnu dodavatele. Pro prodejce není atraktivní trh, kde mají kupující rostoucí sílu. Kromě orientace na odvětví, kde je vyjednávací síla kupujících nižší, je ještě lepší obranou vytváření takových nabídek, jimž kupující nemohou odolat (Blažková, 2007; Kotler a Keller, 2013).

Dalším aspektem růstu síly dodavatelů jsou vysoké náklady kupujících na nalezení substitutu. Trh se tedy stává neatraktivní v důsledku moci dodavatele libovolně ovlivňovat cenu nebo dodávaného množství. Prodejci se mohou bránit využíváním více dodavatelů, případně vytvářením dobrých vztahů s dodavateli, které jsou prospěšné oběma stranám (Blažková, 2007; Kotler a Keller, 2013).

V neposlední řadě analýza zkoumá faktor rivality mezi současnými konkurenty na trhu. Důraz se klade na počet konkurentů, odlišnost výrobků a služeb a velikost bariér vstupu i výstupu z trhu. Rostoucí rivalita je značná mezi množstvím malých, resp. stejně velkých konkurentů. (Blažková, 2007).

### **Analýza obchodních aktivit**

Obchodní aktivity jsou pro každého podnikatele velmi důležité, musí totiž zajistit jak nákup, tak prodej konečným spotřebitelům. Analýza obchodních aktivit zkoumá a hodnotí každodenní obchodní činnosti, které mají za úkol dosáhnout plánovaného objemu prodejů a tržeb. Jde o analýzu, jež posuzuje veškeré hospodářské činnosti vykonávané podnikem v průběhu jeho podnikatelské činnosti. Patří sem nákupní a prodejní činnost podniku. (Mulačová, Mulač, 2013)

### **Marketingový mix**

Marketingový mix bude použit v rámci analýzy vnitřního prostředí podniku, jelikož se jedná se o souhrn vnitřních faktorů, umožňující ovlivnit chování zákazníků. Tento mix zahrnuje vše podstatné pro firmu, co je na trhu a vše co rozhoduje o jejím úspěchu. Organizace ho také využívají k dosažení svých cílů v klasické podobě a to 4P: produkt (product), cena (price), místo (place), propagace (promotion). (Foret 2008)

#### **Produkt**

Podle Kingsnorth (2015) může být produktem cokoliv, co lze prodat. Může to být fyzický produkt stejně tak jako nabídka služeb. Hlavní a nejdůležitější věcí je to, aby to posloužilo zákazníkům. Nejlepší řešení je, když firma vyrábí něco, o co mají lidé zájem a co chtějí koupit. Dobrým začátkem je provést analýzu trhu, aby se zabránilo situaci, kdy neexistuje poptávka po produktech, a lidé nemají zájem.

#### **Cena**

Cena je jediným prvkem v podobě příjmů pro danou firmu. Chápáno jako, co se od nás žádá za nabízený produkt v podobě směnné hodnoty. Správné stanovení ceny patří k nejdůležitějším a nejzávažnějším krokům manažerského rozhodování, říká Foret (2008). Podle Janoucha (2014) cena představuje všechny náklady vynaložené na tvorbu produktu. Cena se počítá také s přepravními náklady, balením, trávením času a fyzické a psychické námahy potřebné k získání produktu.

#### **Místo**



Místo není jen o kamenných obchodech, ale také o způsobu distribuce, pohodlí při nakupování, které lze spojit s designem a srozumitelností, také pozice na výsledcích prohlížečů webových stránek. To je to stejné jako u fyzického obchodu, když má společnost ty správné produkty, ale jejich obchod se nachází na špatném místě, tak pak bude méně prodejů, než by mohlo být na dobře umístěné prodejně. (Kingsnorth 2015)

Ve světě e-shopů je změna jednodušší než přesunout celý kamenný obchod někam jinam. Dalším aspektem může být distribuce a způsoby, jak produkt doručit zákazníkům. Protože si zákazníci výrobky nemohou osobně vyzkoušet a prohlédnout, obchodníci by se měli zaměřit na podrobnou prezentaci výrobků na webových stránkách. Vzhled webu může být pro zákazníka důležitý, stejně jako zobrazení produktů nebo informace o produktech. Strategií je vytvořit stránky a produkt nezapomenutelné pro zákazníky, toho lze dosáhnout i chytlivými názvy, obrázky nebo porovnáním s konkurencí. (Synek, 2009)

### Propagace

Foret (2008) říká, že je na posledním místě marketingového mixu, avšak tvoří velmi důležitou složku právě zmiňovaná propagace. Mnoho lidí si pod slovem marketing vybaví reklamu, jakožto nejznámější nástroj propagace. Díky tomu se zákazníci dozví o produktech, místech prodeje i jejich cenách.

Kingsnorth (2015) zdůrazňuje propagaci, protože je časté, že zákazníci přijdou do kontaktu právě s naší značkou. Základem je, že potenciální zákazníci musí nejprve vědět, že společnost vůbec existuje a co společnost nabízí, znát funkce a účel a výhody produktu. Marketing se změnil a je to víc než jen křik o produktu, je toho mnohem více, je to o navázání vztahu a přijetí zákazníků, jedná se o dlouhodobou cestu. Tato cesta začíná prvním dojmem, ale nekončí to nákupem, tato cesta by měla trvat dlouho, aby se zákazníci stali loajálními. Aby byli spokojeni rovněž se službami spojenými s nákupem (doprava, rychlost, řešení výměny a reklamaci) a opět se vraceli k nákupům a stali se dlouhodobými, nejlépe trvalými zákazníky.

### **Analýza zdrojů**

Cílem analýzy zdrojů je finanční stabilita. Analýza stanovuje množství zdrojů, které jsou v podniku hodnoceny. Slouží k naplnění cílů firemní strategie. Dělí se do čtyř kategorií: Hmotné zdroje - patří sem například stav haly, fyzické zdroje.

Lidské zdroje – je to analýza personálu, která zkoumá jak kvalitu, tak organizační strukturu.

Finanční zdroje – spadají sem zdroje příjmů, investice, vyplacení závazku apod. Pro zhodnocení se používají poměrové finanční ukazatele.

Nehmotné zdroje – jde o zdroje, jenž nejsou hmatatelné, jedná se pověst firmy, značku a jiné. (Růčková, 2019)

### **SWOT analýza**

Tento model shrnuje výsledky zjištěné z analýz vnějšího a vnitřního prostředí a umožňuje organizacím identifikovat interní i externí faktory. SWOT analýza se používá jako nástroj rozhodování a usnadňuje rozvoj strategických plánů. Vnitřní faktory představují prvky, které mohou být ovlivněny nebo modifikovány organizací. V této skupině jsou silné a slabé stránky. Silné stránky jsou faktory podnikání, které posilují její konkurenční postavení proti konkurenci. Na druhé straně jsou slabosti, které oslabují konkurenční postavení organizace. Tyto vnitřní faktory mohou tvořit zkušený management, kvalita produktu, pracovní síla, motivace, vztahy a další.

Vnějšími faktory jsou ty prvky, které organizace nemůže ovlivnit, jsou spojeny s prostředím, ve kterém se vyvíjí. Prvním vnějším faktorem jsou příležitosti, které mají pozitivně ovlivnit konkurenční postavení organizace. Ti, kteří negativně ovlivňují vnější prostředí organizace se nazývají nitě. (Seth 2015)

Ze slabých stránek projektu se objevují specifické vnější hrozby rizika, kterým může společnost v budoucnu čelit. Je dobré se nejprve zaměřit na vnitřní aspekty a poté na vnější aspekty. Tyto strategie slouží k maximalizaci potenciálu společnosti a posílení její pozice a k minimalizaci dopadu negativních dopadů. (Jakubíková 2013)

### **Analýza rizik**

Tato analýza bude využita pro snižování potencionálních rizik, které společnosti hrozí. Každé podnikání je spojeno s riziky. Zajišťovací instrumenty, které umožňují rizika snížit, jsou nedílnou součástí obchodní a podnikatelské strategie. (Janatka, 2017)

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE**

### **2.1 Obchod**

Obchod je mezičlánkem mezi výrobcem a spotřebitelem. Vyvíjí se na základě změn těchto subjektů a dalších okolností. Určuje ho například poměr nabídky a poptávky, konkurenční prostředí a vývoj složek marketingového prostředí. Jeho úkolem je zajištění efektivní směny zboží či služeb mezi zúčastněnými strany. (Zamazalová, 2009)

V dnešní době rozeznáváme dvě základní roviny termínu obchod, kterými jsou obchod jako činnost a obchod jako instituci.

#### **Obchod jako činnost**

Obchod chápeme jako činnost tržního subjektu, který provozuje nákup a prodej zboží. Uzavírání „obchod“ je běžnou součástí života všech lidí, podnikatelských i nepodnikatelských subjekt. Touto činností se mohou zabývat obchodníci, ale i subjekty, jejichž hlavní činností je výroba či služby. U výrobních podnik ale dochází k oddělení nákupu a prodeje sortimentu, a to z hlediska funkčního, časového, prostorového i organizačního. (Mulačová, Mulač, 2013)

#### **Obchod jako instituci**

Obchodní instituce v užším pojetí označujeme jako subjekty, které nakupují fyzické zboží za účelem dalšího prodeje bez jeho další zásadní úpravy. V rámci obchodu v institucionálním pojetí rozlišujeme další dvě oblasti obchodování s fyzickým zbožím. První je „Obchod se spotřebním zbožím“, kde je podstatou prodej zboží konečnému individuálnímu spotřebiteli. Tento druh obchodu je převážně v dnešní době realizován k účelu pro obchodní firmy a specializované instituce v užším pojetí. Řadíme sem především: potraviny, potřeby pro domácnost, elektronika, oblečení, dopravní prostředky a jiné. Druhou oblastí je „Obchod se zbožím pro další podnikání“, které slouží jako mezičlánek mezi výrobou a obchodem spotřebního zboží. Může být v podobě obchodního materiálu či výrobním činitelem, nebo zbožím pro další prodej v nezměněné podobě,

popřípadě menších úpravách. V této oblasti působí především výrobci a poskytovatelé různých služeb. (Mulačová, Mulač, 2013)

## **2.2 Zahraniční obchod**

Zahraniční obchod je chápán jako transakce zboží či služeb, která ovšem není uskutečňována na území jednoho státu, ale na úrovni mezinárodní. Díky zahraničnímu obchodu můžou státy uplatňovat své konkurenční výhody, či získávat produkty, které jsou pro daný stát z jeho vlastních zdrojů nezískatelné. Této výhody zahraničního obchodu si byli vědomi již obyvatelé prvních států, kdy některý stát byl bohatý na živočišnou produkci a jiný stát se zabýval výrobou. S vývojem trhu docházelo i k vývoji mezinárodního obchodu, kdy se od barterových obchodů přešlo k obchodům za platidla.

Každá země, která se zapojuje do mezinárodního obchodu, si stanovila určitou obchodní politiku státu, díky níž je právě zahraniční obchod ovlivněn.

Kalínská (2010) definovala obchodní politiku jako prostředky, které využívá stát pro regulaci vnějších ekonomických vztahů a má za úkol také určit nástroje, které pro to budou využívány.

Dále také obchodní politiku Kalínská (2010) chápe jako sbírku záměrů, vytvořených strategií, opatření, smluv a dalších, tvořených vládou. Právě tyto vyjmenované nástroje jsou určeny domácím i zahraničním subjektům, jež jsou zainteresovány v mezinárodním obchodě.

Nástroje obchodní politiky se liší v každé zemi. Záleží na mnoha faktorech, přičemž mezi nejdůležitější patří otevřenost ekonomiky či jakým směrem je vedena zahraničně-obchodní politika. Zahraničně obchodní vztahy, resp. zahraniční obchod znamená, že část produkce zboží a služeb vytvořené v domácí ekonomice se vyváží, zatímco část produkce, která je doma spotřebována nebo investována, je naopak vyráběna v zahraničí a do domácí ekonomiky je dovážena. Zahraniční obchod je cestou, jak ekonomika může realizovat své komparativní výhody, tedy vyrábět určité zboží za relativně nižší náklady než země jiné.

Hodnocením zahraničního obchodu se zabýval Svatoš (2009), který hodnotí zahraniční obchod z hlediska efektivnosti, proporcionality, demonstrativního efektu, hospodářské provázanosti. Hledisko efektivnosti je vysvětlováno jako zaměření se na výroby, kde v

rámci vývozní politiky může být dosaženo maximálních úspor. Z hlediska proporcionality se hodnotí státy, jak velký mají domácí trh a zda jsou schopni soběstačného vývoje. V dnešním světě ovšem není mnoho zemí, které jsou schopny pokrýt ze svých zdrojů veškeré potřeby. Dle hlediska demonstrativního efektu se hodnotí země, kde se porovnává jejich vývozní a dovozní program. Provázanost zemí díky zahraničnímu obchodu způsobují stabilnější vztahy zainteresovaných stran, tato skutečnost může snižovat riziko vzniku konfliktu.

### **2.2.1 Podstata zahraničního obchodu**

Jedním z důvodů angažovanosti zemí v mezinárodním obchodě je nedostatek vlastních zdrojů k uspokojení domácí poptávky. Tento důvod ale není jediný. Dalším důvodem pro zapojení se do zahraničního obchodu jsou klesající náklady jak na spotřebu, tak na výrobu. Klesající náklady ve výrobě jsou způsobeny hlavně tím, že s narůstající velikostí trhu většinou roste i poptávka po produktech. Podnik na tuto skutečnost musí odpovědět rozšířením své produkce (pokud mu to podmínky dovolí). S větším množstvím vyráběných dávek se snižují právě výrobní náklady. Tím, že se zvětšuje trh, na kterém podnik působí, se mění i jeho konkurenceschopnost a dle nároků spotřebitele se nabízené produkty musí neustále vyvíjet, aby nebyly z trhu vyloučeny konkurencí. Nižší náklady spotřebitelů jsou způsobeny hlavně tím, že některá z nabízejících firem na trhu může disponovat výhodou v podobě nízkých výrobních nákladů, tím může produkty prodávat za nižší cenu a spotřebitel vynaloží menší množství peněžních prostředků v případě, že se rozhodne své potřeby naplnit právě za pomoci produktů od tohoto výrobce. Další podstatný vliv na zahraniční obchod má bezesporu otevřenost ekonomiky. V případě, že se ekonomika nepodílí na budování mezinárodních obchodních vztahů ani není nijak zainteresována do zahraničního obchodu, hovoří se o tzv. uzavřené ekonomice. Tento jev je ovšem extrémem, který by se v dnešním světě, kde je stále větší stupeň globalizace, jen těžko hledal. V makroekonomické teorii se tento jev nazývá také třísektorová ekonomika. Na trhu třísektoru se střetávají firmy, stát a domácnosti (spotřebitelé). Oproti tomu otevřená ekonomika neboli tzv. čtyřsektor má již zmíněné účastníky trhu doplněné o zahraničí. Od vstupu České republiky do Evropské unie dochází k neustálému růstu otevřenosti ekonomiky. Tím, že se odstranily bariéry pohybu zboží a služeb v rámci Evropské unie, se České republice otevřely další možnosti v získávání zdrojů. Jelikož je

česká ekonomika relativně malá a závislá na zahraničním obchodu, bylo právě odstranění bariér v rámci EU pro český zahraniční obchod důležitým krokem.

## 2.3 Obchodní aktivity

„Obchodní aktivity zahrnují všechny typy akcí, které mají napomoci společnosti k dosažení zisku.“ (Business activities, 2017)

Obchodní aktivity, všechny spojené v úsilí o hospodářský úspěch, k jednoduššímu upřesnění můžeme dělit do následujících tří typů:

- Průmysl

Odvětví jsou označena na základě výrobků, které vyrábějí nebo produkují. Uvnitř průmyslu se nacházejí různé komponenty jako design, výroba a zpracování, ale každý průmysl je zaměřen na vlastní konkrétní produkty nebo služby. Cílem je vyrábět produkty, které spotřebitelé akceptují a zakoupí, a tím pádem získat z tohoto průmyslu peníze.

- Obchod (commerce)

Zatímco průmysl se zaměřuje na výrobu nebo produkci, obchod pracuje na tom, aby se tyto výrobky dostaly do rukou spotřebitelům. Obchod, jako součást obchodních aktivit se zaměřuje na činnosti, které usnadňují prodej zboží. Mohou zahrnovat:

- Transport: Doprava produktů z jednoho místa na druhé.
- Bankovníctví: Finanční asistence, která napomáhá produkovat a distribuovat zboží.
- Skladování: Sklady slouží jako přechodné prostory a pomáhají v distribuci zboží.
- Marketing a reklama: Vzdělávání spotřebitelů a propagace produktů, která pomáhá zvyšovat informovanost.

S použitím těchto je obchod schopen poskytnout produkované zboží správným zákazníkům ve správný čas. Obchod zahrnuje obchodní i pomocné služby, a když vše důmyslně spolupracuje, zboží je efektivně distribuováno na vhodná místa.

- Prodej (trade)

Uvnitř obchodu může být proces posunu zboží ke spotřebitelům definován jako obchod. Jednoduchým prodejem může být například akt poskytnutí zboží spotřebiteli výměnou za

peníze. Existují i různé pomocné procesy, které také fungují jako součást obchodu. Zahrnují Převahu, Komunikaci, Skladování, Pojištění, Bankovníctví, Reklamu.

Prodej je spojen s nákupem. Různé pomocné procesy prodeje pomáhají nejen dostat produkty ke spotřebitelům, ale nabízejí také podpůrné služby k zajištění hladkého přechodu od výrobce na regály obchodů. (Business activities, 2017)

## **2.4 Strategický management**

Strategickým managementem se rozumí strategické řízení společností, jež zahrnuje proces tvorby záměrů, jejich rozvoj a implementaci. Pro rozvoj podniku má strategické řízení zásadní význam, a to především pro udržení dlouhodobého souladu mezi jeho posláním, dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji. Prostřednictvím cílů, misí, cílů, růstové strategie a portfolia se strategický management zaměřuje na soulad mezi společností a jejím prostředím. (Jakubíková, 2013)

Aby byl podnik úspěšný, nesmí opomíjet důležitý aspekt, kterým je strategické myšlení. Definice termínu strategického myšlení není zcela jasná. Lze však konstatovat, že se jedná pouze o pomocný prostředek plánování, například právě pro strategické plánování. (Mallya, 2007)

Strategické řízení zaštiťuje vrcholový management, jehož hlavním úkolem je provádění závažných strategických rozhodnutí. Mezi tato rozhodnutí patří například rozhodnutí o směru podnikání, stanovení cílů, formulování strategie a její implementace, stanovení pozice marketingu v podniku, určení významu dalších firemních funkcí, vytváření 17 firemní kultury orientované na celkovou strategii, vytváření motivačního systému, rozhodnutí o alokaci zdrojů a vytváření kontrolní funkce. (Jakubíková, 2013)

Dle Fotra a kolektivu (2017) je však strategický management více flexibilní, z důvodu vlivu globalizace a vývoje ekonomického cyklu. Předně se jedná o vymezení dlouhodobých cílů a krátkodobých aktivit vedoucích k jejich naplnění, jelikož na ně působí faktory podnikatelského prostředí, které organizace nemůže předvídat ani ovlivnit.

## 2.5 Podnik a podnikání

Podnikatelská činnost musí být vykonávána s úmyslem vygenerovat zisk, i když někdy není dosažitelný a fyzická či právnická osoba musí nést celkové riziko za výsledky svojí činnosti. Podnikatel musí jednat na vlastní jméno, což znamená, že právnické úkony jsou vykonávány u fyzické osoby na vlastní jméno a u právnické na název obchodní společnosti. (Srpková, Řehoř a kol., 2010)

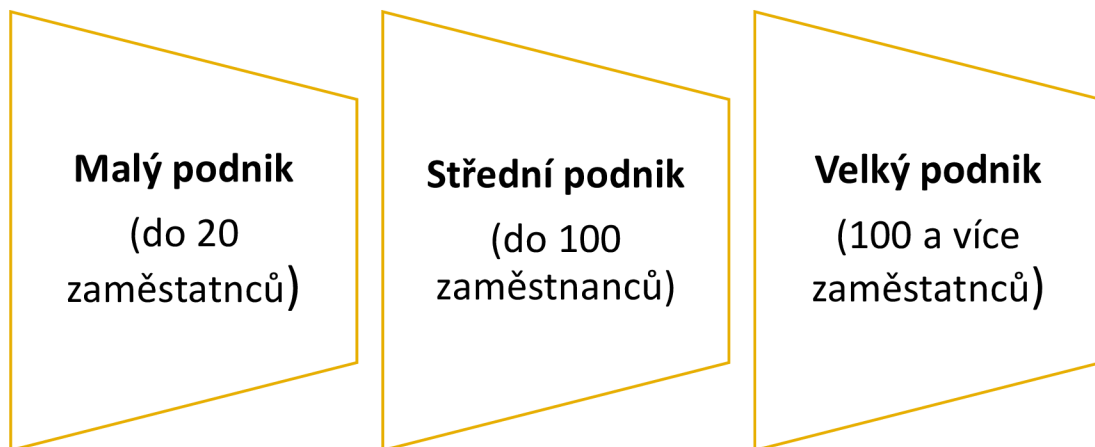
Podnik lze definovat podle různých hledisek:

Nejobecnější – podnik je subjekt, který přeměňuje vstupy na výstupy

Obsáhleji – podnik je samostatně ekonomická a právnická jednotka, jejíž úkolem je podnikání. Samostatně ekonomickou jednotkou lze chápat jako svobodného podnikání, kdy vlastník má odpovědnost za konkrétní výsledky podnikání. A právní samostatnost je možnost podniku vstupovat do právních vztah, uzavírat smlouvy s tržními subjekty.

Právně – podnik je soubor hmotných i nehmotných složek podnikání čili věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které slouží podnikateli k provozování podniku. (Srpková, Řehoř a kol., 2010)

**Podnik lze rozdělit do tří kategorií dle Evropské unie:**



**Obrázek 1 Dělení podniku**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Srpkové, Řehoře a kol., 2010)



### Mezi hlavní výhody malých a středních podniků patří:

- schopnost se rychle přizpůsobit změnám trhu;
- osobní vztahy se zaměstnanci;
- jednoduchá organizační struktura;
- úzké vztahy se zákazníkem;
- méně rozsáhlá administrativa. (Srpová, Řehoř a kol., 2010)

#### 2.5.1 Rizika podnikání

Každé podnikání je spojeno s riziky. Zajišťovací instrumenty, které umožňují rizika snížit, jsou nedílnou součástí obchodní a podnikatelské strategie. K tomu, jak rizikům předcházet a jakými nástroji je lze snížit, náleží získání dostatečných informací o trhu, zboží, cenách, dopravních možnostech a informací o partnerech formou průzkumů. Rizika, která vychází z průzkumu, musí být ošetřena a vybrané nástroje se musí smluvně sjednat. K vyvarování chyb je doporučeno používat smluvní vzory. (Janatka, 2017)

Mezinárodní obchodní komora vydává vzorové dokumenty pro sjednání kontraktu. S podnikáním na zahraničních trzích jsou spojena tato rizika:



**Obrázek 2 Rizika**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Machkové 2014)

- Tržní

V důsledku tržních podmínek podnik nemusí dosáhnout předpokládaného výsledku nebo utrpění ztráty nebo naopak přinese pozitivnější výsledek oproti očekávanému. Změna tržní situace může být způsobena změnou celkové situace v zemi, změnou vztahu nabídky a poptávky, změnami v postavení dodavatel nebo odběratelů, změnami v technologii, sezonní výkyvy. Prevencí je sjednat si v kontraktu pohyblivou cenu v závislosti na tržním vývoji. Při obchodech s delším výrobním a obchodním cyklem se sjednávají klouzavé cenové doložky. (Machková, 2014)

- Komerční

Jsou taková rizika, která vyplývají z nesplnění závazku obchodním partnerem. Zvýšená rizikovost ovlivní podnik například tím, že obchodník vůbec neuskuteční předpokládanou transakci. Prevence spočívá v získávání informací o účastnících trhu, sledování jejich profesní zdatnosti, finanční situace, hodnocení jejich spolehlivosti. Odstoupení obchodního partnera od kontraktu může postihnout jak dodavatele, tak i odběratele. (Machková, 2014)

- Přepavní

Rizika přepravní jsou spojena s hmotným zbožím. Během přepravy může dojít ke ztrátě nebo poškození zboží a škodu utrpí ten, kdo v daném okamžiku zrovna nesl riziko (prodávající nebo kupující). Prevence spočívá v jasném vymezení místa a okamžiku přechodu rizika ztráty nebo poškození zboží z prodávajícího na kupujícího v kupní smlouvě i ve vhodném přepravním zajištění dodávky. (Machková, 2014)

- Teritoriální

Vyplývají z nejistoty politického a makroekonomického vývoje. Týká se i důsledků administrativních opatření, přírodních katastrof, omezení dovozu a vývozu, odebrání dovozní nebo vývozní licence, zavedení antidumpingového celního řízení, embarga a další. Teritoriální rizika se projevují u mezinárodních úvěrových vztahů a přímých zahraničních investic. Prevencí je získávání informací o jednotlivých zemích ze statistických podkladů, zpráv mezinárodních organizací, informací ze zastupitelských úřadů, internet atd. Možnost využít i ratingových služeb. (Machková, 2014)

- Kurzová

Kurzové riziko vyplývá z proměnlivosti vývoje kurzů jednotlivých měn. Toto riziko lze charakterizovat jako možnost, že v důsledku vývoje kurzů měn bude muset účastník zahraničních ekonomických vztahů vydat více hodnot oproti původnímu předpokladu, že bude inkasovat relativně méně hodnot, nebo že nedosáhne svých podnikatelských cílů. Změny kurzové však mohou působit i na zlepšení dosahovaných výsledků oproti původnímu předpokladu. Záleží na směru vývoje kurzu domácí měny vůči jednotlivým měnám zahraničním a na vývoji kurzů různých zahraničních měn navzájem a závazcích podniků. Pro podnikatele je důležité, jakou úhradu za prodané zboží či poskytované služby získá v měně domácí. Mění-li se kurz v období mezi kalkulací kupní ceny a zaplacením ze strany zahraničního odběratele, může vývozce či dovozce utrpět kurzovou ztrátu nebo kurzový zisk. Ochrana před dopadem kurzového rizika neexistuje, omezit ale lze pomocí volby vhodné měny, operací na devizových trzích nebo prodej pohledávek. (Machková, 2014)

- Odpovědnost za výrobek

Výrobce je zodpovědný za škody na zdraví nebo majetku, které mohou utrpět osoby v důsledku vad výrobku. Odpovědnost za vadné výrobky upravuje Směrnice 85/374/EHS – odpovědnost za vadné výrobky. Prevencí je sjednat si pojištění. (Machková, 2014)

## **2.6 Zákazníci**

Zákazníci jsou považováni za jeden z nejdůležitějších faktorů marketingového prostředí. (Kotler, Armstrong 2004)

Východiskem všech snah o dosahování a prokazování kvality jsou jednoznačně požadavky zákazníků. Každý produkt má jakožto výsledek činností a procesů své interní a externí zákazníky. Interním zákazníkem je každý zaměstnanec. Pro své aktivity přebírá jako vstupy výsledky aktivit svých spolupracovníků. Výsledky své práce předává dalším. Externím zákazníkem je subjekt mimo organizaci. Spotřebitelem označujeme zákazníka, který produkt potřebuje pro uspokojení své individuální potřeby, potřeby své rodiny, zatímco firemní zákazník buď přímo, nebo nepřímo kupuje produkt, aby mohl sám lépe vyrábět, obchodovat nebo poskytovat služby. Zákazník není mechanismus, nýbrž množina živých lidí, kteří dokáží zareagovat s pořádnou radikálností, přestane-li být

nakupovaný produkt službou, která byla původním motivačním faktorem pro vstup do obchodního vztahu s dodavatelem. (Doležalová 2012)

### **2.6.1 Získání zákazníka a vytvoření vazby**

V životním cyklu zákazníka se vyskytují dva prvky, které mají klíčový význam: přijetí role zákazníka a setrvání v této roli. Pravděpodobnost přijetí role zákazníka je závislá na prospěchu, který tato role přináší po odečtení nákladů vzniklých jejím převzetím (očekávání důsledků). Musí-li daná osoba vynaložit příliš velké úsilí na vyhledání potřebných informací, než může vlastní nákup uskutečnit, pak roli zákazníka odmítne. Pokud je však prospěch ve formě uspokojení požadavků dostatečně vysoký, mohou jím být vložené náklady vykompenzovány. (Wessling, 2003)

Náklady a prospěch tvoří poměr, který je porovnáván s nabídkami konkurence. Náklady ovšem neznamenají pouze vlastní cenu, ale také vynaložené úsilí ve formě vyhledávání informací, času potřebného k cestě za nákupem apod. V budoucnu budou mít výhodu ty podniky, které svým zákazníkům dokážou rychle, jednoduše a pohodlně poskytnout požadované informace. Pro podnik z toho vyplývá, že nízké náklady (např. úsilí spojené se získáním informací) je třeba zajistit nejen pro potenciální zákazníky, ale také pro zákazníky současné, aby tito byli ochotni nadále setrvat ve své roli. (Wessling, 2003)

### **2.6.2 Udržení zákazníka**

Základními kameny strategie pro udržení zákazníků bývají:

#### **1. Programy loajality**

Principem programů loajality má být vždy vnímaná ztráta při opuštění původního dodavatele, nebo snížení odběru. Všechny lze v podstatě shrnout do těchto dvou kategorií:

1. množstevní slevy, 2. časové slevy.

#### **2. Křížové nabídky**

Pomocí křížových nabídek více produktů lze efektivně omezit pravděpodobnost odchodu. Čím více produktů zákazník takto odebírá za výhodnějších podmínek, tím více klesá pravděpodobnost, že zákazník odejde za stejným produktem ke konkurenci, protože by ztratil výhodu, která pro něj plyne z celého „balíku“.

### **3. Vytváření aliancí**

Zákazník získává výhodu u dodavatele z úplně jiné oblasti. Například užívání služeb jedné letecké společnosti vyústí ve slevu na půjčovném automobilu nebo slevu na ubytování v hotelu.

### **4. Vytváření bariér**

Ostatní „kameny“ spíše pozitivně motivují, zatímco pomocí tohoto přístupu může dodavatel zákazníka nutit k tomu, aby odchod zvažoval déle. Některé firmy používají dlouhé výpovědní procedury nebo sankce při ukončení dlouhodobější smlouvy. (Spáčil, 2003)

#### **2.6.3 Péče o zákazníka**

Dle Bureše, Řehulky (2001) má budování a udržování dobrých vztahů se zákazníky svá pevná pravidla, která je užitečné znát a respektovat:

1. Na prvním místě je ten, kdo nás živí.
2. Zákazník je především člověk.
3. Vztah se buduje komunikací.
4. Nejspokojenějším zákazníkem je „obskakovaný“ zákazník.
5. Obranný val proti nájezdům konkurence se buduje z drobných kaménků.
6. Služby zákazníkům znamenají více než servisní zákrok.
7. K péči o zákazníka patří také přemýšlení za zákazníka.
8. Ztráta zákazníka je proces, který začíná ztrátou důvěry.
9. Nejlepším prodejcem je nadšený zákazník.
10. Investice do péče o zákazníka je investicí s nejvyšší mírou návratnosti.

#### **2.6.4 Základní principy péče o zákazníka**

- otevřenost (zákazník se na Vás obrací jako na nejlepšího, v horším případě na jediného možného, dodavatele služby);

- proaktivita (součástí zásady proaktivity je pravidlo prvního kontaktu dodavatelem – tedy pravidlo, že vyskytne-li se jakákoli objektivní věc mezi dodavatelem a zákazníkem, obrací se dodavatel na zákazníka jako první);
- férovost;
- znalost zákazníka. (Spáčil, 2003)

## 2.7 Preference zákazníků a vztahy s nimi

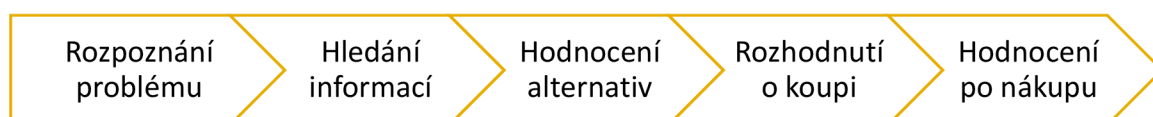
### 2.7.1 Vztahy se zákazníky

Tvorbou, udržením a rozšířením vztah se zákazníky se zabývá vztahový marketing, který má za úkol poskytovat spokojenost zákazníkům. Na trhu existuje pět úrovní vztahů společnosti se zákazníky:

- Základní – firma výrobek prodá, a potom se o zákazníka dál nezabývá.
- Reaktivní – firma výrobek prodá a zákazník ji může kontaktovat v případě výskytu problému.
- Odpovědný – firma kontaktuje zpětně zákazníka a chce znát jeho názor.
- Proaktivní – firma častěji kontaktuje zákazníka s informacemi o novinkách.
- Partnerský – jedná se nepřetržitou spoluprací firmy se zákazníkem. (Kotler, 2007)

### Vliv rozhodování při nákupu

Rozhodování o nákupu a samotné nakupování je vždy specifickou situací vycházející z potřeb a snahy po jejím uspokojení. Analýzu nakupování lze rozdělit do pěti základních fází: (Mulačová, Mulač, 2013)



**Obrázek 3 Nákupní rozhodovací proces**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Mulačová, Mulač, 2013)

Tento schéma nám umožňuje pochopit, že samotný proces zahrnuje fáze od okamžiku uvědomění si určité potřeby, která je vyvolaná vnitřními pohnutkami nebo vnějšími podněty, jako je vyhledávání informací, které souvisí s vnímaným rizikem nákupu nebo vyšší peněžní částky, či zjišťování referencí, až po jejich vyhodnocování, které se liší podle osobnosti spotřebitele i druhu produktu. Výsledkem je kupní rozhodování, které může být ovlivněno postojem blízkého okolí nebo prostředím blízké jednotky (vlivem prodejního personálu, nákupní atmosférou) a konečné vyhodnocení provedeného nákupu, to se odráží od spokojenosti spotřebitele, které vede k utváření nebo posílení věrnosti určitého výrobku, značce či prodejně nebo naopak nespokojenosti spotřebitele, a to se projeví odmítnutím příslušného nákupu. (Mulačová, Mulač, 2013)

## **2.8 Faktory ovlivňující rozhodování neboli chování zákazníků na trhu**

Nákupní chování je součástí tzv. „spotřebního chování“ a představuje samotný nákup.

Toto chování je předurčeno začleněním člověka do společnosti a jeho konáním a chováním obecně. Spotřební chování se tedy nevztahuje pouze k samotnému procesu užívání či nákupu produktu, ale představuje chování ve všech fázích, jimiž spotřebitel prochází – od uvědomění si potřeby přes rozhodování o vhodné variantě produktu, vlastní nákupní akci a také následné užívání a odkládání produktu.

Dále tento pojem zahrnuje rovněž zachycení různých vlivů působících během procesu.

Mezi tyto vlivy patří např. psychické vlastnosti jedince a charakteristika psychických procesů – vnímání, paměť, myšlení atd. Záleží na rozhodnutí každého spotřebitele, jakým způsobem své zdroje (čas, peníze a úsilí) rozdělí.

## **2.9 Výrobky, služby a procesy**

Jak již bylo řečeno, kvalita je stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků. Požadavky a očekávání vznášejí tři zainteresované skupiny – společnost, firma a zákazník. Společnost udává své požadavky pomocí zákonů, vyhlášek a nařízení, které musí firma stoprocentně naplňovat. Tyto zákony, vyhlášky a nařízení se mohou týkat bezprostředně výrobků (např. bezpečnost, či nezávadnost výrobků) nebo vedlejších záležitostí týkajících se firmy, respektive výroby (např. výše emisí, hluku, bezpečnost při práci). Pro firmy je většinou nejdůležitější konkurenceschopnost a maximalizace zisku či tržeb, proto se její požadavky týkají ekonomických kritérií (např. výše zisku z prodeje či

určitý podíl na trhu). Požadavky zákazníků se liší podle toho, zda se jedná o výrobek či službu, proto je nutné jednotlivě charakterizovat obecné požadavky na výrobek a na službu. Jelikož jsme každý jiný, přikládáme rozdílnou hodnotu jednotlivým požadavkům, a proto ne každý výrobek vyhovuje všem (Veber, Hůlová, Kořánová, Plášková, 2002).

### **2.9.1 Kvalita výrobku**

Kvalitu výrobků je charakterizována osmi vlastnostmi:

- Estetická působivost

Je dána tvarem, barvou, vzhledem a materiálem, u některých výrobků velmi důležitá (oblečení, šperky), u některých se musí podřídit funkčnosti a ergonomickým vlastnostem. Tuto vlastnost je velmi obtížné splnit, jelikož každý ji vnímá jinak.

- Funkčnost – je důvod, proč si daný výrobek zákazník kupuje (auto, aby ho přemístilo z místa na místo; mixér, aby umixoval potraviny), ale v poslední době se zákazníkovi požadavky neustále rozšiřují. Už nestačí, že mobil umožní spojení s ostatními, ale vyžaduje, aby jeho součástí byl kvalitní fotoaparát či přístup k internetu.

- Trvanlivost – dříve hlavní kritérium, dnes se díky používání nekvalitních materiálů, inovacím, vědeckotechnickému rozvoji doba trvanlivosti zkracuje, což je nejenom neekonomické, ale i neekologické.

Spolehlivost – v současné době samozřejmost, proto firmy musí vynaložit velké úsilí již při návrhu a vývoji výrobku, anebo musí nabídnout perfektní servis opravy včetně dostatečného množství náhradních dílů.

- Nezávadnost – většinou se jedná o požadavky zakotvené v právních předpisech, jedná se o požadavky na zdravotní, hygienickou a bezpečnostní nezávadnosti či ekologickou vhodnost.

- Ovladatelnost – je přizpůsobena možnostem člověka, a tudíž by neměla být příliš náročná a tím zatěžovat zákazníka.

- Udržitelnost – zákazníci požadují, aby byla co nejjednodušší, nejlépe však žádná (např. nemačkávané textilie).

- Opravitelnost – pokud je nutná oprava, měla by být velmi rychlá, pružná a především odborná (Veber, Hůlová, Kořánová, Plášková, 2002).



### 2.9.2 Kvalita služby

Kvalita služeb je velmi specifická, hůře naplnitelná a měřitelná. Velký vliv na kvalitu služeb má lidský faktor, jelikož službou se rozumí činnost mezi zákazníkem a dodavatelem. Což může být také výhodou. Zákazník je součástí procesu a jednoduše tak může vyjádřit své požadavky nejen na začátku, ale také v průběhu poskytování služby a poskytovatel služby je ihned může naplnit. Mezi požadavky na kvalitu služeb se řadí:

- Odborná způsobilost – poskytovatel by měl mít odborné vzdělání, o kterém se zákazník může přesvědčit.
- Vlídne zacházení – tento požadavek se odvíjí především od komunikace mezi poskytovatelem služby a zákazníkem.
- Dostupnost – záleží, zda je služba určena všem zákazníkům, nebo pouze určitému segmentu.
- Vhodné prostředí – poskytovatel služby by měl vytvářet příjemnou atmosféru ve vřelém prostředí (ať už při vykonávání služby nebo při čekání).
- Pružnost – poskytovatel služby by měl flexibilně reagovat na individuální požadavky zákazníka.
- Spolehlivost – služba musí proběhnout kvalitně, přesně podle předchozí domluvy. (Veber, Hůlová, Kořánová, Plášková, 2002).

### 2.9.3 Kvalita procesu

Proces se stal velmi důležitou součástí firmy, proto se stalo řízení procesů základní filozofií moderního managementu. ISO norma 9000 popisuje proces jako: „soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které přeměňuje vstupy na výstupy“ (Systém managementu jakosti, 2002).

Pokud firma zajistí kvalitní vstupy a kvalitně probíhající procesy, můžeme očekávat kvalitní výstup, tedy kvalitní produkt.

K požadavkům na kvalitu procesů patří:

- Lidé – tvoří nedílnou součást procesů, bohužel tu nejproblematictější. Mezi požadavky na ně kladené se řadí: odborné vědomosti, praktické dovednosti, komunikativnost, samostatnost, pružnost, týmovost, disciplinovanost a charisma.
- Materiál – veškeré vstupy do procesu musí být v té nejvyšší kvalitě, stejně tak i materiál. Firma proto musí stanovit specifikace, při nákupu musí také myslet na

otázky uskladnění, expirace atd.

- Metody/postupy – pro kvalitní proces je třeba správně stanovit jednotlivé metody/postupy. Ve většině případů jsou zaznamenávány do dokumentů.
- Prostředí – má dvě skupiny požadavků. Požadavky přímo ovlivňující produkt (čistota při výrobě potravin), požadavky nepřímo ovlivňující produkt = požadavky umožňující pracovníkům účast v procesech (teplota, osvětlení atd.)
  - Měření – zásadní pro kvalitu procesu je přesnost měřidel a jejich správné používání.
  - Stroje a nástroje – vybíráme podle způsobilosti pro konkrétní proces a schopnosti naplnění kvalitativních požadavků produktu. Tyto znaky můžeme vyhodnocovat statistickými metodami (Bednářová, 2013).

## 2.10 Trh a segmentace

Definice trhu je mnoho, pro mou práci nejvíce vyhovuje tato:

„Trh je soubor všech stávajících a potenciálních kupujících výrobků a služeb.“ Velikost trhu pak závisí na počtu kupujících, kteří mohou existovat vzhledem k určité nabídce trhu. Potenciální kupující mají tři základní charakteristiky, a to zájem, příjem a přístup. Potenciální trh tedy můžeme charakterizovat jako soubor zákazníků, kteří vyjadřují určitý stupeň zájmu o určitý výrobek nebo službu a dostupný trh jako soubor zákazníků, kteří mají zájem o určitý výrobek nebo službu, dostatečný příjem, a mají k této službě nebo výrobku přístup. (Kotler, 2007)

Je však třeba vyčlenit kvalifikované zákazníky, a určit tedy kvalifikovaný dostupný trh, který tedy představuje soubor zákazníků, kteří mají zájem o určitý výrobek nebo službu, dostatečný příjem, přístup a kvalifikaci pro daný výrobek nebo službu. Obsluhovaným trhem pak můžeme označit soubor zákazníků, který se firma rozhodne využít. (Kotler, 2007)

Trhy se tedy skládají z kupujících (případně potenciálních kupujících) dělících se na jednu nebo více skupin podle svých požadavků, zdrojů, místa a nákupních zvyklostí. Díky segmentaci mají firmy možnost rozdělit nehomogenní, obsáhlý trh na jednotlivé malé části (segmenty), které může snáze obsáhnout a efektivněji jim přizpůsobit své výrobky a služby. (Kotler, Armstrong, 2004)

Segmentace trhu představuje rozčlenění trhu do homogenních skupin, které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a chováním. Na tyto skupiny lze působit různě upraveným marketingovým mixem. Tržní segment představuje skupinu spotřebitelů, kteří podobným způsobem reagují na používané marketingové nástroje.

Odpovídající segmentace trhu jako proces má pro úspěšný marketing zásadní význam. Rámcově lze její podstatu vyjádřit jako proces odkryvání skupin zákazníků (tržních segmentů) splňujících dvě základní podmínky: 1. Podmínku homogenity – zákazníci v rámci jednoho segmentu jsou si co nejvíce podobní svými tržními projevy na konkrétním trhu 2. Podmínku heterogenity – segmenty navzájem mezi sebou jsou svými tržními projevy na daném trhu naopak co nejvíce odlišné. (Kotler, Armstrong, 2004)

Při segmentaci trhu pro marketingové účely je vhodné podotknout několik skutečností:

- Segmentace trhu je založena na respektování objektivně se projevujících tržních diferenciací a není výsledkem subjektivního rozdělení trhu ze strany firmy.
- Segmenty můžeme odkrývat na různých úrovních, může jít o velmi široké segmenty (masové), vzhledem k pravděpodobnosti jejich nehomogenity můžeme uvažovat o další segmentaci.
- Segmentace trhu není statická, mění se rozměry, chování i charakteristiky segmentu.
- Segmentace trhu není ani univerzální, segmenty odkryté ve vazbě na nějaký trh nemusí existovat na jiném trhu. (Kotler, Armstrong, 2004)

### **2.10.1 Analýza trhu**

V této analýze je potřeba nejdříve uvažovat o zákaznických potřebách a poté až o službách a výrobcích, kterými jsou zákazníci uspokojováni. Kromě současných trhů, je třeba uvažovat i prozatím neexistující trhy, kterými jsou skryté a nově vznikající. (Blažková, 2007)

Dle Blažkové (2007) se při analýze trhu sledují například tyto faktory:

- Velikost trhu
- Vymezení trhu
- Míra růstu trhu

- Atraktivita trhu
- Ziskovost trhu
- Vývoj a predikce poptávky
- Predikce tržeb
- Tržní trendy

Pojem trh popisuje celkovou hodnotu a objem služeb (zboží), uspokojující potřeby zákazníka. Analýza trhu definuje trh, na kterém subjekt podniká.

### **2.10.2 Úrovně marketingové segmentace:**

Kupující mají na trzích ve většině případů rozdílné potřeby a přání. Díky tomu můžeme usoudit, že každý zákazník je vlastně zvláštním trhem pro firmu. V ideálním případě je prodejce schopen vytvořit individuální marketingovou strategii pro každého zákazníka specifickým způsobem. Některé firmy se snaží poskytnout zákazníkům individuální služby, ale mnohé firmy volí spíše rozdělení na širší skupiny zákazníků s podobnými vlastnostmi. Často ale nehledají způsob, jak segmentovat a snaží se cílit jednostranně na celý trh. Chyba vzniká ve chvíli, kdy se marketing firem jednostranně a nerozlišitelně soustředí na příliš široké spektrum kupujících, kteří se od sebe liší ve svých nákupních reakcích. (Kotler, Armstrong, 2004)

Masový, nediferencovaný marketing – firmy se nezabývají výběrem cílového trhu, charakteristickým pro tuto úroveň marketingu je celé minulé století, kde se podniky soustředily na masový marketing, masově vyráběly, masově distribuovaly i propagovaly, tzn. propagace pouze jednoho výrobku stejným způsobem všem kupujícím. Nejdůležitějším argumentem pro tuto úroveň marketingu je, že vytváří nejširší potenciální trh, což vede k nejnižším nákladům, následně promítnutým do nižších cen nebo vyšších marží. V současnosti je ale téměř nemožné vytvořit produkt, který by byl vhodný pro všechny skupiny.

Segmentovaný, diferencovaný marketing – společnosti, které realizují tento způsob marketingu, vyčleňují široké spektrum segmentů, které tvoří trh a přizpůsobují své nabídky uzavřenějším skupinám jednotlivých segmentů a jejich specifikovanějším požadavkům. Diferenciace trhu má mnoho výhod. Podnik je schopen reprezentovat své výrobky účinněji, může zaměřit svou nabídku na konkrétní skupinu zákazníků, kterým nabídne lépe, pro firmu ziskovější výrobky nebo služby. Dále je podnik schopen

realizovat účinnější marketing prostřednictvím vyladění (tzv. fine-tuning) výrobku, cen a programů v závislosti na pečlivě definovaných potřebách určitého segmentu zákazníků. Lépe si stojí v porovnání s postavením konkurence, neboť v konkrétním segmentu si vzájemně konkurují nižší (pokud nějaký) počet firem.

Marketing zaměřený na mikrosegmenty – mikrosegmenty v tomto smyslu můžeme chápat jako identifikovatelné skupiny na trhu a marketing na této úrovni se soustřeďuje na podskupiny v rámci segmentů. Podskupiny jsou určeny na základě charakteristických znaků, které mohou sledovat určitou kombinaci výhod. Marketéři detailněji rozumějí požadavkům své podskupiny a to až do takové míry, že zákazníci jsou ochotni zaplatit za tyto služby vyšší cenu. Mikrosegmenty nabízejí menším firmám příležitost konkurovat v těch oblastech trhu, které se pro větší firmy mohou zdát nezajímavé.

Mikromarketing – mikromarketing je marketingový postup, jak vytvořit výrobek a marketingový program vyhovující specifickým potřebám jednotlivců, případně daným územním celkům. Do této skupiny se řadí lokální marketing a marketing zaměřený na individuálního zákazníka (one-to-one marketing, customized marketing) (4). Široký rozsah nediferencovaného marketingu vytiskl původní, staletí používaný způsob, podle kterého obchodník vnímal zákazníka jako individualitu. Dnešní technologie dovolují podnikům návrat k zákaznickému marketingu. Detailnější a rychlejší databáze, flexibilní ruční výroba, okamžitá interaktivní komunikační média (e-mail, internet), to vše tvoří masové přizpůsobení se potřebám zákazníka. Prostřednictvím tohoto procesu se společnosti mohou dostat do kontaktu s individuálními potřebami zákazníků, což jim umožňuje produkovat vysoce hodnotné výrobky či služby. (Kotler, Armstrong, 2004)

## **2.11 Charakteristika trhu**

### **2.11.1 Charakteristika B2C**

Business to Customer

B2C trh se zabývá službami a produkty, které jsou určeny pro konečného individuálního zákazníka. Patří sem obchod s potravinami, oblečením, domácími potřebami a jiné doplňky. Spotřebitelé mají v dnešní době možnost najít webovou stránku pro nákup téměř čehokoli. Pokud zákazník hledá větší pohodlí při objednávce nebo nižší náklady, je internet ideální místo pro nákup produktů a služeb. Internet také poskytuje velkou výhodu

kupujícím, kteří hledají informace o rozdílech ve vlastnostech a ceně produktu. Spotřebitelé však považují nákup přes internet za méně užitečný při nákupu produktů, které je třeba předem vyzkoušet, dotknout se jich nebo si je prohlédnout. Přesto i zde existují výjimky a možnost online nakupování využívá stále více spotřebitelů. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2005)

Zaměřena především na finální transakci mezi firmou a zákazníkem. Jinými slovy by se dalo říct, že se jedná o „online kamenný obchod“. (Bárta, Pátík, Postler, 2009)

### **2.11.2 Charakteristika B2B**

Business to Business

B2B trh označuje obchodování mezi dvěma společnostmi, které nakupují výrobky, či služby za účelem dalšího prodeje nebo pronájmu. (Mulačová, Mulač 2013)

Cílem a smyslem tohoto druhu komunikace je zjednodušení komunikace v dodavatelskoodběratelském řetězci. Takto prováděný obchod má za úkol zvýšit efektivnost, zrychlit jednotlivé procesy a zredukovat transakční náklady. (Bárta, Pátík, Postler, 2009)

B2B marketing lze rozšířit napříč celým hodnotovým řetězcem a lze ho aplikovat na transakce, ke kterým dochází v oblasti surovin, vyráběných komponentů a služeb všech druhů, počínaje prvním nákupem až po místo, kde se produkt či služba používá nebo recykluje. Součet B2B transakcí je větší než součet spotřebitelských transakcí, protože předtím, než si zákazník něco koupí, se obvykle musí nejprve uskutečnit mnoho B2B transakcí. (Lilien, Grewal, 2012)

Sedm hlavních funkcí obchodu (Hes, 2001):

- Transformační funkce je založená na přeměně dodavatelského sortimentu na sortiment odběratelský, který uspokojuje potřeby zákazníka.
- Časová funkce je rozdíl mezi časem výroby a samotným časem nákupu produktu, a proto je potřeba mít určité množství zásob.
- Zprostředkovatelská činnost spočívá v překonání rozdílu mezi místem výroby a místem prodeje výrobku.
- Zásobovací funkce má zajišťovat dostatečné množství prodaného zboží v co nejlepší kvalitě.

- Iniciativní činnost ovlivňuje výrobní proces.
- Platební funkce zabezpečuje jednotlivé včasné úhrady pro dodavatele.
- Zajišťovací neboli logistická funkce zajišťuje racionální zásobovací cesty za účelem snížit prodejní ceny vůči logistice.

## **2.12 Analýza marketingového prostředí**

### **2.12.1 Marketingové prostředí podniku**

Marketing je společenský a manažerský proces, který uspokojuje potřeby a přání jednotlivce či skupin. (Kotler, Armstrong, 2004)

Existuje spousta definicí marketingu, všechny však spojuje orientace na zákazníka, jedná se o nejzákladnější princip marketingu. Firma musí nejprve svému zákazníkovi připravit nabídku (produkt, cenu, způsob prodeje a komunikaci), která odpovídá jeho potřebám a přáním čili přinese mu očekávaný užitek. (Srpková, Řehoř a kol., 2010)

V dnešní době se marketing více zaměřuje na maximální hodnotu zákazníka místo dřívější orientace na výrobky. Začínají se uplatňovat nástroje, které přibližují nabídku individuálnímu zákazníkovi, proto je důležité poznání zákazníka a přizpůsobení produktu konkrétnímu zákazníkovi. Pro toto poznání je možné využít nové technologie v řízení např. informační, komunikační či internet. (Zamazalová, 2009)

V marketingu u malých firem jsou limitované finanční zdroje, a proto musí být jejich prostředky efektivně vynaloženy, aby byla ziskový, dále je u malých firem limitovaný trh a schopnosti a možnosti podnikatele. (Srpková, Řehoř a kol., 2010)

Výhody malých firem z hlediska marketingu:

- více se orientuje na zákazníka;
- udržuje užší kontakty se svým klientem;
- lepší přizpůsobení se změnám tzn. lepší flexibilita;
- malý počet mezičlánků;
- důslednost podnikatele a snaha svou firmu rozvíjet. (Srpková, Řehoř a kol., 2010)

Každý podnikatel by si měl umět odpovědět na otázky komu, co a proč chce prodávat. Na základě těchto otázek realizuje marketingový průzkum, který jim umožní poznat své

konkurenty na trhu, odhadnout jaký potenciál mají jejich produkty či služby na trhu. Od tohoto průzkumu vyvíjí výrobní i obchodní strategie. Z obchodního hlediska je pro podnikání velmi důležité zvolit správné místo provozovny, jelikož na poloze závisí i propagace firmy. Je důležité si uvědomit, že uděláním masivní propagace podprůměrného produktu nezajistí jeho masivní prodej. Proto je dobré před investováním do propagace nejdříve investovat do zlepšení vlastní nabídky. Firma si musí uvědomit, že nelze oslovit všechny cílové skupiny. Cílová skupina by měla projevovat zájem o naši nabídku a měla by zároveň mít dostatek finančních prostředků k jejímu pořízení. (Srpková, Řehoř a kol., 2010)

### **2.12.2 Makroprostředí**

Obecně se každý podnik nachází v makro prostředí, které ho ovlivňuje jak pozitivně, tak negativně. Přicházející faktory podnik většinou nemůže nijak ovlivnit. Aby firma uměla reagovat na příležitosti nebo i hrozby, je třeba provést analýzu vnějšího prostředí.

K analýze makroprostředí se využívá analýzy SLEPT, jejíž název je sestaven z počátečních písmen faktorů ovlivňujících aktivity firmy.

### **2.12.3 Mikroprostředí**

Faktory, které přímo ovlivňují chod podniku zkoumá právě analýza vnitřního prostředí. Liší se od vnějšího prostředí tím, že je firma schopna do jisté míry podmínky změnit. Zaměřuje se hlavně na odhalení silných a slabých stránek, které jsou pro firmu velmi důležité k sestavení vhodné strategie. Velké část této analýzy se zabývá prostředím, které je závislé na způsobu řízení ze strany managementu firmy. (Gúčík, 2010)

Činitelé jako jsou zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, konkurenti, marketingoví zprostředkovatelé více méně ovlivňují činnost podniku. Podnik je na nich sice závislý, ale důležité je to, že je může sám aktivně měnit. (Foret 2008)

#### **Dodavatelé**

Mají na starost zajistit vše, co je potřeba k činnosti podniku. Společnost musí klást důraz na správný výběr dodavatelů, ti totiž nepřímo a velmi silně ovlivňují výrobní i prodejní schopnosti společnosti. Marketingoví zprostředkovatelé jsou jinou, avšak speciální kategorií dodavatelů. Patří sem distribuční kanály finálních výrobků, ale i reklamní společnosti, pojišťovny zajišťující finanční krytí či přeprava.



## Zákazníci

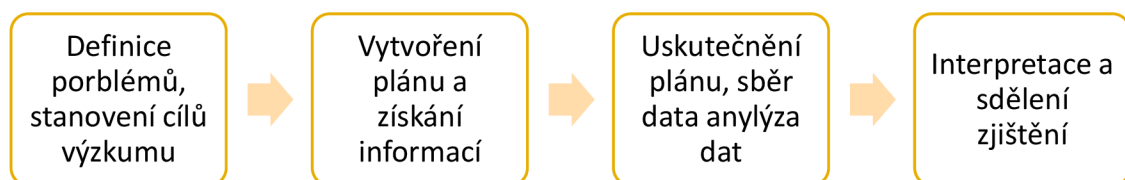
Zákazník je klíčovým bodem veškerého podnikatelského snažení. Bez něho by existence firmy nebyla možná. S největší pravděpodobností je to nejdůležitější faktor proč vyrábět výrobky. Většina firem klade velký důraz nejen na specifikaci výroby, ale i specifikaci přání zákazníka včetně cenových a technických odchylek. Patří sem různé organizace, ale i drobní spotřebitelé.

## Konkurenti

Konkurence je rivalita mezi firmami na trhu. Je to hospodářská soutěž, která má za cíl získat před ostatními subjekty nějakou výhodu, která umožní dosahovat vyššího zisku. Návod, jak v boji s konkurencí vyhrát neexistuje, šanci mají firmy, které hledají možnosti a odlišnosti. Platí to i v oblasti obchodu, kde se mezi velkými řetězci především konkuruje cenou. Ukazuje se, že cena nemusí být jediným správným nástrojem v konkurenčním boji. (Foret, 2008)

Spotřební chování je zkoumáno nejen psychology, ale také řadou dalších oborů. Informace o spotřebním chování dále poskytuje např. sociologie, kulturní antropologie, ekonomie a další obory. (Zamazalová, 2009)

## 2.13 Marketingový výzkum



**Obrázek 4** Proces marketingového výzkumu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotler 2007)

### 2.13.1 Kvantitativní výzkum

Pro tento výzkum je důležité měření a velikost trhu, frekvence nákupu a podíly a povědomí o značce. Pro výzkum musí být zvolené takové metody, aby bylo cíle dosaženo. Je možné výzkum rozdělit do tří metod, jimiž jsou osobní rozhovory, telefonické dotazování a dotazování na internetu. Hague (2003)

Dle Foreta (2008) je kvantitativní výzkum z hlediska času i financí velmi namáhavý, ale výsledky jsou ve velmi přehledné a přesné formě. Tento výzkum se zabývá zkoumáním více objemných souhrnů někdy i stovek až tisíc respondentů, jenž zachycují reprezentativní vzorek. Snaží se zobrazit názory a chování lidí v normálních situacích. Nashromážděné informace se zpracují a poté indukují na celou populaci.

### **2.13.2 Kvalitativní výzkum**

„Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního, nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.“ (Hendl 2008)

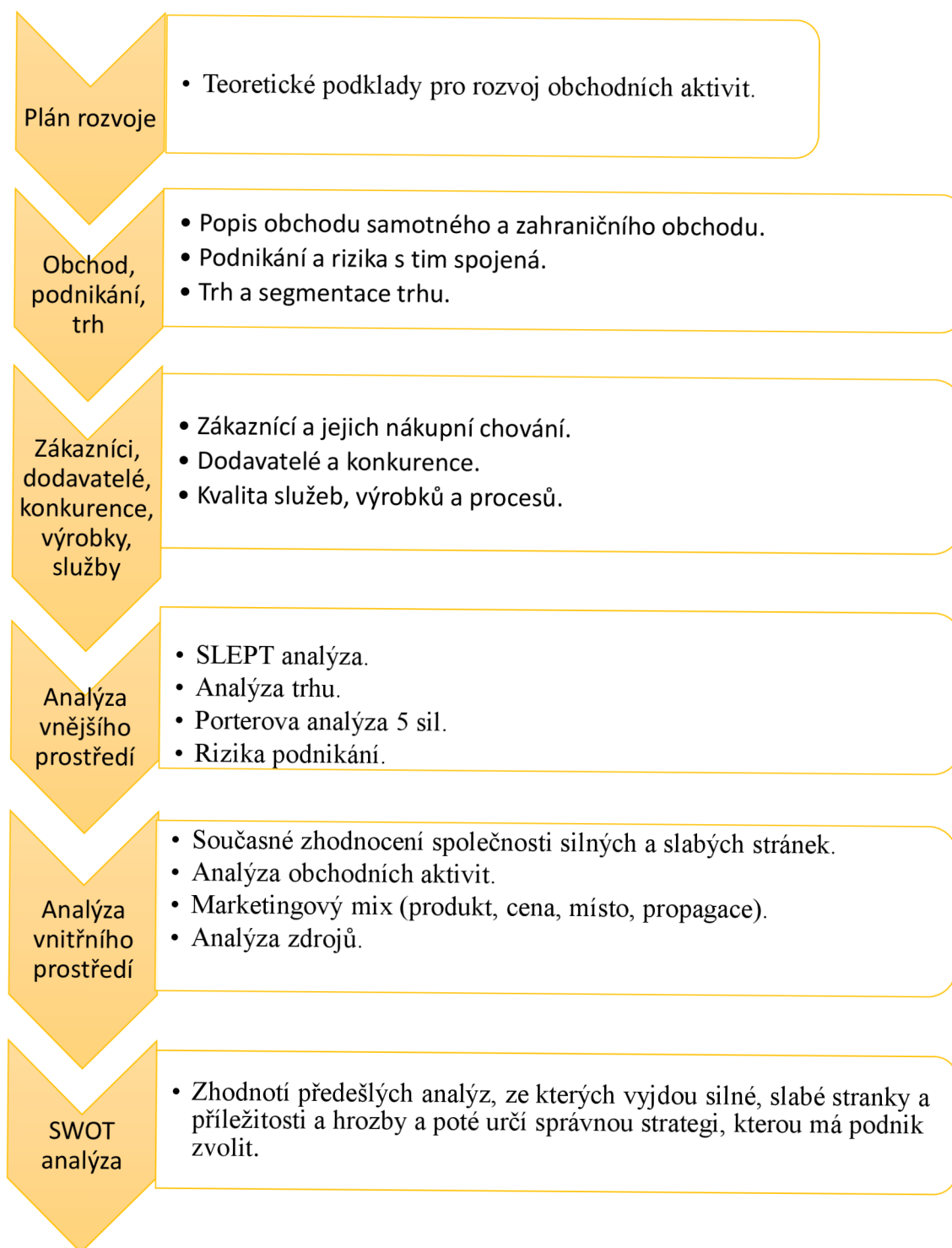
Foret (2008) tvrdí, že opakem předchozího výzkumu je kvalitativní výzkum, který je méně náročný na organizaci a méně nákladný. Zabývá se vnitřním poznáním chování lidí, individualitou, ale také se snaží nalézt danou příčinu. Mezi nástroje tohoto výzkumu patří individuální hloubkové rozhovory, jenž se snaží zachytit hlubší příčinu názorů. Ve skupinových rozhovorech má důležitou funkci moderátor, který řídí diskusi ve skupině, kde se nachází až 20 lidí, zaměřených na cílovou populaci.

Hague (2003) říká, že je kladen důraz hlavně na porozumění zákazníka. Také se tento výzkum zabývá motivací, který produkt nás uspokojuje a motivuje více, či jaké jsou naše požadavky. Jasným příkladem toho je reklama, kdy si zapamatujeme jednu více než druhou, jelikož nás na ní něco více zaujalo.

### **Rozdíly kvantitativního a kvalitativního výzkumu**

Jak Hague (2003) říká, tak výzkumy se liší 4 hlavními rozdíly, kterými jsou typ problému, který se má řešit, metoda, kterou zvolíme a k ní příslušný styl sběru dat a na závěr zpracovaná analýza a její techniky.

## 2.14 Shrnutí teoretické části



**Obrázek 5 Shrnutí teoretické části**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3 ANALYTICKÁ ČÁST

Následující kapitola popisuje charakteristiku společnosti, současný stav a analýzu vnitřního a vnějšího prostředí. Pomocí analýz vyhodnotíme postavení firmy a současný stav daného trhu. Cílem je připravit podklady pro vytvoření návrhu, jak efektivně rozvinout obchodní aktivity na zahraničním trhu a prosadit své výrobky.

#### 3.1 Základní informace o firmě



Obrázek 6 Logo firmy  
(Zdroj: Majitel firmy)

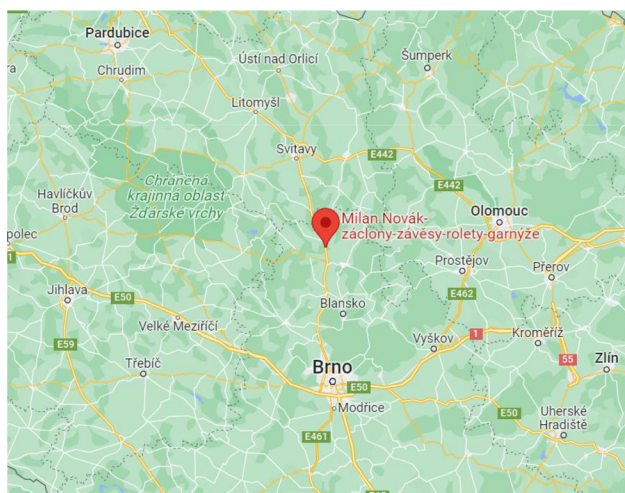
Název podniku: Milan Novák stínící technika

Provozovna: Brněnská 1128/3, 679 61

Předmět podnikání: prodej a instalace stínící techniky

Kontakt: [obchod@zaplony-garnyze.cz](mailto:obchod@zaplony-garnyze.cz)

Právní forma: OSVČ, Fyzická osoba podnikatel, podnikající na základě živnostenského listu



Obrázek 7 Pozice firmy  
(Zdroj: Google mapy)

Firma vznikla v roce 1993, zabývá se návrhy, realizací a servisem v oblasti interiérové a exteriérové stínící techniky. Firma Milan Novák je od založení až po současnost rodinnou firmou. Přesto, že v posledních letech se věnuje především rozsáhlým zakázkám (penziony, hotely, konferenční sály, luxusní rezidence), zabývá se také realizacemi v rodinných domech či bytech.

### **3.2 Předmět podnikání**

Jak již bylo zmíněno, tak tato firma se zabývá realizací a servisem v oblasti interiérové a exteriérové stínící techniky jako jsou garnýže, záclonové kolejnice, záclony, závěsy, žaluzie, navíjecí rolety, panelové posuvné stěny, dvojité rolety TWINTEX, pergoly, markýzy i sítě proti hmyzu. (Nováková, 2020)

### **3.3 Obchodní situace**

V minulém roce dosáhla firma obratu kolem 10 mil Kč, v letošním roce bude tato částka pravděpodobně mírně překročena. Firma působí výhradně v ČR. Z pohledu počtu zakázek je nejvíce zákazníků v Jihomoravském kraji cca 60 % a hlavním městem Praha a jeho okolí 30 % a ostatní regiony jsou v menšině 10 %. Z pohledu objemu zakázek však vede Praha a okolí 60 %. Dále můžeme zakázky rozdělit na exteriérové a interiérové stínění. Mezi exteriérové se řadí venkovní žaluzie, venkovní rolety, markýzy, pergoly. Interiérové jsou žaluzie, rolety, plissé, záclony, závěsy. Dříve se více vyžívaly výhradně interiérové produkty, ale jako všechno, jde i tento obor dopředu a stále více zákazníků poptává exteriérové zboží. Je to, řekla bych, modernější, praktičtější a často i pohodlnější. Většina produktů, jak interiérové, tak exteriérové, může být na ruční ovládání nebo na elektrické. V dnešní době již můžete zatemnit z pohodlí gauče pouze zmáčknutím tlačítka ve vašem mobilním telefonu. (Nováková, 2020)

### **3.4 Zákazníci a přístup k nim**

Za zákazníka firma považuje každého, kdo má zájem o jejich produkty a služby. Spadá sem mnoho věkových kategorií a typů lidí, ať už myslíme pozici v zaměstnání, či charakter jednotlivců. Společnost se snaží vyhovět a nabídnout tu nejlepší péči a službu, která je na trhu možná. Svým zákazníkům garantují individuální přístup a kompletní služby od návrhu, konzultace s bytovým architektem, přes zakázkové šití a výrobu, až po instalaci stínící techniky nebo konečné dekorování textilu. Jejich prioritou je individuální

a kvalitní přístup k zákazníkům. Realizaci zakázky pro ně práce nekončí. Zajišťují nejen záruční a pozáruční servis, ale u textilu také jeho pravidelnou údržbu (praní).

## **3.5 Analýza vnějšího prostředí**

### **3.5.1 SLEPT analýza firmy**

Pro analýzu makroprostředí použijeme analýzu SLEPT.

#### **Sociální faktory**

Tyhle faktory firmu spojují s výstavbou rodinných domů. Produkty stínící techniky mají v projektech domu už v základu stavby. Stává se to standardem.

Hodnoty stínících prvků:

- Transparentní - Průhledné, často se používá v kombinaci s venkovním stíněním.
- Zastiňující - Propouští světlo a zároveň vytvoří příjemný stín.
- Zatemňující - Zajistí úplnou tmou a považuje se to za nejlepší tepelnou izolaci, ze všech nabízených možností.

#### **Demografické trendy**

Aktuální trend rostoucí a stárnoucí populace Rakouska bude pokračovat i do budoucna, vyplývá z demografické prognózy. Počet obyvatel u našich jižních sousedů vzroste z 8,88 milionu v loňském roce o 6 % na 9,45 milionu osob v roce 2040. A do roku 2080 se má obyvatelstvo rozrůst až na 9,93 % (+12 %).

*„Rakousko roste. Už v roce 2022 překročí populace devítimilionovou hranici a za šedesát let bude na dosah i desetimilionová hranice. Ale současně platí, že Rakousko bude stále starší. Samo o sobě je to dobrá zpráva, že se lidé mohou dožívat stále vyššího věku, každopádně to ale vytváří tlak na systémy zabezpečení, které jsou průběžně mezigeneračně financovány, zejména sociální a zdravotní sektor. Zatímco ještě v roce 1950 připadalo na jednu osobu v penzi šest ve věku výdělečně činných, nyní jsou to už jen tři osoby a v roce 2040 to budou už pouhé dvě,“* (Tobias Thomas, generální ředitel Statistik Austria.)

Národnostní složení

Střední délka života je u žen 82 let a u mužů 76,5 roku. Úředním jazykem je němčina, kterou hovoří 98 % obyvatelstva. Vyskytují se zde dialekty hornoněmeckých jazyků a rakouská němčina se mírně odchyluje od německé němčiny. Dodatečnými úředními jazyky jsou v Korutanech, Štýrsku a Burgenlandsku burgenlandská chorvatština a slovinština. Ve vybraných obcích s vysokým podílem maďarského obyvatelstva je dodatečným úředním jazykem maďarština.

Občané cizí státní příslušnosti tvoří 17,1 % populace (1,53 mil. osob), což je roční nárůst o 3,03 %. V této skupině zaujímají největší podíl Němci (209 tis.), Rumuni (132 tis.), Srbové (122 tis.) a Turci (118 tis.). Následují osoby z Bosny a Hercegoviny (97 tis.), Maďaři (91 tis.), Chorvaté (89 tis.), Poláci (66 tis.), Syřané (55 tis.) a Slováci (45 tis.). Čechů žije v Rakousku 14,6 tisíc. Česká menšina je ovšem mnohonásobně větší, počet osob, jejichž historické kořeny sahají do českých zemí a Slovenska, se odhaduje bezmála na jeden milion. Asi 580 tis. Rakušanů žije v zahraničí (z toho cca 257 tis. v Německu).

#### Náboženství

Přibližně 64 % obyvatelstva se hlásí k římsko-katolické církvi a necelá 4 % k evangelické církvi augsburského či helvétského vyznání. Muslimů žije v Rakousku 6,2 %.

**Tabulka 1 Shrnutí sociálních faktorů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti	Neutrální faktory
Stínící technika již v projektech domů	Stárnoucí populace

#### Legislativní faktory

Legislativní faktor je pro fungování společnosti důležitý. Společnost musí dodržovat směrnice a zákony dané země.

**Tabulka 2 Zákony v ČR**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

45 445/1991 Sb	Zákon o živnostenském podnikání
112/2016 Sb	Zákon o evidenci tržeb
586/1992 Sb	Zákon daně z příjmu fyzických osob

Rakouská legislativa, která se nejvíce dotýká tohoto typu podnikání, je zákon o mezinárodní ochraně kupujícího a prodávajícího. Tento zákon nařizuje, jaké základní podmínky má mít obchodní vztah mezi dodavatelem a odběratelem. Pokud se tyto podmínky přenesou na stínící techniku, vypadá to následovně: Prodávající musí dovézt daný počet objednaných výrobků na místo, které si dohodl s kupujícím a nainstalovat, a přitom prodávající musí nést všechna rizika a náklady s tím spojené.

Prodávající musí při dodávce svého zboží kupujícímu poskytnout všechny relevantní informace, které jsou s tímto zbožím spojeny a nesmí kupujícího uvést v omyl (ať již v množství či kvalitě). Dále je prodávající povinen poskytnout kupujícímu dvouletou záruku za jakost prodáváných výrobků, což jsou v Rakousku standardní záruční doby. Jestliže jsou tyto podmínky splněny, musí kupující bezprostředně poté zaplatit peněžní částku, která byla domluvena při objednávce zboží. Pokud jedna ze stran nedodrží tyto podmínky, může poškozená strana řešit spor soudní cestou (vysoké peněžní sankce, a to až do výše několik desítek tisíc euro).

**Tabulka 3 Shrnutí legislativních faktorů**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti	Hrozby
Předem podepsaná smlouva s pevnou kupní cenou	Nedodržení podmínek ze strany kupujícího

### **Ekonomické faktory**

Jedním z ekonomických ukazatelů, který společnost ovlivňuje, je DPH. Tento ukazatel má vliv na ceny jak materiálů, které společnost kupuje od dodavatelů, tak na ceny, za které společnost výrobky prodává.

**Tabulka 4 Sazby DPH**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Sazba DPH	ČR	Rakousko
Základní	21 %	20 %
První snížená	15 %	13 %
Druhá snížená	10 %	10 %



- Základní sazba – zahrnuje většinu zakázek firmy pro právnické osoby a částečně pro fyzické osoby občany.
- První snížená sazba - řadí se sem montážní práce na dokončených stavbách pro bydlení a stavbách pro sociální bydlení.
- Druhá snížená sazba – tato sazba se popisované firmy netýká, řadí se sem kojenecká výživa, mlýnské výroby, sklad a škroby pšeničného lepku, pozemní a vodní pravidelná doprava cestujících a zavazadel.

U části zakázek je použita Přenesená daňová povinnost - týká se pouze právnických osob. Firma podniká na základě živnostenského oprávnění (zákon 455/1991 Sb), je tedy třeba zmínit daň z příjmu fyzických osob, která dle zákona č. 586/1992 Sb uvádí 15% sazbu daně z příjmu.

DPH pro rakouské zákazníky dosahuje úrovně 20 %, avšak na některé komodity se uplatňuje snížená sazba, a to 13 % na vnitrostátní lety, vstupenky na sportovní či kulturní akce, nebo na víno. Sazba 10 % se vztahuje na farmaceutické produkty, tištěné knihy a jiné komodity. 0 % sazbou DPH je zatížena vnitrostátní a mezinárodní doprava s výjimkou silniční a železniční.

### **Míra inflace**

Při vyjadřování míry inflace pomocí indexu spotřebitelských cen jsou často uváděna různá čísla, která, i když jsou rozdílná, jsou správná. Je třeba uvést jednoznačně období, za které je míra inflace uváděna, a základ, k němuž se vymezené období porovnává. Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců. V únoru 2022 je inflace 5,2 % a stále roste.

### **Pandemie Covid19**

Dne 12. 3. 2020 vyhlásila vláda ČR usnesením č. 69/2020 Sb. nouzový stav pro území České republiky z důvodu ohrožení zdraví v souvislosti s prokázáním výskytu koronaviru (COVID-19). Tato pandemie Covid19 se dostala do České republiky začátkem roku 2020

a ovlivnila chod ekonomiky nejen u nás, ale i na celém světě. Virus donutil vládu nejen České republiky uzavřít hranice a zajistit dostatečná omezení, která zabraňují šíření této nemoci. Z těchto důvodů byla firma Milan Novák nucena fungovat pouze ve velmi omezeném provozu. Kvůli pandemii se výkonnost ekonomiky velmi snížila, zasáhla a stále zasahuje všechny sektory, některé méně, některé více.

Rakouská ekonomika je vyspělou sociálně tržní ekonomikou se stabilním finančním sektorem a s úzkými mezinárodními vazbami. Sektor služeb má na celkové hospodářské přidané hodnotě podíl cca. 70 %, zatímco průmysl má – dlouhodobě konstantní – podíl nižší než 30 %. V rámci služeb má velký význam cestovní ruch, který se na HDP podílí více než 15 %. Páteří otevřené rakouské ekonomiky je export a pokud jde o vývoz na hlavu, zaujímá Rakousko 6. místo v EU. Nejvýznamnější komodity zahraničního obchodu jsou stroje a vozidla a to jak na straně vývozu, tak dovozu.

Po propadu HDP v důsledku pandemie Covid-19 se očekává rychlé a výrazné zotavení rakouské ekonomiky a ještě výraznější vzestupný trend v následujících letech. V roce 2020 bylo Rakousko v globálním žebříčku zemí s nejvyšším HDP na obyvatele na 14. místě. Tři lockdowny a výpadek zimní turistické sezóny 2020/21 na druhou stranu nadále ovlivňují trh práce. I přes zpomalení ekonomického vývoje se v dalších letech očekává mírné zvýšení míry inflace. V důsledku pandemie došlo k značnému poklesu vývozu a dovozu, i když se v dalších letech očekává v obou směrech rychlé a silné oživení a pokračování vzestupného trendu zahraničního obchodu. Průmyslová výroba v Rakousku, podporovaná silným oživením světové ekonomiky, v prvním čtvrtletí roku 2021 již překročila úroveň před pandemií.

Rakousko patří dlouhodobě mezi důležité a tradiční obchodní partnery ČR. Hospodářské vztahy se začaly úspěšně rozvíjet už v 90. letech především díky přílivu rakouských investic do ČR. Rok 2020 byl v důsledku protipandemických omezení ve znamení omezení ekonomických aktivit, přesto je Rakousko s loňským podílem 3,8 % na celkovém obratu zahraničního obchodu našim osmým nejvýznamnějším obchodním partnerem. Mezi hlavní exportní zboží se řadí motorová vozidla, elektrická zařízení a přístroje, stroje, surové dřevo a kovové výrobky. Také pro Rakousko je ČR významným obchodním partnerem, v rámci zemí střední a východní Evropy dokonce nevýznamnějším. Rakousko také patří k největším investorům v ČR.

**Tabulka 5 Dovoz a vývoz**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Business info)

	2018	2019	2020
Export z ČR (mld. Kč)	196,3	196,4	184,6
Import do ČR (mld. Kč)	118,0	115,2	106,2

### Daň z příjmu fyzických osob

Jaké množství příjmu bude v Rakousku zdaněno, závisí od osobního statusu daňového poplatníka. Rakouských rezidentů se týká tzv. nelimitované zdanění, zdanění příjmů vytvořených v Rakousku i mimo něj, avšak některé daně mohou být uvalené bez ohledu na zbytkový status. Výška daňového zatížení je nastavena progresivní, což znamená, že sazba daně závisí na výši příjmů, a to podle následujícího:

**Tabulka 6 Sazba daně**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Business info)

Roční příjem	Danění na úrovni
Do 11.000 eur	0 %
Od 11.000 eur do 18.000 eur	25 %
Od 18.000 eur do 31.000 eur	35 %
Od 31.000 eur do 60.000 eur	42 %
Od 60.000 eur do 90.000 eur	48 %
Od 90.000 eur do 1.000.000 eur	50 %
Nad 1.000.000 eur	55 %

### Korporátní daň

V případě, že je společnost rakouským rezidentem, jako základ pro výpočet daně slouží jejich příjem vytvořen v Rakousku i mimo jeho hranice. V případě korporátních daní třeba rozlišovat mezi zdaněním na úrovni společnosti, kde je daňová sazba na úrovni 25 %, a

zdaněním na úrovni akcionářů, kde daňová sazba dosahuje 25 % pro korporace a 27,5 % pro ostatní držitele akcií.

**Tabulka 7 Shrnutí ekonomických faktorů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti	Hrozby	Neutrální faktory
Rakousko je dlouhodobý obchodní partner ČR	Pandemie Covid19 Růst míry inflace	Úroveň danění závisí na ročním příjmu

### **Politické faktory**

V době spojené s pandemií Covid19 byly vládním nařízením provozovny uzavřeny, což negativně ovlivnilo chod podniku. Vládní regulace hypoték může mít druhotný dopad na výstavbu bytů a domů s následným dopadem do tržeb v oblasti stínící techniky.

Jak už bylo zmíněno, Rakousko je spolkový stát, který funguje na federativním principu. Státní smlouva, spolková ústava a zákon o neutralitě z roku 1955 tvoří právní základ země. Funguje zde dvoukomorový parlament. Ten se skládá ze Spolkové a Národní rady. Zákonodárná a výkonná moc se dělí mezi spolek (Bund) a devět spolkových zemí. Ústava republiky říká, že v kompetenci zemí je vše, co není výslovně záležitostí celospolkovou. V čele Rakouska je spolkový prezident, který je volen v přímé volbě obyvatelstvem. Volební období prezidenta trvá šest let. Hlava státu může být jednou znovuzvolena. Od května 2016 je rakouským prezidentem vysokoškolský pedagog a ekonom Alexander Van der Bellen (Euroskop, 2018).

V roce 2004 se Česká republika stala právoplatným členem Evropské unie. Pravidla výměny zboží na jednotném trhu mezi ČR a ostatními státy, které patří do EU, se řídí pravidly danými komunitární legislativou. Obchodování mezi členy unie je až na malé výjimky plně liberalizováno. To znamená, že byly zrušeny všechny tarifní a netarifní překážky, které ztěžovaly převoz zboží přes hranice. České zboží má tak na intra-komunitárním trhu (vnitřním trhu) volný přístup bez kontrolních režimů, pravidelných celních prohlídkách, cel, zbytečných poplatků za dovoz a vývoz artiklů a množstevních omezení (MZV, 2017).

Zboží, se kterým se obchoduje, podléhá pouze spotřební dani a dani z přidané hodnoty. Daně jsou legislativně upraveny jednotlivými členy EU a musí být v souladu se směrnicemi Evropského společenství. (MZV, 2017).

Právo Evropského společenství dále upravuje i podmínky pro správné chování subjektů obchodujících na trhu. Podmínky se týkají odpovědnosti za produkty, technických norem, podmínek hospodářských soutěží, dotací, subvencí a ochrany duševního vlastnictví (MZV, 2017).

**Tabulka 8 Shrnutí politických faktorů**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti	Hrozby
Zrušeny tarifní překážky Člen EU	Pandemie Covid19

### **Technologické faktory**

Technologické faktory se ve všech odvětvích neustále vyvíjejí. Objevují se nové a pokročilejší trendy. Jedná se především o pokroky technické a obnovení materiálů. Každý nový trend je hrozba pro společnost v podobě rychlejšího zastarávání výrobků. Proto je nutné neustálé rozvoje a inovace sledovat a případně na ně včas zareagovat. Firma Milan Novák si zakládá na kvalitě výroby.

Rakouští politici si uvědomují, že k tomu, aby byla země stále technologicky vyspělá, musí být zajištěna kvalifikovaná pracovní síla. Na terciární (vysokoškolské či vyšší odborné) vzdělání alokoval stát 3 % HDP, což v absolutní hodnotě činí 17 555 dolarů na jednoho studenta (Public spending, 2018).

Se vzděláním je přirozeně úzce spjat výzkum a vývoj. Výzkum a vývoj, tak jako vzdělání, napomáhá státu být vyspělejší, a proto tento sektor lidé v čele rakouské vlády neopomíjejí a vkládají do něj nemalé finanční prostředky. Statistiky dokonce ukazují, že v rámci zemí OECD patří Rakouská republika mezi země s největšími investicemi do tohoto oboru. Tyto informace jsou pro podnik, který chce na rakouský trh vstoupit, velice důležité a přívětivé. Vysoká technologická úroveň země je pro potenciálně vstupující podnik pozitivní. (Public spending, 2018).

**Tabulka 9 Shrnutí technologických faktorů**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti	Hrozby	Neutrální faktory
Inovace a vývoj	Starší produkty	Kvalita produktu

### 3.5.2 Analýza rakouského trhu

Než se firma rozhodne vstoupit na rakouský trh, je třeba udělat podrobnou analýzu rakouského trhu a zhodnotit, zda je tento trh vhodný pro rozvoj firmy.

Základním pravidlem pro úspěšný vstup na zahraniční trh je správné porozumění principům jeho fungování. Při rozvoji do zahraničí se musí firma vypořádat s naprosto jiným prostředím. Toto prostředí se může odrážet v chování obyvatel, kultuře, politice i ekonomice. Prioritou firmy tak musí být provedení analýz a výzkumů daného trhu, jež jí následně pomohou při finálním rozhodování.

Kdyby tato zkoumání nebyla provedena, podnik by se vystavoval vysokému riziku. Ignorance tohoto rizika by pak mohla vést k zániku celé firmy. Při výběru nového zahraničního trhu bylo autorce diplomové práce zkoumanou firmou sděleno, že by se měla orientovat na rakouský trh. S ohledem na geografickou polohu společnosti a kulturní blízkosti zemí. Dalším faktorem, jenž napomohl k výběru této země je ten, že firma již v minulosti měla několik málo zakázek na tomto trhu a poptávka rakouských zákazníků stoupá.



**Obrázek 8 Mapa Rakouska**

(Zdroj: Google mapy)

Rakouská republika, v německém jazyce Republik Österreich, je vnitrozemský stát, který leží ve střední Evropě. Rakousko bylo dlouhodobě spolu s Českem součástí Habsburské monarchie. Republika vznikla až po první světové válce po rozpadu Rakouska-Uherska

v roce 1918. Nicméně nedlouho poté, v období druhé světové války, se stala součástí Třetí říše. Až v roce 1955 byla státu navracena suverenita a Rakousko se mohlo zařadit mezi neutrální země (CIA, 2018).

Rakousko sousedí se Slovenskem a Maďarskem na východě, s Českou republikou a Německem na severu, s Lichtenštejnskem a Švýcarskem na západě a se Slovinskem a Itálií na jihu. Rozloha Rakouska činí zhruba osmdesát čtyři tisíc kilometrů čtverečních a žije zde přibližně devět miliónů obyvatel (CIA, 2018).

Země je členem několika organizací a uskupení jako jsou např. EU (v Evropské radě má deset hlasů a do Evropského parlamentu si volí osmnáct poslanců), Rada Evropy, OSN, Eurozóna, Schengenský prostor a patří také k zakládajícím členům Evropského společenství volného obchodu v roce 1960. (Euroskop, 2018).

Hlavní město je Vídeň, která má skoro dva milióny obyvatel a patří mezi největší a nejvýznamnější hospodářské, politické, ale i kulturní centrum Rakouska. Dalšími hospodářsky významnými městy Rakouska jsou např. Linec, Salzburk, Štýrský Hradec a Innsbruck (CIA, 2018).

**Tabulka 10 Shrnutí rakouského trhu**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti	Neutrální faktory
Sousední stát ČR	Rakousko je členem více organizací

### 3.5.3 Analýza preference potencionálních zákazníků

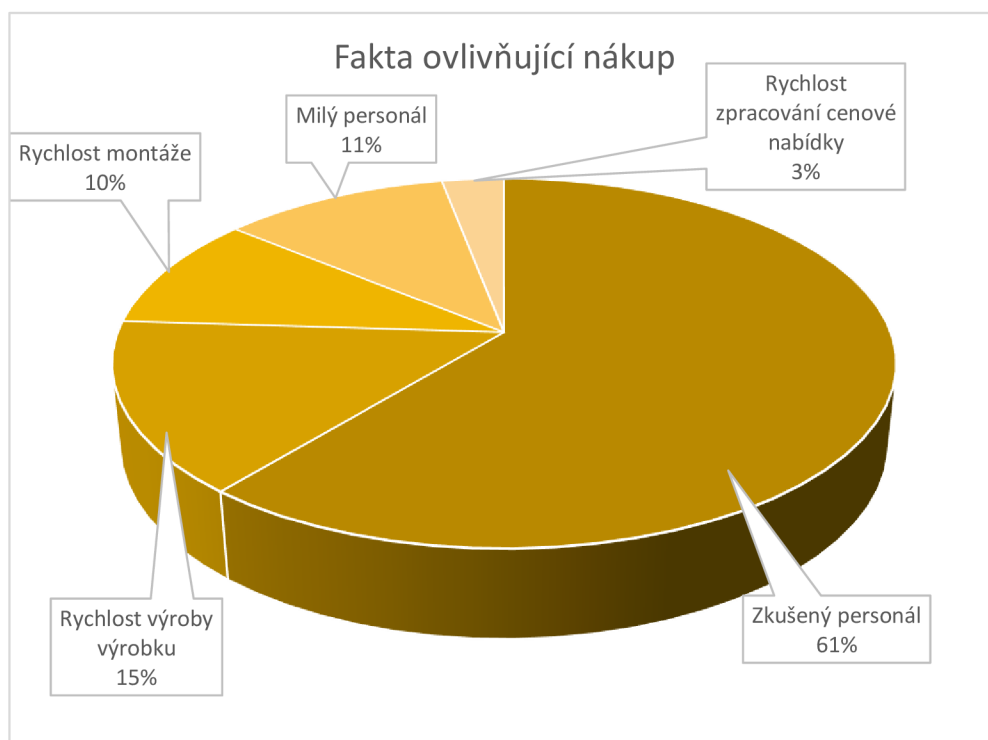
Pro tento výzkum jsem zvolila kvantitativní přístup-dedukci, kde online formou strukturovaného dotazníku jsou sbírána data od potencionálních zákazníků na rakouském trhu.

Hlavní je identifikovat klíčové preference potencionálních zákazníků s poskytovanými službami a dále zhodnotit, zda bude pro firmu přínosné působit na rakouském trhu. Dotazník zahrnoval eliminační otázky, abych se ujistila, že se dostal ke správným respondentům, kterými jsou pracující lidé v produktivním věku.

V následující části jsou vyobrazeny důležité výsledky výzkumu v podobě vyhodnocení otázek.

Jedna z prvních otázek zkoumala, zda je vůbec nějaké povědomí na rakouském trhu o této firmě. Z výsledků vyplývá, že potenciální zákazníci firmu spíše neznají (64 %), tudíž doporučuji udělat lepší online reklamu na sociálních sítích v zahraničí. Také tu byla možnost při zvolení ano (36 %) odpovědět, odkud firmu znají a nejčastěji se opakovala odpověď od známých, od kamarádu. V ČR firma velmi dbá na osobní kontakt a doporučení, a to se potvrdilo i nyní v zahraničí, i když prozatím v malém množství.

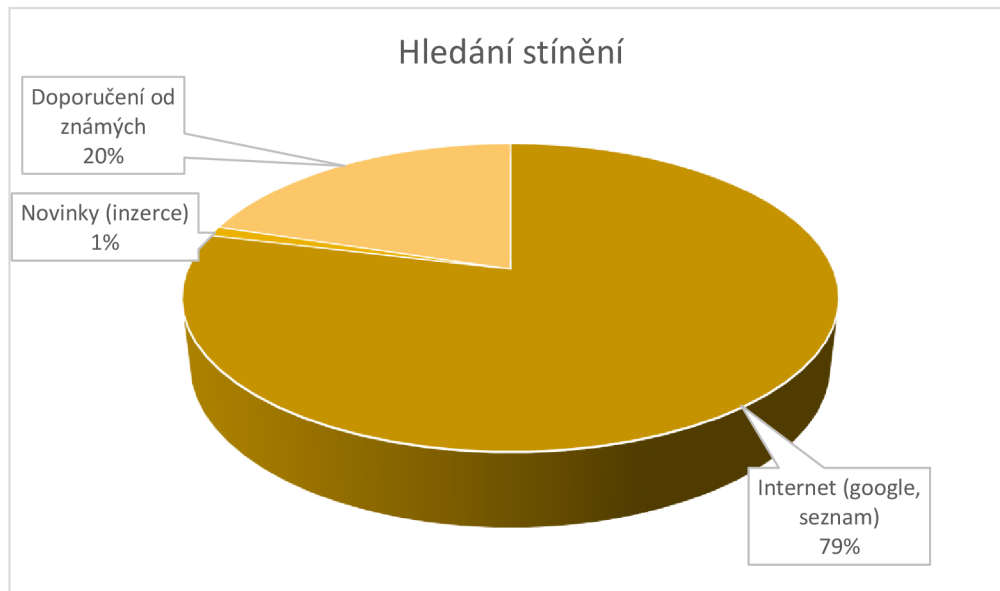
Dále je vidět, jak spolu jednotlivé kroky navzájem souvisí a jsou propojené. Respondenti dávají přednost zkušenému personálu, který dokáže odborně poradit a nainstalovat požadované produkty. Také je zajímavá rychlost výroby, jelikož v současné době nejsou všechny komponenty skladem, u některých jsou problémy s logistikou (komponenty s Asie), proto se může doba dodání významně prodloužit.



**Obrázek 9 Fakta ovlivňující nákup**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

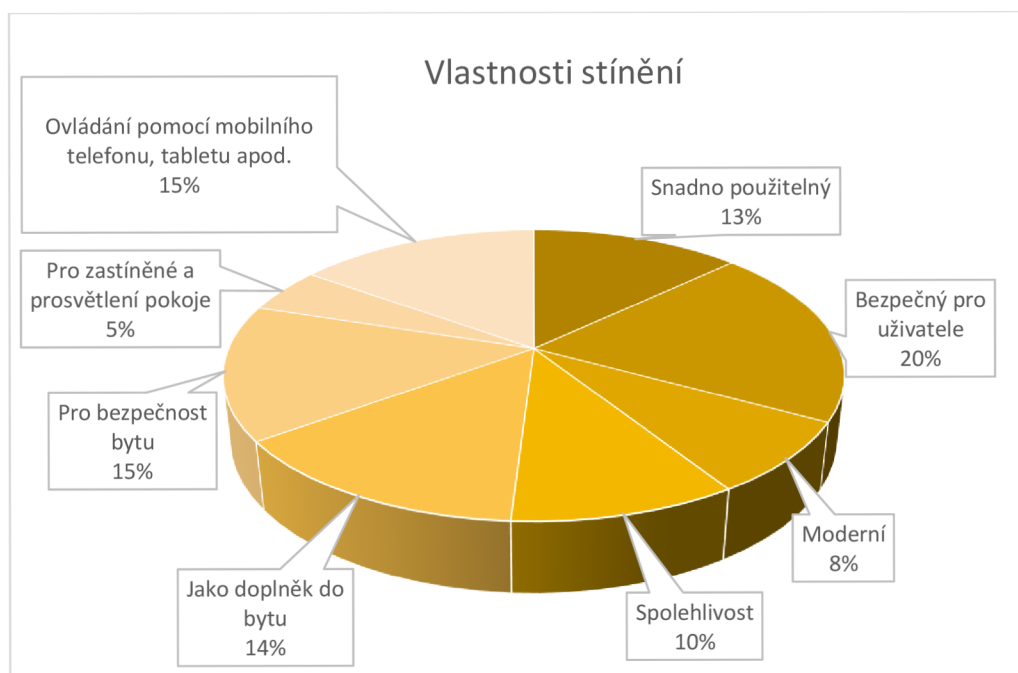


Z vyhodnocení následující otázky vyplývá, že by firma měla dbát na webové stránky, kde lidé hledají nejvíce a stále je aktualizovat. Doporučuji přidat možnost přepnutí celé stránky do cizího jazyka pro lepší porozumění daným produktům.



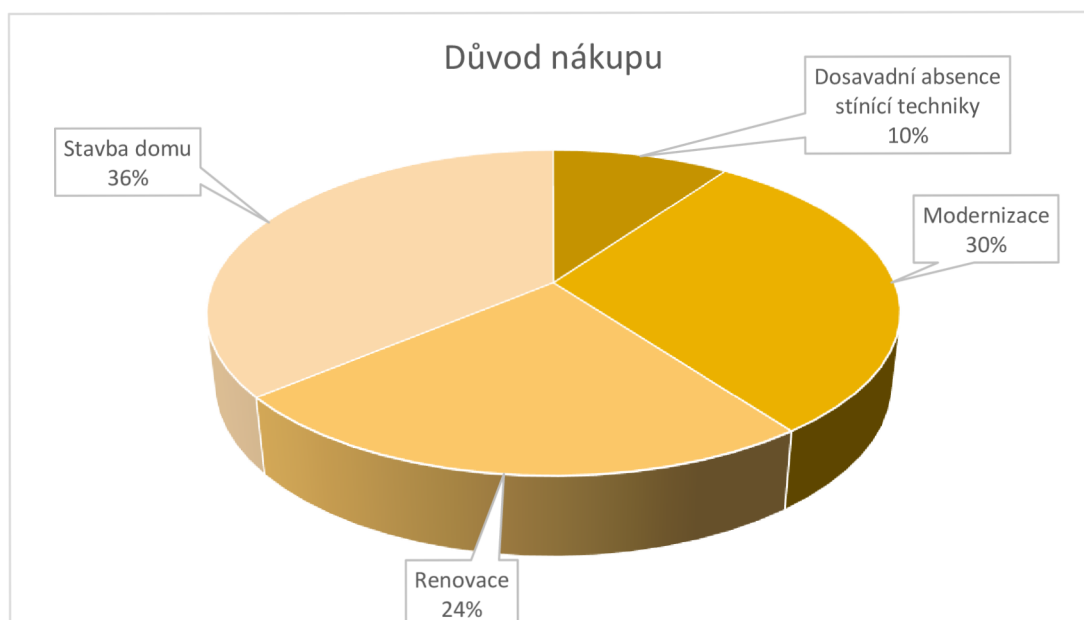
**Obrázek 10 Forma hledání stínění**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak je vidět i stínící technika postupuje s technologií vpřed, a to například v ovládání pomocí chytrého smartphonu. Velký důraz je kladen na zabezpečení oken, či dveří, nebo také na bezpečné používání pro uživatele. Záclona, nebo japonská stěna může sloužit ke zútulnění bytu, kde v grafu vidíme že tato skupina tvoří asi 14 % dotazovaných.



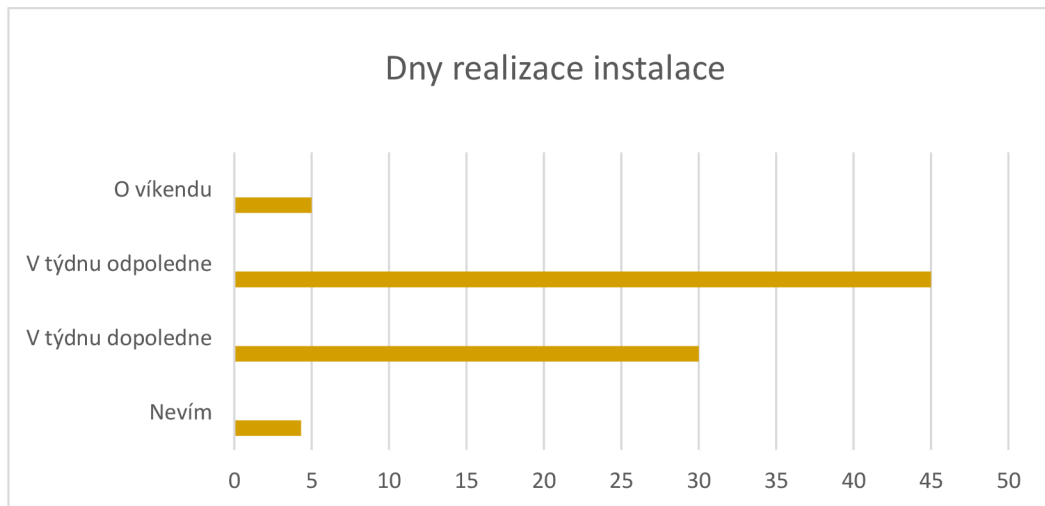
**Obrázek 11 Vlastnosti stínění**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Následující graf zobrazuje potřebu nákupu stínící techniky. Nejčastěji je to stavba domu, dále 30 % tvoří modernizace, 24 % renovace a pouze 10 % dosavadní absence stínící techniky, což vypovídá o tom, že lidé si „potrpí“ na zastínění.



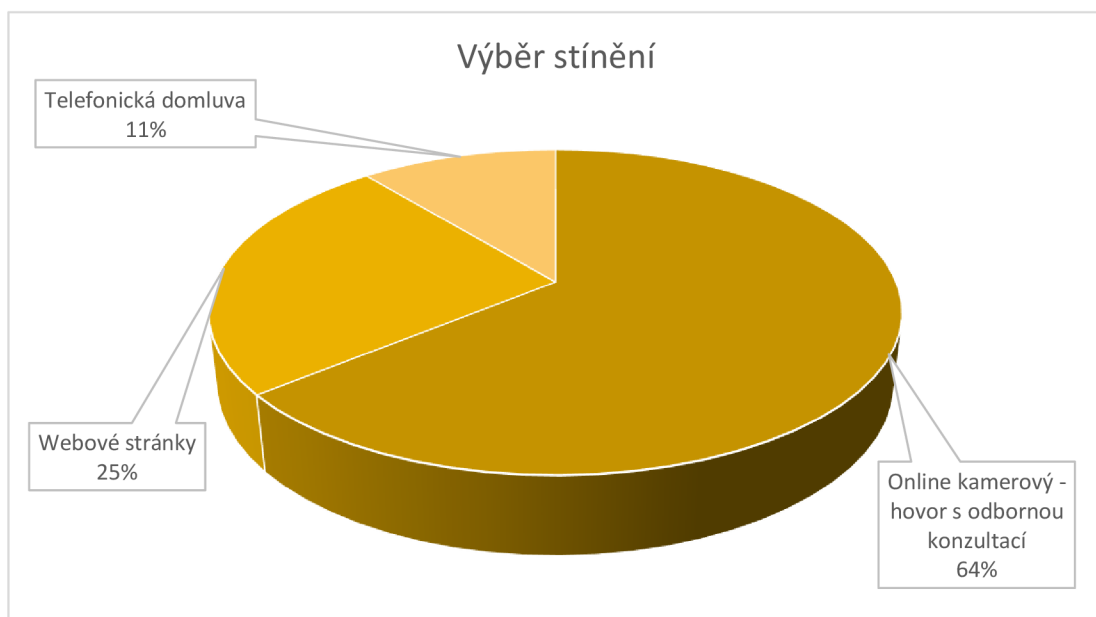
**Obrázek 12 Důvod nákupu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Firma doposud fungovala v pracovní dny, pondělí až pátek, víkendy byly volné. Po vyhodnocení otázky ohledně dnů realizace je vidět, že i zahraniční respondenti upřednostňují služby prováděné v týdnu, spíše odpoledne.



**Obrázek 13 Dny instalace zakázky**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

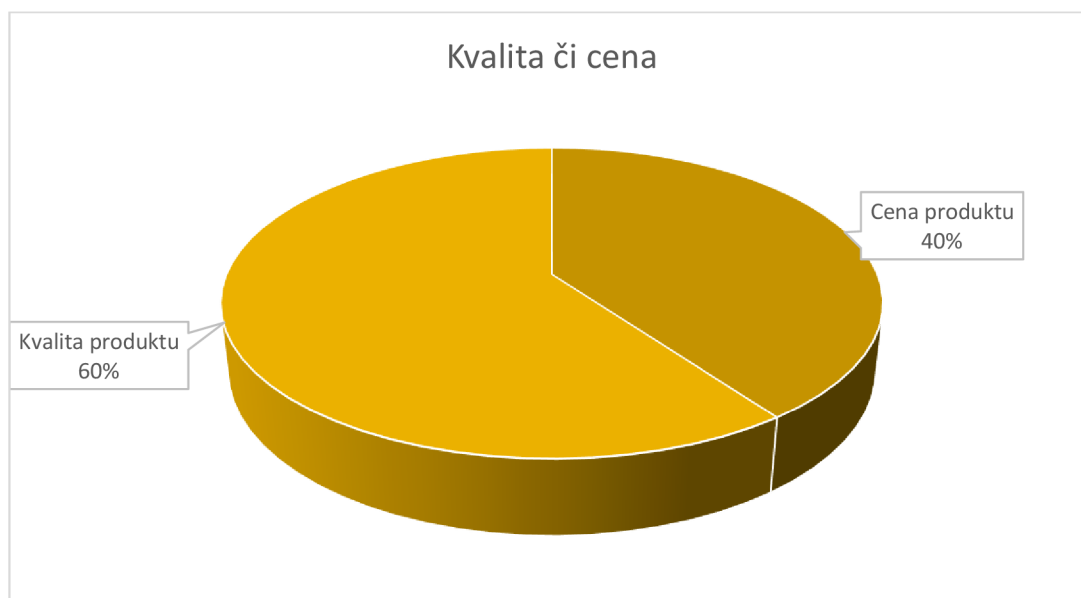
Zahraniční dotazovaní zákazníci při výběru stínění upřednostňují online hovor s kamerou, a to 64 % dotazovaných. Při tomto kontaktu se dá již vybrat barva látky, či požadovaný motiv. Také je to lepší pro odbornou konzultaci jak pro firmu, tak pro zákazníka, který ještě přesně neví, co by se mu líbilo nebo co by bylo vhodné do jeho příbytku. Další velkou výhodou je flexibilita.



**Obrázek 14 Výběr stínění**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Poslední otázka směřovala k tomu, zda zákazníci dávají přednost kvalitnějším, ale dražším produktům, nebo raději ušetří peníze a pořídí si něco levnějšího. Je pravda, že někdy dražší neznamená lepší. Avšak ve stínící technice kvalita hraje obrovskou roli, která se projeví postupem času používání.



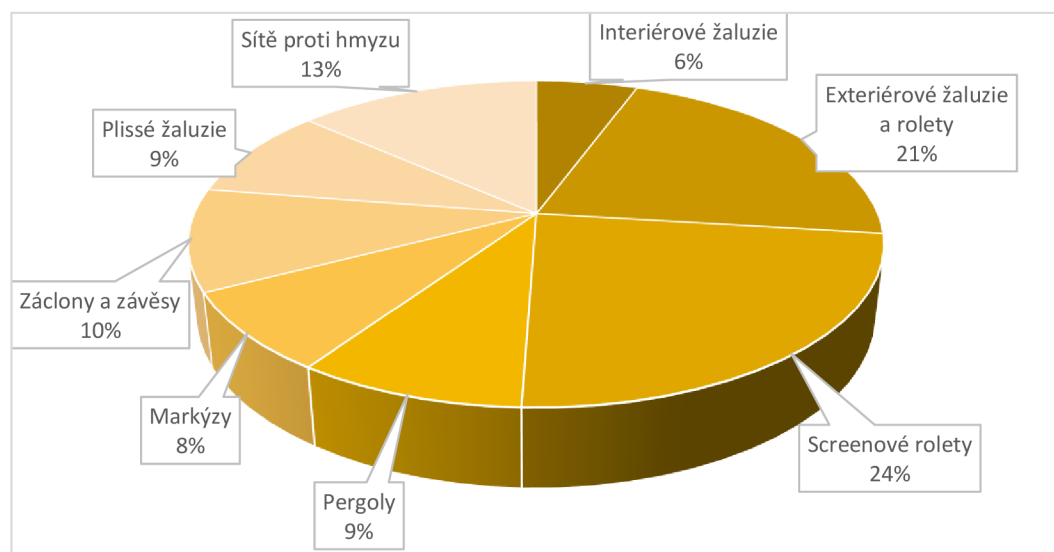
**Obrázek 15 Kvalita či cena**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### **Shrnutí výsledků preference potenciálních zákazníků**

Po celkovém vyhodnocení dotazníkového šetření, které směřovalo na preference zákazníků v oblasti stínící techniky na B2C trhu v Rakousku, bylo zjištěno, že respondenti tedy potenciální zákazníci, mají zájem o produkty z Česka. Protože reklama většinu zájemců neovlivňuje, doporučuji se spíše zaměřit na „osobní“ doporučení, avšak firma nesmí opomenout webové a sociální stránky, na kterých většina zahraničních zájemců hledá. Dotazovaní lidé se nejčastěji ohlíží po stínící technice při renovaci, modernizaci, ale zejména při novostavbě domu. Hlavními požadavky jsou, aby stínící technika zajistila bezpečnost, jak domu, tak bezpečný chod výrobku, dále aby zútulnila příbytek. Nesmí se opomenout současné trendy, jako je ovládání pomocí chytrých telefonů a tabletů. Pro zahraniční zákazníky je velmi dobrá nabídka online hovoru s odbornou konzultací, popřípadě výběru látek, na což by se měla firma zaměřit a

zřídít tuto možnost komunikace. Realizaci zakázky většina preferuje v týdnu odpoledne nebo dopoledne, což je pro firmu vyhovující a nebude muset pracovníky posílat o víkendu, vše samozřejmě záleží na individuální domluvě.

### **Analýza prodeje produktů**



**Obrázek 16** Analýza prodeje produktů  
(Zdroj: Vlastní zpracování po konzultaci s majitelem firmy)

Na grafu je uvedena analýza prodeje produktů podle výše tržeb. Jak je vidět, nejprodávanějším produktem v současné době jsou screenové rolety, na které by se chtěla firma, mimo jiné, zaměřit i na rakouském trhu. 21 % analýzy produktů podle výše tržeb tvoří exteriérové žaluzie a rolety.

### **Analýza obchodních vztahů**

#### **B2B**

Vztah firmy s dodavateli, kteří zajistí jak výrobu, tak distribuci daného zboží na místo určené. Firma má celkem sedm hlavních dodavatelů, od kterých přijímá dané zboží. Každý dodavatel je typický pro určitý produkt. Odběratelé, v posledním roce se osvědčila

spolupráce s developerskými firmami v blízkém okolí zaměřenými na výstavbu bytových domů.

B2C

Tento model je ve firmě nejrozšířenější, jedná se o přímý prodej konečným zákazníkům, kdy se snaží vyhovět všem požadavkům. Nejčastěji se jedná o rodinné domy, byty nebo hotely.

**Tabulka 11 Shrnutí analýzy obchodních činností**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky	Neutrální faktory
Individuální komunikace se zákazníky Dobré vztahy s dodavateli	Převážně veškeré funkce vykonává majitel	Trh B2B a B2C

### 3.6 Porterův model pěti sil

- Stávající konkurence

Firma **Schlotterer** je největší výrobce vnějšího stínění v Rakousku. V městečku Adnet nedaleko Salcburku vyrábí více než 430 prvků ochrany před sluncem a před hmyzem v několika tisících variantách a ve více než 200 barvách. Produktová paleta zahrnuje rolety, žaluzie a sítě proti hmyzu.

TIKAL vorhänge-stoffe-markisen

*„Ušetřete čas, peníze a nervy a při navrhování vašeho domova se zcela spolehněte na svou profesionální firmu. Od poradenství v oblasti bytového designu až po pokládku podlahy, vše od nás získáte z jednoho zdroje!“ (Tikal web)*

Firma **Tikal** se zabývá celkovým bytovým designem od pokládky podlah přes potahové látky, postele, ochranu proti slunci – markýzy, plachty.

**Frummel der Raumausstatter** přináší teplo, pohodlí a pohodu do vašeho obytného prostoru - na nejvyšší úrovni kvality a služeb. Nabízí pokládku podlah a renovaci parket, čalounictví a šicí služby. Zabývá se dekoračními a záclonovými látkami, ochranou proti slunci, koberci a parketami.

**Tabulka 12 Konkurence**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Milan Novák	Schlotterer	TIKAL	Frummel
Vnitřní stínění	ANO	NE	NE	ANO
Vnější stínění	ANO	ANO	ANO	NE
Velkofirma	NE	ANO	ANO	ANO

**Tabulka 13 Shrnutí konkurence**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti	Hrozby	Neutrální faktory
Kompletní sortiment stínění	Jednotlivé produkty konkurence	Více konkurenčních firem

- Hrozba vstupu potenciální konkurence

Hrozba vstupu potenciální konkurence je spíše v rámci jednotlivých výrobků (specializace buď jen na interiérové stínění nebo jen na exteriérové produkty). Dodávka kompletního sortimentu je pro nové subjekty na trhu spíše problematická zejména z důvodu kompletace jednotlivých produktů od různých dodavatelů, náročné na skladovací zásoby, specializace pracovníků.

**Tabulka 14 Shrnutí vstupu potenciální konkurence**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti	Hrozby
Nedostatek firem zajišťující kompletní služby v oblasti stínící techniky	Jednotlivé konkurenční produkty

- Dodavatelé



Obrázek 17 Dodavatelé  
(Zdroj: Vlastní zpracování po konzultaci s majitelem firmy)

Firma má celkem sedm hlavních dodavatelů, od kterých přijímá dané zboží. Dodavatelé jsou schopni doručit zboží do 3 týdnů, avšak situace spojená s pandemií Covid19 ovlivnila i to, že dodavatelé si automaticky prodloužili dobu dodání a to na 4 až 6 týdnů u některých produktů. Firma Isotra byla z důvodu pandemie několik dnů zcela mimo provoz. Firma Milan Novák se orientuje výhradně na české výrobce. Důvodem je vysoká kvalita, akceptovatelná cena a dlouhodobá bezproblémová spolupráce. (Nováková, 2020)

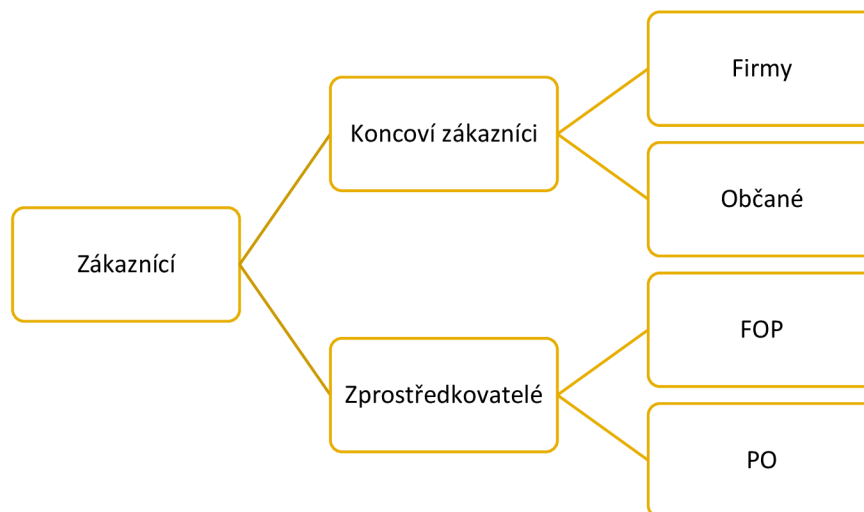
**Tabulka 15 Shrnutí dodavatelů**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti	Hrozby	Neutrální faktory
Kvalita a spolehlivost dodavatelů	Omezení dodávek materiálu	Více dodavatelů



- Odběratelé



**Obrázek 18 Odběratelé**

(Zdroj: Vlastní zpracování po konzultaci s majitelem firmy)

V roce 2021 tvořili koncoví zákazníci 80 % všech odběratelů, zato z pohledu celkového obrátu se jednalo o 60 % tržeb. Tato situace se každý rok mění v závislosti na získaných zakázkách. Zatímco zprostředkovatelé byli v úrovni odběratelů 20 %, z pohledu obrátu tvořili 40 %. (Nováková, 2020)

### **Koncoví zákazníci**

Občané - rodinné domy, byty, zahrady, terasy V první fázi, při výstavbě rodinného domu se jedná o exteriérovou stínící techniku, kdy instalace těchto prvků je většinou zahrnuta již v samotném projektu novostavby, nebo rekonstrukce. Jsou to hlavně exteriérové žaluzie, hliníkové a screenové rolety. V současné době převládá ovládání motorem (buď na vypínač, nebo dálkově), kdy příprava elektroinstalace musí proběhnout v hrubé stavbě domu. Po dokončení stavby následuje instalace interiérových stínících a zatemňujících prvků. Jedná se o garnýže, záclony, rolety, plissé žaluzie, interiérové žaluzie, popřípadě rolety do střešních oken, sítě proti hmyzu (okenní pevné, rolovací, dveřní pevné, rolovací nebo plissé). Po nastěhování, přibližně po jednom roce, většinou následuje instalace stínících prvků na zahrady, terasy a balkóny. Jsou to markýzy, verandy a pergoly.

Firmy - hotely, restaurace, výrobní firmy, služby, školy Jedná se o instalaci nebo výměnu a modernizaci stínících prvků. U restaurací se často jedná o venkovní markýzy, jenž slouží k zastínění, ale také o vybavení interiéru textilem, který slouží také ke ztlumení zvuku. U hotelů kromě stínící techniky firma dodává také povlaky na dekorační polštáře a přehozy na postele ušité na míru ze stejného materiálu, jako závěsy. V případě služeb jako je kosmetika, kadeřnictví, masáže se často jedná o rozdělení prostor pro zvýšení soukromí jednotlivých zákazníků vertikálními žaluziemi, japonskými stěnami, nebo závěsy. Ve výrobních halách a jídelnách velkých firem jsou často využívány hliníkové rolety, která mají mimo jiné i funkci bezpečnostní, ochrannou a hygienickou. (Nováková, 2020)

### **Zprostředkovatelé**

FOP- Fyzické osoby podnikatelé - architekti, bytový designeři, návrháři. Kromě tradičních stínících prvků se obvykle jedná o individuální zakázkovou výrobu přímo na míru pro koncového zákazníka, kde zprostředkovatel navrhne styl, design a technické parametry.

PO- Právnícká osoba - stavební firmy, výrobci oken. Jsou to výrobci oken, nebo stavební firmy, které dodávají rodinné domy na klíč, nebo hledají subdodavatele pro realizaci veřejných zakázek.

**Tabulka 16 Shrnutí odběratelů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti	Hrozby	Neutrální faktory
Velký rozptyl zákazníků	Pandemie Covid19	Působení na českém trhu

- Hrozba substitučních produktů

I když se ve firmě vyrábí produkty přímo na míru, tak se může stát, že zákazník nechce zaplatit danou hodnotu, například za venkovní síť proti hmyzu a radši si dá na okno nějaký kus záclonoviny, či něco podobného. Libovolný výrobek má tedy svůj substitut.

Společnost si je vědoma, že existují lidé, jež nakupují produkty stínící techniky například v Ikea, Bauhaus, nebo Mobelix. Tyto obchody mají velkou výhodu v tom, že si zákazník vybere a ihned zboží odveze, nemusí čekat na cenovou kalkulaci nebo dobu výroby. Nevýhodou je neprofesionální přístup prodavačů a také nekvalitní materiál, dále si zákazník nemůže koupit výrobek přesně dle požadované míry. Stává se, že pak lidé

kontaktují firmu a potřebují opravit právě výrobek z těchto velkoobchodů, což je prakticky nemožné.

**Tabulka 17 Shrnutí hrozby substitučních produktů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti	Hrozby
Firma má výrobky přímo na míru	Velkoobchodní centra

### 3.7 Analýza vnitřního prostředí

#### 3.7.1 Analýza obchodních aktivit

Hlavní činností je instalace a servis stínící techniky, kde k těmto službám firma poskytuje individuální odborné rady a doporučení. Obchodní aktivity má na starost ve většině případů majitel firmy, stejně jako finanční situaci si řeší on sám. Firma je menší rodinná, tak má majitel přehled, co se kde děje a tím se snaží zajistit bezproblémový a bezchybný chod firmy. Nevýhodou je závislost na této jediné hlavní osobě. Analýza obchodních aktivit detailně popisuje každodenní činnost podniku od získání zákazníků, až po samotnou instalaci zakázky a závěrečnou platbu.

#### Komunikace se zákazníky

Pro určení zákazníka je nutné vycházet ze současných trhů, kde firma působí, a to je právě Česká republika.

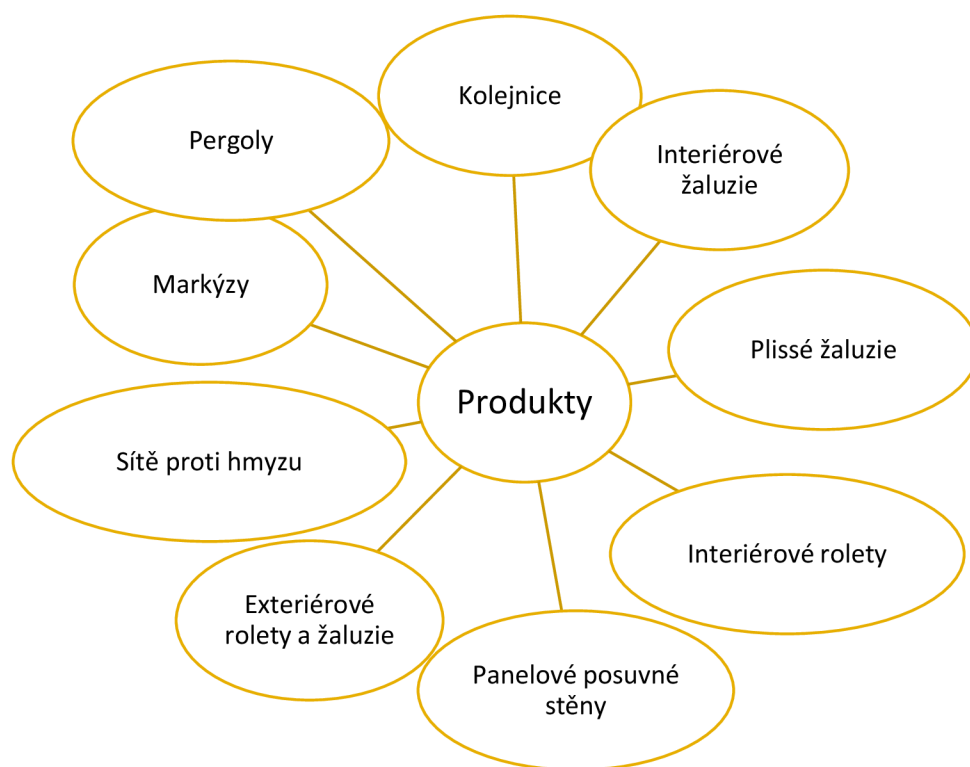
Odběratelé lze rozdělit do tří skupin uvedených níže:

- Zákazník poptávající co možná nejlevnější variantu zastínění
- Zákazník poptávající kvalitní zboží, hodící se k příbytku
- Zákazník, který není rozhodnutý, nechá si poradit a dá na zkušenosti odborníků

Finální skupinou zákazníků poptávající stínící techniku u zmiňované firmy jsou nejčastěji majitelé rodinných domů nebo bytů, poté developéři a architekti. Geograficky se to nedá dobře specifikovat, jelikož firma působí celkem vyrovnaně po celé České republice, avšak na prvním místě je Jihomoravský kraj a okolí.

Komunikace mezi firmou a odběratelem začíná, když zákazník poptá určitý produkt přes email nebo mobilní telefon. Firma se snaží poptávku co nejrychleji zpracovat do cenové nabídky a poté odeslat, avšak většina zákazníků si neuvědomí, kolik rozměrů, barev a materiálu je třeba znát před samotnou kalkulací. Materiál, barva, ovládání, motor nebo typ výrobku má velký vliv na cenu. Proto se majitel ve většině případů spojí s poptávajícím telefonicky a upřesní si detaily a dodané rozměry, aby mohla vzniknout předběžná cenová kalkulace, která je odeslána na email a platná 30 dní. Pokud zákazník souhlasí s cenou, následuje domluvení termínu přesného zaměření a výběru materiálu, barvy osobně, buď přímo u zákazníka, nebo v showroomu firmy. Poté se aktualizuje cenová kalkulace s přesnými rozměry, avšak cenová odchylka je většinou minimální, skoro zanedbatelná. Firma zakázku zadá do výroby a většinou do 4 týdnů je zboží připraveno vyrobeno, doručeno do firmy a se zákazníkem se domlouvá termín instalace. Po úspěšné instalaci je zákazníkovi vystavena faktura za produkty a služby s tím spojené.

### 3.7.2 Marketingový mix



**Obrázek 19 Produkty**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

- **Produkty**

### **Kolejnice**

Nejčastěji se používají hliníkové kolejničkové systémy, které nejlépe umožňují využít daný prostor. Mohou se vytvarovat pro arkýř i klenbu, jsou vhodné do šikmých oken i pro nepravidelné stěny. Firma umí vyrobit kolejnici z jednoho kusu až do délky 7 m. Nabízí různé typy ovládání (mechanické, elektrické, s časovým spínačem, případně inteligentním motorem, který se ovládá pomocí vypínače, dálkového ovladače, popřípadě chytrým telefonem). Kotvení kolejnice je možné jak do stropu, tak i do stěny. Variantou jsou i plastové, dřevěné nebo kované garnýžové tyče-v současné době jsou však na ústupu. (Nováková, 2020)

### **Interiérové žaluzie**

Žaluzie je jedna ze soustavy horizontálních nebo vertikálních lamel, stínících nějaký otvor. Žaluzie jsou vyráběny z mnoha materiálů, například z látky — nejčastěji vertikální žaluzie, kovu — obvykle z lakovaného hliníku, dřeva. Žaluzie jsou nejčastěji používány ke stínění interiérů, průduchů klimatizace nebo chladičů a regulaci průchodu světla nebo vzduchu

Plissé žaluzie je v podstatě interiérová žaluzie, která má místo hliníkových lamel plisovanou látku. Toto řešení umožňuje velkou variabilitu tvarů a pozic, které dokáže plissé tvořit. Množství látek a pestrost barev navíc dotváří vzhled interiéru. Plissé je moderní alternativa k zastínění především okenních otvorů a k dekoraci interiérů obytných místností. (Nováková, 2020)

### **Interiérové rolety**

Látkové rolety - skládají se z volně visící látky, která se navíjí na hřídel nad oknem. Ovládá se pomocí řetízku napojeného přímo na hřídel, elektromotorem, nebo se navíjí pomocí pružiny umístěné v hřídeli. Látka může být poloprůsvitná, či neprůsvitná.

Římské rolety - jsou tvořeny visící látkou, která se při vytahování vzhůru skládá po obdélnících. Ovládání bývá řešeno řetízkem nebo elektromotorem.

Zatemňovací rolety - látková roleta vedená v kolejnicích uzpůsobená k úplnému zatemnění místnosti. Kolejnice mají hluboké vodící kapsy a husté kartáčky k zamezení průniku světla do místnosti.

TWINTEX - na látce se střídají zatemňovací a transparentní pruhy. Jejich vzájemné překrývání umožňuje vysokou regulaci průniku světla podobně jako u žaluzií. Šířka jednotlivých pruhů je odvislá od výběru látky. Pokud je instalováno více rolet vedle sebe, docílíme dokonalého vzhledu celé sestavy pomocí sladění pruhů. (Nováková, 2020)

### **Panelové posuvné stěny**

Panelové posuvné stěny se skládají z hliníkového profilu a samotného stínícího materiálu. V nabídce jsou dvou až pěti-drážkové profily. Počet drážek odpovídá počtu panelů. Celkový počet panelů můžeme navýšit kombinací dvou profilů. Samotné panely jsou k jezdcům uchyceny pomocí suchého zipu nebo pohledové lišty. To umožňuje jejich snadnou výměnu bez nutnosti úpravy horního nosiče. Panely je možné vyrobit z roletových i závěsových látek. Pro náročné klienty, kteří chtějí stínící prvek přizpůsobit stávajícím doplňkům v interiéru, lze vyrobit panely z látky dodané zákazníkem nebo zajistit potisk panelů navrženým vzorem, nebo logem. (Nováková, 2020)

### **Sítě proti hmyzu**

Montují několik typů do oken i dveří, pevné, rolovací nebo plisované sítě. U všech typů sítí proti hmyzu je samozřejmostí lakování všech pevných částí barvami RAL. Dále jsou nabízeny v imitacích dřeva, což umožňuje dokonalé sladění s rámem oken. Síťovina používaná na pevné, posuvné a rolovací sítě je vyrobena ze skelného vlákna potaženého PVC vrstvou. Díky tomuto složení síťovina nereaguje na teplotní výkyvy. (Nováková, 2020)

### **Markýzy**

Vhodný způsob zastínění terasy, zimní zahrady, balkonových dveří či výlohy bez jakéhokoliv omezení prostoru pro jejich užívání. Současná kolekce markýz je tvořena systémy, které působí elegantně, minimálně narušují vzhled objektu a současně jsou i při delších variantách výsuvu stabilní a pevné. Markýzu můžete volit podle typu kazety,

způsobu instalace, provedení ramen, sklonu nebo možností výsuvného volánu. Všechny markýzy jsou vyráběny přesně na míru.

## **Pergoly**

Pergoly jsou určeny nejen jako samostatně stojící prvek do zahrady, ale také k zastínění terasy bytu. Současně mohou být využívány pro komerční prostory. Pergoly jsou vyráběny v několika variantách, které se navzájem liší způsobem provedení střešní části pergoly nebo možností a způsobem instalace doplňkových prvků. Všechny pergoly jsou vyráběny přesně na míru. (Nováková, 2020)

- **Cena**

Jednotlivé ceny se odvíjí od typu produktu, materiálu a velikosti. Například metr kolejnice stojí 500,- Kč, síť o rozměru 80 cm na 140 cm stojí 850,- Kč, motorová kolejnice v délce 6 metrů stojí 22.000,- Kč, pergola o rozměru 3,5 metrů x 6 metrů se pohybuje 230.000,- Kč až 400.000,- Kč, záleží na výbavě.

## **Obsah kalkulace**

- 1) Název a sídlo firmy Milan Novák
- 2) Kontaktní údaje zákazníka: Jméno a příjmení, fakturační adresa, lokalita realizace, email, telefonní číslo
- 3) Název konkrétní místnosti
- 4) Materiál, barva
- 5) Počet kusů
- 6) Cena zboží
- 7) Případná sleva
- 8) Cena za montáž a dopravu
- 9) Cena celkem bez DPH
- 10) Datum vystavení, platnost kalkulace

- **Distribuce**

Vzhledem k předmětu podnikání se jedná o přímou distribuci, osobní kontakt přímo se zákazníkem. Výhoda je v tom, že firma může okamžitě reagovat na požadavky zákazníka a vyhovět jeho představám.

Jednotlivé kroky zakázky: 1) kontakt 2) konzultace 3) výběr produktu a materiálu 4) zaměření 5) cenová nabídka 6) objednávka, výroba 7) montáž 8) vyfakturování 9) následná spolupráce, doporučení

- **Propagace**

### **Reklama, Public relations**

Na stránkách [www.zaclony-garnyze.cz](http://www.zaclony-garnyze.cz), kde lze najít veškeré bližší informace o firmě. Firma má placený článek jednou měsíčně v regionálních novinách formou rozhovoru, kde může zveřejnit své nové produkty či instalace. Také na sportovních akcích, které firma podporuje, se objevují reklamní billboardy s odkazem na jejich produkty. V poslední době to bylo na Mistrovství světa v sálové cyklistice nebo na fotbalových turnajích, či na přehlídce a soutěžích mažorettek. Jelikož firma trvale podporuje tyto organizace (finančně i nefinančně), tak vystavení reklamy je zcela zdarma nebo za malou pomoc při chystání dané akce. Nejvíce zákazníků firma získává na základě doporučení.

### **Podpora prodeje**

Firma neposkytuje žádný stálý systém slev, avšak věrným zákazníkům dává nemalé bonusy při následných objednávkách. Za věrného zákazníka firma považuje toho, kdo se i po mnoha letech vrací a stále objednává, či pošle své kolegy na jeho doporučení. Bonusy se odvíjí od množství kusů a typu produktů.

### **Přímý marketing**

Přímému marketingu se věnuje firma nejvíce, jelikož preferuje osobní kontakt se zákazníkem a rychlou flexibilitu při výběru zboží. Sjednává si přesný termín a čas schůzky, kdy si zákazník vybere požadované zboží. Firma se zákazníky komunikuje přes telefon



nebo email, od sjednání schůzky, kalkulaci, potvrzení a objednávku až po termín realizace. Stálým zákazníkům jsou rozesílány emaily týkající se novinek.

**Tabulka 18 Shrnutí analýzy marketingové činnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky	Neutrální faktory
Přímá distribuce	Není stanovené marketingový plán	Komunikace přes email, telefon

### 3.7.3 Analýza zdrojů

- **Finanční zdroje**

Firma nemá žádné závazky vůči bance ani leasingové společnosti, vše financuje z vlastních zdrojů. Společnost pravidelně sleduje vývoj trhu a trendy a snaží se každý rok navyšovat finanční plán a cíle.

#### **Rentabilita:**

Rentabilita znázorňuje schopnost podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitým kapitálem.

ROE – rentabilita vlastního kapitálu. Ukazatel ROE poměřuje výsledek hospodaření po zdanění (EAT) s vlastním kapitálem.

V roce 2020 dosáhla firma nejlepšího výsledku a jeho hodnota dosahuje 24,66 %, znamená to, že každá 1 Kč vlastního kapitálu přinesla 0,25 Kč zisku.

ROS – rentabilita tržeb. Pomocí ukazatele ROS jsme schopni určit, kolik procent čistého zisku připadá na 1 Kč tržeb.

Firma dosáhla nejlepšího výsledku v roce 2019, kdy vykazuje 10,87 %.

**Tabulka 19 Hodnoty ukazatelů rentability**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel	2018	2019	2020
ROE	19,24 %	21,90 %	24,66 %
ROS	7,33 %	10,87 %	8,41 %

## Likvidita:

Tento ukazatel vyjadřuje schopnost podniku přeměnit dané složky majetku na peněžní prostředky. Budou popsány tři druhy likvidity. Běžná likvidita III. stupně, pohotová likvidita II. stupně a okamžitá likvidita I. stupně. Běžná likvidita by se měla optimálně pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5. Z tabulky je patrné, že se firma drží v rozmezí doporučených hodnot, je tedy schopna v daný čas hradit své krátkodobé závazky. Pohotová likvidita druhého stupně má doporučené rozmezí 1 – 1,5, v tabulce je vidět, že má sestupnou tendenci, ale v žádném roce příliš nepřesahuje doporučenou horní hranici, není tedy ohrožena platební schopnost firmy. Doporučená hodnoty okamžité likvidity je 0,2 – 1,1.

**Tabulka 20 Hodnoty ukazatelů likvidity**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel	2018	2019	2020
Běžná	2,51	1,92	2,3
Pohotová	1,87	1,56	1,20
Okamžitá	0,98	0,41	0,32

## Aktivita:

Jednotlivé ukazatele aktivity ukazují, jak je podnik schopný vyžít investované prostředky a jak jsou navázány složky kapitálu na aktiva a pasiva. Pokud má společnost příliš mnoho aktiv, mohou vzniknout vysoké náklady a nízký zisk.

Obrat celkových aktiv měří využití všech aktiv společnosti za určité časové období a zároveň znázorňuje, kolikrát se celková aktiva obrátí za daný časový úsek. Obecně platí, čím vyšší hodnota, tím líp. Hodnota by však neměla klesnout pod 1, to by značilo neefektivnost využívání majetku. Za sledované období firma neklesla pod hodnotu 1, což znamená, že téměř každým rokem obrátí aktiva minimálně jednou.

**Tabulka 21 Hodnoty ukazatelů aktivity**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Obrat (Počet obrátek)	2018	2019	2020
Obrat aktiv	1,09	1,14	1,63

- **Lidské zdroje**

Ve firmě jsou velmi pěkné vztahy jak mezi pracovníky, tak i mezi pracovníky a vedením. Několikrát do roka probíhá školení, jak na novinky v ovládání stínící techniky, tak i na samotné nové výrobky. V průběhu roku se také často aktualizují vzorníky s látkami, které společnost nabízí. Firma se snaží napomáhat k seberozvoji a motivaci pracovníků.

- **Hmotné zdroje**

Firma vlastní velkou výrobní halu, kde se chystají zakázky, je zde nářadí potřebné k instalaci, dále se zde parkují pracovní auta a také tu probíhá třídění odpadu. V oddělené části je také lakovna na lakování komponentů do požadované barvy. V horním patře má firma svůj vlastní showroom, kde si zákazníci mohou prohlédnout a vyzkoušet jednotlivé výrobky a jejich ovládání.

- **Nehmotné zdroje**

Mezi nehmotné zdroje patří znalosti zaměstnanců a jejich odborné zkušenosti. Lze nabídnout široký výběr kvalitních produktů stínící techniky. Společnost má vybudované velmi dobré vztahy s dodavateli.

**Tabulka 22 Shrnutí analýzy zdrojů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky	Neutrální faktory
Spolehliví, proškolení pracovníci	Minimální zkušenost s realizacemi zakázek v zahraničí	Dobré vztahy na pracovišti

### 3.8 SWOT analýza

Shrnutí předchozích analýz a jejich nejdůležitější výsledky jsou v následující SWOT analýze. Užitím SWOT jsou identifikovány silné a slabé stránky organizace a klíčové příležitosti a hrozby vnějšího prostředí.

**Tabulka 23 SWOT analýza**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Kvalita výrobků</p> <p>Nízké procento reklamace</p> <p>Dobré vztahy s dodavateli</p> <p>Dobré vztahy na pracovišti</p> <p>Sledování aktuálních trendů</p>	<p>Nízká orientace na zahraniční trhy</p> <p>Chybějící plynule německy mluvící personál</p> <p>Silná závislost na jediné osobě, majitel</p> <p>Není stanovený marketingový plán</p> <p>Zastaralé online komunikační kanály</p>
Příležitosti	Hrozby
<p>Rozšíření sortimentu do zahraničí</p> <p>Zákazníci nejen v ČR</p> <p>Možnost se vyvíjet</p> <p>Individuální komunikace se zákazníky</p> <p>Akvizice a obsazování rakouského trhu</p>	<p>Konkurence</p> <p>Nestabilní hodnota eura</p> <p>Nízká míra získávání informací</p> <p>Omezení dodávky materiálu</p> <p>Pandemie Covid19</p>

**Tabulka 24 Interní vlivy**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pozitivní faktory	Negativní faktory
Silné stránky	Slabé stránky
<p>S1 - Kvalita výrobků</p> <p>S2 - Nízké procento reklamace</p> <p>S3 - Dobré vztahy s dodavateli</p> <p>S4 - Dobré vztahy na pracovišti</p> <p>S5 - Sledování aktuálních trendů</p>	<p>W1 - Nízká orientace na zahraniční trhy</p> <p>W2 - Chybějící německy mluvící personál</p> <p>W3 - Silná závislost na jediné osobě, majitel</p> <p>W4 - Není stanovený marketingový plán</p> <p>W5 - Zastaralé online komunikační kanály</p>

**Tabulka 25 Externí vlivy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pozitivní faktory	Negativní faktory
Příležitosti	Hrozby
<p>O1 - Rozšíření sortimentu do zahraničí</p> <p>O2 - Zákazníci nejen v ČR</p> <p>O3 - Možnost se vyvíjet</p> <p>O4 - Individuální komunikace se zákazníky</p> <p>O5 - Akvizice a obsazování rakouského trhu</p>	<p>T1 - Konkurence</p> <p>T2 - Nestabilní hodnota eura</p> <p>T3 - Nízká míra získávání informací</p> <p>T4 - Omezení dodávky materiálu</p> <p>T5 - Pandemie Covid19</p>

### **Silné stránky**

- Kvalita výrobků – Firma se opírá o velmi kvalitní materiál a vynikající produkty.
- Nízké procento reklamace – Téměř nulové reklamace a žádné vrácené produkty, zakázky.
- Dobré vztahy s dodavateli – S dodavateli má firma velmi korektní vztahy a pozitivní dlouhodobé zkušenosti.
- Dobré vztahy na pracovišti – Malý kolektiv s bezproblémovými vztahy uvnitř kolektivu i s vedením.
- Sledování aktuálních trendů – Využívání nejmodernějších materiálů, sledování novinek a přizpůsobení se novým technologickým trendům (chytrá domácnost, chytré město,...).

### **Slabé stránky**

- Nízká orientace na zahraniční trhy – Firma se doposud zaměřuje pouze na tuzemský trh.
- Chybějící plynule německy mluvící personál – Absence německy mluvícího personálu.

- Silná závislost na jediné osobě, majitel – Veškerá činnost v oblasti sjednávání, potvrzování a organizaci zakázek je závislá na majiteli. Vzhledem k časové náročnosti a nedelegování některých činností na další osoby není možný další rozvoj firmy.
- Není stanovený marketingový plán – Marketingový plán nebyl stanovený v žádném uplynulém roce.
- Zastaralé online komunikační kanály – Firma má webové stránky a sociální sítě (Facebook a Instagram), které neaktualizuje nebo pouze minimálně.

### **Příležitosti**

- Rozšíření sortimentu do zahraničí – Potenciál uspět na rakouském trhu v oblasti stínící techniky.
- Zákazníci nejen v ČR – Možnost rozšířit své působení mezi zahraniční zákazníky.
- Možnost se vyvíjet – Firma má šanci růst a postupovat výš a výš.
- Individuální komunikace se zákazníky – Na komunikaci si firma zakládá a preferuje, když se zákazníky může sejít osobně, či online a individuálně vyřešit potřebné.

### **Hrozby**

- Konkurence – Jednou z hrozeb je stávající konkurence na rakouském trhu.
- Nestabilní hodnota eura – Kurz eura a CZK se stál mění a není fixní.
- Nízká míra získávání informací – Firma nemá dostatek informací ze zahraničních trhů.
- Omezení dodávky materiálu – V současné době dochází k výpadkům dodávek některých druhů materiálů nebo komponentů (motory, dálkové ovládání).
- Pandemie Covid19 – Situace spojená s pandemií Covid19 ovlivnila chod podniku a není jasné zda se tato situace nebude v budoucnu opakovat a v jaké míře.

**Tabulka 26 SWOT matice**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	O1	O2	O3	O4	O5	T1	T2	T3	T4	T5	Suma	Pořad
S1	++	+	+	0	+	0	0	0	-	-	3	1.-2.
S2	+	+	0	0	+	0	0	0	0	0	3	1.-2.
S3	+	0	+	0	+	+	0	-	-	-	1	3.-4.
S4	0	0	++	+	-	0	0	-	0	0	1	3.-4.
S5	0	+	++	0	+	-	0	-	0	-	0	5.
W1	-	-	0	0	-	-	0	-	0	0	-5	3.
W2	-	-	-	-	-	0	0	-	0	0	-6	4.-5.
W3	0	0	-	+	-	0	0	0	0	0	-1	1.
W4	-	0	-	0	0	0	-	-	0	0	-4	2.
W5	-	-	-	0	0	-	0	-	0	0	-6	4.-5.
Suma	0	0	2	1	0	-2	-1	-6	-2	-3		
Pořad	3.-5.	3.-5.	1.	2.	3.-5.	2.-3.	1.	5.	2.-3.	4.		

### Vyhodnocení SWOT matice analýzy

Pomocí matice SWOT byl vypsán popis jednotlivých vnitřních a vnějších faktorů, které podnik ovlivňují. Mezi pozitivní faktory patří silné stránky a příležitosti, mezi negativní se řadí slabé stránky a hrozby. Po vyhodnocení je v tabulce výše vidět, že nejvíce se firma může spolehnout na kvalitní výrobky a s tím související velmi nízké, téměř žádné procento reklamace. Naopak nejslabší stránkou firmy je závislost na hlavní osobě. Příležitostí je možnost se vyvíjet a rozvést své obchodní aktivity do zahraničí. Nestabilní hodnota eura spadá pod hrozbu rozvoje firmy.

- Silné stránky: kvalitní výrobky a s tím spojené nízké procento reklamace
- Slabé stránky: závislost na jedné hlavní osobě
- Příležitosti: Rozvoj obchodních aktivit do zahraničí
- Hrozby: Nestabilní hodnota eura

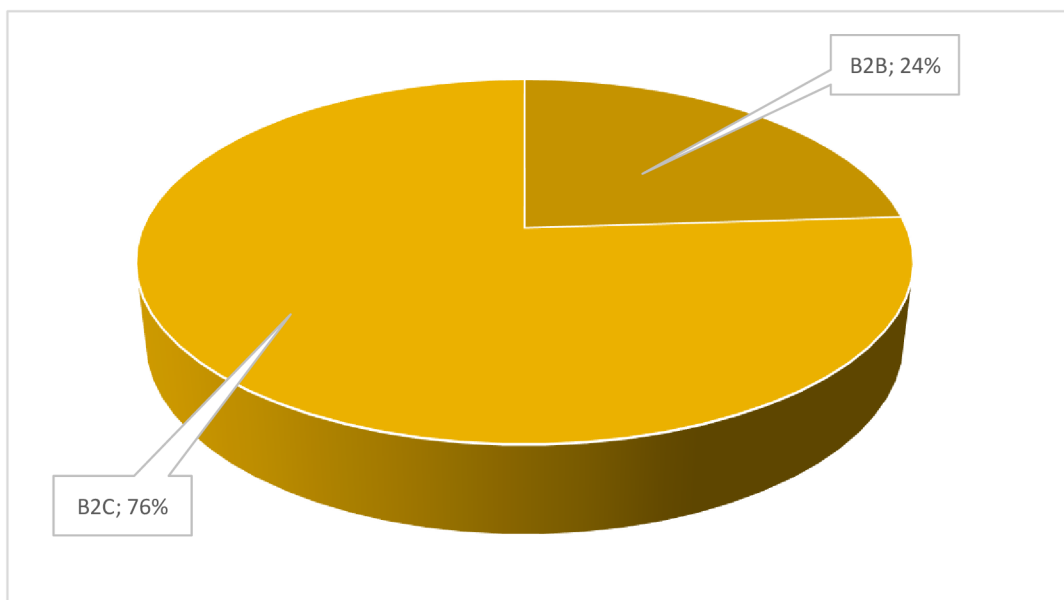
## 4 NÁVRHOVÁ ČÁST

V této části diplomové práce jsou shrnuty návrhy a doporučení pro rodinnou firmu, realizující stínící techniku na míru, sídlící 50 km od Brna, která chce rozšířit své obchodní aktivity na rakouský trh. Firma má velmi kvalitní vztahy se zákazníky v České republice a dalo by se říct, že téměř nulové reklamace, tento mód by si chtěla vytvořit i v sousedním Rakousku. Návrhy vychází z údajů získaných v analytické části, přesněji ze SWOT analýzy. Jsou stanoveny cíle, kterých se má dosáhnout, dále vymezení potencionálních zákazníků, kteří budou služby využívat a na závěr provedeme ekonomické zhodnocení a rizika s tím spojená.

### 4.1 Stanovení cílů

Po vyhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí podniku, SWOT analýzy se definuje následující cíl: Navýšení tržeb o 10 % během jednoho kalendářního roku, díky rozšíření okruhu koncových zákazníků i na území Rakouska. V rámci stanoveného cíle jsou využity silné stránky a příležitosti podniku, ale současně jsou řešeny i slabé stránky, jako absence bránící v rozvoji podniku do zahraničí.

### 4.2 Vymezení cílového segmentu



**Obrázek 20** Cílová skupina zákazníků  
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Z grafu výše je vidět, že firma se chce zaměřit spíše na koncové zákazníky B2C, zhruba 75 % rakouských zakázek. Tuto skupinu tvoří manželské páry v produktivním věku, pracující lidé, rodiny s dětmi, kteří si staví své příbytky nebo naopak se snaží zmodernizovat, zabezpečit či zútulnit současný stav obydlí. Avšak firma nesmí opomenout trh B2B, který tvoří architekti a developéři, který odpovídá asi 25 % rakouských zakázek. Z geografického hlediska se bude jednat o území od České republiky směrem na Vídeň a okolí (Severní Rakousko). Demografické hledisko není v oblasti stínící techniky nijak důležité. Produkty a služby s tím spojené jsou dostupné všem, kdo dělají výstavbu, rekonstrukci nebo obnovu bydlení. Takzvaně: „tady na věku nezáleží“.

### **4.3 Seznam činností pro rozvoj obchodních aktivit na rakouský trh**

S rozvojem na rakouský trh je třeba myslet na obchodní aktivity:

#### **4.3.1 Volba vhodných dodavatelů**

Podle současných informací od majitele firmy, není žádný problém ve výběru dodavatelů. Stávající dodavatelé jsou velmi spolehliví a jejich výrobky kvalitní, tudíž firma nechce a nemusí nic měnit při rozvoji do zahraničí.

#### **4.3.2 Komunikace**

##### **Webové stránky**

V dnešní moderní „online“ době je celý svět propojený, a to díky internetu, což usnadňuje lidem uspokojit jejich potřeby. Je možnost si pomocí nejrůznějších srovnávačů vybrat ten nejlevnější produkt nebo si danou firmu vyhledat a podle webových stránek si vybrat požadovaný produkt, či službu.

Velkým problémem pro potenciální rakouské zákazníky jsou webové stránky pouze v češtině.

## Exteriérové rolety

### Venkovní rolety

#### Hliníkové

Předokenní, zaomítací, nadokenní, do překladů. Využití pro osazení s viditelným krycím boxem a vodícími lištami pro dodatečnou montáž na stávající budovy nebo pro montáž pod omítku, s pořízením rolety je tedy nutné počítat již při plánování stavby nebo rekonstrukce nebo určené pro novostavby, kde se zabudují do speciálního nosného roletového překladu.

### Obrázek 21 Aktuální webové stránky

(Zdroj: Web Milan Novák)

Úředním jazykem v Rakousku je němčina, proto doporučuji přeložit webové stránky do němčiny, kdy bude mít zákazník možnost si zobrazit stránky buď v češtině nebo němčině. Předpokládaná doba překladu je zhruba 15 hodin, kdy si překladatel započítává 300,- Kč na hodinu. Dále navrhuji přidat záložku **katalog**, kde si budou moci potencionální zákazníci prohlédnout a předběžně vybrat nabízené produkty.

### Tabulka 27 Náklady na překlad webových stránek

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kdo	Počet hodin	Celkem
Překladatel	15	4.500,- Kč

Pro fungování na rakouském trhu je nutno přeložit i dokumenty zmíněné níže do úředního jazyku, kterým je němčina.

- Objednávka
- Smlouva o dílo
- Cenová kalkulace
- Záruční list
- Reklamační protokol
- Technická specifikace

**Tabulka 28 Náklady na překladatele**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Počet hodin	Celkem
Překladatel	22	6.600,- Kč

### **Online katalog produktů**

Online katalog bude sloužit k představení prodávaných produktů potenciálním odběratelům, kterým dopomůže při rozhodování o možné spolupráci. Lze ho využít při aktivním oslovování potenciální zákaznicky pomocí e-mailové komunikace. Jak již bylo zmíněno v podkapitole, která se věnovala webovým stránkám, tak katalog bude dostupný pro širokou veřejnost, a tudíž nebude moci zahrnovat některé interní informace. Varianta katalogu, která bude dostupná pro širokou veřejnost nebude obsahovat všechno dostupné zboží, jelikož jeho funkcí není představit celé portfolio nabízených produktů, ale oslovit a zaujmout potenciální zákaznicky, kteří se rozhodují o spolupráci s firmou. Nebude zahrnovat údaje o ceně zobrazených produktů, nakolik by mohlo dojít k odhalení cenové strategie podniku.

**Tabulka 29 Náklady na online katalog**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

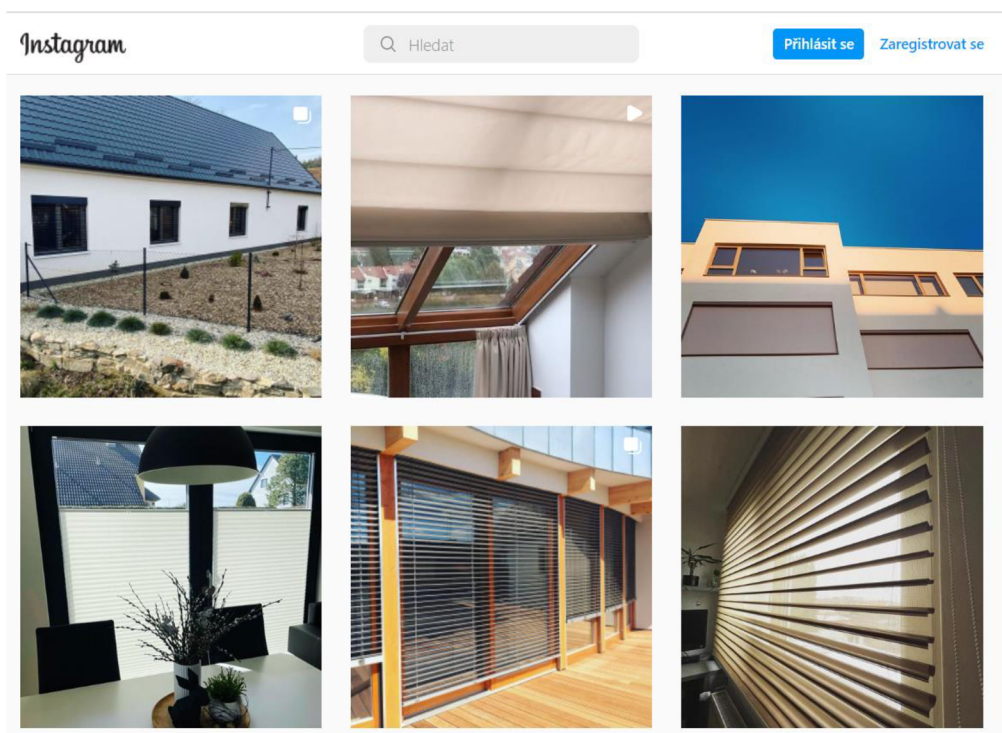
Kdo	Co	Celkem
Fotograf	Nafocení a úprava katalogu	8.500,- Kč

### **Sociální síť**

Aby se změny týkající se obchodních aktivit projevily pozitivně i na objemu realizovaných zakázek, musí mít zákaznicky dostatečné povědomí o aktivitách společnosti. Ke zlepšení současné situace byly vtipovány další dílčí návrhy, které lze zařadit pod marketingovou komunikaci.

Jako další komunikační online kanál firma používá sociální síť Facebook a Instagram, kde zveřejňuje své hotové zakázky s vhodným popisem v češtině, čemuž zahraniční

zákazníci také nebudou rozumět, stejně tak jako českým webovým stránkám. Tudiž doporučuji přidávat příspěvky ve 2 jazycích.



**Obrázek 22**Aktuální Instagram firmy  
(Zdroj: Instagram)

Jedním z klíčových návrhů je najmout osobu mluvící plynule německy. Ze začátku by se jednalo zhruba o 8 až 10 hodin týdně, dle potřeby. Úkolem by bylo věnovat se novým rakouským zákazníkům, kteří by měli možnost dotazovat se pomocí emailu, sociálních sítí nebo telefonicky. Po domluvě by proběhl online kamerový hovor, kde by se zákazník mohl virtuálně projít po showroomu a vybrat si produkt nebo daný materiál. Nejednalo by se o pracovníka na hlavní pracovní poměr, ale externího spolupracovníka (osoba samostatně výdělečně činná), který by firmě vystavoval měsíční fakturu dle skutečně odvedené práce.

**Tabulka 30** Náklady na osobu německy mluvící  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kdo	Sazba (1 hodina/Kč)	Počet odpracovaných hodin týdně
Osoba plynule mluvící německy	312,50 Kč	10

### 4.3.3 Servis

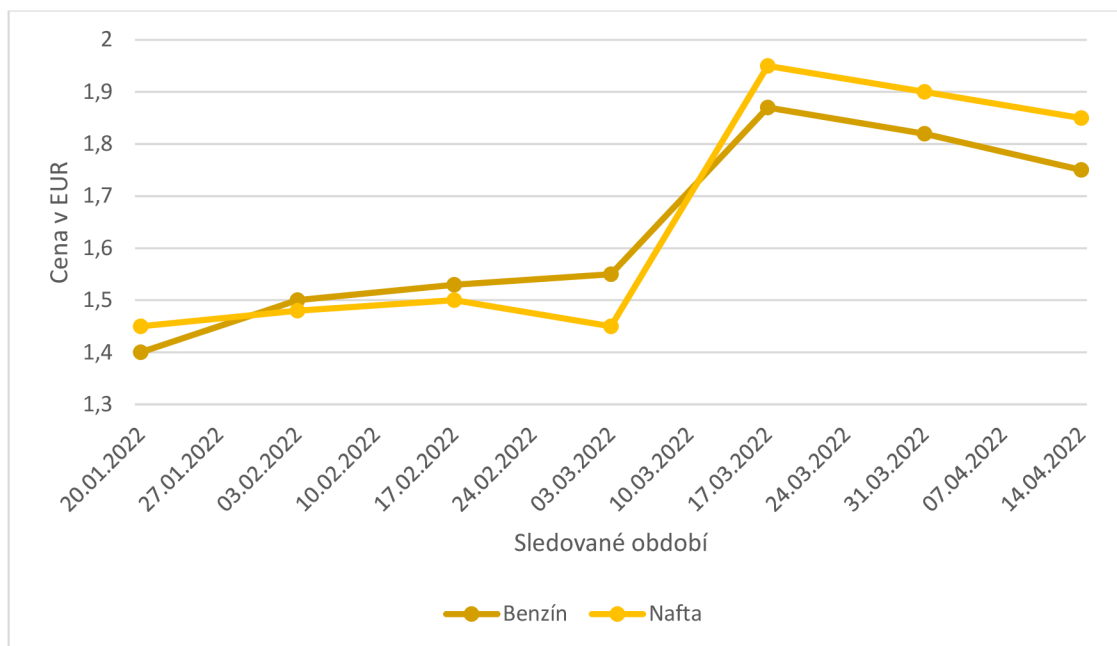
Pouhým prodejem výrobku dnes komunikace se zákazníkem nekončí. Pro rozvoj a udržení dlouhodobých vztahů je nutné nabídnout zákazníkovi mnohem více služeb. Z toho důvodu je na místě uvažovat o rozšíření obchodních aktivit a zároveň nových zdrojích příjmů. Novou službou, která by přispěla k rozvoji obchodních aktivit společnosti je servis již nainstalované stínící techniky: praní a žehlení textilu, seřízení a servis motorů, sítí, rolet a žaluzií.

### 4.3.4 Distribuce

Cena za dopravu se odvíjí dle aktuálních cen pohonných hmot, které jsou aktuálně velmi kolísavé a nestabilní, jak je vidět v tabulce a grafu níže.

**Tabulka 31 Ceny pohonných hmot v Rakousku**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Nafta v EUR 1L	Benzín v EUR 1L
20.1.22	1,45	1,4
3.2.22	1,48	1,5
17.2.22	1,5	1,53
3.3.22	1,45	1,55
17.3.22	1,95	1,87
31.3.22	1,9	1,82
14.4.22	1.85	1,75



**Obrázek 23 Pohonné hmoty v Rakousku**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 4.3.5 Propagace

V současné virtuální době navrhuji zveřejňovat více příspěvků na Facebooku a Instagramu s příslušným obrázkem či videem z realizované zakázky. Doporučuji tyto stránky firmy přidat do rakouských facebookových skupin, kde lidé poptávají zboží tohoto typu. Vhodné by bylo navázat spolupráci s rakouskou firmou, která dodává okna. Pokud by si zákazník objednal okna, byla by mu ihned navrhnutá a doporučena stínící technika. A fungovalo by to i naopak, když zákazník při stavbě domu poptá stínící techniku, tak by mu byly doporučeny kvalitní okna ze spolupráce.

#### 4.3.6 Realizace zakázky

Pro realizaci zakázky je nutné, aby pracovníci uměli základní němčinu. Navrhuji absolvovat kurz základů němčiny, který se bude pracovníkům při instalaci zakázky v Rakousku hodit. Jediný, kdo hovorovou němčinu zvládá je sám majitel firmy. Nepustilova jazyková škola nabízí on-line kurz němčiny, 44 lekcí za 5.990,- Kč, kdy se jedna osoba účastní aktivně a k sobě si může přizvat další dva posluchače.

**Tabulka 32 Kurz němčiny**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Nepustilova jazyková škola)

Kdo	počet lekcí	Cena za všechny lekce
Nepustilova jazyková škola	44	5.990,- Kč

**4.3.7 Průběh zakázky**

Jednotlivé kroky zakázky:

- 1) kontakt
- 2) konzultace
- 3) výběr produktu a materiálu
- 4) zaměření
- 5) cenová nabídka
- 6) objednávka, výroba
- 7) montáž
- 8) vyúčtování
- 9) následná spolupráce, doporučení

**4.3.8 Vypořádání zakázky**

Zakázky do Rakouska budou fakturovány v EUR. Firma vlastní pouze korunový účet a zasílání EUR přímo na účet v CZK by bylo z důvodu směnného kurzu nevýhodné (Standardní denní vyhlášený kurz). Doporučuji zřídit účet v EUR za minimální poplatek (60,- Kč/ 1 měsíc).

Firma nakupuje pouze v korunách. Při inkasu v EUR se vystavuje kurzovým rizikům a vzniká otevřená devizová pozice. V případě větších zakázek s delším termínem realizace by bylo vhodné riziko krýt prostřednictvím Foreign Exchange Trading, například SWAP (prodej EUR v budoucnu za předem dohodnutý kurz...).

Smlouva je zdarma, někdy je nutné zajištění (například avalovanou směnkou, nemovitostí, termínovaným vkladem), poplatky se platí vždy u každého jednotlivého obchodu 2 %-2,5 %. Jsou závislé na délce sjednaného období a na výši částky. Tudiž je vhodné náklady započítat přímo do kalkulované ceny zakázky.

Pro menší zakázky zhruba do 150.000,- Kč stačí využít SPOT (okamžitá směna za výhodnější kurz ve srovnání s běžným kurzovním lístkem).

Smlouva s bankou na SPOT je zdarma, nenese pro firmu žádné náklady ani závazky a umožňuje směnit okamžitě jednu měnu za druhou za výhodnější kurz než aktuálně platný. Kurzy se mění v průběhu celého dne a nabízený kurz je vždy závislý na čase a částce, kterou chce firma směnit.



#### 4.4 Cenová kalkulace pro zákazníka v ČR

**Milan Novák**  
**Stínící technika**

Příjmení a jméno zákazníka

Ulice, Město, PSČ

Emailová adresa

Telefonní číslo

Datum: Den. Měsíc. Rok

Rozměry dle přesného zaměření.

Obývací:

Záclona HERMES

krémová.....3.135,- Kč

Závěs SHADOW 70 ze dvou kusů.....5.907,- Kč

Hliníková kolejnice MK, pro záclonu i závěs.....2.800,- Kč

Exteriérové žaluzie Z-90, barva ANTRACIT, ovládání motorem.....11.254,- Kč

Koupelna:

Interiérová žaluzie stříbrná, řetízek vlevo.....525,- Kč

Ložnice:

Roleta navíjecí zcela zatemňující, bílá, řetízek vpravo.....5.925,- Kč

Sítě proti hmyzu, profil renolitová folie, typ límec, 5ks.....5.060,- Kč

Dětský pokoj:

Plissé žaluzie, vybraný materiál white PWHIF102.....3.103,- Kč

Montáž.....4.800,- Kč

Doprava.....dle místa realizace (cca 12,- Kč/km)

*!!! Všechny ceny jsou uvedeny bez DPH. !!!*

Snížená sazba DPH 15% je uplatněna u dodávek s montáží do prostor určených k bydlení – u bytu pro sociální bydlení s celkovou podlahovou plochou 120m<sup>2</sup> u rodinného domu s celkovou podlahovou plochou do 350m<sup>2</sup>.

Nabídka je platná 30 dní.

## 4.5 Ekonomické zhodnocení návrhů

Ekonomické zhodnocení návrhů zobrazuje vyčíslení navržených nákladů a doporučení na jeden rok. Předpokládám, že návrhy budou implementované od začátku roku 2023.

V následující tabulce jsou všechny předpokládané náklady spojené s rozvojem obchodních aktivit firmy Milan Novák.

**Tabulka 33 Celkové náklady za návrhy na jeden rok**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	Předpokládaná cena v Kč
Překlad webových stránek	4.500,-
Překlad dokumentů	6.600,-
Pracovník německy mluvící	162.500,-
Kurz němčiny	5.990,-
Fotograf	8.500,-
<b>Celkem</b>	<b>188.090,-</b>

Nacházíme se v polovině roku 2022, firma zmiňované návrhy začne realizovat od začátku roku 2023. Nyní má již zakázky rozjednané a na rakouský trh se chce řádně připravit.

Na základně konzultace s majitelem byl stanovený předpokládaný meziroční růst počtu instalovaných zakázek.

Pesimistický odhad počítá s 5 % nárůstem, realistický předpokládá nárůst o 15 % a optimistický se dostane na úroveň 25 %.

**Tabulka 34 Odhad nárůstu prodeje pro implementaci návrhů na jeden rok**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Odhad		
	Pesimistický	Realistický	Optimistický
Meziroční růst počtu vyhotovených zakázek	5 %	15 %	25 %
Předpokládaný počet zakázek	5 kusů	10 kusů	15 kusů
Předpokládané tržby	750.000,- Kč	1.500.000,- Kč	2.250.000,- Kč
Předpokládané náklady na rozvoj	235.000,- Kč	188.090,- Kč	178.000,- Kč
Předpokládané náklady na zboží	450.000,- Kč	900.000,- Kč	1.350.000,- Kč
Předpokládaný zisk před zdaněním	65.000,- Kč	411.000,- Kč	722.000,- Kč

V tabulce vidíme, že ve všech třech variantách je dosaženo kladného zisku. U předběžného odhadu pesimistické varianty na jeden rok vychází zisk před zdaněním 65.000,- Kč což je ze strany majitele podniku pro firmu nedostatečné. Realistický odhad je již plně přijatelný a to ve výši 411.000,- Kč, stejně tak optimistický.

## 4.6 Analýza rizik

Pro každé riziko je nutné určit stupnici pravděpodobnosti jeho výskytu a stanovit velikost jeho dopadu pro podnik. Na základě určení pravděpodobnosti výskytu a velikosti dopadu jsme schopni stanovit stupeň významnosti rizika pro podnik

**Tabulka 35 Klasifikační stupnice rizika**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Body	Dopad rizika	Body	Pravděpodobnost výskytu rizika
1	Zanedbatelné	1	Velmi nepravděpodobné
2	Nevýznamné	2	Výjimečně možné
3	Střední	3	Možné
4	Významné	4	Pravděpodobné
5	Krizové	5	Jisté

**Tabulka 36 Určení stupně významnosti rizika**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnota	Stupeň významnosti rizika
<12	Nízký
12 - 16	Střední
>16	Vysoký

Analýza rizik je chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopad na aktiva, tedy stanovení rizik. V rámci návrhů je potřeba zhodnotit rizika, která mohou nastat. Na základě zkušeností majitele a vytvořených analýz byla nalezena následující rizika.

- Neznalost jazyka – pokud si firma nenajme německy mluvícího pracovníka, může to vést k rozporům v komunikaci.
- Konkurence na trhu – riziko konkurence je na tomto trhu pravděpodobné v ohledu jednotlivých produktů, nikoliv kompletní služby.
- Nedostatek pracovníků při velkém množství objednávek – nedostatek pracovníků může vést k delší době realizace zakázky a tím může dojít k nespokojenosti zákazníků.
- Vývoj měnového kurzu – riziko znehodnocení domácí měny vůči zahraniční.
- Nedostatek materiálu – nedostatek materiálu může způsobit zvýšení konečných cen produktů a způsobit zdržení zakázky.

- Pandemie Covid19 – riziko dalšího zavření hranic, komplikovaná nebo nemožná logistika.
- Nestabilní ceny pohonných hmot – aktuálně je velkým rizikem růst cen pohonných hmot s přímým dopadem do zdražení dopravy.

**Tabulka 37 Rizika**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rizika	Pravděpodobnost	Dopady na firmu	Hodnocení
Neznalost jazyka	3	4	12
Konkurence na trhu	2	2	4
Nedostatek pracovníků	2	4	8
Vývoj měnového kurzu	3	3	9
Nedostatek materiálu	4	3	12
Pandemie Covid19	3	4	12
Nestabilní ceny pohonných hmot	4	2	8

#### **Možná opatření u potencionálních rizik**

- Neznalost jazyka – učení se a procvičování německého jazyka pomocí online kurzů s lektorem.
- Konkurence na trhu - sestavení silného marketingového mixu kompletní realizace zakázky.
- Nedostatek pracovníků při velkém množství objednávek – v tomto případě je možnost nabrat brigádníky nebo nabídnou stávajícím pracovníkům odměny za přesčasy.
- Vývoj měnového kurzu –riziko znehodnocení domácí měny vůči zahraniční je možno ošetřit využitím služeb finančních trhů.
- Nedostatek materiálu – mít předem zajištěný materiál u dodavatelů.

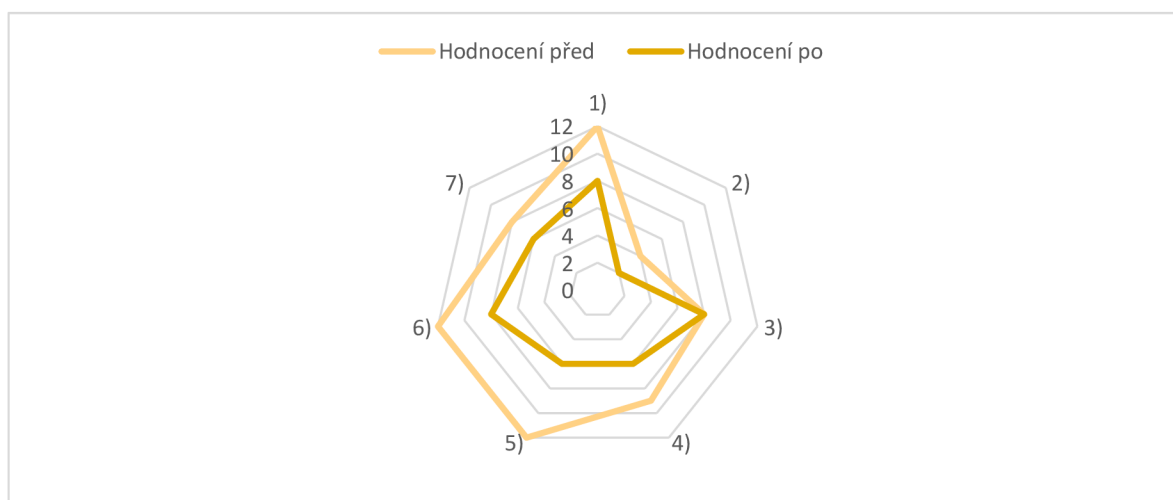
- Pandemie Covid19 – lépe se připravit a zásobit možnými komponenty.

**Tabulka 38 Snížení rizik**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rizika	Pravděpodobnost	Dopady na firmu	Hodnocení snížení
Neznalost jazyka	2	4	8
Konkurence na trhu	1	2	2
Nedostatek pracovníků	2	4	8
Vývoj měnového kurzu	2	3	6
Nedostatek materiálu	2	3	6
Pandemie Covid19	2	4	8
Nestabilní ceny pohonných hmot	3	2	6

Následující graf zobrazuje snížení hodnot jednotlivých rizik po stanovení návrhů opatření oproti rizikům před snížením. Je tedy zřejmé, že následující návrhy na opatření vývoj rizik patřičně sníží.

**Pavučinový graf zobrazující snížení rizik**



**Obrázek 24 Pavučinový graf**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá rozvojem obchodních aktivit rodinné firmy Milan Novák, která podniká v oblasti stínící techniky. Cílem práce bylo vytvořit návrhy na rozvoj obchodních aktivit, které povedou k získání zákazníků na novém trhu a zvýšení tržeb.

V první části práce jsou představené problémy a nedostatky obchodních aktivit, kterým firma aktuálně čelí. Poté byl zvolen hlavní cíl a dílčí cíle diplomové práce v závislosti na těch, které firma požadovala. Následovaly jednotlivé postupy a metody zpracování.

Ve druhé části je provedena literární rešerše, která souvisí s tématem práce. Poznatzky z teoretické části byly využity v navazující analytické části.

Třetí část analyzuje současný stav firmy. Jedná se o analýzu vnějšího prostředí pomocí SLEPT, analýzu trhu a konkurence, analýza vnitřního prostředí, kde výstupem této části je SWOT analýza.

Poslední část této práce se věnuje návrhům, které byly vytvořeny na základě výstupů ze SWOT analýzy a po konzultaci s majitelem firmy. Klíčovým aspektem při rozvoji obchodních aktivit pro firmu realizující stínící techniku na rakouský trh je překonání jazykové bariéry. Je nutné nejen najmou osobu německy mluvící, díky čemuž bude možná korektní komunikace, jak přes email, sociální sítě, tak i po telefonu. Firma by měla zajistit překlad webových stránek a zařídit kurz základní němčiny pro pracovníky.

Byla identifikována možná rizika a navržená opatření k jejich snížení. Součástí návrhové části je i ekonomické zhodnocení.

Rozvoj obchodních aktivit pro firmu realizující stínící techniku lze vyhodnotit jako přijatelný. Nelze eliminovat všechna rizika a předpokládat detailní vývoj situace v tržním prostředí, kdykoliv může zasáhnout faktor, který se zdál zcela bezvýznamný. V tomto případě pak záleží na schopnostech firmy a současné situaci, v jaké se podnik nachází.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Austria - The World Factbook. [online]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/austria/>

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3

BUREŠ, I. - ŘEHULKA, P. 10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku. 1. vydání. Praha: Management Press, 2001, 158 s. ISBN 80-7261- 056-2.

Business Activities: Definition & Types. Study.com [online]. Dostupné z: <http://study.com/academy/lesson/business-activitiesdefinition-types.html>

Česko-rakouské hospodářské vztahy. 2017. MZV [online]. Vídeň: Velvyslanectví České republiky. Dostupné z: <https://www.mzv.cz/>

DOLEŽALOVÁ, H. Základy jakosti. 1.vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2012, 167 s. ISBN 978-80-7394-339-4.

Euroskop [online]. Česká republika: Vláda České republiky. Dostupné z: [www.euroskop.cz](http://www.euroskop.cz)

FORET, Miroslav. Marketing pro začátečníky. Brno: Edika, 2008, ISBN 978-80-266-0006-0.

GÚČIK, M.. 2010. Cestovní ruch. Úvod do štúdia. Banská Bystrica: Dali-BB, 2010, 2010. 308 s. ISBN 978-80-89090-80-8.

HAGUE, Paul N. Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů. Praha: Computer Press, 2003. Praxe manažera. ISBN 80-7226-917-8.

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, M. MATHAUSER a O. VALSA. Business strategie - krok za krokem. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-8-247-4670-8.

JANATKA, František, 2017. Podnikání v globalizovaném světě. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-754-7.



KALÍNSKÁ, Emilie, 2010. Mezinárodní obchod v 21. století. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3396-8.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, c2004. ISBN 8024705133.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715452.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2014. Mezinárodní obchodní operace. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4874-0.

MALYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-2471-911-5.

Mapy Google . Google [online]. Dostupné z: <https://www.google.com/maps>

Milan Novák - Garnyže . Milan Novák - Garnyže [online]. Copyright © 2015 Dostupné z: <http://www.zaclony-garnyze.cz/>

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4.

NOVÁKOVÁ, Adéla. *Online marketingová komunikace*. [online]. Brno, 2020. Dostupné z: [https://www.vut.cz/www\\_base/zav\\_prace\\_soubor\\_verejne.php?file\\_id=208810](https://www.vut.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=208810).

Diplomová práce. Vysoké učení technické, Podnikatelská fakulta. Ing. David Schüller, Ph.D.

PÁTÍK, Ladislav, Milan POSTLER a Vladimír BÁRTA. Retail marketing. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-207-9.

Rakousko | BusinessInfo.cz. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. Copyright © 1997. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/rakousko-souhrnna-teritorialni-informace/2/#2-ekonomika>

SPÁČIL, A. Péče o zákazníky. Praha: Grada Publishing, 2003, ISBN 80-247-0514-1.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatel. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

SVATOŠ, Miroslav, 2009. Zahraniční obchod: teorie a praxe. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-2708-0.

System managementu jakosti – Základy, zásady a slovník: ČSN EN ISO 9000, 2002

Veber, J., Hůlová, M., Kořánová, H. & Plášková, A. (2002). Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. Praha: Grada.

WESSLING, Harry. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 8024705699.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 9788024720494.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 1 DĚLENÍ PODNIKU .....	24
OBRÁZEK 2 RIZIKA .....	25
OBRÁZEK 3 NÁKUPNÍ ROZHODOVACÍ PROCES .....	30
OBRÁZEK 4 PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU .....	41
OBRÁZEK 5 SHRNU TÍ TEORETICKÉ ČÁSTI .....	43
OBRÁZEK 6 LOGO FIRMY .....	44
OBRÁZEK 7 POZICE FIRMY .....	44
OBRÁZEK 8 MAPA RAKOUSKA .....	54
OBRÁZEK 9 FAKTA OVLIVŇUJÍCÍ NÁKUP .....	56
OBRÁZEK 10 FORMA HLEDÁNÍ STÍNĚNÍ.....	57
OBRÁZEK 11 VLASTNOSTI STÍNĚNÍ .....	58
OBRÁZEK 12 DŮVOD NÁKUPU .....	58
OBRÁZEK 13 DNY INSTALACE ZAKÁZKY .....	59
OBRÁZEK 14 VÝBĚR STÍNĚNÍ .....	59
OBRÁZEK 15 KVALITA ČI CENA.....	60
OBRÁZEK 16ANALÝZA PRODEJE PRODUKTŮ .....	61
OBRÁZEK 17 DODAVATELÉ .....	64
OBRÁZEK 18 ODBĚRATELÉ .....	65
OBRÁZEK 19 PRODUKTY .....	68
OBRÁZEK 20 CÍLOVÁ SKUPINA ZÁKAZNÍKŮ.....	80
OBRÁZEK 21AKTUÁLNÍ WEBOVÉ STRÁNKY .....	82
OBRÁZEK 22AKTUÁLNÍ INSTAGRAM FIRMY .....	84
OBRÁZEK 23 POHONNÉ HMOTY V RAKOUSKU .....	86
OBRÁZEK 24 PAVUČINOVÝ GRAF.....	94

## SEZNAM TABULEK

TABULKA 1 SHRNUÍ SOCIÁLNÍCH FAKTORŮ .....	47
TABULKA 2 ZÁKONY V ČR.....	47
TABULKA 3 SHRNUÍ LEGISLATIVNÍCH FAKTORŮ .....	48
TABULKA 4 SAZBY DPH .....	48
TABULKA 5 DOVOZ A VÝVOZ .....	51
TABULKA 6 SAZBA DANĚ .....	51
TABULKA 7 SHRNUÍ EKONOMICKÝCH FAKTORŮ .....	52
TABULKA 8 SHRNUÍ POLITICKÝCH FAKTORŮ .....	53
TABULKA 9 SHRNUÍ TECHNOLOGICKÝCH FAKTORŮ .....	54
TABULKA 10 SHRNUÍ RAKOUSKÉHO TRHU .....	55
TABULKA 11 SHRNUÍ ANALÝZY OBCHODNÍCH ČINNOSTÍ .....	62
TABULKA 12 KONKURENCE .....	63
TABULKA 13 SHRNUÍ KONKURENCE .....	63
TABULKA 14 SHRNUÍ VSTUPU POTENCIONÁLNÍ KONKURENCE .....	63
TABULKA 15 SHRNUÍ DODAVATELŮ .....	64
TABULKA 16 SHRNUÍ ODBĚRATELŮ .....	66
TABULKA 17 SHRNUÍ HROZBY SUBSTITUČNÍCH PRODUKTŮ .....	67
TABULKA 18 SHRNUÍ ANALÝZY MARKETINGOVÉ ČINNOSTI .....	73
TABULKA 19 HODNOTY UKAZATELŮ RENTABILITY .....	73
TABULKA 20 HODNOTY UKAZATELŮ LIKVIDITY .....	74
TABULKA 21 HODNOTY UKAZATELŮ AKTIVITY .....	74
TABULKA 22 SHRNUÍ ANALÝZY ZDROJŮ .....	75
TABULKA 23 SWOT ANALÝZA .....	76
TABULKA 24 INTERNÍ VLIVY .....	76
TABULKA 25 EXTERNÍ VLIVY .....	77
TABULKA 26 SWOT MATICE .....	79
TABULKA 27 NÁKLADY NA PŘEKŁAD WEBOVÝCH STRÁNEK .....	82
TABULKA 28 NÁKLADY NA PŘEKŁADATELE .....	83
TABULKA 29 NÁKLADY NA ONLINE KATALOG .....	83
TABULKA 30 NÁKLADY NA OSOBU NĚMECKY MLUVÍCÍ .....	84
TABULKA 31 CENY POHONNÝCH HMOT V RAKOUSKU .....	85
TABULKA 32 KURZ NĚMČINY .....	87
TABULKA 33 CELKOVÉ NÁKLADY ZA NÁVRHY NA JEDEN ROK .....	90
TABULKA 34 ODHAD NÁRŮSTU PRODEJE PRO IMPLEMENTACI NÁVRHŮ NA JEDEN ROK .....	91
TABULKA 35 KLASIFIKAČNÍ STUPNICE RIZIKA .....	92

TABULKA 36 URČENÍ STUPNĚ VÝZNAMNOSTI RIZIKA.....	92
TABULKA 37 RIZIKA .....	93
TABULKA 38 SNÍŽENÍ RIZIK.....	94