



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH STRATEGIE EXPANZE NA ZAHRANIČNÍ TRH

THE PROPOSAL OF FOREIGN MARKET ENTRY STRATEGY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Ondřej Sova

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	Bc. Ondřej Sova
Vedoucí práce:	prof. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
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:

Návrh strategie expanze na zahraniční trh

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je stanovit návrhy vstupu společnosti na zahraniční trh a rozvoj obchodních aktivit na daném trhu.

Základní literární prameny:

HALÍK, J. a H. FIALOVÁ, 2016. Strategie vstupu firem na zahraniční trhy. Praha: Metropolitan University Prague Press. ISBN 978-80-87956-51-9.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

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

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

VEBER, J. a J. SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-8-247-4520-6.

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 zaměřuje na návrh strategie expanze vybrané společnosti na zahraniční trh. Společnost sídlí v Brně a zaměřuje se na výrobu barefoot obuvi. Teoretická část práce je zaměřená na popsání analýz a řeší jednotlivé problematiky. Analytická část zkoumá vnější a vnitřní prostředí společnosti včetně analýzy daného trhu. Poslední část diplomové práce je zaměřena na doporučení vhodných návrhů vstupu na zahraniční trh.

Abstract

The thesis focuses on the proposal of the expansion strategy of the selected company on the foreign market. The company is based in Brno and focuses on the production of barefoot footwear. The theoretical part of the thesis is focused on describing the analysis and addressing the individual issues. The analytical part examines the external and internal environment of the company, including an analysis of the market in question. The third part of the thesis focuses on recommending appropriate proposals for entering the foreign market.

Klíčová slova

Zahraniční trh, SWOT analýza, expanze, Porterův model pěti sil

Key words

Foreign market, SWOT analysis , expansion, Porter's five forces model

Bibliografická citace

SOVA, Ondřej. *Návrh strategie expanze na zahraniční trh* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/143039>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Stanislav Škapa.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval 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 9.5.2022

podpis studenta

Poděkování

Největší poděkování patří vedoucímu mé práce prof. Ing. et Ing. Stanislavovi Škapovi Ph.D., za důležité připomínky, trpělivost a odborné vedení během celého průběhu vzniku práce. Další poděkování patří mé rodině a přátelům za jejich podporu.

OBSAH

ÚVOD	11
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE METODY A POSTUP ŘEŠENÍ ...	12
1.1 Vymezení problému	12
1.2 Cíle diplomové práce	12
1.3 Metody zpracování.....	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	16
2.1 Mezinárodní obchod.....	16
2.2 Důvody expanze.....	16
2.3 Vstup na zahraniční trh	17
2.3.1 Vývoz a dovoz zboží a služeb.....	17
2.3.2 Formy vstupu nenáročné na kapitálové investice	20
2.3.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy	21
2.4 Analýza okolí podniku	22
2.4.1 PESTLE analýza	22
2.4.2 Porterův model pěti sil.....	23
2.4.3 Analýza trhu.....	25
2.4.4 Rizika v mezinárodním obchodě	26
2.5 Analýza vnitřního prostřední podniku	28
2.5.1 McKinseyho model 7 S.....	28
2.5.2 Marketingový mix.....	30
2.5.3 Generické konkurenční strategie	33
2.6 Analýza vybraných finanční ukazatelů	34
2.6.1 SWOT analýza.....	39
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	40
3.1 Představení společnosti	40

3.2	Základní informace o státu.....	41
3.3	Analýza vnějšího prostředí.....	42
3.3.1	PESTLE analýza	42
3.3.2	Analýza trhu.....	48
3.3.3	Porterova analýza pěti sil.....	50
3.3.4	Hodnocení rizik.....	52
3.4	Analýza vnitřního prostředí.....	53
3.4.1	McKinesyho model 7 S.....	53
3.4.2	Marketingový mix.....	56
3.5	Analýza vybraných finančních ukazatelů	63
3.5.1	Rentabilita.....	63
3.5.2	Likvidita.....	64
3.5.3	Zadluženost.....	65
3.5.4	Aktivita	66
3.6	SWOT analýza	67
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	71
4.1	Forma vstupu na norský trh.....	71
4.1.1	Založení společnosti v Norsku.....	72
4.1.2	B2B partneři v Norsku	74
4.2	Generická konkurenční strategie.....	76
4.3	Marketingový mix.....	77
4.3.1	Produkt.....	77
4.3.2	Cena	80
4.3.3	Distribuce.....	81
4.3.4	Marketingová komunikace	82
4.4	Ekonomické zhodnocení návrhů	85

4.4.1	Celkové náklady	85
4.4.2	Zvýšení tržeb.....	86
4.4.3	Časový harmonogram	87
4.5	Stanovení rizik	88
4.6	Analýza rizik	89
4.7	Mapa rizik po zavedení opatření	92
5	ZÁVĚR	93
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	94
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	98
	SEZNAM TABULEK	99
	SEZNAM GRAFŮ	100
	SEZNAM PŘÍLOH.....	101

ÚVOD

V posledních letech se na expanzi na zahraniční trh nesoustředí pouze velké společnosti se stovkami zaměstnanců. Díky přenesení nabídky vlastních produktů do online prostředí a díky moderním technologiím lze efektivně a mnohem snáze nežli kdy dříve vstoupit na zahraniční trh. Dalšími důležitými faktory v podpoře expanze na zahraniční trh je politická snaha odstranit bariéry, které stěžovaly expanzi na tyto zahraniční trhy. Ideálním příkladem je vstup České republiky do Evropské unie, díky kterému se obchodování s ostatními státy v rámci unie velmi zjednodušilo. Důvodem expanze na zahraniční trh je nejčastěji příležitost oslovení nových potenciálních zákazníků za účelem navýšení prodeje a tržeb společnosti. Celá řada moderních start-upů si tyto výhody uvědomuje a již od počátku existence společnosti se soustředí zejména na zahraniční trhy, které jsou často bohatší, než je trh v České republice.

Uchycení se na zahraničních trzích je často o poznání těžší než na tuzemském trhu. Podnikatelské subjekty musí proto počítat s celou řadou rizik a nástrah. Je důležité s riziky počítat, pracovat s nimi a co nejvíce je omezit, ale zároveň je velmi důležité co nejlépe využívat možné příležitosti k expanzi.

Diplomová práce se věnuje návrhu expanze společnosti Skinners Technologies s.r.o. (dále použito jen „společnost Skinners“) na norský trh.

Společnost Skinners se zabývá výrobou jedinečné barefoot obuvi, se kterou již měla díky crowdfundingovým kampaních velký úspěch doma i v zahraničí. Jelikož většina současných tržeb společnosti pochází stále pouze z lokálního prodeje na lokálním českém trhu, je společnost Skinners rozhodnutá rozšířit své aktivity v zahraničí a díky tomu zvýšit své prodeje.

Diplomová práce je rozdělena do čtyř částí:

- vymezení problému, cíle práce a metody zpracování,
- teoretická východiska práce,
- analytická část,
- vlastní návrhy řešení.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE METODY A POSTUP ŘEŠENÍ

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

Před každou společností, která je na tuzemském trhu dobře zavedená a má dostatečné finanční možnosti je klíčová otázka, jak dále rozvíjet svoje prodeje a tržby. Nejlogičtější odpovědí je oslovit nové zákazníky na zahraničním trhu. Vstup na zahraniční trhy je velmi často přínosný a může znamenat velmi rychlý růst společnosti. Navíc díky expanzi do zahraničí společnost diverzifikuje rizika podnikání a může získat mnoho nových informací a technologií díky novým partnerům.

Společnost Skidders je interně stále nazývána jako start-up. Byla založena v roce 2016 a zabývá se výrobou a následným prodejem specializované barefoot obuvi, které má široké možnosti využití. Momentálně zaměstnává společnost přes 25 zaměstnanců, kteří se podíleli a dopomohli dosáhnout za minulý rok obrat přes 130 milionů Kč. I přes celosvětovou pandemii se tedy povedlo zvýšit tržby více jak dvojnásobně oproti předchozímu období.

Díky získaným finančním prostředkům a zjištění, že nabízený produkt může být velmi žádaný, nastala otázka, na jaké zahraniční trhy může společnost Skidders efektivně expandovat.

Společnost Skidders nabídne na norském trhu jak B2C, tak B2B zákazníkům jedinečný produkt, který je vhodný na celou řadu aktivit a díky tomu je potencionálním zákazníkem téměř kdokoliv.

1.2 Cíle diplomové práce

Hlavním cílem této diplomové práce je návrh strategie expanze společnosti Skidders na zahraniční trh. Konkrétně se jedná o Norsko a jeho trh. K dosažení správného návrhu strategie expanze je stanovení jednotlivých dílčích cílů a jejich následné naplnění.

Dílčí cíle práce:

- analýza vnějšího prostředí,
- analýza vnitřního prostředí,
- analýza vybraných finančních ukazatelů,
- rozhodnutí o formě vstupu společnosti Skinners na norský trh,
- určení jednotlivých částí marketingového mixu,
- sestavení harmonogramu činností navrhovaných činností.

1.3 Metody zpracování

Diplomová práce se skládá ze čtyř částí. První část je popsána v této kapitole. Jedná se o vymezení problému, cílů a popis metod zpracování práce. Jednotlivé kapitoly na sebe navazují tak, aby nastala provázanost postupů a metod a byla správně zpracována problematika expanze na zahraničí trh.

V první části, která je zaměřena na teoretický popis jednotlivých metod, jsou popsány pojmy související se zahraničním obchodem a použité analýzy. Konkrétně jsou zde popsány PESTLE analýza, analýza trhu, Porterova analýza 5 sil, rizika podnikání, model McKinsey 7S, marketingový mix, vybrané finanční ukazatele a SWOT analýza.

V analytické části je nejprve představena vybraná společnost a jsou zde provedeny všechny výše zmíněné analýzy. Jak vnitřního, tak vnějšího prostředí. Výsledky jednotlivých analýz jsou klíčové pro sestavená SWOT analýzy.

Závěrečná část obsahuje návrh strategie vstupu společnosti Skinners na norský trh. Jsou zde popsány jednotlivé kroky od postupu založení společnosti až po plánování jednotlivých kroků v marketingovém mixu. Nechybí zde ekonomické zhodnocení a ani akční plán implementace jednotlivých postupů.

Popis jednotlivých metod:

PESTLE analýza

PESTLE analýza napomáhá rozpoznání budoucích příležitostí a hrozeb v makroprostředí okolí společnosti. Faktory z makroprostředí mohou velice silně ovlivnit chod společnosti, přestože tyto faktory nemůže téměř žádným způsobem ovlivnit. Z toho důvodu je velmi důležité využívat zmíněnou analýzu a mít přehled o vývoji daných faktorů

z makroprostředí ať už jsou negativní, či pozitivní (2). Tato analýza se skládá z několika částí. Konkrétně se jedná o politické, ekonomické sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory.

Analýza trhu

Je velice důležité udělat širokou analýzu trhu, než se podnik rozhodne na daný trh expandovat. Analýza nám poskytne užitečné informace o velikosti a míře růstu trhu, ziskovosti a predikci vývoje trhu. Také podává informace o jednotlivých subjektech, které na trhu působí. Jedná se zejména o konkurenci, dodavatele, odběratele a stát (15).

Porterův model analýzy 5 sil

Model slouží ke zkoumání konkurenčního prostředí. Analyzuje stávající konkurenci, která se již na trhu nachází. Potencionální konkurenci, jenž může část trhu obsadit pro své aktivity. Vyjednávací síla dodavatelů a kupujících, kteří mohou ovlivnit působení na daném trhu a v neposlední řadě se zde zkoumá hrozba vzniku substitutů (1).

Rizika v mezinárodním obchodě

Každý podnikatelský sektor má své rizika, které mohou zapříčinit, že konečný výsledek nebude odpovídat předpokládanému výsledku. V mezinárodním prostředí se setkáváme s několika základními riziky. Jedná se o rizika komerční, tržní, přepravní, teritoriální, kurzová a rizika odpovědnosti za výrobek (6).

Analýza 7 S

K analýze vnitřního prostředí bude využita analýza 7 S, která se skládá se sedmi klíčovými faktory úspěchu: strategie, struktura, systém řízení, styl práce, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty (5).

Marketingový mix 4P

Ke správné komunikaci společnosti se zákazníky je velmi důležité správné určení jednotlivých složek marketingového mixu. Čím lépe jsou jednotlivé složky mixu kombinovány, tím lépe budou splněny marketingové cíle společnosti. Jednotlivými složkami jsou: produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace (7).

Analýza vybraných finančních ukazatelů

Tato analýza čerpá z účetních výkazů rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Díky poměrovým ukazatelům můžou být rychle zjištěny finanční charakteristiky společnosti. Zkoumané ukazatele jsou ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity (12).

SWOT analýza

Jako výstup výsledků analýz vnitřního a vnějšího prostředí bude zpracována SWOT analýza, která se skládá ze silných stránek, slabých stránek, příležitostí a zejména hrozeb (2).

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Mezinárodní obchod

Mezinárodní obchod lze popsat jako zahraničněobchodní aktivity dvou a více zahraničních ekonomik. Jedná se o druh vztahů mezi subjekty ve světové ekonomice. Jsou to vztahy mezi jednotlivci/domácnostmi a různě velkými podniky. Nadnárodní subjekty jsou nejčastějšími účastníky mezinárodních obchodních operací. Ve statistikách jsou ekonomické subjekty přiřazeny do větších celků, jako jsou země, integrační uskupení (EU, NAFTA, CEFTA) a regiony jako je Evropa, Asie apod. U mezinárodního obchodu můžeme mluvit o přeshraničním a národním pojetí (13).

Důležité je zmínit zahraniční obchod. Ten lze popsat jako obchod národní ekonomiky svému nejbližšímu okolí. Podobně jako u mezinárodního obchodu, tak zde také můžeme mluvit o národním konceptu a přeshraničním obchodu. Mezi tradiční formy zahraničního obchodu patří export, import a reexport. Mezi méně tradiční formy patří jednoduchý tranzitní obchod, zušlechťovací styk, marketingový obchod a kvazi-tranzitní obchod. Dále lze zahraniční obchod rozdělit na teritoriální a komoditní struktury exportu, importu a reexportu (13).

2.2 Důvody expanze

Nejčastější důvody pro expanzi na zahraniční trh:

- získávání zdrojů,
- diversifikace dodavatelů a odběratelů,
- zvyšování prodejů,
- minimalizace konkurenční rizik (14).

Čím dál tím více je globalizace přirozeným a nevyhnutelným procesem. Velikost prodejů je závislá hlavně na dvou faktorech, a to na velikosti poptávky po jejich výrobcích a na kupní síle na vybraném trhu. Na mezinárodním trhu je kupní síla nesrovnatelně větší než na trhu v jedné zemi. Díky tomu mohou společnosti dosáhnout vyšších marží a realizovat úspory v rozsahu. Dalším důležitým faktorem je možnost získání nových zdrojů, které nejsou v mateřské zemi dostupné. Společnosti mohou tak nakupovat komponenty a produkty v zahraničí, díky kterým může získat jejich konečný výrobek výhodu nad

konkurencí. Neposledním důvodem, proč se snaží velké společnosti vstoupit na globální trh je důvod minimalizace konkurenčních rizik, což znamená, že se snaží dorovnat výhody, které má konkurence díky působení na zahraničním trhu. Výsledkem je kratší životnost výrobků a zvýšení inovací (14).

2.3 Vstup na zahraniční trh

Podnikání v zahraničí má celou řadu specifíků a před konečným rozhodnutím společnosti, jestli zahájí mezinárodní obchod, musí společnost nejdříve vyhodnotit vnitřní a vnější faktory. Obchod v zahraničí je spojen s vysokými nároky, jako jsou marketing, finanční kapacita, výrobní kapacita nebo nabírání nových zaměstnanců, kteří ovládávají jazyk daného trhu (6).

Mezinárodní podnikání má relativně hodně forem, které se obvykle dělí do tří skupin. Jedná se o obchodní operace (vývoz a dovoz zboží), kapitálově náročné formy (přímé zahraniční investice) a kapitálově nenáročné formy (licence, franchising) (6).

2.3.1 Vývoz a dovoz zboží a služeb

Nejběžnější a nejjednodušším způsobem vstupu na zahraniční trh, kterou hojně využívají české společnosti, jsou vývozní a dovozní operace. Při zahraničním obchodu je typická spolupráce se subjekty, jako jsou výhradní prodejci, prostředníci, mandatáři, komisionáři, obchodní zástupci apod. Rozhodnutí, který subjekt společnost využije, záleží na mnoha faktorech a na konci vždy záleží na dohodě obou stran (6).

- **Prostředníci**

V mezinárodní obchodě se nachází spousta subjektů (prostředníků), které obchodují s vlastním jménem, na vlastní účet a riziko. Tyto subjekty prodávají nakoupené zboží dalším odběratelům či konečným spotřebitelům a jejich odměna je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou. Zvolení prostředníka je vhodné zejména pro malé a střední podniky, pro které může být sestavení oddělení pro mezinárodní obchod velmi nákladné. Největšími výhodami použití prostředníka jsou tedy nižší náklady a eliminace rizik. Navíc jsou na trhu specializované společnosti, které jsou na tento typ obchodu zaměřené a mají všechny potřebné procesy velmi dobře nastavené. Hlavní nevýhodou je hlavně ztráta přímého kontaktu s konečným spotřebitelem, ztráta kontroly nad cenami a v neposlední řadě riziko

tzv. šedého vývozu a paralelního dovozu. Jsou to vývozy a dovozy bez souhlasu výrobce, které mohou mít negativní dopad. Lze je však smluvně ošetřit (6).

- **Obchodní zastoupení**

Hlavní rozdíl mezi obchodním zástupcem a prostředníkem je způsob obohacení. Obchodníci mají provize za nasmlouvané a provedené obchody, naopak prostředníci mají výdělek z rozdílu nákupní a prodejní ceny. Vybudování dobře fungujícího obchodního zastoupení je velmi obtížné a existuje zde několik překážek, mezi které patří například neexistence jednotné mezinárodní právní úpravy. Proto by společnost měla být velmi opatrná při výběru obchodních zástupců a dávat této problematice velkou váhu. Špatně vybraný obchodní zástupce může poškodit dobré jméno společnosti, jelikož jedná přímo jako její zástupce. Pokud tedy nepracuje kvalitně, může odradit jak nové, tak stávající odběratele a zákazníky (6).

- **Smlouvy o výhradním prodeji**

Společnost může při vstupu na zahraniční trh uzavřít smlouvu o výhradním prodeji (distribuci). Tato smlouva udává, že dodavatel nebude zboží v určité oblasti dodávat jiné osobě nebo odběrateli. Smlouva by měla obsahovat vymezení smluvního území, zboží, konkurenční doložku, ustanovení o reklamních aktivitách apod. Velká výhoda nastane, pokud společnost uzavře smlouvu s kvalitním partnerem, který může proniknout na vzdálené trhy, má vlastní kvalitní distribuci a dobré jméno. Společnost dále navíc omezí i riziko platební neschopnosti díky tomu, že si distributor nakupuje zboží na svůj vlastní účet. Naopak nevýhodami můžou být malá prodejní schopnost distributora, proto se ve smlouvách uvádí položka minimálního a časového odběru, distributor má přímý kontakt se zákazníkem, podobně jako obchodní zástupce a prostředník (6).

- **Mandátní a komisionářská smlouva**

Při podepsání mandátní smlouvy mandatář zaručuje mandantovi, že na jeho účet zprostředkuje za předem danou částku určenou obchodní činností uskutečněním právních úkonů jménem mandanta a naopak mandant zaručuje za tuto službu zaplatit určitou částku mandatáři. Tento typ smlouvy se uzavírá pouze mezi podnikateli. Mandatáři vznikne právo na odměnu, pokud řádně vykoná činnost, ke které se zavázal a mandant musí vyplatit částku, i když tato činnost nepřinesla očekávaný výsledek. U komisionářské

smlouvy se naopak komisionář zavazuje, že pod vlastním jménem vykoná pro komitenta na jeho účet předem domluvenou obchodní záležitost. Komitent se mu za tuto činnosti zavazuje zaplatit. Výhodou této smlouvy je kontrola nad cenami a využití služeb komisionáře, jako jsou jeho kontakty nebo vybudované distribuční cesty (6).

- **Piggyback**

Pod názvem Piggyback se skrývá spolupráce více společností ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu. Nejčastěji velká společnost nabízí za úplatu menším firmám poskytnutí své distribuční cesty. Malé společnosti díky tomu mohou lépe proniknout na zahraniční trhy, mohou využít znalosti a kapacity velké společnosti v oblasti logistiky a marketingu. Velké společnosti tyto služby nabízí z důvodu, že mohou následně nabízet svým zákazníkům širší sortiment zboží, lépe využívat své distribuční kanály, a ještě dostávají úplatu za služby od menších společností (6).

- **Přímý vývoz**

Tato metoda se využívá nejvíce u vývozu výrobních mechanismů, strojů a investičních celků. Přeprava a distribuce zmíněných výrobků je velmi složitá a musí se při nich využívat celá řada specifických odborných služeb a je nutná přítomnost výrobce při instalaci na zahraničním trhu. U této metody by měl vývozce zakalkulovat a nastavit vyšší ceny zboží z důvodu nesení rizika a všech nákladů při distribuci na zahraniční trh (6).

- **Sdružení malých vývozců**

Tento způsob vývozu je nejčastěji využívám malými a středními podniky, které nemají dostatečné zdroje ani zkušenosti, ale rádi by rozšířili své podnikání také na zahraniční trhy. Proto je pro ně výhodné ušetřit náklady a využít sdružení malých vývozců, které se skládá z podniků ze stejného oboru podnikání. Toto sdružení supluje funkci obchodního, vývozního oddělení a provádí všechny nutné úkony, jako je průzkum trhu, zpracování nabídek, zajištění celého distribučního řetězce. Dále zastupuje všechny spřízněné podniky v zahraničí a hledá zde vhodné zástupce, zařizuje účast na zahraničních veletrzích apod. Největšími výhodami tohoto sdružení jsou úspory nákladů, omezení rizik, lepší vyjednávací pozice, možnost nastavení vyšších cen. Nevýhodou může být menší pomoc a znevýhodnění méně významných společností ve sdružení (6).

2.3.2 Formy vstupu nenáročné na kapitálové investice

Způsob vstupu na zahraniční trh, které jsou nenáročné na kapitálové investice společnosti využívají, když se rozhodnou neinvestovat velké částky v zahraničí, ale přesto mají za cíl zvýraznit své výrobky a služby na zahraničním trhu jiným způsobem než vývozními operacemi (6).

- **Licencování**

Vlastnit licenci znamená mít povolení k činnosti, využití technologie nebo výrobku jinou osobou. Udělit licenci může pouze majitel patentu, který vlastní absolutní právo na danou věc, činnosti či technologii, která zaručuje, že ji může využívat pouze on. Existuje několik základních typů licencí, jako jsou licence k využívání patentů, průmyslových vzorů, ochranných označení, užitných vzorů a v neposlední řadě licence k využívání know-how. Společnost uvažuje o zakoupení licence v případě, že nemá dostatečné zdroje na vývoj vlastního originálního řešení, či chce začít prodávat výrobky na zahraničním trhu, kde na ně již existuje patent s jsou jimi chráněny. V dnešní době jsou velké společnosti přístupné k uvolnění licence jen pouze v případě dokonalé mezinárodní patentové ochrany. Také je dnes velmi běžné, že se společnosti raději zaměřují na výzkum a vývoj, aby mohly následně prodávat licence než prodávat samotné finální výrobky. Je to z důvodu velmi nízkých marží zejména u spotřebního zboží. Licence bývají často součástí nehmotného vkladu při společném podnikání (6).

- **Franchising**

V tomto smluvním ujednání opravňuje franšízor franšízanty používat svou značku nebo své obchodní jméno. Zároveň může nabyvatel využívat know-how, systém řízení, zabezpečení služeb apod. Franšízant se zavazuje ke splácení předem domluvené částky a dodržování všech pravidel poskytovatele. Tento způsob smluvního ujednání se dnes vyskytuje zejména v rychlém občerstvení, provozování čerpacích stanic s pohonnými hmotami, hotelnictví a v gastronomii. Využívá se zejména k prodeji již jednou vytvořené podnikatelské koncepce (6).

- **Výrobní kooperace**

Základem výrobní kooperace je rozdělení výrobního programu mezi výrobce z různých zemí tak, aby nedošlo k jejich kapitálovému propojení nebo sloučení. Konečný výrobek

mohou zkompletovat oba výrobci. Spolupráce může být také ve výzkumu a vývoji, v odbytu či ve službách. Smlouva o mezinárodní výrobní kooperaci se označuje jako nepojmenovaná smlouva. Její obsah záleží čistě na domluvě mezi smluvními partnery (6).

2.3.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy

Kapitálové vstupy na zahraniční trhy jsou doménou zejména velkých společností, jelikož se jedná o finančně náročné operace. Existují vstupy buď formou přímých nebo portfoliových investic. Cílem přímé investice je vznik nebo rozšíření dlouhodobých ekonomických vztahů mezi investorem v jedné zemi a společností se sídlem v jiné zemi. Mohou se dělit na hmotné i nehmotné kapitálové vklady, vnitropodnikové půjčky nebo reinvestování dosaženého zisku. Naopak portfoliové investice se zaměřují na nákup akcií a jiných cenných papírů. Proces rozhodování vstupu na zahraniční trhy je ovlivněn zejména marketingovými, obchodněpolitickými a nákladovými faktory (6).

- **Akvizice**

V anglickém názvu takeover znamená převzetí kontroly nad fungujícím podnikem nebo jeho částí. V praxi existují dva druhy převzetí, a to buď přátelské převzetí, které má za cíl využít synergického efektu a posílit pozici dané společnosti anebo nepřátelské převzetí, které má za cíl zničit konkurenční společnost (6).

- **Fúze**

Merger má pouze dvě formy a ty jsou sloučení nebo splynutí. Pokud se dvě obchodní společnosti rozhodnout sloučit, tak jedna společnost zaniká bez likvidace aktiv a pasiv, protože zmíněná aktiva přejdou do majetku společnosti, se kterou se zaniklá společnost slučuje. Naopak splynutí znamená, že obě společnosti zaniknou a vznikne zcela nový právní subjekt. V mezinárodním prostředí existují tři druhy fúzí. V horizontální fúzi se spojují společnost ze stejného sektoru podnikání. Cílem je snížit náklady a zvýšení podílu na mezinárodním trhu. K vertikální fúzi se společnost rozhodne v případě, že chce mít větší kontrolu nad dodavateli či odběrateli. Poslední je konglomerátní fúze, při které se společnosti z různých oborů snaží diverzifikovat firemní aktiva a rozložit rizika podnikání (6).

- **Investice na zelené louce**

Neboli Greenfield označuje nově založené společnosti. Tento způsob investic přináší více peněz do vybrané země, více nových technologií, více pracovních míst a zvýšení více konkurencí na trhu, než ostatní formy vstupu na zahraniční trh (6).

- **Společné podnikání**

Joint venture se vyznačuje spojením dvou nebo více podniků do společného vlastnictví. Důvodem je stejný podnikatelský záměr všech subjektů. Ve světovém prostředí se nejčastěji setkáváme se dvěma druhy společného podnikání. První jsou smluvní společné podniky, ve kterých je podstata v dohodě mezi ekonomicky, a právě nezávislými společníky o spolupráci v určitém segmentu bez jakýkoliv kapitálových vkladů. Druhým typem je společné podniky, které jsou založeny na principu kapitálových vkladů. Majetková účast zahraničních podniků může být buď minoritní, paritní, majoritní anebo může podnik 100 % vlastnit zahraniční společnost (6).

- **Strategické aliance**

Je to velmi podobný způsob jako společné podnikání, ale za partnery jsou velké, kapitálově silné společnosti z vyspělých zemí. V současné době zakládají aliance nejvíce podniky vyrábějící rychloobrátkové zboží a obchodní řetězce. Hlavním cílem aliancí bývá výzkum, vývoj, nebo výroba komponentů, které jsou následně využívány ve výrobě u obou smluvních podniků. Mluvíme tedy o úsporách nákladů v rozsahu (6).

2.4 Analýza okolí podniku

2.4.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza napomáhá rozpoznání budoucích příležitostí a hrozeb v makroprostředí okolo společnosti. Tato prostředí se dělí na ekonomické, politické, legislativní, enviromentální, technologické a sociální (2).

Faktory z makroprostředí mohou velmi silně ovlivnit chod společnosti, přestože tyto faktory nemůže téměř žádným způsobem ovlivnit. Z tohoto důvodu je velmi důležité využívat PESTLE analýzu a mít přehled o vývoji daných faktorů z makroprostředí, ať už jsou negativní, či pozitivní (2).

Politické prostředí – je propojené s legislativním prostředím. Kromě legislativních faktorů ale mohou být organizace ovlivňovány pouze politickými vlivy. Může se jednat například o formu vlády, politickou stabilitu, politické strany a v neposlední řadě jednotlivé osoby v politice. Dalšími vlivy jsou politicko-ekonomické, které ukazují postoj vlády k zahraničními a místním obchodům (2).

Ekonomické prostředí – obsahuje hrozby, které jsou soustředěny zejména na HPD, rozpočtový deficit, daňové sazby, míra inflace a směnný kurz v daném státě. (1)

Sociální prostředí – můžeme ji rozdělit na tři oblasti. První oblast je charakteristika trhu práce. Druhá je demografická charakteristika, kde je velice důležité sledovat vývoj populace a její strukturu, jako je například vzdělání, počet rodin, studentů a pracujících (2).

Technologické prostředí – je klíčové pro udržení pozice na trhu. Pokud společnost nesleduje trendy a nepodporuje výzkum, ta je velká pravděpodobnost, že si neudrží svou pozici na trhu a bude odsouzena k zániku. Je tedy potřeba dbát na výzkum a sledování a snažit se být neustále před konkurencí (2).

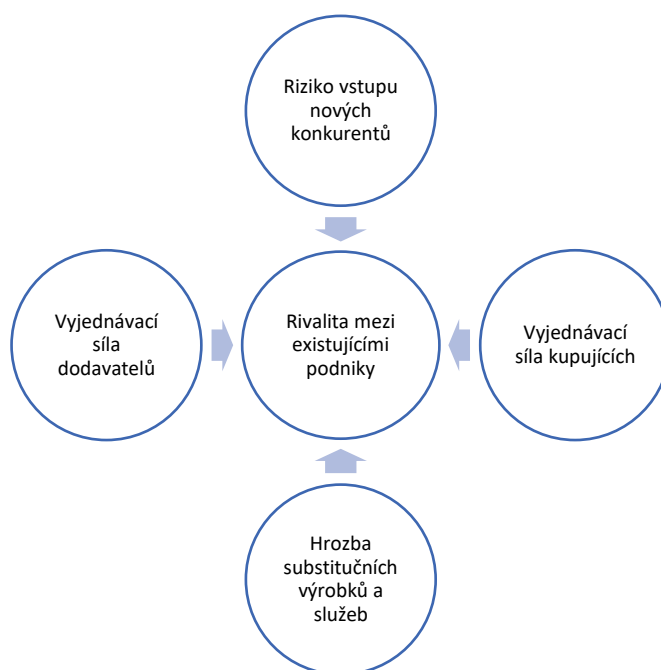
Předvídání inovací a pokroku v technickém rozvoji může být klíčový bod úspěchu společnosti (1).

Legislativní prostředí – je důležité průběžně sledovat. Pro správný chod musí mít organizace přehled o požadavcích jak veřejné, tak státní správy. Společnost by se dále měla zaměřit na zákoník práce, občanský zákoník a obchodní zákoník (2).

Enviromentální prostředí – se v posledních letech stále více medializuje a lidé si uvědomují dopady na životní prostředí. Všechny organizace se potýkají s přísnější legislativou v rámci znečištění životního prostředí a musí se zamýšlet nad limity, které jsou v daném místě určeny. Stále více společností se snaží přecházet na čistější energii, která zamezí pokutám za znečišťování prostředí (2).

2.4.2 Porterův model pěti sil

Model slouží ke zkoumání konkurenčního prostředí. Musí však být bráno v potaz také rozšířené soupeření. S nápadem přišel Michael Eugene Porter. Jeho model počítá s tím, že pozice společnosti na trhu v určitém odvětví je dána působením pěti základních sil (1).



Obrázek 1: Porterův model pěti sil
(Zdroj: upraveno dle: 3)

Stávající konkurenti

Boj mezi konkurenčními společnostmi na stejném trhu probíhá nejčastěji pomocí snižování cen, vylepšování služeb nebo přidávání nových výrobků. Síla rivality se zvyšuje, pokud je v jednom oboru příliš mnoho konkurentů nebo oblast trhu neroste. V těchto případech hrozí zánik společnosti (2).

Nově vstupující společnosti

Společnost si musí dávat pozor na vstup nových konkurentů, kteří mohou zapříčinit snižování cen, odchod zákazníků k dané konkurenci a zvyšování nákladů (3).

Novou konkurenci může od vstupu na trh odradit několik faktorů, jakou jsou například vysoké náklady na vstup na daný trh, zřejmá agrese společností působící na trhu a v neposlední řadě technologická výhoda stávajících podniků (1).

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou vzít část zisků daného odvětví pro sebe, jestliže zdraží nebo sníží kvalitu produkce. Mají tím pádem významný vliv na dané odvětví (2).

Velká síla vlivu dodavatele je v případě, že se na trhu nachází jen pár podobných dodavatelů. Jeli na trhu jeden z největších nebo pokud je nakupující podnik pro dodavatele nedůležitý (1).

Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů je závislá zejména na tom, kolik mají konkurentů, od kterých mohou zákazníci také nakoupit potřebné zboží. Pokud je konkurentů málo, tak mohou stejně jako dodavatelé uzmout část zisků trhu pro sebe (2).

Hrozba substitutů produktů či služeb

Na trhu se kromě nové konkurence mohou objevit také substituty výrobku, který společnost vyrábí a ty mohou uspokojit potřeby zákazníka a převést zákazníka na nový výrobek (4).

Hrozba substitutů je daleko nižší v případě, když je výrobek specifický, a tak moc originální, že ho nelze nahradit. Konkurence by musela vynaložit velké prostředky a promítnout je do ceny výrobku, díky tomu by se pak nový výrobek stal nekonkurenčním a neuchytil by se (1).

2.4.3 Analýza trhu

Trh je místo, kde se setkává nabídka a poptávka. Dochází zde k směně služeb, statků a peněz. Lidé zde uspokojují své potřeby, podniky prodávají své služby a výrobky. Je velice důležité udělat podrobnou analýzu daného trhu, než se společnost rozhodne na daný trh expandovat. Analýza nám poskytne informace o velikosti, míře růstu trhu, ziskovosti a predikci vývoje trhu. Subjekty na trhu jsou domácnosti, podniky a stát (15).

Segmentace trhu

Při vstupu na trh má každý jednotlivý zákazník své jedinečné potřeby, které chce uspokojit. Segmentace trhu znamená, že se zákazníci rozdělí na menší skupiny, které mají stejné chování a lze na ně působit stejným způsobem. Klíčem marketingového úspěchu

je správně uspokojovat vybrané segmenty zákazníků. Pro každou společnost existují jedinečné segmenty zákazníků, které se časem mění. Můžeme se měnit postoj, velikost apod. Je tedy důležité, aby společnost vybraný sektor neustále monitorovala a zkoumala jeho potřeby. Díky segmentaci může společnost dosáhnout efektivnější stimulace a distribuce, přizpůsobit výrobky přímo dané skupině zákazníků a získat konkurenční výhodu (15).

Základní kritéria pro segmentaci trhu jsou:

- **Geografická** – rozděluje segmenty podle země, státu, města apod.
- **Demografická** – zkoumá hlavně věk, pohlaví a rodinný stav
- **Socioekonomická** – zkoumá zejména příjem, povolání a rozpočet
- **Etnografická** – segmentuje hlavně podle náboženství, rasy, a národnosti
- **Psycho-grafická** – zajímá se hlavně o motivaci, ideály a úspěchy
- **Behaviorální** – mluví hlavně o nákupním chování a postoji k výrobku (15)

2.4.4 Rizika v mezinárodním obchodě

Každý podnikatelský sektor má své rizika, které mohou zapříčinit, že konečná výsledek nebude odpovídat s předpokládaným výsledkem. Některé rizika mají velice širokou působnost, jiná jsou naopak specifická. Některé rizika mohou působit čistě negativně a říká se jim čistá rizika. Může tak označit například přepravu zboží nebo technická rizika. Na druhou stranu velká část rizik může působit tak pozitivně a přinášet lepší výsledek než očekávaný. Říká se jim rizika spekulativní. Na mezinárodním trhu se lze setkat se specifickými riziky, jako je kurz měn, politické proměny, změny celních systému apod. Nově se však přistupuje k rizikům tak, aby se s nimi dalo pracovat. Tento proces je označován jako risk management. Jde o aktivní přístup k rizikům, který zejména zvažuje rizika ve všech částech rozhodování ve společnosti. Na úrovni operativní lze mluvit hlavně o zajištění naplnění cílů při efektivním využití všech zdrojů a limitování negativních dopadů rizik (6).

V mezinárodní obchodě lze rozeznat několik základních typů rizik:

- **Tržní riziko**

Představuje možnost, že díky změně na mezinárodním trhu podnik nedosáhne na vytyčené cíle a bude mít ztrátu. Vývoj na trhu ale může přinést i pozitivní dopady, které budou v důsledku znamenat zvýšení prodeje. Mezi dovozci a vývozci se s tímto rizikem počítá zejména v dlouhodobém časovém horizontu. U některých druhů zboží je tedy obvyklé sjednávat ve smlouvách cenu pohyblivou v závislosti na vývoji trhu (6).

- **Komerční riziko**

Pod tímto pojmem jsou označena rizika, která vznikají z nesplněných závazků obchodních partnerů. Nejčastěji o daném riziku mluvíme ve vztahu exportéra a importéra. Důsledky dopadu těchto rizik na výsledek jednotlivých operací jsou určeny zejména výběrem obchodního partnera. Druhým důležitým faktorem je právní zajištění daného závazku. Čím lépe je smlouva sepsána, tím více se eliminují velké dopady komerčního rizika (6).

- **Přepravní riziko**

Je zcela výhradně spojeno s mezinárodními obchodními operacemi s hmotnými statky. Při přepravě může dojít ke ztracení, nebo poškození zboží a utrpí ten, kdo je v daném okamžiku za zboží zodpovědný. Buď to bývá prodávající nebo kupující. Okamžik převodu rizika z prodávajícího na kupujícího je vždy smluvně ošetřen (6).

- **Teritoriální riziko**

Riziko vyplývá z nestabilního politického a makroekonomického lokálního vývoje ve vybrané zemi, ale může také nastat v důsledku administrativního opatření, přírodních katastrof, embarga apod. Největší a nejčastější je politické riziko, které může vést až k úplnému přerušování hospodářských vztahů mezi dvěma státy. Nejlepším opatřením je provedení podrobného průzkumu v dané zemi, která je předmětem zájmu společnosti (6).

- **Kurzová rizika**

Jsou spojena se všemi formami hospodářských vztahů v mezinárodním prostředí. Vznikají díky proměnlivosti vývoje kurzů jednotlivých měn. Vliv změny kurzu nebývá

jednostranný a může podnikatelskému subjektu, jak zvýhodnit, tak znevýhodnit prodej v dané zemi. Míra dopadů devizových změn, které se označují jako devizová expozice, závisí zejména na objemech prodeje, na jak dlouhé období se obchody uzavírají a v jak volatilní jsou zvolené měny obchodu (6).

- **Riziko odpovědnosti za výrobek**

Toto riziko souvisí s ochranou spotřebitele na trzích ve vyspělých zemích, nejvíce se uplatňuje v USA a EU. Výrobce je zde vždy zodpovědný za škody na zdraví a majetku, způsobené vadou jeho výrobku. Největší důraz se zde klade na bezpečnost výrobku. Nejúčinnějším nástrojem na toto riziko je pojištění (6).

2.5 Analýza vnitřního prostřední podniku

V analýze vnitřního prostředí společnosti bude použit McKinseyho model 7S. Je to jedna z nejčastějších analýz vnitřního prostředí podniku, která se provádí na tuzemském trhu.

2.5.1 McKinseyho model 7 S

Tento model je analytická technika používána v analýze interního prostředí organizace. S jeho pomocí lze testovat, jestli obsah a struktura složek modelu ve společnosti tvoří slabé či silné stránky. Dále je nápomocná vedoucím pracovníkům při porozumění vlivů, které hrají roli při použití strategie nebo organizační změny (5).

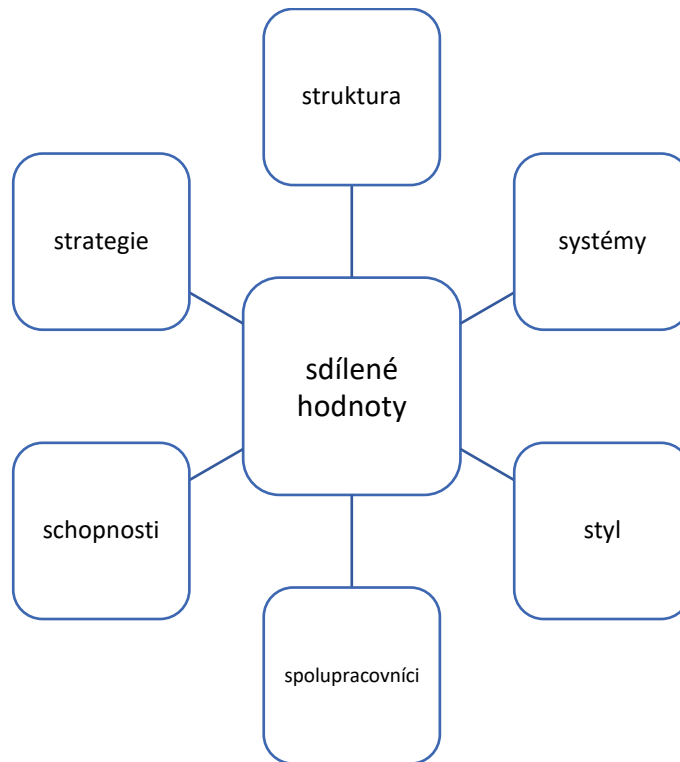
Obsahuje následujících sedm vzájemně se ovlivňujících a závislých faktorů interního prostředí a klíčových prvků organizování (2).

- **Strategie (Strategy)** - znázorňuje, jaké cesty organizace využívá při dosažení své vize, jak využívá své silné a slabé stránky a jakými způsoby reaguje na hrozby a příležitosti s cílem plnění nastavených cílů. Je to soubor vzájemně se ovlivňujících postupů, které jsou ve společnosti využívány s cílem zvýšení její výkonosti. Dále stanovuje, kam musí organizace přesunout své zdroje a co musí být provedeno, aby se udržela konkurenční výhoda a bylo dosaženo všech cílů společnosti (2).
- **Struktura (Structure)** - jedná se o formální procesy ve společnosti, jako je organizační uspořádání. Obsahuje například rozdělení odpovědností, pravomocí a postupy, jakými jsou v organizaci jednotlivé aktivity koordinovány. Dále zde

mluvíme o určení hierarchických vztahů, kontrolních mechanismů, spolupráce a šíření informací (2).

- **Systémy (Systems)** - jsou to formální i neformální procedury a prostředky, pomocí kterých dokáže organizace fungovat. Náleží sem například informační, komunikační nebo dopravní systémy, systémy odměňování. O systémech lze říci, že jsou to každodenní postupy nebo činnosti zaměstnanců v rámci jejich pracovní náplně (2).
- **Spolupracovníci (Staff)** - tento faktor ukazuje, jaké konkrétní typy lidí společnost potřebuje. Počítá se sem zejména celé know-how společnosti, a ne pouze jednotlivci. Tento faktor stanovuje a popisuje, jak společnost nabírá, školí, řídí svoje zaměstnance v rámci jejich pracovní náplně (2).
- **Schopnosti (Skills)** - řadí se sem celková profesionální zdatnost zaměstnanců, která je určena podle jejich znalostí a kompetencí. Mluvíme zde o attributech a schopnostech, v nichž daná společnost vyniká a provádí je nejlépe. Jedná se o postupy, technologie nebo vztahy se zákazníky (5).
- **Styl (Style)** - znázorňuje způsoby vedení lidí ve společnosti, jako je komunikace manažerů s podřízenými zaměstnanci, organizace jejich času a styly rozhodování. Jednotlivé společnosti se mohou ve zvolených stylech velmi lišit (2).
- **Sdílené hodnoty (Shared values)** - v každé společnosti jsou vytvářeny principy, předpoklady, normy chování nebo jednání, které jsou respektovány všemi členy dané společnosti. Díky těmto aspektům je jednodušší rozpoznat hodnoty, které jsou pro organizaci klíčové. Sdílené hodnoty se také považují za ústřední bod všech 7 faktorů v rámci Mckineyho modelu (2).

Celý model lze rozdělit na dva druhy prvků. První tři zmíněné složky modelu můžeme označit jako tvrdé (hard) prvky. Tyto faktory jdou jednoduše definovat a lze je řídit. Zbylé čtyři složky – spolupracovníci, styl, schopnosti a sdílené hodnoty se označují jako měkké (soft) prvky a jsou nehmataelné a je velmi obtížné je řídit (2).



Obrázek 2: Schéma Mckinseyho metody 7S
(Zdroj: upraveno dle: 2)

2.5.2 Marketingový mix

Marketingový mix, v mnoha případech označován jako 4P marketing, je soubor všech nástrojů, které se v marketingu nachází a které vysoce postavení manažeři používají k dosažení marketingových cílů, které si daná společnost stanoví. Naplánování 4P marketingu je velice důležitou součástí marketingového řízení všech společností. Jednotlivé prvky marketingového mixu tvoří jeden celek. Všechny nástroje by měly být směřovány stejným směrem. Důležitá část celého 4P marketingu je vzájemná podpora jednotlivých nástrojů tak, aby docházelo ke zlepšení účinku komunikace. K posílení pozice na trhu dochází za podpory PR, určením prodejních míst a vhodné reklamy. Existují 4 základní nástroje – produkt, cena, distribuce a propagace. Marketingový mix 4P byl ale rozšířen, aby byl vylepšen a upřesněn a vznikly další tři P, kterými jsou lidé, procesy a prezentace (7).

- **Produkt**

Samotný produkt je nejdůležitější část marketingového mixu, protože je tím, co chceme směnit nebo prodat. Z marketingového hlediska je chápán jako něco, co slouží k dosažení uspokojení lidských potřeb. Pod produktem si lze nejčastěji představit hmotný předmět, ale může to být také služba, osoba, místa nebo myšlenky (8).

V rámci marketingového mixu jsou rozlišovány tři úrovně produktu.

- **Jádro** představuje hlavní užitek a hodnotu, kterou výrobek zákazníkům poskytuje. Je to důvod, kvůli kterému si zákazník daný produkt koupí, aby uspokojil své potřeby.
- **Reálný produkt** obsahuje téma zejména kvality výrobku, díky kterému buduje společnost pozici na trhu. Kvalita obsahuje například přesnost, spolehlivost, funkčnost a životnost.
- **Rozšířený produkt** obsahuje zejména služby, které jsou spjaté se zakoupením produktu, jako je například instalace, spuštění, doprava, servis. Mohou se zde vyskytovat také záruky, úvěry či platební podmínky. V současnosti díky velké konkurenci má rozšířený produkt klíčovou roli ve snaze být lepší jak konkurence (8).

Každý produkt prochází během svého působení několika fázemi. V jednotlivých fázích se mění tržby, zisk, objem prodeje i struktura nákladů. Rozlišujeme čtyři stádia životního cyklu produktu – uvedení, růst, dospělost a úpadek. Kotler přidal ještě vývojovou fázi (7).

- **Cena**

Cena je nejpružnější prvek marketingového mixu. Jako jediný prvek z celé škály tvoří příjmy, které jsou nezbytné pro chod firmy. Zbývající prvky prezentují pouze náklady. Pro zákazníky je cena jeden z nejdůležitějších ukazatelů při nákupu, jelikož určuje peněžní prostředky, kterých se musí zákazník zříct. Zároveň je tento ukazatel důležitý pro konkurenční boj. Cena plní dvě hlavní funkce. Funkci alokační a informační (9).

- **Distribuce**

Jedno z nejdůležitějších rozhodnutí, které musí firemní management udělat je, komu a kde budou výrobky prodávány a jakým způsobem bude probíhat distribuce na vybrané místo. Existují dva druhy prodejních cest, a to jsou přímé a nepřímé cesty. Není pravděpodobné, že jsou přímé cesty schopné zajistit distribuci většiny zboží, proto podniky využívají distribuční kanály (10).

Distribuční síť obsahuje tyto subjekty:

- **Výrobci** – jsou to například prvovýrobci, nebo zpracovatelé
- **Distributoři** – nachází se zde velkoobchody, maloobchody
- **Podpůrné organizace** – například reklamní agentury, pojišťovny, banky

Všechny výše zmíněné subjekty mají společné, že na začátku je producent a samém závěru spotřebitelé nebo zákazníci (8).

- **Propagace**

Cílem propagace je přesvědčit zákazníka, aby si koupil produkt. Obsahuje všechny aktivity, které můžou zprostředkovat kontakt se zákazníkem. Existuje přímá propagace, která se zaměřuje na přesně určeného zákazníka a nepřímá propagace, která se zaměřuje na celou skupinu zákazníků. Komunikační mix, který se nachází v propagaci, obsahuje reklamu, podporu prodeje, public relations, osobní prodej a přímý marketing (8).

- **Reklama** je druh masového působení na zákazníka, která má za cíl daného zákazníka ovlivnit. Reklama je placená forma tohoto působení a je to neosobní typ komunikace.
- **Podpora prodeje** má za cíl udělat daný produkt nebo službu pro zákazníka co nejlákavější a nejatraktivnější. Jsou to například zvýhodněná balení a slevové akce.
- **Public relations** v českém překladu znamená vztah s veřejností, je komunikační nástroj, který má za úkol neustále budovat jméno firmy ke vztahu k veřejnosti. Nejčastěji se o podobnou komunikaci stará tiskový mluvčí společnosti.

- **Osobní prodej** je forma osobní komunikace s jedním či více zákazníky. Osobní setkání se zákazníky má mnoho výhod, jako je možnost okamžité reakce, uplatnění psychologických postupů a další.
- **Přímý marketing** je v dnešní době již méně využívaná forma komunikace se zákazníky. Nejčastější prostředky přímé komunikace je telemarketing, letáky vhazované do schránek, zasílání katalogů a další (11).

Marketingový mix 4P se v posledních letech rozšiřuje o další dvě části. Lidé a procesy

- **Lidé**

Tato forma je čím dál důležitější. Při vysoké konkurenci jsou rozhodující všechny aspekty prodeje a dobrá komunikace se zákazníkem dokáže rozhodnout o jeho nákupu či nikoliv. Proto je velmi důležité, aby společnost vybírala pečlivě své zaměstnance, které by měla následně vyškolit, aby měli co největší daný produkt prodat (7).

- **Procesy**

Je velmi důležité, jak je služba prodeje poskytována a v jakém prostředí se kontakt se zákazníky nachází. Je nutné provádět analýzy prodejů a zjišťovat, co je možné vylepšit a jak lépe klienty zaujmout. Jedním z faktorů je materiálové prostředí, které je spjato přímo s prostorem prodeje. Je to konečná fáze celého procesu a je velmi důležitá, aby vzhled prodejny, budovy nebo ateliérů byl pro zákazníky co nejlídnější (7).

2.5.3 Generické konkurenční strategie

Velice důležitou otázkou pro společnost je zjištění, jaké má podnik postavení v rámci odvětví podnikání. Je nutné identifikovat hlavní konkurenty a zjistit, jaké má zkoumaná společnost naproti nim výhody, či nevýhody. Po analýze konkurence je nutné zvolit správnou konkurenční strategii, která pomůže společnosti získat nad konkurencí výhodu. K tomu se využívají tzv. generické strategie. Existují tři základní strategie: prvenství v nákladech, diferenciacce a zaměření. Nelze říct, která je nejlepší, záleží na konkrétním produktu, oboru podnikání a hlavně na cílech společnosti (11).

Cost leadership (prvenství v nákladech)

Při strategii cost leadership (prvenství v nákladech) se společnost snaží dosahovat co nejmenších výrobních a distribučních nákladů. Díky daným opatřením může společnost nabídnout zákazníkovi nižší cenu než konkurence, a to může vést k většímu podílu na

trhu. Díky nízké ceně a minimální marži neláká trh konkurenci a může chránit společnost před substituty. Jako jakákoliv jiná strategie, tak i cost leadership má svá rizika. Největším rizikem je vstup nové společnosti na trh, která našla způsob, jak náklady ještě více snížit. Pokud jsou náklady konkurence tak nízké, že společnost začne být díky tomu ztrátová, tak hrozí riziko bankrotu. Tato strategie se využívá u hromadných výrobků, které není možné diferencovat a které si zakupuje velké množství spotřebitelů. Nejčastěji se jedná o výrobky v supermarketech (3).

Diferenciace

Druhá generická strategie je nazvána diferenciací. V této strategii je cílem odlišit se od konkurenčních výrobků a služeb a vybrat jen ty nejlepší vlastnosti nabízených produktů. Díky tomu se může společnost dostat do vedoucí pozice v daném segmentu podnikání. Důležitým faktorem je cena, která nesmí být příliš vysoká, aby potenciální zákazníci neodradila od nákupu produktu. Diferenciace je využita, pokud se výrobky nedají jednoduše napodobit a můžou se diferencovat. Největším rizikem je upřednostnění levnějších konkurenčních výrobků zákazníkem (3).

Focus (zaměření)

Poslední generická strategie je nazývána focus neboli zaměření. Danou strategii využívají zejména začínající podniky, které si vybírají trh. Jejich cílem je zaměření pouze na určité segmenty, na které se chce společnost soustředit. Jakmile jsou segmenty určeny, je důležité obrátit pozornost buď na nízké náklady nebo na diferenciaci (11).

2.6 Analýza vybraných finančních ukazatelů

Finanční analýza je metodický nástroj, který je součástí finančního řízení podniku. Zkoumá finanční zdraví společnosti, jestli má správnou kapitálovou strukturu, zda společnost dokáže splácet včas své závazky, nebo zdali je společnost dostatečně zisková a další aspekty. Finanční analýzu využívají manažeři, majitelé, státní instituce, investoři, obchodní partneři a mnoho dalších subjektů. Poměrové ukazatele jsou nepoužívanější rozborový postup k účetním výkazům. Je to proto, že analýza poměrovými ukazateli využívá pouze základní účetní dokumenty, které jsou volně dostupné a mají k nim přístup i externí pracovníci, kteří mohou pro společnost pracovat a analyzovat její stav. Poměrový

ukazatel se vypočítá jako poměr účetní položky k jiné položce. Nejčastěji se poměrové ukazatele dělí na ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity (12).

Vybrané finanční ukazatele:

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA)

Ukazuje celkovou efektivitu společnosti, její produkční sílu a výtěžnou schopnost. (37)

Doporučené výsledky ukazatele rentability celkového vloženého kapitálu jsou:

- Výsledek by měl být nižší než rentabilita vlastního kapitálu ($ROE > ROA$).
- Výsledná hodnota musí převyšovat výši úroků z bankovních úvěrů v daném ekonomickém prostředí, jinak nemá provozování společnosti ekonomický důvod a smysl (36).
- Hodnota by měla být okolo 10 % (35).

Vzorec pro výpočet dle: (37)

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celkový vložený kapitál}}$$

kde:

ROA – rentabilita celkového vloženého kapitálu

EBIT – znázorňuje zisk před zdaněním a úroky (36)

Rentabilita tržeb (ROS)

Ukazuje, jakého zisku lze dosáhnout při určité úrovni tržeb. Nejčastěji se pro srovnání používá EBIT, aby výsledek nebyl ovlivněn výší daní v různých zemích (12).

Určit doporučené hodnoty těchto ukazatelů je velmi složité, jelikož v každém odvětví podniku jsou ideální jiné hodnoty. Obecně lze však říct, že čím je rentabilita vyšší, tím je zdraví podniku lepší (10).

Hodnota, kterou literatura doporučuje, by měla být vyšší než 6 % (37).

Vzorec pro výpočet dle: (36)

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}}$$

kde:

ROS – rentabilita tržeb

EAT – znázorňuje zisk po zdanění (36)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Díky rentabilitě vlastního kapitálu mohou investoři zjistit, zda vložený kapitál vydělává dle jejich představ. Podle toho investor pozná, zda dále investovat nebo se z podniku stáhnout. Investice by měla vydělávat více, než je výnosnost bezrizikových státních cenných papírů. V opačném případě je společnost nezajímavá pro nové investory. (10)

Ukazatel rentability vlastního kapitálu by měl být vyšší než zdaněné úrokové míry. Pokud budou zdaněné úroky vyšší, nemá využití cizího kapitálu ve společnosti ekonomické opodstatnění a nevyplatí se to. Také by mělo platit pravidlo $ROE > ROA$ (35).

Vzorec pro výpočet dle: (12)

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál (akciový kapitál)}}$$

kde:

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

EAT – znázorňuje zisk po zdanění (12)

Okamžitá likvidita

Je označována jako likvidita 1. stupně. Vstupují do ní pouze nejlikvidnější položky, jako jsou peněžní prostředky v pokladnách, na účtech nebo také cenné papíry a šeky. Pro okamžitou likviditu je doporučena hodnota 0,9 – 1,1. V České republice se tato hodnota rozšířila na 0,6 – 1,1. Zároveň ale nízká okamžitá likvidita nemusí nutně znamenat špatnou situaci ve společnosti (34).

Vzorec pro výpočet dle: (12)

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}}$$

Běžná likvidita

Je také nazývána likviditou 3. stupně. Ukazuje, kolik všechna oběžná aktiva pokrývají krátkodobých závazků. Jinak řečeno ukazuje, jestli by byla společnost schopná uspokojit své věřitele, pokud by všechna aktiva přeměnila na hotovost. Platební schopnost podniku je pravděpodobnější s co nejvyšším výsledkem běžné likvidity. Tento ukazatel však má i své nedostatky – nepřihlíží ke struktuře oběžných aktiv a lze ovlivnit sestavení rozvahy odložením nákupů. Ideální rozmezí, v jakém by běžná likvidita měla být, je 1,5 – 2,5 (36).

Vzorec pro výpočet dle: (12)

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

Pohotová likvidita

V analýze je dobré porovnávat výsledky pohotové a běžné likvidity, protože pohotová likvidita vylučuje ze jmenovatele zásoby a nechává v čitateli pouze peněžní prostředky. Výrazně nižší pohotová likvidita než běžná likvidita značí velké procento zásob v oběžných aktivech. Pohotová likvidita by neměla klesnout pod 1, aby společnost neměla problémy (35).

Vzorec pro výpočet dle: (12)

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

Celková zadluženost

Je to základní ukazatel zadluženosti. Čím je více vlastního kapitálu, tím je investice pro věřitele pro věřitele bezpečnější proti ztrátám, v případě, že by došlo k likvidaci. Proto věřitelé preferují nízkou hodnotu ukazatele zadluženosti. Vlastníci naopak upřednostňují spíše větší finanční páku za účelem co nejvyššího výdělku. Ideální rozmezí, ve kterém by se výsledek celkové zadluženosti měl pohybovat, je podle odborné literatury 30-60 %. V jednotlivých odvětvích podnikání se ale tato hodnota mírně liší (37).

Vzorec pro výpočet dle: (12)

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}}$$

Obrat celkový aktiv

Ukazatel vyjadřuje, kolikrát se celková aktiva obrátí za určitý časový interval. Čím je větší výsledek, tím to je lepší pro společnost. Minimální doporučená hodnota podle literatury je 1. Nízká hodnota říká, že neefektivní využití majetku. Hodnota aktiv se udává v netto hodnotě (36).

Vzorec pro výpočet dle: (12)

$$\text{doba obratu celkový aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Doba obratu pohledávek

Tento ukazatel vyjadřuje časovou délku od okamžiku prodeje na obchodní úvěr, po kterou musí podnik čekat, než přijme peníze od odběratelů. Výsledná hodnota se porovnává s dobou splatnosti faktur u konkurence ve stejném odvětví podnikání. Čím delší je doba obratu pohledávek, tím větší je potřeba úvěru, což vede k vyšším nákladům (37).

Vzorec pro výpočet dle: (12)

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} * 360$$

Doba obratu závazků

Ukazatel znázorňuje, jak dlouho společnost odkládá platbu dodavatelům od vzniku závazků. Vypočítá se jako poměr závazků z obchodního styku k denním tržbám. Tento ukazatel by měl být větší než doba obratu pohledávek (34).

Vzorec pro výpočet dle: (12)

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} * 360$$

2.6.1 SWOT analýza

Tato analýza se standardně využívá jako podklad pro vytváření strategií s využitím matice SWOT. Řadí se mezi základní metody strategické analýzy, díky její schopnosti sjednotit a následně vyhodnotit poznatky. SWOT vychází z anglického názvu, který se skládá ze čtyř částí:

- strenghts (silné stránky)
- weaknesses (slabé stránky)
- oppurtunities (příležitosti)
- threats (hrozby) (2).

Zmíněná analýza tedy staví silné a slabé stránky společnosti proti příležitostem a hrozbám. O příležitostech a hrozbách se mluví zejména v mikro a makroprostředí a tyto faktory není společnost schopna ovlivnit kvůli tomu, že vychází z vnějšího okolí. Silné stránky mohou upevnit postavení na trhu. Mluvíme o schopnostech, ve kterých společnost vyniká, ať už je to jedinečná výroba, výborná distribuce nebo marketing. Slabé stránky naopak zabraňují účinnému rozvoji společnosti. Tyto faktory by měly být ve společnosti eliminovány (2).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části diplomové práce budou využity postřehy z teoretické části k analýze vnějšího a vnitřního prostředí společnosti, které mohou mít vliv na ovlivnění jejího stavu. Nejdříve bude představena samotná společnost, které učinila rozhodnutí k expanzi na zahraniční trh. K analýze byly využity metody: PESTLE analýza, Porterův model pěti sil, McKinesyho model 7 S a analýza marketingového mixu 4P. Poté bude zhodnocena finanční situace společnosti V poslední části budou zhodnoceny faktory, které ovlivňují zákazníky při nákupu Barefoot obuvi a výsledky všech zkoumaných analýz budou předpokladem k vytvoření SWOT analýzy.

3.1 Představení společnosti

Společnost Skidders se zabývá prodejem speciální barefoot obuvi. Jedná se o český startup, který se díky své kampani na crowdfundingové platformě Kickstarter proslavil i v zahraničí.

Obchodní firma:	Skidders Technologies s.r.o.
Sídlo:	Cyrilská 508/7, 602 00 Brno
Právní forma:	spol. s. r. o.
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Datum vzniku:	22. 4. 2016
Statutární orgán:	jednatel - Mgr. Petr Procházka jednatel - Mgr. Michaela Matějková

Tento startup začal své působí na trhu netradiční formou. Jelikož majitelé nechtěli financovat počátky výroby z externích zdrojů v podobě úvěrů a půjček, tak se rozhodli svůj produkt představit lidem na crowdfundingové platformě Kickstarter v roce 2016. Kampaň měla obrovský úspěch, nakonec od svých podporovatelů společnost vybrala přes 1,5 milionu dolarů a následně prodala více jak 20 000 párů svých ponožkobot. Podobný úspěch zaznamenala také o 3 roky později, kdy využila stejnou platformu se svým

modelem Skinners 2.0 a opět vybrala přes 1 milion dolarů. Momentálně ve společnosti působí více jak 15 brigádníků a 10 stálých zaměstnanců. Za minulý rok bylo prodáno přes 260 tisíc párů ponožekobot.



Obrázek 3: Logo společnosti Skinners
(Zdroj: 16)

3.2 Základní informace o státu

Norsko je jedním ze skandinávských států. Nezávislost získalo v roce 1905. Státním řízením je konstituční monarchií a hlavou státu je momentálně král Harald. V. Rozlohou 385 178 km² je Norsko přibližně 4x větší než ČR. Hlavní město je Oslo. Na většině území sousedí se Švédskem na jihovýchodní hranici. Dále sousedí také s Finskem a Ruskem. Národním jazykem je norština a 69% počet obyvatel se hlásí k Norské církvi. Státní měnou je Norská koruna. Země je rozdělena do 11 samosprávních celků zvaných fylke. Norsko je členem OSN a NATO. Tato země patří mezi světové lídry enviromentální oblasti a je jednou z nejvíce rozvinutých zemí v oblasti udržitelného rozvoje. Zároveň je druhým největším evropským vývozcem ropy a zemního plynu a důležitým dodavatelem hliníku a oceli. (17)



Obrázek 4: Rozdělení krajů Norsko
(Zdroj: 18)

3.3 Analýza vnějšího prostředí

Společnost před vstupem na zahraniční trh musí provést analýzy svého okolí. V této kapitole bude rozebráno vnější okolí pomocí PESTLE analýzy, která identifikuje ekonomické, politické, sociální, technologické, legislativní, ekologické a enviromentální faktory. Následně se v analýze oborového prostředí využije Porterův model pěti sil.

3.3.1 PESTLE analýza

Tato analýza je jednou z nejobsáhlejších a nejpřesnějších, pomocí které se analyzuje okolí společnosti. Tato analýza je zaměřena na 7 faktorů. Název je složený z počátečních písmen jednotlivých faktorů. Politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, ekologické a v poslední době velice důležité enviromentální faktory.

Politické faktory

Norsko je konstituční monarchií a její oficiální název je Norské království. Hlavou státu je od roku 1991 král Harald V. V době jeho neschopnosti nebo nepřítomnosti jej zastupuje jeho syn korunní princ Haakon Magnus.

Zákonodárným orgánem Norska je parlament Storting, který je jednokomorový. Zasedá v něm 169 poslanců. Na základě výsledků parlamentních voleb, které se konají každé 4 roky, král jmenuje na doporučení předsedů politických stran premiéra, který sestavuje kabinet. Konání předčasných parlamentních voleb v Norsku je zakázáno ústavou, proto není možné. Politika je na evropské poměry velice kultivovaná a velmi stabilní. Poslední parlamentní volby se konaly v roce 2021.

Přestože Norsko velice úzce spolupracuje s EU a jejími členskými státy, tak do unie nepatří. Nejvíce spolupracuje se svými severskými sousedy a Německem. Momentálně je v zemi přibližně 70 % odpůrců vstupu do unie. Je však členem v EHP, je zapojeno do schengenské spolupráce. Norsko je jedním ze zakládajících členů UN, NATO a EFTA (17).

Ekonomické faktory

Norsko je průmyslově vyspělou zemí s otevřenou ekonomikou a sociálním blahobytem. Významnou roli v hospodářství hraje těžba ropy a zemního plynu. Jedná se asi o polovinu celkového vývozu.

Budou analyzované základní makroekonomické ukazatele, výše hrubého domácího produktu, míra inflace, nezaměstnanost, sazby daně a měnový kurz.

Sazby daně

Mezi ČR a Norskem je v platnosti smlouva o zamezení dvojího zdanění. Sazba daně z příjmu právnických osob činí 28 %. Základní výše DPH je 25 %, 15 % na potraviny a 12 % na osobní dopravu, ubytování, vstupné do kin a divadel apod.

Hrubý domácí produkt (HDP)

Hrubý domácí produkt, v mezinárodním prostředí známý jako Gross Domestic Product (GDP) se využívá pro určení výkonnosti ekonomiky. Od roku 2016 má Norsko růst HDP v kladných hodnotách. Jedinou výjimkou byl rok 2020, kdy kleslo roční HDP o 1,3 % oproti roku 2019. Hlavním důvodem byla celosvětová koronavirová krize, která ovlivnila ekonomiku všech zemí světa. (19)

Tabulka 1: HDP Norska

(Vlastní zpracování dle:19)

HDP	2017	2018	2019	2020	2021
Růst HDP (%)	2,3	1,2	0,7	-0,7	3,9
Celkové HDP (mld. USD)	398,4	437,0	405,5	362	405

Inflace

Všeobecná cenová hladina neboli inflace se v Norsku pohybuje na podobných hodnotách jako ve zbytku evropských zemí. Nejnižší byla v roce 2020, kdy dosáhla hodnoty 1,3 %. Naopak nejvyšší růst inflace Norsko zažilo v roce 2018, kdy tempo růstu dosahovalo hodnoty 2,8 % (20).

Tabulka 2: Inflace v Norsku

(Vlastní zpracování dle: 20)

Inflace (v %)	2017	2018	2019	2020	2021
	1,9	2,8	2,2	1,3	2,6

Nezaměstnanost

Nezaměstnanost za první tři sledované roky klesala. Z hodnoty 4,2 % až na výši 3,7 %. Následně se míra nezaměstnanosti v roce 2020 zvýšila na 4,6 %. Hlavním důvodem byla celosvětová pandemie Covid-19, který způsobila hromadné propouštění. V roce 2021 se situace zlepšila a míra nezaměstnanosti se snížila na 4,1 %. Po celé sledované období byla nezaměstnanost vyšší než v České republice (20).

Tabulka 3: Nezaměstnanost:

(Vlastní zpracování dle:20)

Nezaměstnanost (v %)	2017	2018	2019	2020	2021
	4,2	3,9	3,7	4,6	4,1

Měnový kurz

Pokud chce společnost podnikat v zahraničí, tak je velmi důležité sledovat vývoj měnových kurzů, které se jeho podnikání týkají. Nejnižší hodnota mince, která je v Norsku, je 1 norská koruna. Ta má momentálně hodnotu 2,5 Kč. Za celé sledované období se hodnota jedné norské koruny držela většinu času mezi 2,5 - 3 Kč. Jelikož však z dlouhodobého hlediska CZK posiluje, měla by společnost zvážit zajištění kurzového rizika, aby zbytečně nepřicházela o své finanční prostředky. Mezi externí metody zajištění uzavření devizové pozice s využitím služeb peněžního trhu a zajištění (tzn.

hedging) měnovými deriváty. Interní metody jsou nejčastěji časování plateb, měnová diverzifikace a přirozený hedging.



Obrázek 5: Měnový kurz NOK/CZK
Zdroj: (21)

Sociální faktory

Ze sociálních faktorů byly vybrány na zanalyzování měsíční příjmy a výdaje domácnosti, průměrný věk, počet obyvatel, minimální a průměrná mzda.

Roční příjmy a výdaje domácnosti

Tabulka 4: Roční hrubý příjem domácnosti (v USD)

(Zdroj: vlastní zpracování dle: 22 a 23)

	2016	2017	2018	2019	2020
Měsíční příjmy	42 268	44 112	46 363	44 586	43 007
Měsíční výdaje	39 678	40 239	40 602	40 887	37 546

Hrubý roční příjem domácnosti se od roku 2016 do roku 2018 zvyšoval až na hodnotu 46 364 USD. Následně poté se začal snižovat až k hodnotě 43 007 USD v roce 2020. Nejvyšší roční výdaje byly zaznamenány v roce 2019, kdy dosáhly hodnoty 40 887 USD, naopak nejmenší byly v roce 2020 a to 37 546 USD. Hlavním důvodem šetření domácností byla pandemie, při které se lidé báli utrácet a raději peníze šetřili.

Minimální mzda

Minimální mzda není státem daná. Podobně je to také u sousedních států. Minimální příjem je stanoven dohodou mezi odbory a zaměstnavateli.

Průměrná mzda

Průměrná měsíční mzda v Norsku se mezi lety 2017 a 2018 snížila o 650 NOK. Každým dalším rokem se průměrná mzda zvyšovala až na 50 790 NOK. V přepočtu je to přes 130 000 CZK, což je 3x více než v Česko republice. Jedná se o jednu z nejvyšších průměrných mezd na světě.

Tabulka 5: Průměrná měsíční mzda (v NOK)

(Zdroj: vlastní zpracování dle:24)

Průměrná mzda (v NOK)	2017	2018	2019	2020	2021
	44 660	46 010	47 720	48 750	50 790

Průměrný věk

Průměrný věk obyvatel byl po celou dobu sledování vyšší než 40 let, jen v roce 2017 byl průměrný věk obyvatel Norska 39,9 let.

Tabulka 6: Průměrný věk obyvatel Norska (v letech)

(Zdroj: vlastní zpracování dle: 25)

Průměrný věk (v letech)	2017	2018	2019	2020	2021
	39,9	40,1	40,3	40,5	40,8

Počet obyvatel

Počet obyvatel se za sledovaných 5 let zvýšil z 5,3 milionu na 5,5 milionu, tedy přibližně o 200 000. Nejvíce lidí je soustředěno v hlavním městě Oslu, kde žije 580 000 obyvatel, následně ve městě Bergen, které obývá 213 585 obyvatel. Norsko je v počtu obyvatel na 118. místě světě a má přibližně 2x méně obyvatel než Česká republika.

Tabulka 7: Počet obyvatel Norska

(Zdroj: vlastní zpracování dle: 26)

Počet obyvatel (v mil.)	2017	2018	2019	2020	2021
	5,3	5,3	5,4	5,4	5,5

Technologické faktory

V rámci technologických faktorů se nejčastěji mluví o ukazateli hrubých domácích výdajů na výzkum a vývoj GERD, počet uživatelů internetu, ukazatel BERD, který vyjadřuje celkové výdaje na výzkum a vývoj v podnikatelském sektoru a podobně (2).

Výdaje na vědu a výzkum

V tabulce č.8 lze vyčíst, že výdaje na výzkum a vývoj má Norsko vyšší než Česká republika a blíží se k hodnotám EU. Ukazatel se po celé sledované období zvyšoval, vyjma roku 2018, u kterého se výdaje na výzkum a vývoj snížily o 0,05 % oproti roku 2017. Nejvyšší hodnotu výdajů dosahuje v posledním sledovaném roce, tj. 2020, kde dosahuje hodnoty 2,28 %.

Tabulka 8: Výdaje na výzkum a vývoj (v %)

Zdroj: (vlastní zpracování dle: 27)

Výzkum a vývoj	2016	2017	2018	2019	2020
Česká republika	1,67	1,77	1,90	1,93	1,99
EU	2,12	2,15	2,19	2,23	2,32
Norsko	2,04	2,10	2,05	2,16	2,28

Legislativní faktory

Norský trh je velmi otevřený. Vysoké daně, které ochraňují domácí výrobce jsou uplatňovány v obchodu se zemědělskými výrobky (zejména s potravinami) a s alkoholem. Další odvětví, které jsou chráněny, jsou automobilový průmysl, obchod s rybami a rybími výrobky, těžba nerostných surovin a služby spojené s lodní dopravou (27).

Pro české vývozce do Norska platí pravidla: množstevní omezení jsou prakticky zrušena, jsou zrušena cla na vývoz průmyslových výrobků a textilu a ostatní pravidla jsou velmi podobná obchodování v rámci EU. Pro dovoz norského zboží do ČR platí stejná pravidla jako pro dovoz zboží ze zemí EU (27).

Formy a podmínky působení firmy na norském trhu:

- akciová společnost, která má základní kapitál 30 000 NOK
- společnost s ručením neomezeným
- podnik OSVČ

- družstvo, nebo částečné vlastnictví (asociace, neziskové organizace atd.)
- pobočka zahraniční společnosti (27).

Nejoblíbenější je pobočka zahraniční společnosti, a to zejména pro subjekty v počáteční fázi aktivit na norském trhu. Založení pobočky není omezeno minimální hranicí pro počáteční kapitál a ve specifických případech je možné zdanění v zemi původu. Hlavní nevýhodou zahraniční pobočky je, že k ní mají norské subjekty menší důvěru než klasické druhy obchodních společností (27).

Nejnáročnější je naopak forma akciové společnosti, která vyžaduje z důvodu náročnosti právních a daňových podmínek asistenci specializovaných právních kanceláří (27).

Ekologické faktory

Norsko je známé pro své ekologické myšlení a důraz na čisté životní prostředí. Jelikož však v rámci expanze nepočítá zkoumaná společnost Skidders s přesunutím výroby do Norska ale pouze s otevřením prodejny, nebo obchodního zastoupení, tak ekologické nároky nejsou velké.

Výhodou vstupu zkoumané společnosti na trh je, že nabízené produkty Skidders jsou co nejvíce přívětivé k životnímu prostředí. Při výrobě se dodržují co nejprísnější pravidla, aby se zamezilo plýtvání a znečištění, při výrobě se nepoužívá ani lepidlo.

3.3.2 Analýza trhu

Pomocí metod, které analyzují trh, jsou určeny cílové skupiny obyvatel, které bude chtít společnost Skidders oslovit na norském trhu. Na základě zadání vedení společnosti Skidders byl proveden marketingový výzkum, který měl za cíl analyzovat, jaké faktory ovlivňují zákazníky při nákupu barefoot obuvi na lokálním norském trhu. Dále zde byly použity interní firemní data, která analyzovala skandinávský trh.

Segmentace trhu

Výrobek společnosti Skidders Technologies je velice univerzální na využití. Díky zprávám a zpětným vazbám od zákazníků, kteří celosvětově používají výrobek Skidders, může tak společnost tvrdit, že její výrobek je vhodný na použití již od útlého věku, přibližně od pěti let až po seniorský věk. Mohou jej využívat jak sportovci na své sportovní aktivity, tak lidé během využití svého volného času, cestování, nebo jako domácí obuv. Z tohoto důvodu může být cílovou skupinou většina norského obyvatelstva.

Marketingový výzkum

Provedený výzkum zjišťuje faktory, které ovlivňují kupující barefoot obuvi na trhu v Norsku. Výsledné hodnoty lze využít zejména pro rozvoj povědomí o společnosti Skinners a nalezení nových zákazníků na norském trhu. Díky odpovědím a hodnotám lze pak lépe plánovat marketingovou komunikaci a rozvíjet obchodní strategii na daném trhu.

Dotazníkové šetření probíhalo od 3.1.2022 a skončilo 28.2.2022. Dotazník byl vyhotoven v elektronické formě, byl vytvořen v Google Forms. Šířil jsem jej díky sociálním sítím, hlavně v norských facebookových skupinách s barefoot tématikou. Využito bylo zejména skupin okolo prodeje obuvi, jak normální, tak barefoot obuvi, aby byl zájem dotazník vyplnit a co nejvíce následných odpovědí bylo relevantních. Nakonec byla získána a vyhodnocena odpověď od 244 respondentů. Návratnost bohužel nelze zjistit, protože nejde zjistit, kolik lidí dotazník vidělo a registrovalo na daných skupinách. Vybraný výzkum byl v tomto případě kvantitativní.

Centrální výzkumná otázka:

„Jaké jsou preference zákazníku při výběru barefoot obuvi na trhu v Norsku?“

Cíle:

- zjistit, zda mají respondenti povědomí o značce
- zjistit, za jakou cenu je respondent koupit barefoot obuv
- zjistit, jakým způsobem preferují zákazníci nákup obuvi.

Závěr a limity výzkumu

V dotazníkovém výzkumu byla využita forma dotazování skrz sociální sítě, konkrétně specifickým skupinám s tématem obuvi a barefoot obuvi. Přesná návratnost dotazníku kvůli nemožnosti zjištění přesného počtu sledujících skupin nelze spočítat. Návratnost dotazníku byla ale velice malá.

Výzkum se zabýval zejména výrobkem, jeho cenou, propagací a distribucí samotného výrobku. Také zde bylo zmíněno zdravotní hledisko nošení barefoot obuvi. Dotazník byl zasílán na skupiny na sociálních sítích, tudíž předpokládáme, že drtivá většina respondentů byla ve věku do 40 let a mladších. Jelikož je však výrobek doporučen pro jakoukoliv věkovou skupinu, tak tento nedostatek výzkumu není podstatný a závažný.

Z výsledků, které lze najít v příloze č. 2, lze jasně vyčíst, že o barefoot obuv není příliš velký zájem a není mezi respondenty příliš rozšířená. Pouze 14 % z dotazovaných odpovědělo, že vlastní, nebo vlastnilo barefoot obuv. Nízký byl také zájem o barefoot obuv. Jakmile se však zmínilo pozitivní zdravotní hledisko, tak se zájem respondentů zvýšil a z 244 dotazovaných by 107 uvažovalo o nákupu barefoot obuvi.

Výzkum potvrdil, že zákazníci u své obuvi spoléhají zejména na kvalitu, pohodlí a vzhled. Až na posledním místě byla cena. Dále se potvrdilo silné ovlivnění nákupu díky recenzím a doporučením od známých.

Reklamní sdělení společnosti bude podobně jako ve zbytku světa cílit na kvalitu, všestrannost výrobku a na pozitivní zdravotní účinky při nošení barefoot obuvi. Díky tomu, že cena Skinners 2.0 je přibližně 500 NOK, což je relativně nízká cena na místní poměry, tak nebude těžké obhájit cenu. Navíc původní nápad na celý produkt vznikl a napadl majitele právě při práci v Norsku a toto určitě také lze sdělit při marketingových aktivitách.

Dotazníkový průzkum měl za cíl zjistit faktory, které ovlivňují zájemce o nákup barefoot obuvi. Potřebná data se minimálně z části povedla získat, potvrdily interní výsledky prodeje, které má společnost na skandinávském poloostrově. Limity výzkumu byly zejména krátká doba výzkumu a malý počet zpětně získaných odpovědí. Všechny výsledky jsou zobrazeny v příloze č. 2.

3.3.3 Porterova analýza pěti sil

V této podkapitole bude popsán Porterův model pěti sil, který se řadí mezi nejdůležitější nástroje, které zkoumají odvětví dané společnosti. Cílem tohoto nástroje je pochopit síly ovlivňující konkurenci a vytvořit tak konkurenční zvýhodnění.

Model se skládá z těchto pěti sil: vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů, stávající a potenciaální konkurenty a hrozbu vzniku substitutů.

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci společnosti Skinners jsou lidé všech věkových skupin, od malých dětí až po seniory. Většinou se ale jedná o sportovně založené osoby, které využívají produkt při chůzi na procházkách nebo při cvičeních. Velká část zákazníků jsou čistokrevní barefoot nadšenci, kteří mají nastudované zdravotní výhody i nevýhody tohoto druhu obuvi.

Proto je velmi důležité vyrábět výrobek v nejvyšší kvalitě, aby vydržel co nejdéle dle očekávání, aby měl co nejpozitivnější dopad na zdraví zákazníků. Jelikož výrobek společnosti Skidders je revoluční obuv, tak mají zákazníci jen velmi malou možnost, kam by se mohli obrátit v rámci konkurence na podobný výrobek.

Vyjednávací síla dodavatelů

Jak se mohla sama společnost Skidders přesvědčit během začátku pandemie, tak vyjednávací síla dodavatelů je poměrně velká.

Společnost Skidders využívá aktuálně 5 dodavatelů na dodávku materiálů potřebných ke kompletaci finálního výrobku. Důvodem je zajištění a co nejlepší kontrola kvality dodávaných materiálů.

Mezi dodavatele musíme v tomto případě zařadit také externí výrobu daného produktu. Společnost Skidders zatím nevlastní svou výrobní linku. Jak část výroby pletení ponožky, tak následně celá kompletace výrobku je zcela outsourcována. Společnost tedy nyní plně důvěřuje smluvním dodavatelům, že své závazky splní a výrobky doručí včas a v požadované kvalitě koncovým uživatelům.

Tato důvěra se nakonec ukázala při začátku pandemie jako velmi kontraproduktivní, jelikož dodavatelské společnosti trpěly celosvětovým nedostatkem materiálu potřebného pro výrobu a společnost Skidders měla již závazky v podobě objednávek, jak z B2B, tak B2C segmentu, které musela z těchto nečekaných důvodů oddalovat.

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Norský trh je pro vstup evropské společnosti ideální, jelikož má infrastrukturu, ekonomiku a celkově životní styl na vysoké úrovni. Norové jsou obecně velmi ekologický národ, který se stará a snaží co nejméně zasahovat do přírody. Je to jeden z důvodů, proč by na norský trh chtěl vstoupit konkurent z barefoot konkurence. Další důvodem je poměrně jednoduchá možnost vstupu na trh, díky norským zákonům a dobrými vztahy s EU. Například založení pobočky pro zahraniční společnost, která byla popisována v legislativních faktorech je velmi jednoduché. Nespornou výhodou značky Skidders je jeho vlastněný patent na ochrannou známku produktu, proto přímá konkurence v celosvětovém měřítku v podstatě neexistuje. Sem tam se objevují levné náhražky

z Číny či pokusy konkurence o napodobení výrobku, ale s tím následně pracují najatí patentoví právníci.

Společnost Skidders aktivně připravuje a pracuje na uvedení novinky do stávajícího portfolia produktů, a to o klasickou barefoot obuv.

Substituční výrobky

Je velmi složité nahradit obuv. Někteří lidé chodí na bosu, ale drtivá většina obyvatelstva planety země chodí alespoň v nějakém druhu obuvi, který chrání jejich chodidla. Pokud bychom hledali konkurenci v rámci přímé konkurence, tak v podstatě neexistuje, protože patent ponožkoboty je originální a jenom vzdáleně by jej mohla nahradit obyčejná barefoot obuv.

Stávající konkurence

Jak už bylo výše napsáno, přímá konkurence se stejným výrobkem v podstatě neexistuje. Pokud bychom ale brali jako konkurenci značky, které vyrábí obyčejnou barefoot obuv, tak by se jednalo o společnosti: Allbirds, Mahabis, Vivobarefoot nebo o slovenskou značku Belenka.

Allbirds, Mahabis, Vivobarefoot jsou zahraniční společnosti s celosvětovou působností. Jejich hlavními výhodami je jejich velikost a kapitálová síla, díky které si mohou dovolit například proplácení poštovního apod. Naopak Belenka je poměrně mladá společnost, která má svou základnu na Slovensku. Její výrobky jsou kvalitně provedené s moderním designem a v budoucnosti by právě tato společnost být největším konkurentem zkoumané společnosti.

3.3.4 Hodnocení rizik

Rozhodnutí expandovat na zahraniční trh přináší značná rizika, na které je dobré dát si pozor, připravit se na ně, analyzovat je a nejlépe je eliminovat.

Existuje řada rizik, které mohou společnost negativně ovlivnit. Jedná se například o špatně zvolený trh, neznalost kultury, nedostatečné finanční prostředky a špatně odhadnuté náklady na expanzi, špatný výběr obchodních partnerů, příliš velká konkurence na trhu, špatný vývoj kurzu nebo špatně zvolená reklama. Vybrané rizika a jejich analýza byly rozepsány v kapitole 4.7.

3.4 Analýza vnitřního prostředí

Díky McKinesyho modelu 7 S, který byl použit pro analýzu vnitřního prostředí společnosti lze zjistit silné a slabé stránky společnosti.

3.4.1 McKinesyho model 7 S

McKinesyho analýza 7 S je interní analýza, která zkoumá vnitřní prostředí společnosti. Celá struktura tohoto modelu se skládá se sedmi částí, jež mají mezi sebou vzájemné vztahy.

Strategie

Společnost Skidders se snaží o zvýšení zájmů o barefoot obuv u všech věkových kategorií a u všech druhů pohybu člověka. Svým zákazníkům přináší revoluční produkt, který spojuje to nejlepší ze světa ponožek a ze světa bot. Díky své univerzálnosti lze produkt využít při všech podmínkách a jedná se o skvělou doplňkovou obuv k běžné obuvi. Zároveň společnost Skidders klade důraz na udržitelnost, na přírodu a její výrobek je vegan. Dokonce se při výrobě nepoužívá ani lepidlo a jiné podobné prostředky.

Struktura

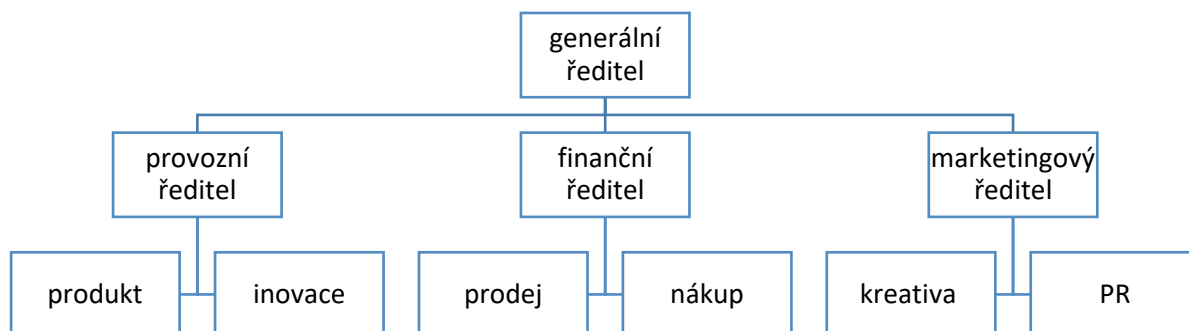
Společnost Skidders má dva zakládající majitele. Jeden má majoritní podíl a v současné době zastává pozici generálního ředitele neboli CEO.

Společnost Skidders se velmi rychle rozrůstá a počet zaměstnanců, jak na hlavní pracovní poměr, tak na dohodu o provedení práce, se za poslední rok a půl ztrojnásobil. Momentálně se ve společnosti nachází přibližně třicet zaměstnanců. Z toho důvodu bylo nutné zpřesnit organizační strukturu celé společnosti.

Pod úrovní generálního ředitele se nachází provozní ředitelka, která je zároveň menšinovou majitelkou společnosti. Dále jsou ve struktuře finanční a marketingový ředitel. Provozní ředitel má na starosti zejména samotný produkt, dohled nad celým výrobním procesem a inovace.

Finanční ředitel má na starosti finanční operace, kontrolu prodejů jak na B2C, tak na B2B trhu. Zároveň řídí právní oddělení.

Marketingový ředitel zodpovídá za celkovou komunikaci společnosti směrem k zákazníkům společnosti.



Obrázek 6: Organizační struktura společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Informační systémy

Nejdůležitějším informačním systémem společnosti je e-commerce řešení na platformě PrestaShop. Je propojen jak se skladovým systémem externí společnosti, který se jmenuje MySkladon, tak se systémem na příjem plateb Braintree. Používaným účetním systémem je Pohoda, která je v českých společnostech velmi rozšířená. Interní centrální komunikace probíhá přes komunikační platformu Slack, e-mailová komunikace je provozována nejrozšířenější platformou současnosti – produktem Microsoft Outlook.

Styl vedení

Jelikož je společnost Skidders technology velmi mladá a relativně malá společnost, tak styl řízení je velmi demokratický a přímý, zaměstnanci se mohou vyjadřovat k rozhodnutím, které učiní vedoucí pracovníci. Vedoucí pracovníci se snaží vytvářet co nejpříjemnější pracovní prostředí. Interně je vedena neformální komunikace se všemi zaměstnanci včetně obou majitelů. Jednotlivé pracovní úseky mají pravidelné porady, kde analyzují a vyhodnocují vývoj. Drtivá většina nezbytných klíčových informací se sdílí se

všemi členy týmu včetně brigádníků. Společnost klade velký důraz na vybudování důvěry a soustředění na společný cíl. Vztahy mezi jednotlivými členy týmu jsou utužovány na pravidelných teambuildingových akcích, které jsou čím dál více důležité.

Spolupracovníci

Jelikož má každá pracovní pozice specifické nároky na zaměstnance, je také velmi rozdílný průběh výběrového řízení na jednotlivé pozice. Ve společnosti Skinners je důležitá zejména povaha zaměstnance, která je klíčovým faktorem při vyhodnocování jakéhokoli výběrového řízení. U některých pozic jsou důležité zkušenosti, jako například u projektového manažera. Naopak u nižších pozic, jako je zákaznická podpora je preferovanou klíčovou vlastností povaha, vlídnost k zákazníkům a slušné vystupování. Předchozí zkušenosti nejsou nutnou podmínkou k této pozici. Pokud se jedná o další nižší pozice, tak dosažené vzdělání při výběrovém řízení není rozhodujícím faktorem. U vedoucích pracovníků je naopak vyžadováno vysokoškolské vzdělání.

S růstem společnosti a expanzí do světa se začínají klást vyšší a vyšší nároky na jazykovou vybavenost a samostatnost při vykonávání práce. Zároveň společnost nabízí příjemné pracovní prostředí v přátelském kolektivu a za úspěch společnosti jsou odměňováni všichni členové týmu včetně brigádníků.

Schopnosti

Každý zaměstnanec vyniká v něčem jiném, podle toho, jaká je jeho pozice. Obchodní zástupce je komunikativní, dokáže přesvědčit nové zákazníky o výjimečnosti našeho produktu. Členové zákaznické podpory musí být empatičtí při komunikaci se zákazníky tak, aby byla tvář společnosti vůči jejím zákazníkům co nejvlídnější. Klíčovou vlastností všech zaměstnanců je při rychlém růstu, expanzi a současné pandemické situaci vlídná povaha, příjemné komunikativní vystupování a samostatnost. Nadřízení jsou ochotni předávat své znalosti každému, kdo si požádá. Na oplátku vyžadují ale vysokou pracovní morálku a organizaci práce.

Sdílené hodnoty

Jako u většiny společností, tak i ve společnosti Skinners Technologies je hlavním cílem spokojený zákazník. Neméně důležitým bodem je přátelské pracovní prostředí a růst

společnosti jako takové. Tyto hodnoty jsou důležité jak na tuzemském trhu, tak ve všech ostatních trzích, kde společnost své produkty nabízí

Svým zákazníkům nabízí společnost jedinečný produkt, který lze využít tisíci různými způsoby a umí nahradit téměř všechny ostatní druhy obuvi. Je vyroben v České republice z důvodu co nejvyšší kontroly a kvality finálního produktu i s ohledem k šetrnosti k životnímu prostředí. Zároveň je styl bosého chůze pro lidi obecně velmi zdravý a prospěšný.

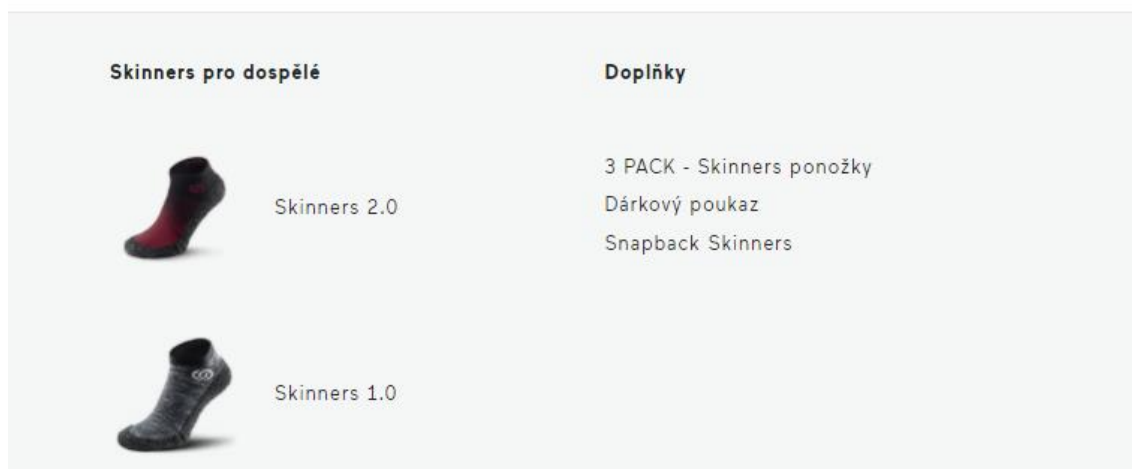
3.4.2 Marketingový mix

V této podkapitole je rozebrán marketingový mix společnosti tzv. model 4P – product (produkt), price (cena), place (distribuce), promotion (marketingová komunikace).

Produkt

Společnost Skidders vyrábí pro své zákazníky jedinečnou obuv, takzvanou ponožkobotu. Jedná se zcela o unikátní výrobek, který nemá ve světě prakticky konkurenci. Spojuje to nejlepší jak ze světa obuvi, tak ze světa ponožek. Využití této obuvi je velmi rozmanité. Dá se použít na procházky se psem, cvičení v posilovně, děláni jógy, či jako bota do vody.

Produkty jsou rozděleny na čtyři kategorie. Základním a nejprodávanějším produktem je Skidders pro dospělé. Dospělá verze se momentálně dělí na verzi Skidders 1.0 a Skidders 2.0. Dále se prodávají dětské, které mají název Kids line 2.0. Posledním nabízenou možností jsou doplňky, kde se momentálně nachází Skidders ponožky a Snapback Skidders. Všechny výše uvedené výrobky se vyrábí v Evropě. Modely Skidders dokonce přímo v České republice. Jsou také vyrobeny z materiálů, které jsou od prověřených výrobců tak, aby byl výrobek co nejvyšší kvality a zároveň co nejméně zatěžoval životní prostředí.



Obrázek 7: Rozdělení produktů

(Zdroj: 16)

Jednotlivé produkty jsou na e-shopu ukázány množstvím fotografií z různých stran a úhlů. Je zde vyčíslena prodejní cena, velikost a název dané barvy. Také jsou minimalisticky zobrazeny ostatní barevné kombinace. Jako pomoc při výběru je přiložený odkaz na velikostní tabulku a napsány hlavní výhody daného modelu. Pokud si následně zákazník sjede na webové stránce níže, lze zde najít přesné složení, výhody a další užitečné informace o daném modelu. Viz obrázek č. 9.

Skimmers 2.0
1 390,00 Kč
★★★★★
Barva: Carmine

Vyberte velikost

XXS	XS	S	M
L	XL	XXL	

Na hranici velikosti? Menší velikost by měla sedět. [Podívejte se do tabulky velikostí.](#)

VYBERTE VELIKOST

SKINNERS 2.0 HIGHLIGHTS

- Široká špička
- Přirodní barvy
- Vyjímatelná stélka

Obrázek 8: Popis produktu Skimmers 2.0
(Zdroj: 16)

Model **Skimmers 1.0** je doporučovaná zejména pro začátečníky s barefoot obuví. Jedná se o původní model, díky kterému se společnost proslavila. Má užší prstovou část, tudíž je tento model vhodný i pro osoby s méně širokým chodidlem. Vyrábí se v šesti barevných kombinacích. Během svého působení na trhu zde bylo také několik limitovaných edicí pro věrné zákazníky. Dále tento model neobsahuje stélku, tudíž je při chůzi více cítit půdu pod nohama a člověk se cítí opravdu jako při chůzi na boso. Dále má ve vláknech částičky stříbra, aby se co nejvíce zabránilo zápachu.



Obrázek 9: model Skimmers 1.0
(Zdroj: 16)

Model **Skidders 2.0** je poměrně nový. Společnost sním podobně jako s modelem 1.0 vytvořila kampaň na portálu Kickstarter. V tomto modelu byly vyslyšeny všechny přání zákazníků, hlavně z řad barefoot nadšenců. Model má širší prstovou část, takže je vhodný i pro osoby s širokým chodidlem. Zároveň byl vylepšen materiál, a to jak spodní část gumové, která má novou směs. Díky té Skidders 2.0 vydrží ještě delší dobu než původní model, tak i nové tkaniny nahoře, která je vyrobena tak, aby byla co nejvíce prodyšná a chodidlo se nepotilo. K tomuto účelu byla do tohoto modelu vyrobena i speciální vložka, která pomáhá k vyššímu komfortu při chůzi a zároveň pomáhá odvádět pot. Model se vyrábí v 8 barevných variantách, se škálou velikosti XXS až XXL. Viz obrázek č. 11.



Obrázek 10: model Skidders 2.0
(Zdroj: 16)

Posledním momentálně nabízeným modelem je **Skidders Kids line 2.0**. Jedná se o druhý model dětských Skidders. Je velmi podobný modelu 2.0 v dospělé verzi. Má také vložku, nový materiál jak na pogumovanou spodní část, tak nově vyvinutou horní část tkaniny, která je pevnější a lépe prodyšná. Vyrábí se ve čtyřech barevných provedení, které jsou pro děti nejběžnější. Konkrétně jde o růžovou, šedou, modrou a zelenou kombinaci.



Obrázek 11: model Kids line 2.0
(Zdroj: 16)

Posledními výrobky, které si zákazník může nakoupit jsou spíše doplňkové. Jedná se o Skidders ponožky a Snapback. I když se jedná o doplňkové produkty, tak také na nich byl dlouhodobý vývoj tak, aby doplňovaly svou kvalitou naše hlavní výrobky. Například ponožky jsou vyrobeny na míru přesně tak, aby obepínaly chodidlo přesně a byly co nejvíce pohodlné. Jak bylo napsáno již na začátku této kapitoly, tak také tyto výrobky jsou vyráběny v Evropě, tudíž se jedná o velmi kvalitní zpracování v každém směru.



Obrázek 12: Snapback a Skidders ponožky
(Zdroj: 16)

Cena

Ceny jednotlivých modelů jsou navrženy tak, aby byly pro zákazníky co nepříznivější a společnost měla dostatečnou ziskovost, která je důležitá pro bezproblémový chod společnosti a pro nezbytné financování dalšího vývoje. Do prodejní ceny výrobku se kalkulují kromě obchodní marže i nezbytné náklady, které jsou vysoké jednak z důvodu výroby v České republice, v druhé řadě díky používání kvalitních materiálů od dodavatelů z celé Evropy.

Autorizovaní prodejní partneři společnosti staví na stejné cenové politice a nikdy se nestane, že by se u partnerů prodejní cena lišila od ceny na oficiálním e-shopu společnosti.

Jak lze vidět v tabulce, tak nejdražším výrobkem je momentálně model Skidders 2.0. Je to z důvodu nákladných investic do vývoje materiálů a zdlouhavého testování. Navíc je to pro společnost klíčový produkt, který je momentálně nejoblíbenější mezi zákazníky. U modelu Skidders 1.0 je cena nižší, je na trhu již dlouho a modelem 2.0 byl částečně nahrazen. Dětský model je oproti původní verzi dražší z důvodu investic, kvalitnějšího materiálu a částečně i inflace. Nejlevnější ze všech výrobků jsou Skidders ponožky, které se prodávají za cenu 490,00 Kč po třech kusech v jednom balíčku.

Tabulka 9: Ceny jednotlivých výrobků
(Zdroj: vlastní zpracování dle: 16)

Jednotlivé výrobky	
Název	Cena
Skidders 2.0	1390,00 Kč
Skidders 1.0	1250,00 Kč
Kids line 2.0	1150,00 Kč
Snapback	690,00 Kč
Skidders ponožky	490,00 Kč

Distribuce

Společnost v současné době nemá svoji kamennou prodejnu. Distribuce zboží probíhá přes e-shop a obchodní síť autorizovaných partnerů. Na vlastním firemním e-shopu, který se nachází na webové adrese www.skidders.cc si může zákazník objednat kterékoliv zboží. Platit lze bezhotovostně kartou, bankovním převodem, pomocí PayPalu a v České republice si může zákazník zboží objednat na dobírku. Kompletní distribuci a logistiku objednávek pro celý svět zajišťuje smluvní externí společnost Skladon, která využívá vlastní skladové prostory v Mošnově u Ostravy. Ta také řeší komplexně komunikaci s celním úřadem a samotnými přepravci.

Zákazník si může v České republice vybrat ze tří dopravců. Může využít služeb přepravní společnosti UPS, které je nejrychlejší, ale zároveň nejdražší variantou. Momentálně stojí doprava přes tohoto dopravce 125 Kč. Druhou variantou je přepravní společnost GLS, která doručuje za podobnou cenu jak UPS. Nejoblíbenější a nejlevnější variantou je v posledních letech přepravní společnost Zásilkovna. Ta nabízí dopravu zboží do svých výdejních míst, které má po celé republice a momentálně tato doprava stojí 69 Kč. V České republice má společnost Skidders akci dopravy zdarma, a to od dvou objednaných výrobků.

Pokud lidé objednávají mimo území ČR, tak po EU mohou využít dopravce GLS a UPS, mimo EU jen společnost celosvětová společnost UPS. Za dopravu po EU si UPS účtuje okolo 290 Kč za balíček, pro zbytek světa je cena různá, ale průměrně se pohybuje okolo 330 Kč. Jedinou výjimkou jsou Spojené státy americké, kde je účtována cena za balíček 250 Kč.

Společnost Skidders má také vybudovanou prodejní síť obchodních partnerů jak v ČR, tak i na zahraničních trzích. Zejména v zemích DACH (Rakousko, Německo, Švýcarsko). Seznam všech smluvních partnerů je dostupný na e-shopu www.skidders.cc. V ČR se jsou nejznámější prodejny smluvních partnerů Hudy sport a Elemenstore, kde si v každém krajském městě může zákazník na prodejně výrobek vyzkoušet přímo na noze, vybrat správnou velikost, než si jej zakoupí.

Marketingová komunikace

Od začátku existence společnosti zastává marketingová komunikace velmi důležitou roli. Zejména při crowdfundingových kampaních na Kickstarteru, Indiegogo a Hithit. Skidders využívá několik komunikačních kanálů. Největší náklady na reklamu jsou vydávány během letních měsíců a před Vánoci. Tento rok bude ale výjimečný díky tomu, že budou vydány nové revoluční výrobky, které bude potřeba dostatečně propagovat. Nejdůležitějšími komunikačními kanály vyjma e-shopu jsou sociální sítě. Momentálně marketingové oddělení spravuje účet na Instagramu, Facebooku a TikToku. Tyto sítě jsou mezi zákazníky velmi oblíbené a mají na ně velký vliv. Příspěvky jsou přibližně 1x týdně a stories na daných aplikacích jsou na denním pořádku. Propagace jednotlivých příspěvků je vytvářena PPC specialisty. Využívá se zejména Facebook Ads a Google Ads, díky kterým lze také velmi přehledně analyzovat získaná data z jednotlivých reklam a použít poznatky k dalšímu vylepšení a rozvoji. Pro vyhledávač Seznam se využívá nástroj Sklik. Společnost na portálu Seznam využívá reklamy na televizi Seznam TV. K propagaci webu www.skidders.cc se využívá placená reklama a program na optimalizaci webu pro jednotlivé vyhledávače SEO.

V rámci využívání sociálních sítí společnost také hojně oslovuje influencery. Momentálně dostávají přednost malí a středně velcí influenceři, kteří mají bližší vztah se svými sledujícími a fanoušky. Jelikož je výrobek velmi unikátní a lze je využít na mnoho aktivit, tak jsou také naši ambasadoři různí. Nejvíce se však jedná o sportovce a cestovatele, kteří nejvíce ocení vlastnosti skiddersek.

Jelikož zákazníci pocházejí téměř z celého světa, tak reklamy jsou vytvářeny ve třech jazykových mutacích. V angličtině, němčině a češtině.

Před dobou pandemie Covid-19 byla velmi využívána a osvědčena propagace pomocí veletrhů obuvi. Společnost Skidders se účastnila přibližně čtyř veletrhů ročně. Zástupci

společnosti měli zkušenosti jak se zahraničními, tak domácími veletrhy. Momentálně se v rámci PR nejvíce využívá propagace v odborném tisku. Jak v tištěné verzi, tak v online verzi. Pro ČR je momentálně využívána PR agentura Saurus. Zahraniční PR agentura se momentálně vybírá a hledají se rovnou dvě. Pro německy mluvící trhy a pro USA.

3.5 Analýza vybraných finančních ukazatelů

Analýza vybraných finančních ukazatelů společnost je zaměřena na důležité poměrové ukazatele, které mohou pomoci zjistit, jak společnost prosperuje. Jedná se o ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Vybrané ukazatele jsou spočítány za roky 2016, 2017, 2018, 2019 a 2020. Výkazy roku 2021 nebyly při psaní diplomové práce zveřejněny. Data byla čerpána z výkazů, které jsou dostupné na webu justice.cz.

3.5.1 Rentabilita

Rentabilita znázorňuje schopnost podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitým kapitálem. Při výpočtech se vychází z rozvahy a z výkazu zisku a ztrát. Zkoumané rentability budou: rentabilita celkových aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb.

Rentabilita celkových aktiv (ROA) vyjadřuje zhodnocení celkového kapitálu společnosti. V pěti sledovaných letech společnost dosahovala vždy kladného zhodnocení, ale poměrně vysokého. Nejmenší zhodnocení bylo v roce 2019 a to 6,86 %. Největší v roce 2017, kdy dosáhlo 68,92 %. Společnost tedy dosahuje doporučených hodnot, které jsou okolo 10 % v každém roce vyjma roku 2019. V daném roce měla společnost poměrně vysoké investice do svého nového modelu. To zapříčinilo menší hodnoty.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) znázorňuje míru zhodnocení vlastních zdrojů, které byly vloženy do podnikání. Porovnává výsledek hospodaření za běžné období a vlastní kapitál. Tento ukazatel by měl dosahovat vyšší hodnoty než ukazatel ROA. To se ve všech sledovaných obdobích podniku dařilo. Nejmenší hodnotu dosahovalo ROE v roce 2019, kdy mělo výši 7,19 %. Ve sledovaném období dosahoval ukazatel kladných hodnot ve všech letech.

Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje, kolik korun zisku případně na jednu korunu tržeb. Jinak řečeno schopnost společnosti dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. U tohoto ukazatele lze obecně říct, že čím vyšší je hodnota vyšší, tím je zdraví podniku vyšší.

Z tabulky 9 lze vyčíst, že ukazatel ROS měl podobný vývoj jako ukazatel ROA. Po celou dobu byla rentabilita kladná. Nejvyšší hodnota byla dosažena v roce 2017 a to 40,87 %. Nejnižší opět v předposledním sledovaném období, kdy hodnota dosáhla pouze 6,37 %.

Tabulka 10: Ukazatelé rentability (v %)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatele rentability (%)	2016	2017	2018	2019	2020
ROA	20,90	68,92	27,45	6,86	15,29
ROE	99,68	86,81	29,79	7,19	26,57
ROS	19,65	40,87	19,50	6,37	16,92

3.5.2 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 (III. stupeň) vyjadřuje schopnost podniku, kolikrát je schopen uspokojit všechny své věřitele, kdyby přeměnil všechna oběžná aktiva na hotovost. Doporučené hodnoty u toho ukazatele jsou 1,5 až 2,5. Tyto hodnoty společnost dosahovala ve všech letech. Jedinou výjimkou je rok 2016, kdy dosáhla hodnoty pouze 1,18. Hlavním důvodem je ten, že společnost v daném roce vznikla a majitelé se teprve seznamovali s podnikáním. Následně se běžná likvidita zvyšovala až na 31,62. V posledním sledovaném roce klesla na hodnotu 2,26 díky značným investicím do inovací nového produktu.

Pohotová likvidita (II. stupeň) je počítána bez zásob a vyjadřuje schopnost podniku splácet své závazky bez prodeje zásob. Doporučené hodnoty jsou 1 až 1,5. Pokud by hodnota byla nižší než 1, mohlo by to společnost ohrozit. To se však ani jednou za sledované roky nestalo. Nejnižší hodnota byla stejně jak u běžné a okamžité likvidity v prvním sledovaném roce. V pohotová likvidita dosahovala výše 1,09. Zároveň mají všechny tři likvidity podobný průběh s tím, že dosahují nejvyšších hodnot v roce 2019. V posledním roce 2020 klesla hodnota pohotové likvidity na 1,93, což je stále nad doporučenými hodnotami.

Okamžitá likvidita (I. stupeň) vyjadřuje schopnost společnosti hradit své závazky okamžitě, ze svých peněžních prostředků, které má ihned k dispozici. V České republice

se doporučené hodnoty pohybují v rozmezí 0,6 až 1,1. Společnost opět v celém sledovaném období dosahovala doporučených hodnot a má tedy dostatečnou schopnost hradit své krátkodobé závazky okamžitě. Od roku 2016 do roku 2019 se hodnota zvyšovala z 0,99 až na 14,33. V posledním sledovaném období hodnota klesla na 1,89. Společnost raději investovala své peněžní prostředky, než aby je držela zbytečně účtech. I tak je tato hodnota vyšší než doporučené hodnoty.

Tabulka 11: Ukazatelé likvidity

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatele likvidity	2016	2017	2018	2019	2020
Běžná likvidita (III. stupeň)	1,18	4,88	12,73	31,62	2,26
Pohotová likvidita (II. stupeň)	1,09	3,47	10,60	18,16	1,93
Okamžitá likvidita (I. stupeň)	0,99	3,17	9,87	14,33	1,89

3.5.3 Zadluženost

Pojem „zadluženost“ znamená, že společnost kromě vlastních zdrojů využívá také cizí zdroje, kterými jsou například úvěry od bank. Zadluženost není pouze negativní charakteristika. Naopak může pomoci společnosti k rychlejšímu růstu a v reálném prostředí velkých společností je vyloučené samofinancování z vlastních zdrojů.

Celková zadluženost se během první čtyř sledovaných let snižovala ze 79 % až ke 4 %. Doporučené hodnoty se u tohoto ukazatele velmi liší, ale obecně lze říct, že by zadluženost neměla přesáhnout 50 %. Tenhle ukazatel společnost Skinners Technologies nesplnila pouze v roce 2016, kdy společnost v tomto roce vznikla, byl zde malý kapitál a z toho důvodu každá půjčka na začátku podnikání velmi ovlivňovala celkovou zadluženost. Následně se dluh podařil snižovat. V roce 2020 se zadluženost zvýšila na 42 %. Důvodem byly velké investice do inovací produktu a výrobní linky, na které si společnost vypůjčila kapitál.

Koeficient samofinancování udají spolu s celkovou zadlužeností hodnotu 100 %. Jedná se o opak celkové zadluženosti a tento ukazatel ukazuje, z jaké části je společnost schopná pokrýt náklady z vlastních zdrojů.

Tabulka 12: Ukazatelé zadluženosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatele zadluženosti	2016	2017	2018	2019	2020
Celková zadluženost	0,79	0,20	0,08	0,04	0,42
Koeficient samofinancování	0,21	0,80	0,92	0,96	0,58

3.5.4 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 vznikat 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. Minimální doporučená hodnota je 1. První čtyři sledované roky se společnost tuto hodnotu podařilo překonat. Nejvyšší hodnoty dosáhl ukazatel v roce 2017, kdy byl obrat celkových aktiv 1,68krát za rok.

Doba obratu pohledávek vyjadřuje dobu, která nastane uběhne mezi prodejem zboží a obdržením platby od zákazníků. Čím vyšší hodnota, tím je to pro společnost horší. Běžná doba je zhruba 30 dnů. Nejhorší rok v tomto ohledu byl rok 2019, kdy doba obratu pohledávek byla 37 dnů. V roce 2020 naopak pouze 7 dnů. Důvod byla crowdfundingová kampaň n platformě Kickstarter.

Doba obratu závazků znázorňuje průměrnou dobu splácení závazků společností za určité časové období. Výsledná hodnota by měla být vyšší, že doba obratu pohledávek. Kromě roku 2019 se to povedlo v celém sledovaném období. V letech 2016 a 2020 byla doba obratu poměrně vysoká a to 389 a 272 dní. Hlavními důvody byly začátek podnikání v roce 2016 a crowdfundingová kampaň v roce 2020.

Tabulka 13: Ukazatele aktivity

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatele aktivity	2016	2017	2018	2019	2020
Obrat celkových aktiv (krát)	1,06	1,68	1,41	1,08	0,90
Doba obratu pohledávek (dny)	27	13	14	37	7
Doba obratu závazků (dny)	389	103	33	11	272

3.6 SWOT analýza

V této kapitole bude provedena SWOT analýza, ve které se shromáždí všechny informace, které se zjistili z předešlých analýz. Budou zde zobrazeny silné a slabé stránky společnosti, které patří do vnitřního prostředí společnosti a také příležitosti a hrozby vnějšího prostředí společnosti.

Silné stránky

Mezi silné stránky patří jednoznačně jedinečný produkt, který je v mnoha ohledech výjimečný a kvalita zpracování a použitých materiálů. Dobře fungující mladý kolektiv, který má zkušenosti s prodejem na zahraničních trzích. V neposlední řadě je z hlediska marketingu silnou stránkou kvalitní e-shop, který se neustále inovuje a komunikace se zákazníky na sociálních sítích. Velmi silnou stránkou je také finanční zdraví společnosti, které přes pandemii ještě posílilo.

Slabé stránky

Největší slabinou společnosti je úzký sortiment výrobků, díky kterému je počet potencionálních zákazníků menší. Další slabou stránkou může být také mnoho brigádníků, kteří nemusejí odvádět dostatečně kvalitní práci a nemají dostatečný vztah jak k produktu, tak k celé společnosti. Překážkou pro plánovanou expanzi je také neznalost norského jazyka, neexistující vztahy s obchodními partnery v Norsku. Při expanzi je velmi důležitý správný výběr lidí. Společnost ale nemá plnohodnotného HR manažera a velkou část přijímacích řízení musí vést nejvyšší vedení společnosti.

Příležitosti

Největší příležitostí expanze na zahraniční trh je uchycení se na daném trhu. Konkrétně tedy na norském, který je velmi bohatý jak finančně, tak technologicky. Výhodou jsou dobré vztahy Norska s EU, kterou mohou pomoci v expanzi. Příležitostí je také získání nových obchodních partnerů na cizím trhu a tím navázání nových kontaktů a setkání se s novými technologiemi.

Hrozby

Klíčovou hrozbou je špatné uchycení na norském trhu. Důvody neúspěchu mohou být jak příliš specifický produkt, který místní obyvatele neosloví, tak špatně zvolený obchodní partner, který nebude zastupovat značku dostatečně kvalitně. Aktuálním rizikem je stále

pandemie a hlavně válka, díky které je v nejistotě celá Evropa. Díky nejistotě v celém světě je velkým rizikem nestálost měnových kurzů.

Tabulka 14: SWOT analýza
(Zdroj: vlastní zpracování)

VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • kvalitní materiály a zpracování • dobré vztahy na pracovišti • zkušenosti s prodejem v zahraničí • kvalitní e-shop a sociální sítě • dobrá finanční situace společnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • úzká nabídka sortimentu • příliš mnoho brigádníků • žádný obchodní zástupce v Norsku • neznalost norského jazyka • chybějící HR pracovník
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • expanze na bohatý norský trh • nízká konkurence díky jedinečnému výrobku • dobré vztahy Norska s EU • spolupráce s obchodními partnery • navázání nových vztahů a získání nových technologií 	<ul style="list-style-type: none"> • nejistota kvůli pandemii a válce • špatný výběr obchodních partnerů • vývoj měnového kurzu • příliš vysoké investice na expanzi • nezájem o specifický produkt

Tabulka 15: Vnitřní vlivy
(Zdroj: vlastní zpracování)

Pozitivní faktory	Negativní faktory
Silné stránky	Slabé stránky
S1 – kvalitní materiály a zpracování	W1 – úzká nabídka sortimentu
S2 – dobré vztahy na pracovišti	W2 – příliš mnoho brigádníků
S3 – zkušenosti s prodejem v zahraničí	W3 – žádný obchodní zástupce v Norsku
S4 – kvalitní e-shop a sociální sítě	W4 – neznalost norského jazyka
S5 – dobrá finanční situace společnosti	W5 – chybějící HR pracovník

Tabulka 16: Vnější vlivy
(Zdroj: vlastní zpracování)

Pozitivní faktory	Negativní faktory
Příležitosti	Hrozby
O1 – expanze na bohatý norský trh	T1 – nejistota kvůli pandemii a válce
O2 – nízká konkurence díky jedinečnému produktu	T2 – špatný výběr obchodních partnerů
O3 – dobré vztahy Norska s	T-3 vývoj měnového kurzu
O4 – spolupráce s obchodními partnery	T-4 příliš vysoké investice na expanzi
O5 – navázání nových vztahů a získání nových technologií	T-5 nezájem o specifický produkt

V tabulce č. 17. je znázorněna SWOT matice, která byla vytvořena ze sestavené SWOT analýzy. Při sestavování matice je důležité, aby každá kategorie analýzy měli stejný počet položek. S tím se při sestavování pracovalo a byly vybrány jen nejdůležitější položky jednotlivých kategoriích. Škála hodnocení matice má 5 různých výsledků. Od nejlepšího ++, což se do sumy započítává jako +2 až po nejhorší - -, významově - 2.

Tabulka 17: SWOT matice

(Zdroj: vlastní zpracování)

	O1	O2	O3	O4	O5	T1	T2	T3	T4	T5	Suma	Pořadí
S1	+	++	0	++	+	0	-	0	0	--	3	1.-2.
S2	0	0	+	+	++	-	-	0	0	0	2	3.
S3	++	+	+	+	+	-	--	0	0	0	3	1.-2.
S4	0	+	0	+	0	-	0	-	0	0	1	4.
S5	+	+	0	0	+	-	-	-	0	0	0	5.
W1	0	-	0	--	0	0	-	0	0	--	-5	4.-5.
W2	0	0	0	-	-	-	0	0	-	0	-4	2.-3.
W3	-	0	-	+	0	0	-	0	0	-	-3	1.
W4	-	0	0	-	-	0	-	0	0	-	-5	4.-5.
W5	0	0	0	-	-	0	-	0	-	0	-4	2.-3.
Suma	2	4	1	1	2	-5	-9	-2	-2	-6		
Pořadí	2.-3.	1.	4.-5.	4.-5.	2.-3.	3.	5.	1.-2.	1.-2.	4.		

Vyhodnocení SWOT matice

Využitím SWOT matice bylo zjištěno pořadí vnitřních a vnějších faktorů, které podnik ovlivňují. Mezi pozitivní faktory patří silné stránky a příležitosti. Negativní faktory jsou naopak slabé stránky a hrozby. Po vyhodnocení je v tabulce č. 17 vidět, že nejsilnějšími faktory je kvalita výrobku a zkušenost s prodejem v zahraničí. Z příležitostí lze zmínit zejména nízkou konkurenci a možnost expanze na bohatý zahraniční trh. Z negativních faktorů lze uvést největší slabinu v podobě úzkého sortimentu. Riziko příliš velkých nákladů na expanzi spadá pod hrozbu vývoje společnosti.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V následující části diplomové práce budou popsány vlastní návrhy expanze společnosti Skinners Technologies na norský trh. Zkoumaná společnost se zabývá výrobou barefoot obuvi, která je v mnoha ohledech revoluční. Důvodů k expanzi na norský trh existuje celá řada. Hlavním podnětem je síla vybraného trhu v rámci HDP na jednoho obyvatele. Dále je to norský ekologický styl života, ke kterému se prodáváný produkt hodí. Zároveň je Norsko velmi vlídné k obchodování se zeměmi EU a jsou zde velmi podobné podmínky jako v obchodování v rámci EU. Z demografického hlediska je důležité zmínit, že Norsko není největší ani o nejlidnatější zemi v Evropě ani na Skandinávském poloostrově. Díky tomu se zde nenachází příliš mnoho velkých konkurentů. Ti se ve většině případů zaměřují spíše na zapadání trhy, jako je německý, který je podstatně větší. V neposlední řadě je výhodou příběh vynalezení produktu. Ten byl vymyšlen právě v Norsku a díky tomu se tento příběh může v marketingových kampaních uplatnit. Výhodou je také příroda a celkové klima, které je vhodné k užívání ponožekobot. Vedení společnosti by zde chtělo v budoucnu udělat základnu pro celý skandinávský trh, kterého je součástí kromě Norska i Finsko a Švédsko.

Celý proces návrhu expanze je sestaven podle výsledků analýz, které byly provedeny a popsány v předešlé kapitole. Bude se zde brát ohled na silné a slabé stránky společnosti, na hrozby a zejména na příležitosti. Jelikož má ale společnost malou nabídku a náklady na kamennou pobočku by byly příliš velké, tak většina návrhů bude zaměřena na B2B prodej a nové obchodní partnery.

4.1 Forma vstupu na norský trh

Hlavními důvody expanze na zahraniční trh jsou velmi dobré reference v prodeji barefoot obuvi na Skandinávském poloostrově. Norský trh je navíc velice bohatý, Norové jsou velmi ekologicky smýšlející národ a je to země, ve které myšlenka na barefoot obuv vznikla, což se dá velice dobře využít v marketingové komunikaci.

Existují dvě základní možnosti expanze na zahraniční trh. První je pomocí vlastní dceřiné společnosti nejlépe s kamennou pobočkou, která bude zaměřena na konečné zákazníky, nebo pomocí B2B partnera, který bude prodávat výrobky ve svých prodejnách. V případě

Skidders se jedná zejména o obchody s barefoot obuví a prodejny s outdoorovým vybavením.

Vzhledem k nabízenému omezenému sortimentu, v České republice bez vlastních kamenných prodejen, budou návrhy cíleny zejména na druhou možnost, tedy na kvalitní zavedené obchodní partnery. Podobný model je již využíván i v ostatních zemích. Zároveň však bude popsán návrh na založení společnosti přímo v Norsku, kvůli budoucím plánům s masivnější expanzí do Skandinávie s možností kamenné prodejny.

4.1.1 Založení společnosti v Norsku

Nejběžnějším subjektem na norském trhu je společnost s ručením omezeným - AS. Tato forma se ale pro menší společnosti, které chtějí expandovat na zahraniční trh není nejvhodnější díky právním a daňovým podmínkám, které jsou velmi složité a je potřeba si na zprostředkování těchto služeb zaplatit drahé specializované právní společnosti. Jednodušší způsob, jak založit společnost je založení takzvané zahraniční pobočky – NUF. Oblíbená je zejména pro společnosti začínající podnikání na norském trhu. Varianta zahraniční pobočky bude také vhodnější i v případě Skidders Technologies. Nejlepším místem pro začátek podnikání bylo vybráno hlavní město Oslo, které je kulturním a finančním centrem celého státu (30).

Zahraníční pobočka – NUF

V případě založení zahraniční pobočky se jedná technicky pouze o rozšíření mateřské společnosti v zahraničí. V této variantě nemusí mít subjekt registrovanou adresu v Norsku. Díky tomu se mohou ušetřit poměrně vysoké náklady za pronájem pobočky či kanceláří. Další výhodou je, že při založení není potřebný základní kapitál jako je například u společnosti s ručením omezeným a v případě poplatku za registraci v obchodním rejstříku se jedná také o značně nižší částku než u varianty AS. Účetnictví musí být integrováno do účetnictví mateřského subjektu. Postup je poměrně složitý, ale jedná se o jednorázovou práci (31).

- **Registrace zahraniční pobočky**

Během procesu vzniku NUF je nutný proces registrace. Všechny dokumenty mohou být v norštině nebo angličtině, tudíž není potřeba zaplacení překladatele. Prvním krokem registrace je vyplnění formuláře pro zahraniční podnik registrovaný v Norsku. Následně

je vyžadován dokument o registraci úředního registračního orgánu v domovské zemi. Každý, kdo by měl vykonávat funkci v zahraniční pobočce musí mít buď národní identifikační číslo, nebo takzvané d-číslo. Všechny společnosti, které chtějí vykonávat obchodní činnosti na území Norska jsou povinny zaregistrovat se v rejstříku obchodních společností. Cena registrace v rejstříku obchodní společnosti je 2 850 NOK, což je přibližně 7 150 CZK. Dále je potřebná registrace v koordinačním rejstříku právnických osob, ta je však zdarma (30).

- **Clo**

Při dovozu zboží do Norska se příjemce zboží nazývá celním dlužníkem. Pravidla celního řízení jsou uvedena v § 2-2 norského celního zákona. Pokud se za dlužníka přihlásí NUF, tak je ve skutečnosti dlužníkem mateřská společnost, protože jsou součástí stejného právního subjektu (29).

Základ pro výpočet cla a dovozního DPH se určuje podle pravidel celní hodnoty uvedených v §§ 7-10 až 7-18 norského celního zákona. Nejběžnější je obecné pravidlo, které je uvedeno §§ 7-10. Základní kritériu pro použití tohoto pravidla je že dochází k prodeji, který vyvolává dovoz do Norska. Je velice důležité si předem určit způsob dovozu zboží do Norska. Nejvhodnější je však obecné pravidlo.

- **Daně a DPH**

Společnost v Norsku podléhá daním, pokud subjekt přesáhne tržby 50 000 NOK. Musí se registrovat v registru plátců DPH. Je možné také provést předběžnou registraci ještě před dosažením obratu 50 000 NOK. Podmínkou je, aby společnost dosáhla obratu 50 000 NOK za méně než měsíc. Zisky společností v Norsku jsou rozdílné. Pro zahraniční pobočku je uložena daň 22 % z příjmů právnických osob.

Při založení zahraniční pobočky NUF tedy platí:

- společnost bude mít vlastní registrační číslo,
- nepotřebuje bankovní účet v Norsku,
- nepotřebuje adresu kanceláře a jako adresu bude používat adresu mateřské společnosti,
- DPH se platí od obratu 50 000 NOK a daň z příjmů právnických osob je 22 %,

- poplatky jsou pouze za registraci v rejstříku obchodních společností ve výši 2 850 NOK.

Tabulka 18: Vyčíslení nákladů návrhu na založení společnosti v Norsku

(Zdroj: vlastní zpracování)

Nákladová položka	Vyčíslení nákladů
Rejstřík obchodních společností	7 150,00 Kč
Cestovní náklady	22 000,00 Kč
Diety	12 100,00 Kč
Celkem	41 250,00 Kč

4.1.2 B2B partneři v Norsku

Během konzultace s obchodním zástupcem a finančním ředitelem společnosti bylo z důvodu finanční nákladů a úzkého sortimentu rozhodnuto, že způsob prodeje přes obchodní partnery a distributory je pro společnost Skinners vhodnější. Pro oslovení potencionálních distributorů lze uplatit 4 základní formy komunikace. Osobní setkání, pomocí e-mailu, telefonátem nebo skrz sociální sítě. Oslovování B2B partnerů a komunikaci s nimi je v popisu činnosti obchodního zástupce společnosti Skinners.

Hledání nových distributorů:

- pomocí současných B2B partnerů
- průzkum trhu outdoorových a barefootových obchodů
- pomocí sociálních sítích
- účastí na veletrzích.

V praxi existuje velké množství možností, jak přilákat či najít nové B2B partnery. Nejčastější variantou je využití současných kontaktů k rozšíření partnerských sítích v zahraničí. Pokud se jedná o Norský trh, je na místě oslovit partnery, které má společnost v sousedních zemích. Tedy ve Finsku a Norsku. Daní partneři by mohli mít své pobočky, či klienty také na Norském trhu. Komunikace se současnými partnery probíhá nejčastěji přes e-mailovou komunikaci, případně přes telefonát. Pro udržení dobrých vztahů a kontrolování kvality prodejen cestuje obchodní zástupce také na osobní schůzky.

Dalším způsobem je průzkum trhu outdoorových a barefootových obchodů ve vybraných městech. V našem případě se jedná o hlavní město země Oslo a o severský Bergen, který

je svými přírodními podmínkami vhodný pro produkt Skinners. Jelikož má současný obchodní zástupce s podobnými průzkumy dlouholeté zkušenosti, tak přesně ví, na jak velké řetězce či pobočky je dobré se zaměřit a jaký sortiment by měl obchod prodávat. V případě společnosti Skinners se jedná o outdoorové vybavení a barefoot obuv. Oslovení obchodů probíhá zejména přes e-mailovou komunikaci. Je to nejběžnější způsob a z pohledu obchodního zástupce také serióznější způsob než pomocí sociálních sítí.

Sociální sítě jsou však v posledních letech velmi oblíbené při navazování kontaktů a hledání nových obchodních partnerů. Lze si zde najít přímo sociální sítě potenciálního partnera a kontaktovat ho. Další způsob hledání na sociálních sítích je využití správně orientovaných facebookových skupin, kde si lidé sdílí zážitky s prodejci a produkty. Pokud se jedná o společnost Skinners, tak se jedná zejména o barefoot, cestovatelské, outdoorové a skupiny se sportovci z různých odvětví.

Posledním způsobem oslovení potenciálních B2B partnerů je přes veletrhy. Je to způsob, který se v rámci společnosti Skinners Technologies velmi osvědčil a je velmi účinný nástroj na zviditelnění. Na veletrzích je velmi důležité, že společnost může svůj výrobek představit přímo zájemci, ten si ho také může vyzkoušet a je zde komunikace osobního charakteru, která v obchodování hraje stále nejdůležitější roli.

Existuje řada veletrhů, kterých by se společnost mohla zúčastnit. Jedním z nich je veletrh Reiselivsmessen, který se specializuje na cestování a cestovní ruch. Koná se v různých městech. Nejbližší jsou v Bergenu a Trondheimu v říjnu 2022. (32) Na tomto veletrhu by mohla představit svůj výrobek a zdůraznit jeho všestrannost a hlavně výbornou skladnost, která se při cestování velice hodí.

Druhým zajímavý veletrh je Oslo Design Fair. Jedná se o specializovaný veletrh designu a nových trendů v téměř všech myslitelných odvětvích. Koná se v srpnu v hlavním městě Norska Oslu. (33) Na tomto trhu společnost může ukázat svůj jedinečný produkt nejen z užitkového pohledu, ale také z designového. Design byl již několikrát oceněn například cenou Red Dot Design Award, Good Design Award nebo Good Design. Jedná se o prestižní ocenění, na které jsou majitelé velice hrdí a potvrzují jedinečnost a vzhled výrobku Skinners.

Náklady na průzkum trhu B2B distributorů, jejich hledání, komunikace s nimi a další náklady budou vyčísleny v tabulce níže. Do nákladů bude započítán čas, který by

obchodní zástupce spotřeboval při hledání potencionálních partnerů, komunikaci s nimi a domlouvání podmínek a cen. Další náklady budou vyčísleny za návrhy účasti na veletrhu, jako je pronájem plochy, stavba stánku, pobyt zástupců společnosti, diety a registrační poplatek. Náklady jsou uvedeny v Kč při kurzu 2,51 Kč/NOK a jsou započítány za dva veletrhy. V případě diet, které jsou v Norsku stanoveny na 60 EUR za jeden den je přepočet kurzu 24,35 Kč/EUR

Tabulka 19: Náklady za účast na veletrzích
(Zdroj: vlastní zpracování)

Nákladová položka	Vyčíslení nákladů
Registrační poplatek	8950,00 Kč
Pronájem plochy	77 300,00 Kč
Postavení stánku	35 470,00 Kč
Náklady na pobyt zástupců společnosti	24 340,00 Kč
Diety	17 530,00 Kč
Celkem	163 590,00 Kč

4.2 Generická konkurenční strategie

V rámci business strategie je důležité zvolit správné generické strategie, které udají směr, jakým se společnost bude chtít vydat.

Trh, na kterém společnost podniká neusnadňuje jednoznačnou volbu strategie. Mnoho konkurenční podniků, které se specializují na barefoot obuv nabádá k volbě strategie diferenciaci, aby se výrobek od ostatních odlišil. Naopak velké množství produktů a zvětšující se potencionál trhu svádí ke strategii prvenství v nákladech. Společnost ale není tak velká, aby se mohla rovnat konkurenci, která má obraty v řádech desítek milionů eur. Jelikož již má společnost svůj jedinečný produkt, tak bude nejvhodnější zvolit strategii diferenciaci, která je vhodná pro menší společnosti s jedinečným produktem a nápadem. Jednotlivé kroky, jak odlišit daný výrobek od konkurence a jít cestou diferenciaci je popsán níže v marketingovém mixu, který obsahuje části produkt, cena, distribuce a hlavně marketingová komunikace, u které je navrženo nejvíce doporučení. Ty pomohou k expanzi na zahraniční trh.

4.3 Marketingový mix

Díky informacím, které se podařilo získat z teoretické části, analytické části a marketingového průzkumu bude v následující kapitole navrhnout marketingový mix s konkrétními návrhy. Bude se jednat o produkt jako takový, cenovou politiku, distribuční politiku a marketingovou komunikaci.

4.3.1 Produkt

Skidders Technologies prodává všem svým zákazníkům stejné zboží, ať už pocházejí odkudkoliv. Proto budou stejné produkty nabízeny jak konečným zákazníkům, tak novým B2B partnerům na norském trhu.

Díky provedenému výzkumu bylo zjištěno, že lidem v Norsku nejde v první řadě o cenu, ale zejména o kvalitu a vzhled výrobku. Díky výrobě, která je umístěna v závodech v České republice je zajištěna kvalitní a ekologická výroba, díky které Skidders nezatežuje přírodní prostředí. Norští zákazníci mohou ocenit univerzálnost všech modelových řad, které společnost nabízí. Produkt lze totiž využít mnoha způsoby Jako přezůvky na doma, obuv na krátké procházky, obuv na vodní sporty, cvičení v posilovně či jako doplňková obuv pro horské túry.

Názvy jednotlivých modelových řad: Skidders 1.0, Skidders 2.0 a Skidders Kids line 2.0. jsou stejné ve všech jazykových mutacích, tudíž tento název zůstane i pro reklamy na vybraném trhu.

Současné produkty

Jak bylo zmíněno, momentální nabízené produkty jsou Skidders 1.0, Skidders 2.0 a Skidders Kids line 2.0.

Model 1.0 je původní model, který byl představen světu před téměř 6 lety. Jeho hlavními rysy je jednoduchý vzhled, vysoká odolnost a univerzální použití. S tímto modelem se společnost Skidders proslavila, díky kampani na Kickstarteru. V současné chvíli se prodává ve velikostech XS až XXL a každá velikost je nabízena v šesti barevných kombinacích. Zároveň zde existují dvě modelové varianty. Je to varianta Black a Athleisure. Liší se jen v barevném provedení. Na obrázku č.16 lze vidět tři vybrané barevné kombinace. První dvě jsou z řady Athleisure a poslední z řady Black.



Obrázek 13: Vybrané barevné kombinace Skimmers 1.0
(Zdroj: 16)

Model 2.0 je na trhu přibližně rok a půl. Od svého předchůdce se odlišuje jak vzhledem, tak odolností a tvarem podrážky. U modelu 2.0 byla rozšířena prstová část podrážky, tak aby byl tento model vhodnější pro osoby se širokým chodidlem. Dále byly vyvinuty nová vlákna, které jsou více prodyšné a zároveň pevnější než u původního modelu. Posledním vylepšením je využití vložky, která pomáhá odvádět pot a hlavně zlepšuje pohodlí při chůzi po tvrdém povrchu. Díky tomu je tato řada vhodnější pro začátečníky s barefoot obuví. Design se oproti modelu 1.0 také posunul k modernější variantě, které je minimalistická a snaží se udělat produkt co nejvíce přívětivý pro širokou veřejnost. Momentálně se tento model nabízí v osmi barevných variantách a ve velikostech XXS až XXL. Díky širokému rozpětí barev a velikostí si může vybrat svoji Skimmersku kdokoliv.



Obrázek 14: Vybrané barevné kombinace Skimmers 2.0
(Zdroj: 16)

Posledním model je model Kids line 2.0 určený pro děti. V posledních době se mezi zákazníky zájem o dětskou verzi zvýšil. Děti mohou produkt společnosti využívat jako prezůvky do školky a zároveň je využívat při aktivitách na zahradě apod. Je to velmi

univerzální produkt, který ochrání chodidlo ve všech podmínkách a zároveň nechá chodidlu volnost růstu. Dětský model 2.0 je založen na modelu 2.0 pro dospělé. Má také vnitřní stélku, která je pro děti velmi užitečná, aby byla chůze co nejpohodlnější a pro klouby co nejméně náročná. Model pro děti se momentálně vyrábí ve 4 barevných kombinacích a prodává se ve velikostech 26-35.



Obrázek 15: Skidders Kids Line 2.0
(Zdroj: 16)

Rozšíření nabídky (nové produkty)

Pro lepší uchycení na zahraničním trhu a expanzi pomocí kamenné pobočky by bylo vhodné rozšířit nabídku o nové produkty a modely. Díky tomu by se ještě více rozšířila skupina lidí, která by měla o společnost Skidders Technologies a její produkty zájem. Zároveň by větší nabídka mohla zapříčinit otevření první kamenné prodejny. Momentálně se samostatná prodejna nevyplatí z důvodu malé nabídky a malého výběru pro samostatné zákazníky. S tímto názorem souhlasí také vedení společnosti, které zahájilo potřebné kroky a momentálně je ve finální fázi vývoje několika produktů, které budou tento rok uvedeny na trh.

- **Ponožkoboty**

Jako základní doporučení by bylo rozšířit současné modely ponožkobot pro specifické potřeby. Jednou z možností je verze pro zimní měsíce, která by měla vnitřní výstelku z teplého materiálu a díky tomu by byl tento model vhodný i pro zimní měsíce a severské státy. Další variantou, která je ve vývoji je verze přímo pro sportovce, která bude mít vyšší lem až téměř ke kolenou. Díky tomuto zlepšení bude obuv více stabilní a bude vhodná pro sportovce, kteří chtějí s produkty více běhat a využívat je při náročných aktivitách.

- **Barefoot obuv**

Dalším návrhem je rozšíření produktové řady do pevné barefoot obuvi. Díky zkušenostem se současnými produkty má společnost dostatečné vzdělání v oblasti chození na bosu a jejich zdravotní účinků. Zároveň je společnost na trhu již 6 let a díky tomu se vedení společnosti setkalo s mnoha lidmi z branže, kteří mají zkušenosti s obuvnickým průmyslem. Pokud by se majitelé rozhodli jít krokem „obyčejné“ barefoot obuvi, mělo by to dopad na velké rozšíření skupiny možných zájemců o společnost. Bylo by potřeba vynaložit velké finanční prostředky na vývoj a testování. Díky dobrému hospodaření, které bylo zjištěno při analýze finančních ukazatelů by financování podobného projektu nemělo být problém.

- **Doplňkové výrobky a balíčky**

Trendem současného trhu je prodej k doplňkových produktů nebo balíčků, které se skládají s více produktů za lepší ceny. Díky provázanosti produktů bude mít zákazník větší motivaci ke koupit. Nejznámějším příkladem je společnost Apple, která ke svým mobilním telefonům přidala další produkty, jakou jsou bezdrátové sluchátka, tablety nebo chytré hodinky. Díky rozšiřování nabídky se zvýšily prodeje a snížila se závislost na prodeji mobilních telefonů. Společnost Skidders by tedy měla rozšířit nabídku produktů, přidat doplňkový sortiment, které by sice nebyl hlavním nosným produktem, ale pomohl by uspokojit rozličné požadavky zákazníků. Momentálně společnost prodává na svém e-shopu kšiltovky a obyčejné ponožky. Tuto nabídku by bylo vhodné rozšířit také o ostatní části oblečení, jakou jsou trička, mikiny, různé další durhy barefoot obuvi apod. Díky rozšíření nabídky by se mohly nabízet také různé zvýhodněné sety balíčků. Momentálně by společnost mohla nabízet rodinný balíček. Ten by mohl zahrnovat dva páry Skidders pro dospělé a dva páry Skidders pro děti za zvýhodněnou cenu. Po konzultaci s vedením společnosti bylo potvrzeno, že se s podobnými balíčky opravdu uvažuje a budou postupně zařazeny do nabídky.

4.3.2 Cena

Určení správné cenové hladiny je pro prodej produktu velmi důležitou disciplínou. Společnost momentálně na e-shopu prodává své výrobky ve čtyřech měnách. V librách, eurech, dolarech a českých korunách. Firemní politika je nastavena tak, aby bylo co nejméně slev po celý rok a zákazníci byli zvyklí na plnou částku. Zároveň se dodržuje,

aby cena byla na všech trzích a také u všech distributorů stejná. Jediný rozdíl v ceně je v ceně dopravy, jelikož má společnost sklad pouze v České republice. Podobně jak ve zbytku světa, budou nabízeny i norským zákazníkům všechny produkty, které společnost nabízí, včetně doplňkových, jako je kšiltovka a ponožky. Na e-shopu si budou norští zákazníci objednávat zboží za eura. U místních distributorů poté za norské koruny podle aktuálního kurzu. Na začátek prodeje se využije zaváděcí 10 % sleva za první nákup, kterou společnost využívá jako pobídkovou pro nové zákazníky.

Tabulka 20: Cena jednotlivých produktů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ceny za jednotlivé produkty	
Název	Cena
Skidders 2.0	56,90 EUR
Skidders 1.0	49,90 EUR
Kids line 2.0	46,90 EUR
Snapback	19,00 EUR
Skidders ponožky	33,00 EUR

Ceny pro B2B partnery jsou samozřejmě rozdílné. Za každý prodaný výrobek má distributor zisk 10–15 % z ceny výrobku. Pokud se jedná o množstevní slevy v rámci B2C, je to také možné, ale každý případ se posuzuje individuálně. Jedná se například o objednávky do škol, na tábory, nebo na sportovní lekce.

4.3.3 Distribuce

Jelikož bude alespoň z počátku přednější prodej pomocí obchodních partnerů, tak bude distribuce velmi podobná, jak na ostatních zahraničních trzích. Podobně jako budoucí kamenná prodejna, která by měla nejlepší umístění ve městech Oslo a Bergen, tak i distributoři budou v největší míře soustředěni právě do těchto měst.

Společnost má svůj hlavní sklad v České republice, konkrétně v Mošnově. Zde využívá služby skladovací a logistické společnosti Skladon. Z tohoto místa se rozesílají balíčky jak konečným zákazníkům, tak obchodním partnerům do celého světa. Zaměstnanci společnosti Skladon mají na starost konečnou kompletaci a expedici balíčku, tedy zkompletovat vlastní výrobek, tašku, letáček a děkovný dopis do krabičky a tu pak následně zabalit a odeslat.

Pro zasílání balíčků i palet využívá společnost Skidders celosvětové logistické společnosti UPS a GLS. Zkušenosti se společností UPS ukazují, že je o něco dražší, ale má využívat kvalitní logistický sledovací systém, distribuce je plynulejší a rychlejší než u konkurence. Naopak společnost GLS nejčastěji využívají koncoví zákazníci, kteří nakupují na e-shopu, důvodem je výhodnější cena dopravy. Podobný trend je očekáván také na norském trhu.

4.3.4 Marketingová komunikace

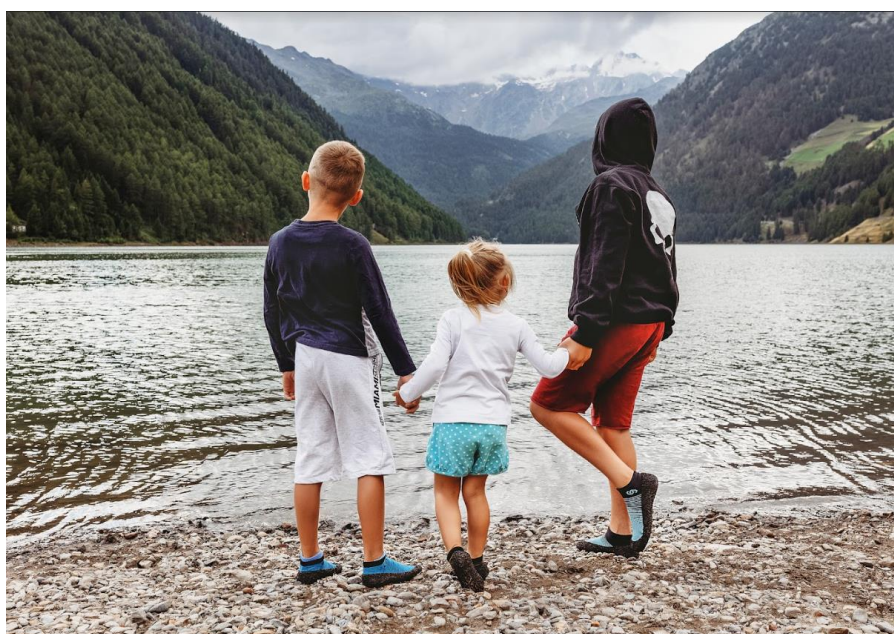
Marketingové aktivity a komunikace k zákazníkům je jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují zákazníka k nákupu. Čím lépe je zaměřená reklama na daný trh, tím větší dopad má na potenciálního kupce. Proto je velmi důležité zjistit si potřebné informace o daném trhu a následně vhodně zvolit komunikační strategii.

Strategie

Zvolení vhodné strategie je velmi důležité a každý trh je velmi specifický. Pro Norský trh budou reklamní kampaně zaměřeny na přírodu, která je v Norsku proslulá. Bude využíváno fotografií přímo z Norska a podobných hornatých krajín, které mohou přesvědčit zákazníka, že je obuv vhodná i pro jejich přírodní podmínky. Marketingové materiály by měly obsahovat hory, lesy, sníh a zejména proslulé norské fjordy. Ty jsou známé jak mezi místními, tak celosvětově. Proto půjdou tyto materiály být použity plošně pro všechny trhy. Fotografie a potřebné materiály lze získat od fotografů, cestovatelů a influencerů, se kterými společnost spolupracuje. Využijí se také současně používaná propagační videa v angličtině, ke kterým se vloží norské titulky. Rozhodnutí použít anglická videa vychází z jazykové vybavenosti norských obyvatel, pro které není angličtina cizí. Příklad použitelných fotek na reklamy budou ukázány níže.



Obrázek 16: Návrh vzhledu propagačních fotografií s fjordy
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Obrázek 17: Návrh vzhledu propagačních fotografií pro Norsko
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kromě využití přírodních krás Norska je velmi důležitý i **příběh**, který je podstatný pro věrohodnost, rozhodování a často i ovlivňování zákazníků. Velkou výhodou je, že příběh je spojen již se samotným nápadem a vznikem prvních ponožekbot tedy Skinners 1.0.

Majitel společnosti, který produkt vymyslel, trávil po dostudování vysoké školy léta v Norsku na brigádách, kterými si chtěl přivydělat. Jeho kamarád si poranil chodidlo a nemohl využívat běžnou obuv. Snažili se teda najít na trhu obuv, kterou by mohl využít. Ta ale nebyla nikde na trhu k dostání. Následně se ukázala česká šikovnost a zručnost.

Nynější majitel společnosti vzal látku z ponožky, kousek gumy a z toho vznikl první prototyp nové revoluční obuvi. Díky tomuto příběhu vzniku ponožkoboty v Norsku můžou být reklamní kampaně velmi dobře cílené na norské zákazníky.

SEO optimalizace

Pro správné fungování e-shopu je nezbytně nutná snadná dohledatelnost zákazníkem, který hledá podobný produkt, který společnost nabízí. Pro to se využívá SEO optimalizace. Jde o propojení webových stránek a vyhledávače Google. Marketingový ředitel musí stanovit klíčová slova, podle kterých vyhledávač rozpozná, že by zákazník mohl mít zájem o náš produkt. Pokud se celý proces správně nastaví a stanoví se vhodná slova, tak se stává e-shop velice snadno dohledatelným. Díky zkušenostem marketingového ředitele a celého oddělení není nastavení slov náročný proces, jedinou slabinou je správný překlad. Zároveň je výhodou, že 90 % norské populace se dorozumí také anglicky. Klíčová slova, které by byly vhodné implementovat do SEO nastavení jsou: barbeinte sko, bareefoot shoes, barfot, barefoot, flat fot, flat foot, ekstra fottøym, complementary shoes, training shoes, treningssko,

PPC reklama

Ve Skidders existují momentálně dvě hlavní místa, kam soustředí své prostředky k propagaci produktů skrz PPC reklamu. Jedná se o Google a sociální sítě v čele s Facebookem a Instagramem. V marketingovém oddělení pracují dva PPC specialisti, jeden má na starosti Facebook Ads a druhá Google Ads. Na Google vyhledávači se reklamy zobrazují v podobě bannerů, které rychle povyšují povědomí o značce. Na sociálních sítích, které jsou momentálně více promované se využívají pro reklamy jak krátké videoklipy, tak fotografie. Důležité je správné zacílení a dostatečný rozpočet. Díky zkušenostem z minulých let a pod dohledem marketingového ředitele budou dané reklamy využity také na norském trhu.

Influencer marketing

Tento druh propagace je do značné míry velmi účinný. Zákazníci velmi dají na své oblíbence, které sledují na sociálních sítích. Také v tomto odvětví má společnost Skidders značné zkušenosti a snaží se pomocí influencerů pokrývat celý on-line svět tak, aby se o nabízeném produktu dozvědělo co nejvíce lidí. Díky obecnému názoru, zkušenostem lze predikovat, že menší influenceři mají menší dosah, ale větší vliv na své sledující. Proto

se společnost Skinners rozhoduje oslovovat vytipované profesionály, kteří se prezentují zejména v oblasti zdravého životního stylu, cestování a barefoot tématu. Ideálním kandidátem pro oslovení je aktuálně například profil Alex, Ida & Fantastic Van. Jedná se o profil, který má sice pouze deset tisíc sledujících, ale uživatelé vypadají velmi senzitivně a mají kvalitní počty reakcí na jejich příspěvky.

Public relations

Důležitým aspektem marketingových sdělovacích prostředků jsou stále noviny a zmínky v článcích. Společnost má nyní pouze českou PR agenturu. Na ostatní trhy jsou využíváni zejména freelanceři, kteří jsou méně nákladní jak najmutí celé agentury. Jelikož jde společnosti zejména o kontakty na novináře, je velice důležité vybrat člověka, který má dostatek kontaktů mezi novináři. Společnost se bude zaměřovat na novináře, kteří píšou do časopisů s tématem přírody, cestování, zdravého životního stylu a outdoorového oblečení. Před zahájením prodeje přes B2B partnery a zahájení PPC kampaně na náš e-shop by bylo vhodné uspořádat pro novináře akci, na který se výrobek představí a odprezentují se hlavní výhody produktu. Tuto událost a komunikaci s novináři bude mít na starost najatý freelancer.

4.4 Ekonomické zhodnocení návrhů

Tato kapitola bude věnována ekonomickému zhodnocení návrhů. Nejprve budou odhadnuty všechny náklady, které jsou s návrhy spojeny. Následně budou představeny tři možné varianty, jak vysoké výnosy z daných návrhů budou plynout. Bude se jednat o pesimistickou, realistickou a optimistickou verzi. V posledním kroku bude sestaven časový harmonogram návrhů na expanzi na norský trh.

4.4.1 Celkové náklady

Náklady budou vyčísleny na všechny výše uvedené aktivity. V tabulce níže jsou uvedeny celkové předpokládané náklady za 1 rok expanze na norský trh.

Tabulka 21: Vyčíslení nákladů na 1. rok
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Oblast	Aktivita	Vyčíslení nákladů
Založení společnosti	Založení společnosti – zahraniční pobočka	41 250,00 Kč
B2B partneři v Norsku	Průzkum trhu obchodním zástupcem	24 500,00 Kč
	Účast na veletrzích	163 590,00 Kč
Produkt	Rozšíření produktových řad	125 540,00 Kč
Distribuce	Náklady na zaslání balíčků distributorům	72 300,00 Kč
Marketingová komunikace	SEO optimalizace	5 125,00 Kč
	Produktové fotografie	22 200,00 Kč
	PPC reklama	360 000,00 Kč
	Influencer marketing	110 335,00 Kč
	Public relations	105 850,00 Kč
Celkem		1 030 690,00 Kč

4.4.2 Zvýšení tržeb

Potencionální zvýšení tržeb, na které by společnost Skidders mohla dosáhnout díky expanzi na norský trh bude odhadnuto ve třech možných variantách. Bude se jednat o variantu pesimistickou, realistickou a optimistickou. Tyto varianty jsou predikovány pro následující za rok 2023, kdy už by dle plánu měli být funkční obchodní partneři, influenceři a nachystané reklamní spoty. Odhadové % zvýšení jsou počítány ze současných tržeb společnosti, které jsou více jak 135 milionů Kč.

Pesimistická varianta – bude počítat s navýšením tržeb za první rok o 1 %. Jednalo by se o případ, kdyby nefungovala marketingová strategie a nebyli nalezeni vhodní B2B partneři, kteří by správně reprezentovali a prodávali produkt společnosti Skidders na norském trhu.

Realistická varianta – je odhadovaná vedením společnosti podle všech předpokladů a reálnými zkušenostmi s ostatními trhy, kalkuluje s navýšením tržeb o 2,5 %.

Optimistická varianta – která by se vyrovnala nejúspěšnějšímu vstupu na trh, kterou společnost Skidders zažila, v ní by se počítalo se zvýšením tržeb o 3,5 %.

Tabulka 22: Vývoj tržeb ve 3 variantách
(Zdroj: vlastní zpracování)

Možné scénáře	Zvýšení tržeb
Pesimistický scénář	1 354 554,00 Kč
Realistický scénář	3 386 383,00 Kč
Optimistický scénář	4 740 935,00 Kč

4.4.3 Časový harmonogram

Důležité si přesné stanovení časového harmonogramu jednotlivých činností tak, aby byly stanoveny reálné termíny, kdy se jednotlivé úkoly dokončí. Začátek expanze na norský trh se plánuje na polovinu roku 2022. V červnu tohoto roku by měla být zahájena analýza potencionálních distributorů, kterou povede pověřený obchodní zástupce společnosti. Využije k tomu současné etablované distributory, sociální sítě, veletrhy, interní analýzy norských prodejců barefoot obuvi, outdoorového oblečení a zdravého životního stylu. V současné době zároveň probíhá vývoj a testování nových produktů, který bude pokračovat až do konce roku 2022. Díky rozmanitější nabídce lze očekávat větší zájem o výrobky společnosti. Po založení společnosti současnými majiteli, která bude mít podobu zahraniční pobočky, se začne budovat nová distributorská síť. Tuto činnost a komunikaci s distributory bude mít na starosti pověřený obchodní zástupce. Následně začnou probíhat marketingové aktivity jako je PPC reklama, influencer marketing, účast na veletrzích a komunikace s novináři v rámci PR.

Tabulka 23: Harmonogram jednotlivých činností
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Harmonogram jednotlivých činností									
Aktivita	6/22	7/22	8/22	9/22	10/22	11/22	12/22	1/23	2/23
Analýza distributorů									
Vývoj nových produktů									
Založení společnosti									
Vytváření distributorské sítě									
SEO úpravy									
PPC marketing									
Influencer marketing									
Public relations									
Veletřhy									

4.5 Stanovení rizik

Rizik, která mohou nastat při expanzi na společnosti Skidders na norský může být celá řada. Společnost musí s těmito riziky pracovat a vnímat, že daná rizika mohou nastat. Největším rizikem při expanzi na zahraničí trh může být špatná analýza daného trhu a špatně určené náklady. Jelikož společnost nechce investovat příliš velké prostředky na expanzi tak se rozhodla pro expanzi přes B2B partnery. Tudíž se eliminovali rizika spojená s kamennou pobočkou přímo v dané zemi.

Kritickým faktorem posledních let je probíhající pandemie COVID-19, díky které se může řada činností značně opozdit. Návrhy v podobě lokálních veletrhů mohou být dokonce úplně zrušeny z důvodu opětovného nekontrolovatelného šíření viru. S tímto faktorem musí společnost Skidders počítat a zjišťovat si informace o aktuální situaci co nejčastěji.

Jelikož se společnost Skidders rozhodla jít cestou vybudování nové distributorské sítě prodejců v dané zemi, vzniká tím významné riziko vybrání nevhodného partnera, nebo dokonce nenalezení žádného partnera. Pokud by vybraný nový distributor neměl schopnost správně reprezentovat a nabízet značku, patrně může hrozit poškození a ztráta dobrého jména celé společnosti, následkem čehož by bylo velmi obtížné plánované rozšiřování na požadovaném trhu. Analýza možných kandidátů nových lokálních distributorů musí být tedy co nejpřesnější tak, aby se dané riziko minimalizovalo.

Dalším neméně významným rizikem je nesprávné uchopení marketingové kampaně. Je důležité dobře nastavit PPC reklamy, tak aby se zobrazovaly správným lidem, kteří by mohli být potenciálními zákazníky. PPC reklama ale může fungovat, jen pokud jsou

správně vybrané fotografie a videa, které budou na příspěvky a reklamy použity. Nesprávná reklama zákazníka neosloví a nebude mít požadovaný efekt vedoucí k rozhodnutí o zakoupení výrobků.

Také v případě nezajištění dostatečného odbytu skladového zboží, ať už pak bude důvod jakýkoliv, může vzniknout jak riziko nedostatečných skladovacích prostor, tak s tím následně nutně související vedlejší efekt v navýšení nákladů spojených s jeho delším skladováním.

Dalším důležitým aspektem je interní komunikace ve společnosti takovým způsobem, aby každý zaměstnanec znal důvody expanze a díky tomu se následně snažil plnit své úkoly v čas a s maximální profesionalitou.

Nejdůležitější činností celého procesu expanze je důsledné sledování a průběžné vyhodnocování každé naplánované činnosti. Díky včasnému rozpoznání rizika či problému může společnost Skinners operativně reagovat a upravit časový plán a harmonogram jednotlivých činností tak, aby dosáhla a naplnila své rozvojové cíle.

4.6 Analýza rizik

Při analýze rizik je nutné určit stupnici pravděpodobnosti výskytu jednotlivých rizik a stanovit velikost jeho dopadu pro společnost Skinners. Na základě výsledku kombinace pravděpodobnosti a velikosti dopadu lze stanovit stupeň významnosti rizika pro společnost.

Tabulka 24: Klasifikační stupnice rizik
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Body	Dopad rizika	Body	Pravděpodobnost výskytu rizika
1	Minimální	1	Velmi nepravděpodobné
2	Méně významné	2	Výjimečně možné
3	Významné	3	Možné
4	Velmi významné	4	Pravděpodobné
5	Kritické	5	Jisté

Tabulka 25: Stupnice významnosti rizik
(Zdroj: Vlastní zpracování)

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

Díky analýze rizik jsou definovány hrozby, pravděpodobnost jejich uskutečnění a dopad rizik na společnost. V rámci návrhů expanze je důležité zhodnotit rizika, která mohou nastat a navrhnout opatření, na snížení pravděpodobnosti jejich výskytu.

- Špatný výběr obchodních partnerů
- Pandemie/válka
- Nepřijetí na norský trh
- Vývoj měnového kurzu
- Neznalost jazyka
- Konkurence na trhu
- Špatně vyčíslené náklady na expanzi

Tabulka 26: Potencionální rizika
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnocení
Špatný výběr obchodního partnera	3	4	12
Pandemie/válka	2	4	8
Nepřijetí na norský trh	2	5	10
Vývoj měnového kurzu	2	3	6
Neznalost jazyka	4	1	4
Konkurence na trhu	2	4	8
Špatně vyčíslené náklady na expanzi	2	5	10

Jak lze vidět v tabulce č. 26, tak nejvyšší sumu hodnocení potencionálních rizik dosahuje špatný výběr obchodního partnera. Tento bod je pro společnost kriticky důležitý vzhledem k typu plánované expanze na norský trh pomocí sítě obchodních partnerů. Na druhém místě skončilo riziko nepřijetí norského trhu a riziko špatně vyčíslených nákladů na expanzi.

Možná opatření k potencionálním rizikům:

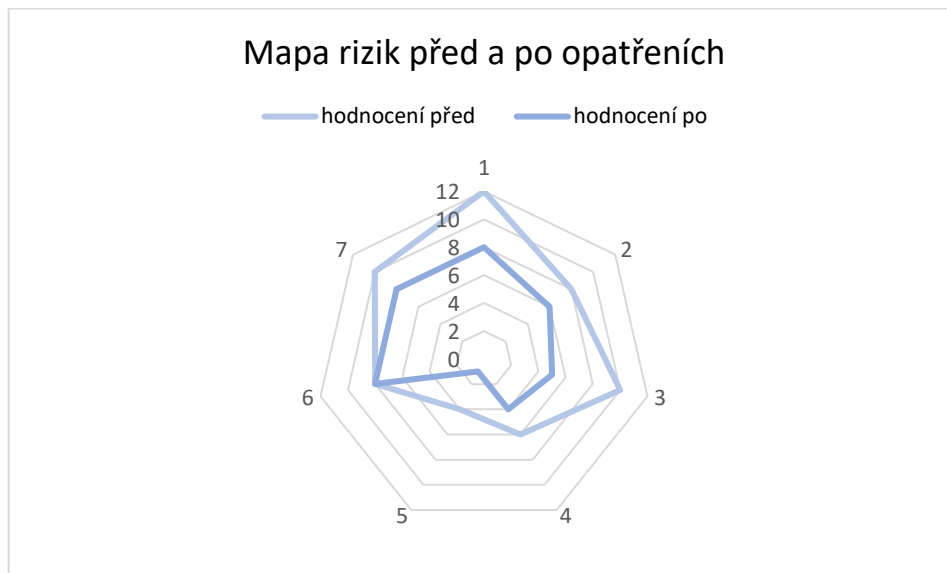
- Špatný výběr obchodního partnera – provedení kvalitní analýzy a vyhodnocení vhodných potencionálních partnerů, jejich pravidelná kontrola počínání.
- Začátek války či pandemie – udržování dostatečných zásob materiálů i finanční prostředků pro tyhle nepredikovatelné situace.
- Nepřijetí produktu norským trhem – přehodnocení reklamních kampaní, proškolení obchodních partnerů tak, aby se v nich vzbudila co nejvyšší důvěra v nabízenou značku a samotný produkt.
- Vývoj měnového kurzu – zajištění kurzového rizika pomocí hedgingu, či časováním plateb
- Neznalost jazyka – najmutí místního překladatele, který pomůže s komunikací osobní i s komunikací na sociálních sítích a reklamách.
- Konkurence na trhu – sestavení silného marketingového mixu.
- Špatně vyčíslené náklady na expanzi – pečlivé analýzy a kalkulace nákladů, jejich průběžná kontrola, ověřování, zda náklady nepřesahují plán.

Tabulka 27: Aplikace opatření proti rizikům
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnocení
Špatný výběr obchodního partnera	2	4	8
Pandemie/válka	2	3	6
Nepřijetí na norský trh	1	5	5
Vývoj měnového kurzu	2	2	4
Neznalost jazyka	1	1	1
Konkurence na trhu	2	4	8
Špatně vyčíslené náklady na expanzi	2	4	8

4.7 Mapa rizik po zavedení opatření

Poslední částí kapitoly analýzy rizik je zhodnocení dopadu opatření. V grafu č. 1. lze vidět rozdíl hodnoty rizik před opatřeními (světle modré) a po zavedení opatření (tmavě modré)



Graf 1: Pavučinový graf s mapou rizik po provedení opatření
(Zdroj: Vlastní zpracování)

5 ZÁVĚR

Cílem celé diplomové práce bylo navrhnout strategii expanze společnosti Skinners Technologies s. r. o. na zahraniční trh. Společnost Skinners je výrobcem jedinečného druhu obuvi, takzvaných ponožkobot. Expanze do Norska je vnímána jako další logický plánovaný krok k růstu společnosti Skinners a získání nových potencionálních zákazníků nejen v Norsku, ale i na celém Skandinávském poloostrově.

Práce je rozdělena do čtyř částí. V první části je vymezen problém, cíle práce, metody zpracování a postupy řešení, což pomohlo, aby jednotlivé části práce na sebe co nejlépe navazovaly.

Druhá část je věnována teoretickému popisu jednotlivých bodů expanze na zahraniční trh. Jsou zde popsány náležitosti mezinárodního obchodu a rizika spojená se vstupem na zahraniční trh. Na konci této kapitoly jsou popsány jednotlivé analýzy, které byly v práci použity.

Na teoretický popis možných situací navazuje analytická část diplomové práce. Zde jsou obsaženy základní informace o vybrané společnosti a státu, kam bude expanze směřovat. Pro analýzu vnějšího prostředí byla provedena Porterova analýza pěti sil a PESTLE analýza. V analýze vnitřního prostředí je použit McKinseyho model 7S. Pro podklady marketingového mixu a segmentace trhu byl využit marketingový výzkum formou dotazníkového šetření. Výsledky jednotlivých analýz byly podkladem pro vytvoření SWOT analýzy.

Poslední část byla věnována konkrétním návrhům na expanzi společnosti Skinners Technologies na norský trh. Cílem bylo uchycení na norském trhu, získání nových zákazníků a tím zvýšení tržeb. Je zde popsán způsob založení společnosti v Norsku a hledání nových obchodních partnerů na daném trhu. Následně je stanoven marketingový mix, který je klíčový při oslovování zákazníků a úspěšnému uchycení se na novém trhu. K jednotlivým bodům návrhů jsou přiřazeny náklady a následně stanoveny tři varianty očekávaných výnosů. Na závěr je popsán harmonogram plánovaných úkonů expanze.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 9788074006371.
- (2) GRASSEOVÁ, Monika, ed. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. Brno: Edika, 2013. ISBN 4200101502434
- (3) BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, il, grafy. ISBN 978-80-247-1535-3.
- (4) KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017. ISBN 9788073806460.
- (5) MALLYA, T. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.
- (6) MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ, Alexej SATO a kolektiv. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3237-4.
- (7) PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing*. I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1.
- (8) FORET, Miroslav, 2008. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1942-6.
- (9) KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ, Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-8-024-77298-1.
- (10) SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing: Cesta k trhu*. Zlín: Ekka, 1992. ISBN 80-900015-8-0.
- (11) KOTLER, P. a kol. (2007) *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-2471545-2.

- (12) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Karel ŠTEKER. *Finanční analýza podniku: Komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 9788073807566.
- (13) ŠTĚRBOVÁ, L. a kol. 2013. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4694-4
- (14) HALÍK, Jaroslav a Helena FIALOVÁ, 2016. *Strategie vstupu firem na zahraniční trhy*. Praha: Metropolitan University Prague Press. ISBN 978-80-87956-51-9.
- (15) KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER, Tomáš JUPPA a Martin MACHEK, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- (16) Skidders | Jděte lehce & Zůstaňte chráněni | skidders.cc. [online]. Copyright © 2022 Skidders Technologies s.r.o. Všechna práva vyhrazena. [cit. 02.02.2022]. Dostupné z: <https://skidders.cc/cs/>
- (17) Norsko | BusinessInfo.cz. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Copyright © 1997 [cit. 02.02.2022]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/norsko-souhrnna-teritorialni-informace/2#0-uvod>
- (18) Daňové sazby zemí EU | Česká účetní kancelář, a. s.. *Česká účetní kancelář, a. s.* [online]. Dostupné z: <https://www.ceskaucetnikancelar.cz/cs/danove-sazby-zemi-eu>
- (19) Norway GDP - *Gross Domestic Product 2021* | countryeconomy.com. | countryeconomy.com [online]. Dostupné z: <https://countryeconomy.com/gdp/norway>
- (20) Norsko | BusinessInfo.cz. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Copyright © 1997 [cit. 20.02.2022]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/norsko-souhrnna-teritorialni-informace/2#2-ekonomika>
- (21) Koruna, Norská koruna NOK, kurzy měn. *Kurzy.cz* [online]. Praha: Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o., 2022 [cit. 20.02.2022]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/nejlepsi-kurzy/NOK-norska-koruna/>
- (22) Norway Consumer Spending 1970-2022 | MacroTrends. *Macrotrends | The Long Term Perspective on Markets* [online]. Copyright © 2010 [cit. 20.02.2022]. Dostupné z: <https://www.macrotrends.net/countries/NOR/norway/consumer-spending>

- (23) Norway Household Income per Capita, 2005 – 2022 | *CEIC Data. Redirecting to <https://www.ceicdata.com/en>* [online]. Copyright © 2021 CEIC Data, an ISI Emerging Markets Group Company. All rights reserved [cit. 25.02.2022]. Dostupné z: <https://www.ceicdata.com/en/indicator/norway/annual-household-income-per-capita#:~:text=Norway%20Annual%20Household%20Income%20per,averaged%20value%20of%2044%2C349.171%20USD>.
- (24) Norway: monthly average earnings 2021 | Statista. • *Statista - The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies* [online]. Copyright © Statista 2022 [cit. 05.03.2022]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1298702/norway-average-earnings-month/>
- (25) Norway: average age of population 2022 | Statista. • *Statista - The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies* [online]. Copyright © Statista 2022 [cit. 05.03.2022]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1297976/norway-average-age-of-the-population/>
- (26) Norway Population 2022 (Demographics, Maps, Graphs). *2022 World Population by Country* [online]. Copyright © 2022 World Population Review [cit. 01.05.2022]. Dostupné z: <https://worldpopulationreview.com/countries/norway-population>
- (27) Norsko | *BusinessInfo.cz. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Copyright © 1997 [cit. 10.03.2022]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/norsko-souhrnna-teritorialni-informace/2#5-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-zbozi-na-trhu>
- (28) BRAUNER, M. Obchodní zástupce [ústní sdělení] Skinners Technologies. Údolní 27, Brno-střed 11.3.2022.
- (29) NUF – Foreign companies registered in Norway - *Norwegian Customs. Toll.no - Tolletaten* [online]. Dostupné z: <https://www.toll.no/en/corporate/import/calculating-customs-duty-and-taxes/nuf--foreign-companies-registered-in-norway/>
- (30) Altinn - Starting a Norwegian branch of a foreign company (NUF). *Altinn – Start* [online]. Dostupné z: <https://www.altinn.no/en/start-and-run-business/planning-starting-registration-of-the-enterprise/starting-a-norwegian-branch-of-a-foreign-company-nuf/>

- (31) Start a Company in Norway - Complete Guide • *Legalee. Incorporate your Dutch BV with Legalee - 100% Online* [online]. Copyright © 2022 [cit. 15.03.2022]. Dostupné z: <https://legalee.nl/norway/start-company-norway/>
- (32) Forside – Reiselivsmessen. *Forside – Reiselivsmessen* [online]. Copyright © Copyright Reiselivsmessen [cit. 20.03.2022]. Dostupné z: <https://reiselivsmessen.no/>
- (33) Oslo Design Fair - Look, learn, meet and do business!. *Oslo Design Fair - Look, learn, meet and do business!* [online]. Copyright © Copyright 2019. [cit. 20.03.2022]. Dostupné z: <https://oslodesignfair.no/>
- (34) KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2019. ISBN 9788073807566
- (35) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku: Metody finanční analýzy*. Druhé aktualizované. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 4200101388076.
- (36) DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Třetí upravené vydání. Praha: EKOPRESS, 2010. ISBN 9788086929682.
- (37) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 4200101624280.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Porterův model pěti sil	24
Obrázek 2: Schéma Mckinseyho metody 7S	30
Obrázek 4: Logo společnosti Skinners	41
Obrázek 5: Rozdělení krajů Norsko	42
Obrázek 6: Měnový kurz NOK/CZK.....	45
Obrázek 7: Organizační struktura společnosti	54
Obrázek 8: Rozdělení produktů	57
Obrázek 9: Popis produktu Skinners 2.0	58
Obrázek 10: model Skinners 1.0.....	58
Obrázek 11: model Skinners 2.0.....	59
Obrázek 12: model Kids line 2.0	59
Obrázek 13: Snapback a Skinners ponožky.....	60
Obrázek 14: Vybrané barevné kombinace Skinners 1.0.....	78
Obrázek 15: Vybrané barevné kombinace Skinners 2.0.....	78
Obrázek 16: Skinners Kids Line 2.0.....	79
Obrázek 17: Návrh vzhledu propagačních fotografií s fjordy	83
Obrázek 18: Návrh vzhledu propagačních fotografií pro Norsko	83

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: HDP Norska.....	44
Tabulka 2: Inflace v Norsku	44
Tabulka 3: Nezaměstnanost:	44
Tabulka 4: Roční hrubý příjem domácnosti (v USD).....	45
Tabulka 5: Průměrná měsíční mzda (v NOK)	46
Tabulka 6: Průměrný věk obyvatel Norska (v letech)	46
Tabulka 7: Počet obyvatel Norska	46
Tabulka 8: Výdaje na výzkum a vývoj (v %)	47
Tabulka 9: Ceny jednotlivých výrobků	61
Tabulka 10: Ukazatelé rentability (v %).....	64
Tabulka 11: Ukazatelé likvidity.....	65
Tabulka 12: Ukazatelé zadluženosti	66
Tabulka 13: Ukazatele aktivity	66
Tabulka 14: SWOT analýza.....	68
Tabulka 15: Vnitřní vlivy	69
Tabulka 16: Vnější vlivy.....	69
Tabulka 17: SWOT matice	70
Tabulka 18: Vyčíslení nákladů návrhu na založení společnosti v Norsku	74
Tabulka 19: Náklady za účast na veletrzích	76
Tabulka 20: Cena jednotlivých produktů.....	81
Tabulka 21: Vyčíslení nákladů na 1. rok	86
Tabulka 22: Vývoj tržeb ve 3 variantách.....	87
Tabulka 23: Harmonogram jednotlivých činností	88
Tabulka 24: Klasifikační stupnice rizik	89
Tabulka 25: Stupnice významnosti rizik	90
Tabulka 26: Potencionální rizika	90
Tabulka 27: Aplikace opatření proti rizikům.....	91

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Pavučinový graf s mapou rizik po provedení opatření.....	92
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 : Rozvaha ve zkráceném rozsahu o roku 2016-2020	I
Příloha 2: Výkaz zisku a ztrát ve zkráceném rozsahu od 2016-2020	II
Příloha 3 : Výsledky marketingového výzkumu	III

Příloha 1 : Rozvaha ve zkráceném rozsahu o roku 2016-2020

ROZVAHA					
Rok	2016	2017	2018	2019	2020
AKTIVA CELKEM	14 945	29 255	35 896	32 846	69 417
Stálá aktiva	939	682	1 005	2 945	3 076
Dlouhodobý nehmotný majetek	-	-	580	1150	1563
Dlouhodobý hmotný majetek	939	682	425	1795	1513
Dlouhodobý finanční majetek	-	-	-	-	-
Oběžná aktiva	13 979	28 524	34 618	29 761	66 051
Zásoby	1 037	8 199	5 803	12 669	9 691
Pohledávky	1 196	1 777	1982	3603	1 133
Peněžní prostředky	11 746	18 548	26 833	13 489	52 227
Časové rozlišení aktiv	27	49	273	140	290
PASIVA CELKEM	14 945	29 255	35 896	32 846	69 417
Vlastní kapitál	3 133	23 225	33 080	31 335	39 947
Základní kapitál	10	10	10	10	10
Ážio a kapitálové fondy	-	-	-	-	-
Fondy ze zisku	-	-	-	-	-
Výsledek hospodaření minulých let	0	3 053	23 215	29 070	29 325
Výsledek hospodaření běžného účetního období	3 747	20 162	9 855	2 255	10 612
Cizí zdroje	11 812	6 030	2 816	1 423	29 470
Dlouhodobé závazky	0	188	98	482	291
Krátkodobé závazky	11 812	5 842	2 718	941	29 179
Časové rozlišení pasiv	-	-	-	88	-

Příloha 2: Výkaz zisku a ztrát ve zkráceném rozsahu od 2016-2020

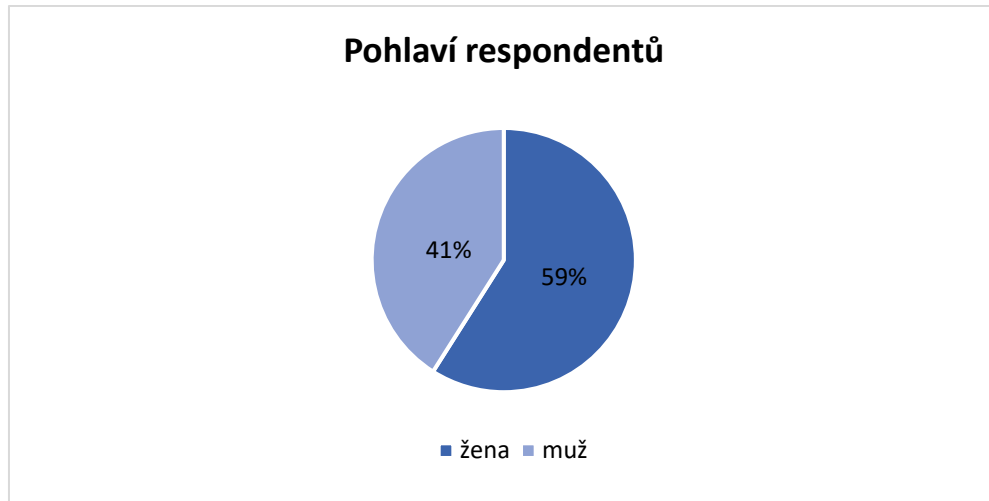
VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT					
Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby z prodeje výrobku a služeb	14 945	29 255	35 896	32 846	69 417
Tržby za prodej zboží	939	682	1 005	2 945	3 076
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-	-	580	1 150	1 563
Osobní náklady (ř. 10 + 11)	939	682	425	1 795	1 513
Úpravy hodnot v provozní oblasti	-	-	-	-	-
Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	13 979	28 524	34 618	29 761	66 051
Ostatní provozní náklady	1 037	8 199	5 803	12 669	9 691
Provozní výsledek hospodaření	1 196	1 777	1 982	3 603	1 133
Ostatní finanční náklady	11 746	18 548	26 833	13 489	52 227
Finanční výsledek hospodaření	27	49	273	140	290
Výsledek hospodaření před zdaněním	14 945	29 255	35 896	32 846	69 417
Daň z příjmů za běžnou činnost	736	4 774	2 424	596	2 553
Výsledek hospodaření po zdanění	3 123	20 162	9 855	2 254	10 612
Výsledek hospodaření za účetní období	3 123	20 162	9 855	2 254	10 612
Čistý obrat za účetní období	16 435	50 508	50 726	35 770	63 139

Příloha 3 : Výsledky marketingového výzkumu

Výsledky výzkumu jsou zobrazeny v grafech. Celkem bylo v dotazníku 12 otázek.

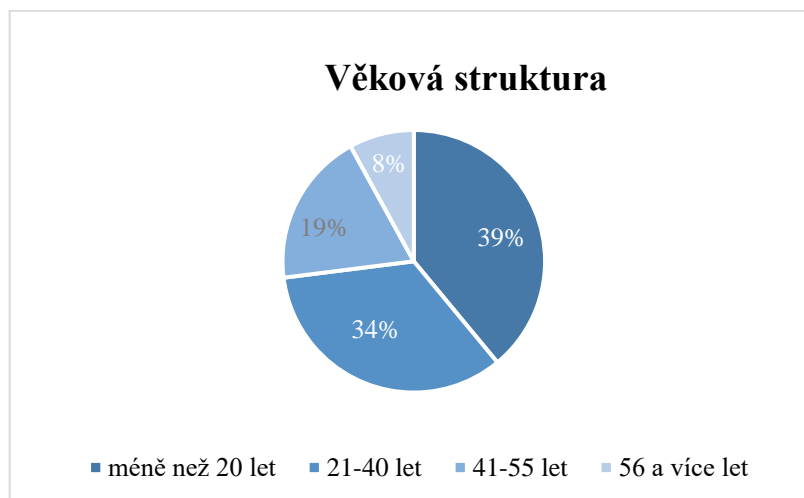
1. Hva er ditt kjønn ?

- Mann
- Kvinne



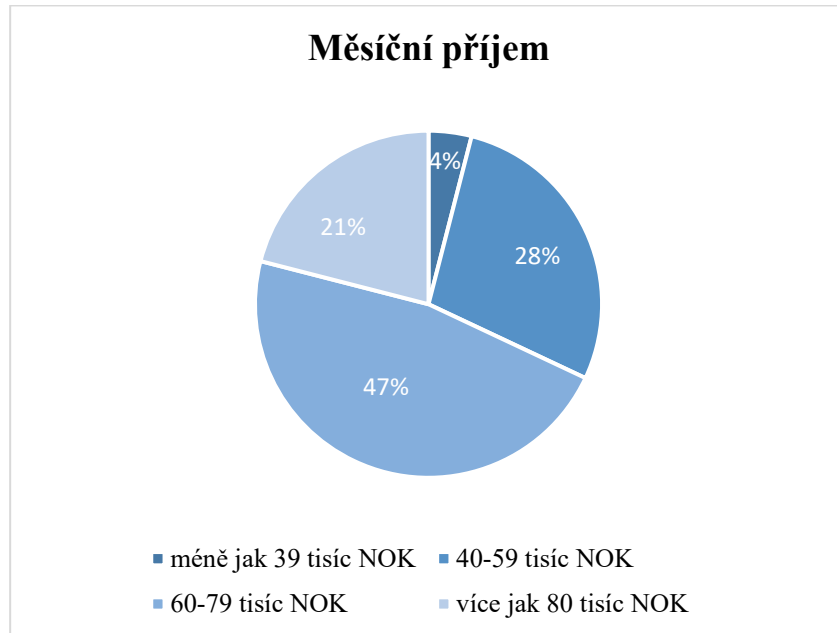
2. Hvor gammel er du?

- mindre enn 20 år
- 21-40 år
- 41-55 år
- 56 og eldre



3. Hva er din månedlige inntekt?

- under 39 tusen norske kroner
- 40 - 59 tusen norske kroner
- 60 - 79 tusen norske kroner
- 80 tusen og mer norske kroner



4. Hva er ditt bosted?

- Landsbygda
- By

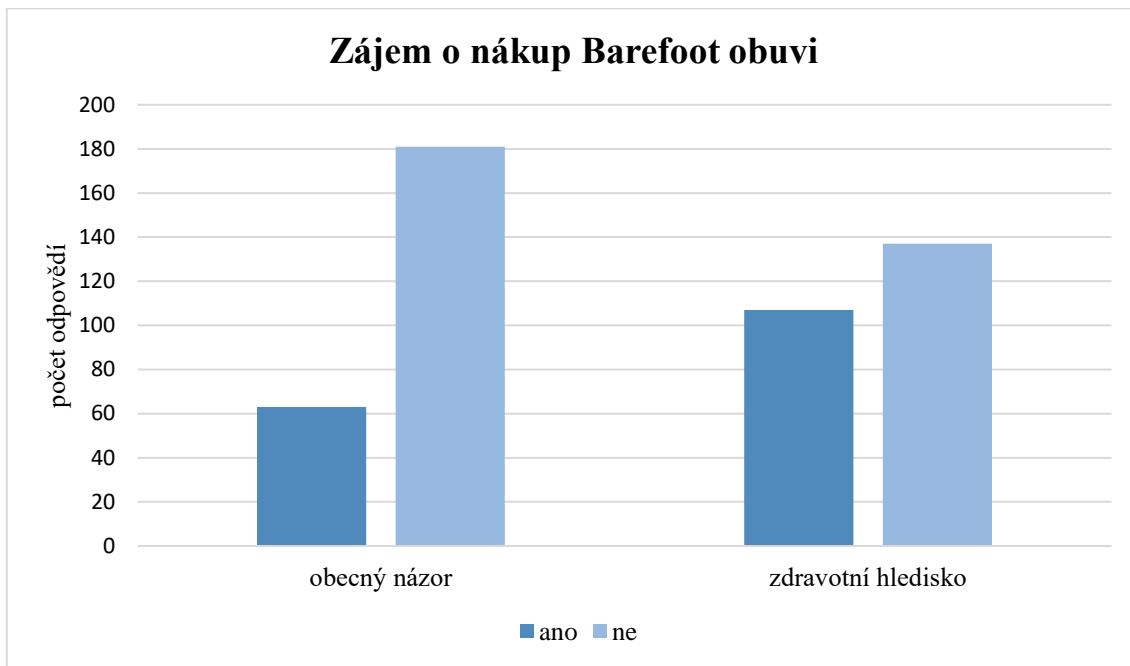


5. Har du vurdert å kjøpe barfotsko?

- Ja
- Nei

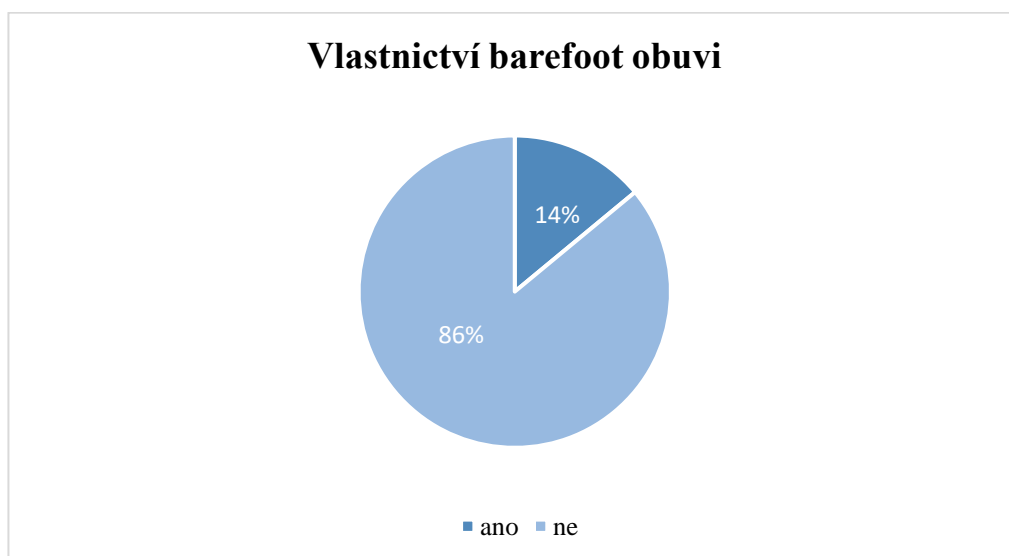
6. Ville du vurdert å kjøpe barfotsko hvis du visste at det var sunt?

- Ja
- Nei



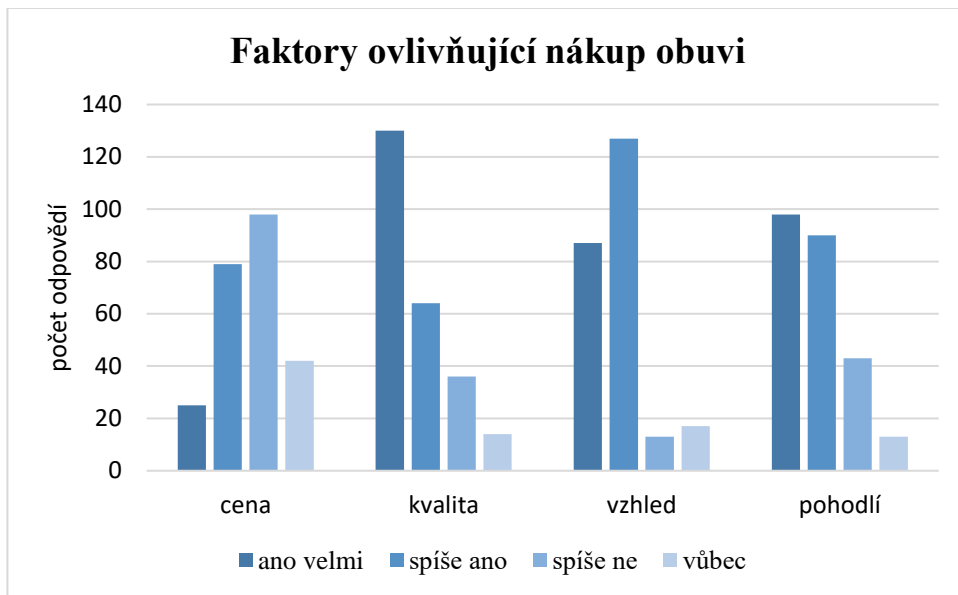
7. Eier eller har du eid barfotsko?

- Ja
- Nei



8. Hva er viktig når du kjøper sko?

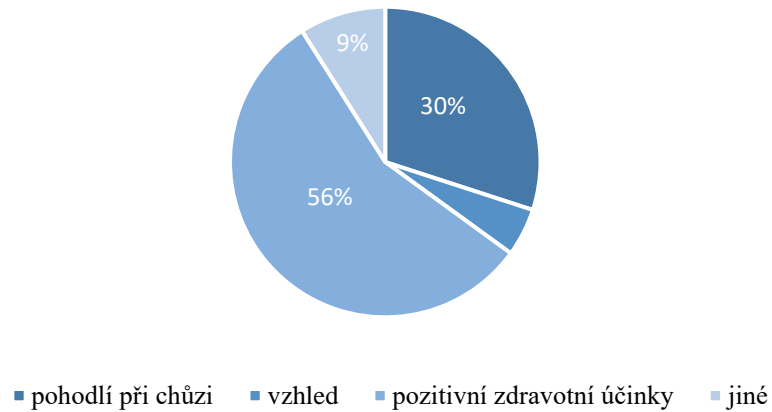
- pris
- kvalitet
- utseende
- komfort
- delt inn i: undervisning ja, heller ja, heller nei, absolutt ikke



9. Hvorfor vurderer du å kjøpe barfotsko?

- gangkomfort
- utseende
- positive helseeffekter
- annen

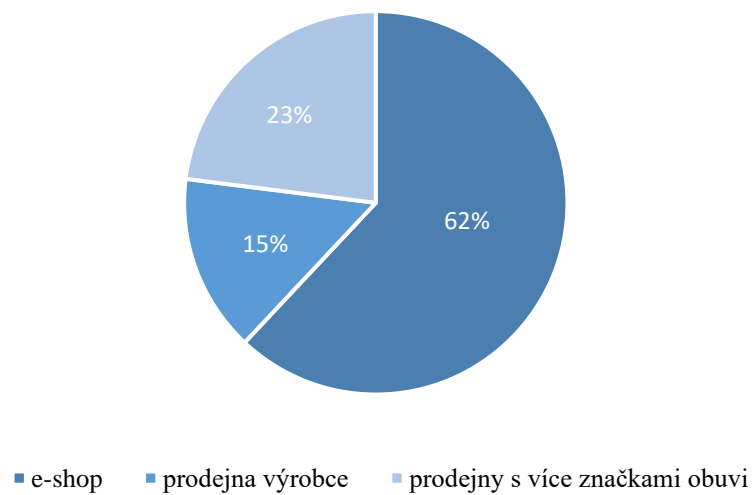
Důvod nákupu barefoot obuvi



10. Hvor kjøper du oftest sko?

- e-butikk
- steinbutikkprodusent
- skobutikker med flere merker

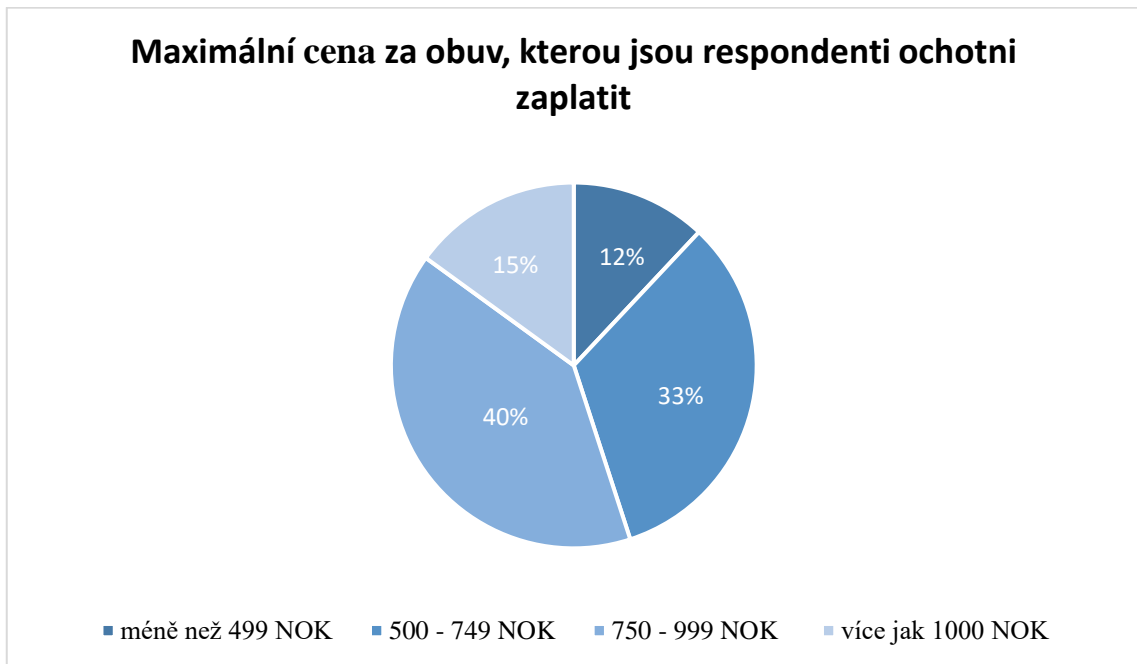
Místo nákupu obuvi



11. Hvor mye er du villig til å bruke på sko?

- under 500 norske kroner
- 500 - 749 norske kroner
- 750 - 999 norske kroner

- 1000 og mer norske kroner



12. Hvilken type skokampanje er avgjørende for deg?

- medier / utskrifter
- sosiale nettverk
- anbefalinger fra bekjente
- anmeldelse
- demonstrasjonsarrangementer/messer

