



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÝ MIX SPOLEČNOSTI VSTUPUJÍCÍ NA ZAHRANIČNÍ TRH

INTERNATIONAL MARKETING MIX OF SELECTED COMPANY ENTERING FOREIGN MARKET

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Lujza Sadloňová

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.

BRNO 2021

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	<b>Bc. Lujza Sadloňová</b>
Studijní program:	Mezinárodní ekonomika a obchod
Studijní obor:	bez specializace
Vedoucí práce:	<b>Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu 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:

## **Mezinárodní marketingový mix společnosti vstupující na zahraniční trh**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod

Teoretická východiska

Analýza současného stavu

Návrhy na řešení

Závěr

Seznam literatury

Seznam příloh

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

Hlavním cílem diplomové práce je vypracování mezinárodního marketingového mixu pro vybranou společnost, která chce vstoupit na zahraniční trh. Návrhy budou vycházet z vykonaných analýz a výsledků průzkumu. Na základě zjištění jsou formulované doporučení, které budou přínosem pro zadavatele při vstupu na zahraniční trh.

### **Základní literární prameny:**

BERNDT, Ralph; Claudia ALTOBELLI a Matthias SANDER. Internationales Marketing-Management. 5th Edition. Heidelberg: Springer Gabler, 2016. ISBN 978-3662467862.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, Philip; WONG, Veronica; SAUNDERS, John a ARMSTRONG, Gary. Moderní marketing. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.



MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2986-2.

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. Marketing. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400--15-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

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

---

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

## **Abstrakt**

Diplomová práca sa zameriava na problematiku medzinárodného marketingového mixu českej spoločnosti vstupujúcej na nemecký trh. Špecifikuje motívy a formy vstupu na zahraničný trh a definuje jednotlivé zložky medzinárodného marketingového mixu. Obsahuje návrh vhodnej formy vstupu, rozpracovanie medzinárodného marketingového mixu spoločnosti, a na základe prieskumu konkurenčných predajných cien vybraných výrobkov odporúča zvoliť vhodnú cenovú stratégiu pri vstupe na zahraničný trh.

## **Kľúčové slová**

medzinárodný marketingový mix, expanzia na zahraničný trh, PESTE analýza, Porterova analýza, prieskum konkurenčných cien, nemecký trh, ortopedické pomôcky

## **Abstract**

The diploma thesis focuses on the issue of the international marketing mix of a Czech company entering the German market. It specifies the motives and forms of entering the foreign market and defines the individual components of the international marketing mix. It contains a suggestion for a suitable form of entry, elaboration of an international marketing mix of the company and based on a survey of competitive prices of selected products, it recommends choosing a suitable pricing strategy when entering a foreign market.

## **Key words**

international marketing mix, expansion to foreign markets, PESTE analysis, Porter's analysis, competitive price survey, German market, orthopedic appliances

### **Bibliografická citácia**

SADLOŇOVÁ, Lujza. *Mezinárodní marketingový mix společnosti vstupující na zahraniční trh* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/133766>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Lucie Kaňovská.

### **Čestné prehlásenie**

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracovala som ju samostatne. Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušila autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorskom a o právach súvisujúcich s právom autorským).

V Brne dňa 16. mája 2021

.....

podpis autora

## **Pod'akovanie**

Moje veľké pod'akovanie patrí pani Ing. Lucii Kaňovskej, Ph.D. za odborné vedenie diplomovej práce, za všetky užitočné rady a podnetné pripomienky. Ďakujem i mojej rodine a priateľovi za podporu počas štúdia a pri spracovávaní tejto práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>CIELE A METODIKA PRÁCE.....</b>	<b>13</b>
<b>1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE .....</b>	<b>15</b>
1.1 Pojatie medzinárodného marketingu, jeho koncepcie a špecifiká .....	15
1.2 Motívy pre vstup na zahraničné trhy .....	16
1.3 Formy vstupu na zahraničný trh .....	17
1.4 Analýza prostredia podniku .....	22
1.4.1 Analýza makroprostredia – PESTE analýza.....	22
1.4.2 Analýza mikroprostredia – Porterova analýza.....	24
1.5 Medzinárodný marketingový mix.....	26
1.5.1 Medzinárodná výrobková politika .....	27
1.5.2 Medzinárodná cenová politika.....	28
1.5.3 Medzinárodná distribučná politika .....	29
1.5.4 Medzinárodná komunikačná politika.....	31
1.6 Literárna rešerš k prieskumu.....	33
1.6.1 Vymedzenie pojmu "cena" a jej charakteristika .....	33
1.6.2 Metódy cenotvorby .....	35
1.6.3 Cenové rozhodovanie a cenové stratégie.....	36
1.6.4 Cenové zrovnávače .....	42
1.6.5 Cenový výskum .....	43
1.6.6 Medzinárodné ceny .....	43
1.7 SWOT analýza.....	44
1.8 Zhrnutie teoretickej časti .....	46
<b>2 ANALYTICKÁ ČASŤ .....</b>	<b>47</b>
2.1 Predstavenie spoločnosti.....	47
2.1.1 Popis histórie spoločnosti až do súčasnosti .....	47
2.2 PESTE analýza .....	50
2.2.1 Politické a právne prostredie.....	50
2.2.2 Ekonomické prostredie .....	53
2.2.3 Socio-kultúrne prostredie.....	59
2.2.4 Technologické prostredie.....	67
2.2.5 Environmentálne prostredie.....	70

2.3	Analýza konkurenčného prostredia .....	72
2.3.1	Porterova analýza piatich konkurenčných síl .....	72
2.3.2	Analýza konkurencie na nemeckom trhu.....	75
2.3.3	Prieskum vývoja predajných cien konkurentov u ortopedických pomôcok na online trhu v Nemecku za posledné 3 roky.....	86
2.4	Analýza zákazníkov .....	99
2.5	Marketingový mix spoločnosti na českom trhu .....	101
2.5.1	Výrobová politika .....	101
2.5.2	Cenová politika .....	107
2.5.3	Distribučná politika.....	108
2.5.4	Komunikačná politika.....	109
2.6	SWOT analýza .....	110
2.6.1	Silné stránky .....	110
2.6.2	Slabé stránky .....	111
2.6.3	Príležitosti .....	112
2.6.4	Hrozby .....	113
2.6.5	Vyhodnotenie SWOT analýzy .....	115
2.7	Zhrnutie analytickej časti .....	117
<b>3</b>	<b>NÁVRHOVÁ ČASŤ .....</b>	<b>118</b>
3.1	Návrh vhodnej formy vstupu Vybranej spoločnosti s.r.o. na nemecký trh .....	118
3.2	Návrh medzinárodného marketingového mixu.....	120
3.2.1	Výrobová politika .....	120
3.2.2	Cenová politika .....	122
3.2.3	Distribučná politika.....	124
3.2.4	Komunikačná politika.....	126
3.3	Odhad marketingových nákladov Vybranej spoločnosti s.r.o. pri vstupe na zahraničný trh .....	128
3.4	Návrh vhodného cenového rozpätia predajných cien u vybraných produktov pri vstupe na zahraničný trh .....	131
3.4.1	Diskusia výsledkov prieskumu a odporúčania.....	131
3.4.2	Záver a limity prieskumu .....	135
3.5	Harmonogram činností (Ganttov diagram).....	137
3.6	Kontrola plnenia návrhov .....	138
3.7	Riziká expanzie na zahraničný trh .....	139

3.8 Prínosy expanzie na zahraničný trh .....	141
3.9 Zhrnutie návrhovej časti .....	144
<b>ZÁVER .....</b>	<b>145</b>
<b>ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV .....</b>	<b>148</b>
<b>ZOZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKOV .....</b>	<b>162</b>
<b>ZOZNAM POUŽITÝCH TABULIEK.....</b>	<b>163</b>
<b>ZOZNAM POUŽITÝCH GRAFOV .....</b>	<b>164</b>
<b>ZOZNAM PRÍLOH.....</b>	<b>165</b>



# ÚVOD

Ortopedické pomôcky sú potrebné nielen pre ľudí, ktorí sa už s nejakou vadou narodili, ale aj pre tých, ktorí si určitú deformáciu nôh spôsobili sami, dôsledkom napríklad nesprávne zvolenej obuvi. Vybraná spoločnosť s.r.o. sa zaoberá výrobou, distribúciou a predajom ortopedických, diabetických a športových vložiek do obuvi, ortopedických pomôcok, a ďalších doplnkov obuvi pre zdravú a pohodlnú chôdzu. Cieľom mojej diplomovej práce je poskytnúť tejto firme s dlhoročnou tradíciou, operujúcej v súčasnosti na českom trhu, návrh vstupu na trh nemecký. Návrhy sa budú opierať o jednotlivé analýzy a verím, že budú pre danú spoločnosť prínosné. V zahraničnom obchode figuruje Nemecko ako najdôležitejší obchodný partner pre Českú republiku a rovnako dôležitý je i v prípade exportu či importu obuvi, z čoho môžeme usudzovať, že nemecký trh je pre danú spoločnosť značne perspektívny.

Pri vstupe na zahraničný trh by každá firma mala učiniť rozhodnutie o tom, aká forma vstupu bude tá najefektívnejšia. Ďalej musí firma v prípade expanzie na zahraničný trh zohľadňovať rozdiely na jednotlivých trhoch, čomu by mala uspošobiť svoju stratégiu a využiť tzv. medzinárodný marketingový mix. Ten sa skladá z výrobkovej politiky, cenovej politiky, distribučnej politiky a marketingovej komunikácie. Všetky tieto atribúty budú v diplomovej práci bližšie charakterizované a rozpracované, pričom v dôsledku požiadavky zadávateľa bude väčší dôraz kladený na cenovú politiku a v analytickej časti bude v rámci analýzy konkurencie realizovaný i prieskum vývoja konkurenčných predajných cien vybraných ortopedických produktov.

S Vybranou spoločnosťou s.r.o. som sa prvýkrát stretla počas mojich štúdií v Prahe, kedy som navštívila ich kamennú predajňu za účelom nákupu špeciálnej bandáže a s kvalitou i funkčnosťou tohoto produktu som bola spokojná. Ďalším dôvodom, prečo som si vybrala práve túto spoločnosť, je fakt, že firma spolupracuje i s odbornými ortopedickými a rehabilitačnými lekármi v prípade výroby individuálnych ortopedických pomôcok na lekárske predpis. Oblasť zdravotníctva mi nie je úplne cudzia, pretože viaceré mojich rodinných príslušníkov v oblasti zdravotníctva pracuje a považujem ju za zaujímavú. Navyše je mi blízka i nemecká kultúra a nemecký jazyk ovládam na vysokej úrovni, čo značne uľahčuje prácu s nemeckými zdrojmi a orientáciu v nich, a tak zámer firmy expandovať práve do nemecky hovoriacej krajiny vzbudil môj prirodzený záujem.

Čo sa štruktúry práce týka, je práca rozdelená na teoretickú, praktickú a návrhovú časť. Pre teoretické východiská boli použité predovšetkým odborné knižné zdroje, a to v tlačenej i v elektronickej podobe. Praktická časť sa bude opierať o informácie z voľne dostupných nemeckých, českých, prípadne anglických elektronických databáz, článkov, štatistických úradov, nemeckých zákonov, a ďalšie moje prípadné otázky budú zodpovedané prostredníctvom e-mailovej komunikácie s jednatelom Vybranej spoločnosti s.r.o..

Prvá časť diplomovej práce obsahuje vymedzenie dôležitých teoretických východísk nezbytných pre ďalšie spracovanie práce. Nasledovať bude analytická časť, ktorá obsahuje informácie o spoločnosti a jej okolí doplnené adekvátnymi analýzami prostredia. V tretej časti sú predstavené vlastné návrhy, a to najmä návrh vhodnej formy expanzie Vybranej spoločnosti s.r.o. na nemecký trh, návrhy v rámci jednotlivých zložiek medzinárodného marketingového mixu v kontexte nemeckého prostredia, a návrhy týkajúce sa cenového rozhodovania tých produktov, s ktorými hodlá firma na daný trh vstúpiť.

## CIELE A METODIKA PRÁCE

Cieľom diplomovej práce je vypracovať medzinárodný marketingový mix a poskytnúť návrh vhodnej formy expanzie na nemecký trh pre českú spoločnosť, podnikajúcu v oblasti ortopedických pomôcok. Návrhy sa budú opierať o spísanú literárnu rešerš v danej oblasti a o jednotlivé analýzy súčasného stavu Vybranej spoločnosti s.r.o. použité v práci. Pre dosiahnutie cieľa je použitých niekoľko analýz. Je zvolená analýza makroprostredia (PESTE analýza), analýza mikroprostredia (Porterova analýza), analýza zákazníkov, analýza konkurenčného prostredia a analýza súčasného marketingového mixu na českom trhu. Výstupom použitých analýz je rozbor silných a slabých stránok firmy spolu s príležitosťami a hrozbami na nemeckom trhu (SWOT analýza), a to za použitia systému váh. Súčasťou predloženej práce v rámci analýzy konkurenčného prostredia je i analýza konkrétnych konkurenčných podnikov na nemeckom trhu vybraných podľa podobnej sortimentnej skladby a počtu zamestnancov ako u Vybranej spoločnosti s.r.o. Vybrané podniky boli na základe metódy pozorovania porovnané z troch hľadísk týkajúcich sa ich prezentácie na webových stránkach a sociálnych sieťach. V analytickej časti práce bola tiež použitá kvantitatívna obsahová analýza ako kvantitatívna technika zberu sekundárnych dát, a to za účelom vykonania prieskumu konkurenčných predajných cien troch pre firmu najkľúčovejších produktov z hľadiska obratu. Komparácia týchto predajných cien vybraných troch produktov Vybranej spoločnosti s.r.o. s cenami potenciálnych konkurenčných firiem v Nemecku bude prínosná v oblasti cenového rozhodovania danej firmy. Na základe výsledkov prieskumu bude vypracované doporučené pre zadávateľa ohľadne vhodného cenového rozpätia a cenovej stratégie u týchto troch produktov, ktoré hodlá Vybraná spoločnosť s.r.o. ponúkať na nemeckom trhu. Pre účely daného prieskumu bude použitý príslušný matematicko-štatistický aparát a externé softwarové programy.

Práca je rozdelená na teoretickú, analytickú a návrhovú časť. Prvé kapitoly sú venované teoretickým východiskám, ktoré obsahujú charakteristiku kľúčových oblastí dôležitých pre spracovanie praktickej časti práce. Na úvod je nutné vysvetliť pojetie medzinárodného marketingu ako takého, priblížiť jeho koncepcie a špecifiká. Pozornosť je venovaná formám vstupu na zahraničný trh a motívom s ním spojených. Pri vstupe na zahraničný trh musí firma myslieť na to, že jednotlivé trhy sa navzájom od seba môžu

líšiť, tým pádom by mala uspôsobiť svoju stratégiu a využiť medzinárodný marketingový mix. Jednotlivé atribúty medzinárodného marketingového mixu (výrobná, cenová, distribučná a komunikačná politika) budú charakterizované v jednotlivých podkapitolách, pričom väčší dôraz bude kladený na literárnu rešerš týkajúcu sa cenovej problematiky pre účely vykonania prieskumu v analytickej časti.

Druhá kapitola diplomovej práce je už venovaná praktickej, analytickej časti. Tá začína predstavením Vybranej spoločnosti s.r.o. a popisom jej histórie až do jej súčasného stavu. Nasleduje detailná analýza vonkajšieho prostredia firmy (PESTE analýza), tj. politické a právne, ekonomické, socio-kultúrne, technologické a environmentálne prostredie. Analýza konkurenčného prostredia obsahuje Porterovu analýzu piatich konkurenčných síl, analýzu a pozorovanie konkurencie na nemeckom trhu a prieskum vývoja predajných cien konkurentov u ortopedických pomôcok na nemeckom online trhu za posledné tri roky. Pozornosť bude venovaná vývoju historických cien a bude učený odhad ich trendu do budúcnosti. Práca pokračuje analýzou zákazníkov a analýzou súčasného marketingového mixu spoločnosti s jeho jednotlivými zložkami. Z uvedených analýz bude vychádzať súhrnná SWOT analýza.

Tretia kapitola je venovaná vlastným návrhom riešenia na základe zistených skutočností z analýz a prieskumu. Bude navrhnutá vhodná forma expanzie Vybranej spoločnosti s.r.o. na nemecký trh. Nasledovať budú návrhy v rámci prvkov medzinárodného marketingového mixu v kontexte nemeckého prostredia. V ďalšej podkapitole bude učený odhad nákladov Vybranej spoločnosti s.r.o. spojených s expanziou do Nemecka, a to najprv marketingových a v ďalšej časti práce budú zhrnuté spolu s nákladmi ostatnými. Dôležité návrhy pre zadávateľa sa budú týkať vhodného cenového rozpätia a doporučenej cenovej stratégie u vybraných ortopedických produktov, ktoré plánuje Vybraná spoločnosť s.r.o. na nemeckom trhu ponúkať. Časový harmonogram realizácie vybraných navrhovaných činností a jeho grafické vyobrazenie poskytuje Ganttov diagram. Pozornosť bude tiež venovaná analýze možných rizík, ktoré by mohli ohroziť vstup Vybranej spoločnosti s.r.o. na nemecký trh, spolu s návrhmi, akým spôsobom by bolo možné vybraným rizikám predísť. Napriek rizikám sa očakávajú prínosy plynúce z rozšírenia obchodných aktivít do Nemecka, a to finančné i nefinančné.

# 1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

V prvej časti práce sú vymedzené teoretické východiská, ktoré sú dôležité pre ďalšie časti práce. Na úvod je nutné vysvetliť pojem medzinárodného marketingu a priblížiť jeho špecifiká. Sú charakterizované jednotlivé formy vstupu na zahraničný trh a motívy s ním spojené. Patrí sem i teória k jednotlivým častiam medzinárodného marketingového mixu a literárna rešerš týkajúca sa cenovej problematiky, ktorá je kľúčová pre vykonanie prieskumu v praktickej časti práce.

## 1.1 Pojatie medzinárodného marketingu, jeho koncepcie a špecifiká

V odbornej literatúre sa stretávame s množstvom definícií medzinárodného marketingu. Medzinárodný marketing môžeme chápať ako **filozofiu podnikania**, ktorá je zameraná na uspokojovanie potrieb a prání zákazníkov na medzinárodných trhoch. Cieľom medzinárodnej marketingovej stratégie je vytvárať maximálnu hodnotu pre firemných partnerov vďaka optimalizácií firemných zdrojov a vyhľadávaniu podnikateľských príležitostí na medzinárodných trhoch. Medzinárodný marketing môžeme chápať aj ako **konkrétnu stratégiu firmy na medzinárodných trhoch**, v rámci ktorej podnik realizuje výzkum medzinárodných trhov, vypracováva strategický marketingový plán a volí formy vstupu na zahraničné trhy, realizuje segmentáciu, vyberá cieľový zahraničný trh, volí vhodný positioning a realizuje medzinárodný marketingový mix (Machková, 2009, s. 13).

Internacionálny (medzinárodný) marketing je, už podľa svojho názvu, marketing presahujúci národné hranice. Odlišuje sa od domáceho (národného) marketingu tým, že zahŕňa v sebe oveľa komplexnejšie premenné, ktoré treba zohľadniť. Ak opustíme hranice určitej krajiny, narazíme na početné rozdielnosti v parametroch prostredia a špecifiká jednotlivých trhov musíme zohľadniť. S prekonávaním hraníc štátov je úzko spojený **proces globalizácie a internacionalizácie** (Zamazalová, 2010, s. 293). Internacionalizácia zahŕňa množstvo faktorov, ktoré musia firmy pri voľbe svojej marketingovej stratégie brať v úvahu. Jedná sa najmä o sociálne-kultúrne odlišnosti a ich vplyv na chovanie a rozhodovanie spotrebiteľov na zahraničných trhoch, existencia globálnych marketingových sietí, obchodno-politické podmienky, jazykové bariéry, legislatíva upravujúca podnikanie zahraničných subjektov, práca v cudzom prostredí

a odlišný životný štýl či nutnosť adaptácie marketingového mixu (Machková, 2009, s. 13).

## 1.2 Motívy pre vstup na zahraničné trhy

Rozhodnutie, či vstúpiť na zahraničný trh, nie je vôbec jednoduché a je potrebné ho dôkladne zvážiť. Dôvodov pre vstup môže byť hneď niekoľko. Medzi hlavné motívy zahraničnej expanzie okrem vidiny vyššieho zisku jednoznačne patrí hľadanie nových odbytových možností, vďaka ktorým môže spoločnosť dosiahnuť zvýšenie obratu. Motivovať k tomuto rozhodnutiu môže tiež potenciálna komparatívna výhoda v podobe prístupu k lacnejším surovinám a zníženiu úrovne mzdových nákladov, keďže niektoré krajiny majú lacnejšiu pracovnú silu, suroviny, či logistiku. Zahraničná expanzia rovnako umožňuje prehĺbenie špecializácie a preto môžeme hovoriť aj o možnom znížení nákladov v dôsledku vyššej sériovosti. Dôvodom pre vstup na zahraničný trh môže byť i daňové zvýhodnenie či prístup k novým a na domácom trhu nedostupným technológiám. Ďalším dôvodom pre zahraničnú expanziu je často snaha o celkovú diverzifikáciu rizika. Napriek vysokej previazanosti medzinárodných trhov je stále možné nájsť teritória, ktorých ekonomický vývoj nie je vo vzájomnej korelácii, a spoločnosti tak prostredníctvom obchodných operácií na viacerých trhoch znižujú svoju závislosť na domácom trhu a vyvažujú prípadný pokles dopytu. Medzi ďalšie motívy je možné zaradiť aj skutočnosť, že domáci trh je už saturovaný, alebo sa vyznačuje vysoko konkurenčným prostredím. Spoločnosti potom často vyvíjajú snahu a úsilie k nájdeniu takých trhov, kde je konkurenčné prostredie priaznivejšie a trh ešte nie je plne nasýtený. Prítomnosť na zahraničných trhoch zároveň zvyšuje hodnotu spoločnosti v očiach súčasných klientov či partnerov, pretože takáto charakteristika spoločnosti môže vzbudzovať dojem stabilného a perspektívneho podniku (Hollensen, 2007, s. 46).

Motívy vstupu na zahraničný trh môžeme deliť podľa chovania firmy na ofenzívne a defenzívne. Ak je vo vlastnom záujme podniku využívať jedinečné tržné príležitosti a firma si je vedomá toho, že vlastní konkurenčnú výhodu, jedná sa o **ofenzívny vstup** na medzinárodný trh. Vstup na zahraničný trh je v tomto prípade cieľom, keďže firma chce využiť svoj potenciál a rozšíriť svoje aktivity na nové, nedotknuté trhy. V prípade **defenzívnych** dôvodov reaguje firma na hrozby na domácom a zahraničnom trhu a prispôbuje sa im. Jednoducho povedané, firmy, ktoré sa chovajú ofenzívne, vstupujú

na medzinárodný trh, pretože chcú, zatiaľčo spoločnosti, ktoré majú defenzívny motív, vstupujú, pretože musia (Berndt, Altobelli, Sander; 2016, s.151). Jedným z častých defenzívnych motívov je jednoznačne konkurencia. Firma môže mať strach zo straty podielu na domácom trhu, keďže iné firmy môžu ťažiť z výhod medzinárodného obchodu, akými sú úspory z rozsahu. Preto ak firma vie, že sú konkurenti zapojení do medzinárodného obchodu, často ich v tomto rozhodnutí nasleduje. Významnú roľu v exportných aktivitách firmy často hraje i geografická blízkosť domáceho a zahraničného trhu. Väčšina európskych firiem začne obchodovať so susednými štátmi, keďže sú im tieto trhy veľmi blízke. Geografická blízkosť avšak nemusí automaticky znamenať „duševnú“ blízkosť k zahraničným zákazníkom; napr. trh USA si je bližší s trhom anglickým než napríklad s trhom v Latinskej Amerike alebo trhom mexickým – v tomto prípade je dôvodom tejto skutočnosti predovšetkým rovnaký jazyk (Hollensen, 2007, s. 47).

Je treba podotknúť, že hoci je expanzia do zahraničia v mnohých aspektoch výhodná, nemusí byť pre všetky firmy nezbytná. Pre niektoré z nich je domáci trh plne postačujúci. Podnikanie čisto na domácom trhu prináša tiež svoje výhody – je bezpečnejšie, manažéri nemusia podstupovať riziko meniacich sa kurzov, politických a právnych neistôt, nevzniká nutnosť učenia sa cudzích jazykov apod. Preto je na zvážení každej firmy, či sa pre vstup na zahraničný trh odhodlá a akú formu vstupu zvolí.

### **1.3 Formy vstupu na zahraničný trh**

Kľúčovým rozhodnutím medzinárodného marketingu je rozhodnutie podniku o tom, akým spôsobom na zahraničné trhy vstúpi. Výber konkrétnej stratégie ovplyvňujú najmä tieto kritériá: investičná náročnosť vstupu na zahraničné trhy; zdroje, ktoré má podnik k dispozícii; potenciál cieľového trhu; možnosť kontroly medzinárodných podnikateľských aktivít; rizikovosť podnikania na zahraničnom trhu a celková konkurencieschopnosť firmy v medzinárodnom prostredí (Machková, 2009, s. 73).

Formy vstupov podniku na zahraničné trhy je možné členiť do troch veľkých skupín:

1. vývozné a dovozné operácie (medzinárodné obchodné metódy)
2. formy nenáročné na kapitálové investície (napr. licencie a franchising)
3. kapitálové vstupy podnikov na zahraničné trhy (priame a portfóliové investície)

Tradičnou, pravdepodobne najjednoduchšou a najmenej nákladnou cestou, ako rozšíriť svoje pôsobenie za hranicami domáceho trhu, sú **vývozné a dovozné operácie**. Pri vstupe na zahraničný trh formou vývozu je potrebné adaptovať výrobnú politiku, vybudovať distribučné cesty, stanoviť vhodnú cenovú stratégiu, zaistiť nezbytné doprovodné služby a v neposlednom rade vložiť značné prostriedky do komunikačnej politiky. Podnik môže v zásade voliť medzi dvomi základnými formami exportu: priamym a nepriamym exportom (Berndt, Altobelli, Sander; 2016, s. 137). U **nepriameho exportu** nie je domáci výrobca aktívny na zahraničnom trhu sám, ale využíva k tomu nezávislý orgán odbytu, ktorý vo vlastnej réžii provozuje dodávku a predaj v zahraničí. Patrí sem predaj prostredníctvom distribútorov, exportných agentov a exportných kooperácií. V rámci **priameho exportu** obsluhuje všetky trhy činnosťou súvisiacou s exportom zboží sám podnik bez zapojenia odbytového prostredníka.

Vstup na zahraničný trh prostredníctvom vývozu a dovozu je možné realizovať pomocou niekoľkých obchodných metód a zmluvných vzťahov. Ako už bolo naznačené vyššie, spoločnosti vstupujúce na zahraničné trhy môžu využiť **prostrednícke vzťahy**, pričom prostredník jedná vlastným menom, na vlastný účet a na vlastné riziko. V princípe sa jedná o predaj tovaru prostredníctvom klasickej obchodnej zmluvy s tým, že odoberateľ tovar ďalej predáva ďalším odoberateľom či konečným spotrebiteľom a jeho zisk predstavuje rozdiel nákupnej a predajnej ceny. Tento spôsob vstupu je výhodný najmä pre malé a stredné podniky, pre ktoré je vývoz či dovoz okrajovou záležitosťou a zriaďovanie vlastného špecializovaného oddelenia by bolo príliš nákladné. Jednoznačnou výhodou tejto metódy sú preukázateľne nižšie náklady a eliminácia rizík spojené s medzinárodným obchodom (napr. riziká politické, inkasné, kurzové, transferové, či riziko zmeny poptávky.) Táto forma expanzie umožňuje taktiež vstup na trhy, o ktorých by spoločnosť z dôvodu vysokých nákladov za bežných okolností neuvažovala. Naopak nevýhoda spočíva v tom, že spoločnosť nemá možnosť kontrolovať ďalšiu distribúciu či stanovenie cien na zahraničnom trhu.

Ďalším spôsobom vstupu na zahraničné trhy je využitie **zmluvy o výhradnom predaji** či zmluvy o výhradnej distribúcii. Dodávateľ sa touto zmluvou zaväzuje, že bude dodávať zboží v danej oblasti len uvedenému odoberateľovi, tj. výhradnému predajcovi. Hlavnou výhodou výhradného predaja je distribúcia v zabehnutých distribučných cestách, možnosť penetrácie i na vzdialené trhy a obmedzenie platobnej neschopnosti, keďže



odoberateľ nakupuje zboží na vlastný účet. Rizikom môže byť nesprávny výber výhradného distribútora, ktorý nie je schopný zabezpečiť širokú distribúciu zboží, následkom čoho sa daný trh stáva pre spoločnosť nedostupný.

Alternatívou prostredníckych vzťahov je **obchodné zastúpenie**. Obchodný zástupca pôsobí na zahraničnom trhu ako reprezentant domácej firmy a jeho odmenou je na rozdiel od prostredníka provízia. Obchodné zastúpenie je možné realizovať aj v podobe výhradného obchodného zastúpenia. Úspešnosť reprezentácie a zahraničného pôsobenia závisí na schopnostiach obchodného zástupcu, hlavným rizikom je teda nevhodný výber kľúčových osôb, ktoré budú spoločnosť a jej produktové portfólio reprezentovať. Zvláštnym typom zmluvy o obchodnom zastúpení je **výhradné obchodné zastúpenie**. Ak bol zjednaný takýto zmluvný vzťah, potom je zastúpený povinný nepoužívať iného obchodného zástupcu na stanovenom území pre určený okruh obchodov. Zároveň obchodný zástupca nie je oprávnený v tomto rozsahu zastupovať iné osoby alebo uzatvárať obchody na vlastný účet alebo na účet inej osoby (Machková, Černošlávková, Sato a kol.; 2014, s. 17).

**Združenie malých vývozcov, resp. exportné aliancie** predstavujú spôsob zahraničnej expanzie, ktorý je obzvlášť vhodný pre malé a stredné podniky. Pod pojmom exportné aliancie rozumieme združenie firiem, ktoré podnikajú v príbuznom obore a ich výrobky a služby sa navzájom dopĺňajú. Hlavnými motívmi pre vznik exportných aliancií sú výhody v podobe úspory nákladov spojených so vstupom na zahraničné trhy, lepšia vyjednávacía pozícia a teda možnosť docielenia výhodnejších cien, či možnosť uchádzať sa o zákazky, ktoré by firmy neboli schopné realizovať samostatne. Nevýhodou môže byť nevyváženosť vzťahov v rámci aliancie či strata určitej miery samostatnosti.

V oblasti vývozu rozlišujeme ešte špeciálny pojem, tzv. **Piggybacking**. Ide o spoluprácu viacerých firiem z rovnakého oboru podnikania, pri ktorej obvykle veľká a známa firma dáva za úplatu menším firmám k dispozícii svoje zahraničné distribučné cesty. Výhodou pre malé firmy je možnosť využitia mena a skúseností veľkej firmy, a zároveň benefitom pre veľkú firmu je možnosť ponúkať zákazníkom kompletný sortiment a zisk, ktorý získava od svojich obchodných partnerov. Pre veľké firmy môže byť Piggyback nevýhodný v prípade, že malé firmy nie sú schopné riadne a včas dodávať požadované množstvo tovarov, pretože by to mohlo poškodiť ich image (zastrešujú operácie vlastným

menom). Pre malé firmy môže byť nevýhodou tlak silnejších partnerov na nízke ceny, nevýhodné platobné podmienky a veľké nároky na kvalitu dodávok a logistiku. Firmy si prakticky vymieňajú výrobky, vstupujú na trhy pod svojou značkou a zachovávajú si kontrolu nad cenami a môžu realizovať vlastnú marketingovú stratégiu (Machková, 2009, s. 76).

**Udelením licencie** dovoľuje domáci darca licencie za odmenu zahraničnému príjemcovi licencie užitie patentov, vzorov, značiek alebo know-how (napr. skúsenosti, znalosti) pre stanovenú oblasť a obdobie. Ako odmenu za udelenie licencie obdrží väčšinou darca licencie od príjemcu licencie paušálny poplatok, prípadne poplatok závislý na obrate. Podľa autorov Berndt, Altobelli a Sander (2016, s. 139) je predpokladom pre udelenie licencie skutočnosť, že darca ponúka príjemcovi licencie výhodu; napr. technologický náskok u priemyslových výrobkov, dobrú image trhu v odvetví spotrebného zboží.

Podľa predmetu licencie rozlišujeme nasledovné formy udelenia licencie:

- ochranná licencia – najčastejšie formy v praxi sú patentné licencie a licencie ochrannej značky.
- know-how licencia – prenos technických či provozne-hospodárskych znalostí a skúseností. Patria sem rôzne výrobné tajomstvá (technické vzorce, modely, výsledky prieskumu), obchodné tajomstvá (marketingové koncepty, budúce perspektívy podnikov a trhov).
- franchising – zmluvný vzťah medzi partnermi, v ktorom poskytovateľ franšízy (franšizér) oprávňuje a zaväzuje jednotlivých nábývateľov (franšizantov) užívať obchodné meno, ochrannú známku, užívať predmet podnikania svojej spoločnosti, poskytuje svoje know-how vrátane systému riadenia, pričom franšizant je povinný riadiť sa podľa vedenia podniku franšizéra a zaväzuje sa zaplatiť zmluvne stanovenú odmenu. Nesie plné riziko, na druhej strane participuje na image franšízskeho darcu (Machková, 2009, s. 81).

Výhodou udelenia licencie je, že okrem know-how sa do zahraničia neprenášajú žiadne majetkové hodnoty, čo umožňuje ľahší a rýchlejší vstup na zahraničný trh. V prípade neúspechu je možný rýchly výstup z trhu. Nevýhodou je riziko, že zahraničný príjemca licencie sa stane konkurentom vlastnému podniku, nie je vždy zaistené dodržanie

štandardov kvality predpísaných darcom licencie, môžu nastať koordinačné problémy u včlenenia do vlastnej medzinárodnej stratégie, či problém s udrжанím tajomstva (Berndt, Altobelli, Sander; 2016, s. 141).

Najvyšší stupeň internacionalizácie firemných aktivít predstavujú **kapitálové vstupy podnikov na zahraničné trhy**, ktoré sú vzhľadom k investičnej náročnosti charakteristické najmä pre veľké firmy. Ich najčastejšou formou sú priame alebo portfóliové investície. Účelom **priamych zahraničných investícií (PZI)** je založenie, získanie alebo rozšírenie trvalých ekonomických vzťahov medzi investorom jednej krajiny a podnikom so sídlom v inej krajine. **Portfóliové investície** spočívajú v nákupe akcií alebo iných cenných papierov.

Zahraničné investície signifikantne ovplyvňujú rozvoj svetovej ekonomiky. Zahraniční investori prinášajú do krajiny kapitál pre modernizáciu podnikov, know-how, progresívne technológie, umožňujú vytvárať nové pracovné príležitosti či uľahčujú vstup výrobkov na zahraničné trhy. Väčšina krajín sa preto snaží podporovať príliv zahraničných investícií a poskytuje zahraničným investorom rôzne výhody v podobe investičných pobídek (daňové a colné úľavy, dotácie, granty apod.). PZI môžu mať formu akvizícií, fúzií, investícií na zelenej lúke, strategických aliancií či spoločného podnikania, tzv. Joint Ventures (Machková, 2009, s. 86).

**Joint Ventures** sú podnikové spoločenstvá založené a kontrolované minimálne dvomi právne a hospodársky samostatnými podnikmi. V závislosti na výške vkladu si partnerské podniky rozdeľujú zisk, riziká a rozhodujúce oprávnenia. V rámci medzinárodného Joint Ventures má minimálne jeden zmluvný partner sídlo v zahraničí alebo sa v zahraničí uskutočňuje prevládajúca časť obchodných aktivít. Dlhodobá spolupráca so zahraničným podnikom v Joint Ventures má výhodu v tom, že môžu byť použité jeho znalosti trhu a krajiny, kontakty na úrady, dodávateľov a zákazníkov. S finančnou účasťou zahraničného partnera klesá tiež vlastné riziko vstupu na trh. Ďalšou výhodou je, že pomocou zahraničného partnera môže byť vyrovnaný nedostatok kapitálu a Joint Ventures sú teda vhodné pre stredné podniky. Naopak nevýhody spočívajú v delení zisku, obmedzenej slobode jednania investora a rozdielne chápanie medzi zmluvnými partnermi so zreteľom k vedeniu podniku a použitiu zisku môže viesť ku konfliktom (Berndt, Altobelli, Sander; 2016, s. 142).

## 1.4 Analýza prostredia podniku

Kapitola 1.4. bude obsahovať teoretický popis analýz vonkajšieho prostredia podniku, a to analýzu makroprostredia (PESTE analýza) a analýzu mikroprostredia (Porterova analýza piatich konkurenčných síl). Ďalej bude objasnená analýza vnútorného prostredia spoločnosti, do ktorej spadá analýza marketingového mixu. Vykonané analýzy budú podkladom pre súhrnnú SWOT analýzu v ďalšej časti práce.

### 1.4.1 Analýza makroprostredia – PESTE analýza

Skôr než sa firma rozhodne vyvážať svoje výrobky do vybranej krajiny, musí zrealizovať niekoľko analýz. Pri analýze makroprostredia berieme do úvahy, že na firmu nemá vplyv len jej najbližšie okolie, ale i vplyvy, ktoré prekračujú hranice štátov. Preto analytické postupy vo firme začíname analýzou globálneho makroprostredia (Kozel a kol., 2006, s. 17). Jej cieľom je ujasniť si, aké vonkajšie faktory, ktoré organizácia väčšinou nemôže vôbec ovplyvniť, majú na danú organizáciu významný vplyv. Tie faktory, na ktoré môže mať činnosť organizácie prípadný vplyv, sa menia len pomaly a slabo a často s nie úplne bezprostredným efektom. Väčšina týchto faktorov je tak pre firmu daná a z krátkodobého hľadiska nemenná, nemali by byť teda opomínané pretože ich nerešpektovanie môže vyústiť v dôsledky závažného charakteru (Zamazalová a kol., 2010, s. 105).

Analýza makroprostredia je analýzou jednotlivých častí vonkajšieho prostredia, ktoré majú vplyv na danú spoločnosť. Podľa počiatkových písmen vplyvov politických (*Political*), ekonomických (*Economic*), sociálnych (*Social*), technologických (*Technological*) a ekologických (*Ecological*) vzniká akronym pre analýzu tohoto obecného prostredia podniku – tzv. **PESTE analýza** (Srpová, 2010, s. 131).

#### **Politické a právne prostredie**

Politicko-právne prostredie vytvára rámec pre všetky podnikateľské a podnikové činnosti. Jedná sa o sústavu zákonov, vyhlásiek a predpisov, ktorá zahŕňa vplyv vládnych a politických orgánov, odborových organizácií. Medzi politicko-právne faktory patria: členstvo krajiny v rôznych politicko-hospodárskych zoskupeniach, politická stabilita, stabilita vlády, vplyv politických strán, činnosť záujmových združení a zväzov, fiškálna

politika, vízová politika, ochrana životného prostredia, dohody o zamedzení dvojitého zdanenia, zákony, vyhlášky, predpisy a iné (Jakubíková, 2013, s. 100).

### **Ekonomické prostredie**

Pred vstupom na zahraničný trh by sa firma mala zaujímať aj o ekonomickú situáciu krajiny. Ekonomické faktory majú značný vplyv na kúpnu silu a spotrebné chovanie jednotlivých subjektov na trhu a určujú celkové využívanie zdrojov. Veľkosť kúpnej sily závisí na ekonomických podmienkach jednotlivcov i firiem (Kozel a kol., 2006, s. 20). Pre posúdenie ekonomickej situácie krajiny existuje množstvo makroekonomických ukazovateľov. Patria sem: hrubý domáci produkt a jeho vývoj, fázy ekonomického cyklu (depresia, recesia, oživenie, konjunktúra), stav platobnej bilancie štátu, úrokové sadzby, menové kurzy, dôvera spotrebiteľov v danú menu a ekonomiku, miera nezamestnanosti, miera inflácie (prípadne deflácie), priemerná výška dôchodku obyvateľstva, životné minimum, kúpna sila obyvateľstva, výška minimálnej mzdy a iné (Jakubíková, 2013, s. 100).

### **Socio-kultúrne prostredie**

Každého človeka ovplyvňuje spoločnosť a kultúra, v ktorej žije a formuje jeho pohľad na svet. Toto vnímanie sa v jednotlivých krajinách líši, čomu by sa mali prispôsobovať i marketingové aktivity firiem na rôznych trhoch. Socio-kultúrne prostredie je potrebné skúmať veľmi komplexne, za účelom utvorenia si čo najlepšej predstavy o kultúre, s ktorou chce firma obchodovať. Azda najvýznamnejším rysom vrámci socio-kultúrneho prostredia je jazyk a jeho nuancie, ktoré so sebou prináša. Firma by mala dávať veľký pozor na to, čo v cudzom jazyku vyjadruje a či je to naozaj to, čo zdieľať chce. Znalosť cudzieho jazyka pri vstupe na zahraničný trh je veľkou výhodou a zvyšuje firme pravdepodobnosť, že na danom trhu uspeje. Do kultúrneho prostredia patria i ďalšie faktory ako napr. vnímanie autority, vnímanie ostatných, vnímanie času, či sa jedná o individualistickú alebo kolektivistickú spoločnosť a ďalšie. Môžeme sem zaradiť i demografické údaje obyvateľstva, sociálnu stratifikáciu spoločnosti a jej usporiadanie, sociálne-ekonomické zázemie spotrebiteľov, príjmy, majetok, vývoj životnej úrovne, úroveň vzdelania, vyspelosť zdravotníctva a iné. Keďže vo väčšine vyspelých štátov rastie priemerný vek obyvateľstva, dá sa v budúcnosti očakávať čoraz väčší dopyt po

zdravotníckych pomôckach a službách, domovoch dôchodcov, niektorých kozmetických produktoch apod. (Berkowitz, 1992, s. 617).

### **Technologické prostredie**

Technologické prostredie a jeho zmeny sú pre podniky zdrojom technologického pokroku, ktorý im umožňuje dosahovať lepších hospodárskych výsledkov a zvyšovať konkurenčnú schopnosť. Technologické faktory (alebo tiež inovačné faktory) predstavujú trendy vo výkume a vývoji a sleduje sa i rýchlosť technologických zmien (Synek a kol., 2002, s. 202). Všetky časti marketingového mixu sú technologickým prostredím ovplyvňované. Okrem príležitostí predstavujú inovácie i možné hrozby pre tie firmy, ktoré zmeny nesledujú (Kozel a kol., 2006, s. 17). K hodnoteniu technologického prostredia sa používajú ukazatele ako napr. podiel výdajov na vedu a výskum voči hrubému domácomu produktu, počet vedeckých odborníkov, prístup obyvateľstva k internetovému pripojeniu, zhodnotenie infraštruktúry, spotreby energií a iné (Blažková, 2007, s. 95).

### **Environmentálne prostredie**

Pod pojmom ekologické faktory sú myslené najmä faktory marketingového prostredia týkajúce sa životného prostredia. Tieto faktory do istej miery ovplyvňujú i ostatné faktory z okolia podniku, a to z hľadiska napríklad certifikácií a ekologických noriem majúcich vplyv na výrobu a jej náklady. Dôležitým faktorom je tu tiež trvalo udržateľný rozvoj – obmedzovanie využitia prírodných zdrojov určitými podmienkami, emisné limity alebo využívanie obnoviteľných zdrojov. Vplyv týchto faktorov a nimi určených požiadavkov preto musia byť pri príprave marketingovej stratégie braný do úvahy, a to jak z hľadiska vstupov (zdrojov), tak i výstupov, tj. produkcie a odbytu (Zamazalová a kol., 2010, s. 7, 33, 109).

#### **1.4.2 Analýza mikroprostredia – Porterova analýza**

Porterova analýza alebo Porterov model piatich konkurenčných síl (5F) je analýzou oborového prostredia, ktorá skúma vzťahy s konkurentami, dodávateľmi a odberateľmi spoločnosti. Tento model slúži k ohodnoteniu konkurečnej pozície firmy v odvetví jej pôsobenia. Predpokladom je, že strategická konkurenčná pozícia spoločnosti je určovaná

predovšetkým pôsobením piatich faktorov, ktorými sú: vyjednávacía sila zákazníkov, vyjednávacía sila dodávateľov, hrozba vstupu nových konkurentov (nová konkurencia), hrozba substitútov a rivalita firiem pôsobiacich pôsobiacich na danom trhu (stávajúca konkurencia). Zmienené sily významne ovplyvňujú vyjednávaciu pozíciu firmy v danom odvetví (Hanzelková a kol., 2009, s. 109).

- **stávajúci konkurenti** – ich schopnosť ovplyvniť cenu a ponúkané množstvo daného výrobku. Táto sila je charakterizovaná rozsahom rivality medzi stávajúcimi podnikmi vo vnútri daného mikrookolía. Ak je sila slabá, podniky môžu využiť príležitosť zvyšovať ceny a dosahovať vyšších ziskov. V opačnom prípade vzniká tzv. cenová vojna, ktorá limituje ziskovosť na danom trhu. Silná rivalita preto vytvára pre podnik značnú hrozbu. Klesajúci dopyt zvyšuje rivalitu medzi konkurentami a rast subjektu je v takom prípade podmienený obsadením časti trhu iných podnikov. Určujúce sú tiež faktory ako veľkosť vstupných bariér a strategické vzťahy medzi podnikateľskými jednotkami vo vnútri mikrookolía (Dedouchová, 2001, s. 19-21).
- **hrozba vstupu nových konkurentov** – potenciálnym konkurentom je pre podnik subjekt, ktorý v súčasnej chvíli v danom mikrookolí firmy nepôsobí, avšak má schopnosť sa takou konkurenciou stať, čo predstavuje hrozbu pre ziskovosť podniku. Riziko plynúce z potenciálnej konkurencie je určené výškou bariér vstupu na trh, ku prekonaniu ktorých sú potrebné zvýšené náklady. Bariéry môžu byť ďalej klasifikované na oddanosť zákazníkov – dávajú prednosť výrobkom aktuálne pôsobiacich podnikov, čo vytvára ťažkosťi novo vstupujúcej konkurencii. Ďalej sem patria absolútne nákladové výhody plynúce z dokonalejšej technológie, skúseností, vstupných požiadavkov na výrobu, lacnejších finančných zdrojov či existencie pracovnej sily (Dedouchová, 2001, s. 18-19).
- **vyjednávacía sila zákazníkov** – ak je sila odberateľov vysoká, využívajú svojho vplyvu k tomu, aby znižovali cenu, či kládli vyššie nároky na kvalitu produktu, pričom oboje znižuje zisk podniku. Slabí kupujúci naopak predstavujú pre spoločnosť možnosť navýšiť ceny a zvýšiť svoj zisk. Faktory vedúce k dominantnému postaveniu zákazníkov: citlivosť zákazníkov na cenu (citlivejší sú zákazníci, ktorí nakupujú nediferencované produkty), počet dodávateľov z ktorých je možno vybrať,

či vysoký počet menších dodávateľov a súčasne nízky počet veľkých odberateľov (Magretta, 2012, s. 47-48).

- **vyjednávacia sila dodávateľov** – ich schopnosť ovplyvniť cenu a ponúkané množstvo potrebných vstupov. Dodávatelia predstavujú pre podnik hrozbu, ak dokážu zvyšovať ceny, pričom podnik je nútený zvýšenie zaplatiť či sa uspokojiť s nižšou kvalitou. V prípade dominantného postavenia spoločnosti naopak podnik môže tlačiť na znižovanie ceny a rast kvality dodávaných produktov. Faktory vedúce k vysokej sile dodávateľov: nízky počet substitútov dodávaných výrobkov, firma nie je pre dodávateľa významným zákazníkom, vysoké náklady na zmenu dodávateľa, zákazník nemá potrebné informácie z trhu o ponukách konkurencie dodávateľa (Hanzelková a kol., 2009, s. 111).
- **hrozba substitútov** – substitúty sú výrobky alebo služby, ktoré odlišným spôsobom uspokojujú rovnakú potrebu ako daný produkt a bránia tak zvyšovaniu ziskovosti odvetvia. Substitúty nie sú priamymi súpermi, preto je obtiažne predvídať ich výskyt či sledovať už existujúce substitúty (Magretta, 2012, s. 45-51). Faktory zvyšujúce hrozbu substitútov: nižšie výrobné náklady substitútov, teda i nižšie ceny pri súčasne porovnateľnej užitej hodnote, či v prípade, že pre zákazníka prechod od daného výrobku k substitútu nepredstavuje vysoké náklady (Hanzelková a kol., 2009, s. 111).

## 1.5 Medzinárodný marketingový mix

Táto kapitola sa bude zaoberať jednotlivými zložkami marketingového mixu z hľadiska medzinárodného podnikania. Akonáhle si spoločnosť zvolí celkovú marketingovú stratégiu, môže začať plánovať podrobnosti marketingového mixu. Marketingový mix je súbor taktických marketingových nástrojov, ktoré firma používa k úprave ponuky podľa cieľových trhov. Pomocou marketingového mixu (marketingových nástrojov) pôsobí firma na svoje okolie a uskutočňuje svoje zámery. Skladá sa zo štyroch skupín premenných, známych ako 4P: product (produktová politika), price (cenová politika), promotion (komunikačná politika) a place (distribučná politika) (Kotler, 2000, s. 113).



### 1.5.1 Medzinárodná výrobná politika

Výrobná politika je prvým P medzinárodného marketingového mixu, z ktorého vychádzajú ďalšie marketingové nástroje používané na medzinárodnom poli pôsobnosti. Z marketingového hľadiska sú výrobkom všetky hmotné i nehmotné statky, ktoré môžu byť ponúkané na trhu a ktoré uspokojujú potreby a prania spotrebiteľov. Aby výrobok na trhu uspel, musí sa odlišiť od ostatných výrobkov, ktoré na trhu ponúka konkurencia.

Podľa Machkovej (2009, s. 121) je možné u každého výrobku rozlíšiť tri základné dimenzie:

1. základné charakteristiky výrobku, užitné vlastnosti – fyzikálne vlastnosti, chemické zloženie, výkon, rozmery, trvanlivosť, chuť apod.
2. služby súvisiace s výrobkom – servis, záruky, zaistenie prepravy, platobné a dodacie podmienky apod.
3. symbolické hodnoty – image značky a krajina pôvodu, firemná image, štýl apod.

Všetky tieto položky potom tvoria jeden celok, jeden produkt. Je nutné podotknúť, že v oblasti výrobkovej politiky predmetom medzinárodnej konkurencie nie sú priority základné charakteristiky výrobku, pretože funkčnosť a technická spoľahlivosť sa berú ako samozrejmosť, ale pozornosť sa sústreďuje najmä na oblasť služieb a budovanie pozitívneho vnímania image značiek.

Z pohľadu marketingu členíme výrobky do dvoch veľkých skupín: na spotrebné a výrobné (priemyslové) produkty.

Podniky, ktoré vstupujú na zahraničné trhy, sú povinné prispôbiť svoje výrobky predpisom platným v krajine vývozu. V prípade, že firma vstupuje na trh a je potrebné produkt **adaptovať**, pričom najťažšie sa prispôbuje samotné jadro produktu (základné charakteristiky výrobku), keďže sa jedná o najnákladnejšiu položku. Firma by preto mala zvážiť, či sa prispôbenie produktu vyplatí. Faktory ovplyvňujúce rozhodnutie firmy, či výrobok prispôbiť, sú spojené s trhom, na ktoré chce firma preniknúť (vládne regulácie, preferencie spotrebiteľov, netarifné bariéry, konkurencia alebo ekonomická situácia potenciálnych zákazníkov). Prípadné úpravy výrobku súvisia tiež so samotným produktom (napr. jeho balenie, kvalita, či neobsahuje zakázané látky v danej krajine alebo či krajina pôvodu negatívne neovplyvní predaj výrobku).

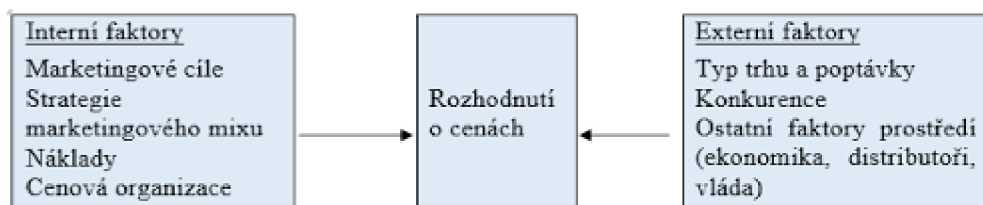
Ak sa firma nerozhodne pre adaptáciu výrobku, môže vďaka **štandardizácií** dosiahnuť nižšie marketingové náklady či úspory z rozsahu (Czinkota, Ronkainen; 2013, s. 222).

Pri expanzii na zahraničný trh môže firma adaptovať nielen produkt, ale aj komunikáciu. Existujú v tejto oblasti 4 základné stratégie: firma môže ponúkať štandardizovaný produkt s rovnakou komunikačnou stratégiou, adaptovaný produkt s nezmenenou komunikačnou stratégiou, štandardizovaný produkt s adaptovanou komunikáciou alebo môže adaptovať produkt i komunikačnú stratégiu.

### 1.5.2 Medzinárodná cenová politika

Medzinárodná cenová politika je jediným nástrojom medzinárodného marketingového mixu, ktorý vytvára príjmy a bezprostredne ovplyvňuje ziskovosť podnikania. Výhodou cenovej politiky je to, že ju podnik môže jednoduchým spôsobom kontrolovať a používať ako strategický i operatívny nástroj pri realizácii medzinárodnej marketingovej stratégie (Machková, 2009, s. 134). Vo vzťahu k trhu má cena na zahraničných trhoch významnú informačnú funkciu a často je tiež kritériom nákupu. Cena nie je len číselným údajom, ale spolupôsobí rovnako pri evokovaní predstáv a posune spotrebiteľa mimo realitu; jej vnímanie v rôznom kultúrnom prostredí nemusí byť rovnaké. Odlišnosti na jednotlivých trhoch sa premietajú do cenovej politiky firiem.

Prvou podstatnou úlohou v oblasti cenovej politiky je stanovenie výšky ceny v jednotlivých krajinách. Podľa autorov Berndt, Altobelli a Sander (2016, s. 205) je stanovenie výšky ceny produktov ovplyvňované pôsobením externých a interných faktorov. Faktory ovplyvňujúce cenové rozhodnutia firmy sú znázornené na nasledovnom Obrázku č. 1.



**Obrázok č. 1: Faktory ovplyvňujúce rozhodnutie o cenách**

(Kotler, Wong, Saunders, Armstrong; 2007, s. 855)

Firmy, ktoré svoje produkty predávajú na medzinárodných trhoch, čelia rozhodnutiu, aké ceny budú požadovať v jednotlivých krajinách. Rozhodnutia o výške ceny sa robia pri uvedení nových výrobkov na zahraničné trhy alebo pri uvedení už zavedených výrobkov na ešte nespracované segmenty čiastkových trhov. V niektorých prípadoch môže firma stanoviť jednotnú cenu pre všetky krajiny, väčšina firiem však ide cestou **cenovej diferenciácie**, teda upravujú svoje ceny tak, aby odrážali situáciu na lokálnom trhu a zohľadňovali náklady (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong; 2007, s. 749).

Jednotnú cenu, čiže **cenovú štandardizáciu**, je možné použiť, ak sú ceny na trhoch vnímané rovnako a spoločnosť tak môže využiť jednotný globálny positioning. V praxi sa však táto metóda príliš nepoužíva z dôvodu dodatočných nákladov na distribúciu, daňovú a colnú politiku, existencie obchodných bariér, pohybov devízových kurzov apod. Je vhodné zvoliť kompromis medzi týmito možnosťami – napr. používať globálne cenovú politiku založenú na vyšších cenách v prípade luxusného zboží a danému trhu potom prispôbiť len určité časti politiky, ako sú platobné podmienky alebo zľavy.

Ak sa v jednotlivých cieľových krajinách cenovo politické relevantné rámcové podmienky silno rozchádzajú (napr. kupná sila, konkurenčné vzťahy, obecná cenová úroveň), odporúča sa **medzinárodná cenová diferenciácia**, kedy pre jeden a ten istý výrobok na jednotlivých zahraničných trhoch existuje rozličná cena. K medzinárodnej cenovej diferenciácii často dochádza v súvislosti s diferenciáciou výrobku. Hlavnou nevýhodou diferenciovaných cien môže byť nejednotný image a problémy spojené s možnosťou nákupu výrobkov na trhoch, kde sú aplikované nižšie ceny (Machková, 2009, s. 138).

### **1.5.3 Medzinárodná distribučná politika**

Cieľom distribúcie je správnym spôsobom doručiť produkt na miesto, ktoré je pre zákazníkov najvýhodnejšie, v čase, v ktorom chcú mať produkty k dispozícii, v množstve, v ktorom potrebujú, i v kvalite, ktorú požadujú (Jakubíková, 2013, s. 240).

Tvorbe medzinárodnej distribučnej politiky je potrebné venovať zvýšenú pozornosť, pretože sa jedná o najmenej pružnú časť marketingového mixu. Je to záležitosť dlhodobejšia, vyžadujúca perspektívne plánovanie a rozhodovanie. Firma by preto mala starostlivo vybrať spôsob distribúcie i distribútora. Navyše zákazník nie je zmenám

príliš naklonený, až na niektoré výnimky je skôr konzervatívny. Prípadná zmena politiky je nielen veľmi nákladná, ale navyše sa jej dopad prejaví až s určitým časovým odstupom. Distribučná politika značne ovplyvňuje najmä cenovú a komunikačnú politiku spoločnosti. Tento marketingový nástroj zahŕňa v sebe niekoľko rôznych oblastí, napr. veľkosť balenia, voľbu sortimentu, spôsob prepravy, voľbu distribučných medzičlánkov a iné.

Použitie jednotnej medzinárodnej distribučnej politiky je pomerne finančne náročné a nie vždy aplikovateľné z dôvodov rozdielneho nákupného a spotrebného chovania spotrebiteľov, povahy zboží či možnosti spolupráce obchodných a dodávateľských firiem.

Distribučnú politiku ovplyvňuje tiež **legislatíva** daného trhu, vrátane technologickej vybavenosti a úrovne infraštruktúry.

Proces medzinárodnej distribúcie zahŕňa päť článkov. Okrem výrobcu a zákazníka sa do procesu radí tiež tzv. ústredný predajca, ktorý má na starosti zaistenie distribučných ciest a ich dohľad, ďalej distribučné cesty medzi krajinami a distribučné cesty vo vnútri krajín.

Distribučné cesty môžu mať podobu **priameho spojenia** (výrobca – koncový zákazník), alebo **nepriameho spojenia**, kedy medzi výrobcu a koncového zákazníka vstupujú tzv. medzičlánky, prostredníci a sprostredkovatelia, a podporné medzičlánky zaisťujúce rôzne služby. Najznámejšími kategóriami prostredníkov sú maloobchod a veľkoobchod. Sprostredkovateľmi môžu byť komisionári, obchodní zástupcovia výrobcov a aukčné spoločnosti.

V distribúcií sa používajú dve hlavné stratégie, a to **stratégia tlaku (*push*)**, ktorá takzvané tlačí produkt pomocou stimulov k zákazníkovi, a **stratégia ťahu (*pull*)**, ktorá má za cieľ osloviť zákazníka a podnietiť jeho záujem o nákup (Jakubíková, 2013, s. 263).

V súvislosti s distribúciou je tiež veľmi dôležitý výber miesta predaja, lokalita, poloha, dopravná dostupnosť, možnosť parkovania, výber personálu a celková atmosféra, nakoľko zákazník vníma image a design predajného miesta, jeho pozíciu v porovnaní s konkurenciou. To všetko posilňuje sklon kupujúceho ku kúpe, alebo naopak ho od nákupu odradzuje (Jakubíková, 2013, s. 266).

#### 1.5.4 Medzinárodná komunikačná politika

Štvrté P, teda promotion alebo propracácia, pokrýva všetky komunikačné nástroje, ktoré môžu cieľovému publiku predať nejaké zdelenie. Komunikačná politika je najviditeľnejším a tiež najviac kultúrne podmieneným nástrojom medzinárodného marketingového mixu. Cieľom medzinárodnej komunikačnej politiky je rovnako ako na domacom trhu komunikácia so zákazníkom a poskytovanie informácií, ktoré zákazníka vedú ku kúpe zboží. Ďalej to je najmä posilnenie povedomia o značke, zmena postoja ku značke či vytvorenie žiaducej predstavy o firme a jej výrobkoch.

Komunikačné nástroje spadajú do piatich širších kategórií: **reklama, podpora predaja, public relations, predajný personál a priamy (direct) marketing** (Kotler, 2000, s. 124). Kotler s Kellerom (2013, s. 537) do marketingového komunikačného mixu radia až osem prvkov, ku ktorým patrí okrem zmienených aj **internetový (interaktívny) marketing, udalosti a zážitky, ústne šírenie a osobný predaj**.

Rovnako ako v predchádzajúcich politikách medzinárodného marketingového mixu by sa pri tvorbe vhodnej komunikačnej stratégie mali brať v úvahu možné kultúrne a ekonomické rozdiely, právne predpisy a mediálne obmedzenia v jednotlivých krajinách. Veľký pozor by si mala expandujúca firma dať tiež na názov svojej značky, poprípade výrobku, či dbať na vhodný preklad sloganu do cudzieho jazyka, aby nedošlo k nesprávnej asociácii a interpretácii. Použitie jazyka je kľúčové, pretože zlý preklad môže znamenať nepochopenie u zákazníka, vyvolať u neho negatívny dojem, v dôsledku čoho firma môže dosiahnuť nízke tržby. Tomuto môže firma predísť, ak pri komunikácii využije skôr ilustrácie a obrázky, ktoré sú interpretované vo svete univerzálnym spôsobom.

Hlavné kroky pri rozhodovaní o marketingovej komunikácii začínajú najprv identifikáciou cieľového zákazníka, keďže v rôznych krajinách sa koncový zákazník môže líšiť. Ďalším krokom by malo byť stanovenie cieľov komunikácie. Tretím krokom je stanovenie posolstva, teda jeho obsah, štruktúra, formát a zdroj. Nasleduje rozhodnutie o výške rozpočtu na komunikačnú stratégiu. Posledným krokom je vytvorenie komunikačného mixu, teda kombinácia komunikačných nástrojov (Cherunilam, 2010, s. 151).

V dnešnej dobe existuje nespočetné množstvo komunikačných nástrojov. Pre exportérov je najčastejšia forma B2B komunikácie, keďže sa na zahraničný trh dostávajú cez rôznych prostredníkov a zameriavajú sa na spoluprácu s ním, tým pádom sa líši aj marketingová komunikácia. Typickými komunikačnými nástrojmi, ktoré exportéri využívajú, sú obchodné magazíny, priame zasielanie, veľtrhy, osobný predaj alebo podpory predaja. Veľtrhy a výstavy sú významnou formou komunikácie pre každú firmu. Stretáva sa tu predávajúci s kupujúcim a firme sa tak poskytuje jedinečná príležitosť nájsť si potenciálnych odoberateľov svojich výrobkov. Spoločnosť sa má možnosť nielen prezentovať na svojom stánku a čakať, či sa objaví nejaký záujemca, ale môže tiež aktívne sama vyhľadať potenciálnych obchodných partnerov a navštíviť ich stánok. Ďalší prínos je v získaní informácií o svojej konkurencii vo svete, poprípade o inováciách v danom odvetví, keďže veľtrhy ponúkajú i doprovodný program v podobe rôznych seminárov. Ak chce firma rozšíriť svoje aktivity do zahraničia, je v určitých odvetviach priamo nutné, aby sa účastnila medzinárodných veľtrhov. Ďalšie používané komunikačné nástroje môžeme vidieť v nasledujúcej Tabuľke č. 1.

#### Tabuľka č.1: Bežné komunikačné platformy

(Kotler, Keller; 2007, s. 575)

Reklama	Podpora prodeje	Udalosti a zážitky	Public Relations	Osobný prodej	Direct marketing
tiskové a vysílané reklamy	soutěže, hry, sázky, loterie	sport	balíčky pro novináře	prodejní prezentace	katalogy
vnější balení	prémie a dárky	zábava	projevy	prodejní schůzky	zasílání pošty
vkádaná reklama	vzorky	festivally	semináře	stimulující programy	telemarketing
filmy	veletrhy a výstavy	umění	výroční zprávy	vzorky	elektronické nakupování
brožury a propagační tiskoviny	vystavování	příležitosti	charitativní dary	obchodní výstavy a veletrhy	teleshopping
plakáty a letáky	ukázky	exkurze po továrnách	publikace		faxy
adresáře a katalogy	kupony	muzea společnosti	vztahy s komunitou		e-mailly
reprinty reklam	slevy	pouliční aktivity	lobbing		hlasová pošta
billboardy	nízkoúrovňové financování		identity média		
poutače	zábava		časopis společnosti		
pos displeje	výkup na protiúčet				
audiovizuální materiál	věrnostní programy				
symboly a loga	provázání				
videokazety					

Pre voľbu vhodných komunikačných nástrojov je tiež dôležité, či je koncovým zákazníkom firma alebo spotrebiteľ a samozrejme aj charakter výrobku či služby. Pri obchodovaní na B2B trhoch, kde sú koncovými zákazníkmi firmy, sa najviac používa priamy marketing, event marketing, sponzoring a PR. Reklama a osobný predaj sa

naopak používajú skôr pre rýchloobrátkové zboží na trhoch B2C (Cherunilam, 2010, s. 178).

## **1.6 Literárna rešerš k prieskumu**

Táto časť práce sa orientuje na dôležité pojmy a teoretické východiská, ktoré sú nezbytné pre ďalšie spracovanie prieskumu vývoja konkurenčných preajných cien na nemeckom online trhu. S ohľadom na mnou vybranú tému prieskumu je ústredným pojmom cena a jej charakteristika, špecificky potom vymedzenie ceny na internete, ďalej budú rozlíšené jednotlivé metódy tvorby cien, spôsoby cenového rozhodovania a cenové stratégie. Za kľúčové sú považované medzinárodné cenové zrovnávače a taktiež súvisiaca problematika medzinárodnej cenovej politiky a medzinárodných cien.

### **1.6.1 Vymedzenie pojmu "cena" a jej charakteristika**

Cenou sa v najužšom zmysle slova rozumie peňažná čiastka zjednaná pri nákupe a predaji výrobkov a pri poskytovaní služieb ako protihodnota za poskytované plnenie. V oblasti marketingu je dôležitým prvkom marketingového mixu, ktorý dotvára charakter produktu. Je preto s produktom silne previazaná, vyjadruje jeho hodnotu. Jedná sa o najflexibilnejší prvok marketingového mixu, pretože narozdiel od produktu alebo distribučných záväzkov je možné cenu pomerne rýchlo zmeniť, a zároveň je jediným prvkom, ktorý prináša výnos - všetky ostatné prvky marketingového mixu predstavujú náklady (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong; 2007, s. 774). Cena je tiež operatívnym nástrojom, ktorý doprevádza produkt po celú dobu jeho životnosti a zohráva významnú úlohu v rozhodovacom procese spotrebiteľa. Je i dôležitým nástrojom zvolenej stratégie, ktorou môže byť odradenie konkurencie prostredníctvom cien, rýchlejšie preniknutie na trh prostredníctvom nízkych cien, či exkluzivita dosiahnutá prostredníctvom vysokých cien (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong; 2007, s. 772). Cena z marketingového pohľadu je významným konkurenčným a marketingovým nástrojom, signálom pre kupujúcich, zdrojom príjmu firiem ako aj manifestáciou firemnej kultúry (Jakubíková, 2013, s. 272).

## Cena na internete

Cena a cenová politika na internete plní rovnakú úlohu ako v klasickom pojatí marketingu (Zamazalová a kol., 2010, s. 438). Aj na internete predstavuje cena výšku peňažnej úhrady zaplatenej na trhu za predávaný výrobok a vyjadruje hodnotu výrobku pre zákazníka. Oproti cene v klasickom pojatí má však niekoľko odlišných prvkov. Pre cenu na internete sú charakteristické nasledovné vlastnosti:

- **cena na internete je viac elastická** – vďaka možnosti rýchleho a ľahkého porovnania cien konkurenčných subjektov dochádza k vyššej cenovej elasticite. Pre internetové obchody je obtiažne udržať si vernosť zákazníka, ktorý je ochotný už pri menšej diferencii v cene zmeniť miesto nákupu jedným kliknutím.
- **na internete sú nižšie ceny než v kamenných obchodoch** – je to dané jednak vnútornými faktormi, a to úsporou nákladov v mnohých oblastiach (napr. náklady na vybavenie objednávky, skladovacie náklady, personálne náklady a iné), a jednak externými faktormi ako je už zmienená vysoká konkurencia a informovanosť zákazníkov, ktorí sú v prostredí internetu citlivejší na cenu.
- **vyššia frekvencia cenových zmien** - cenu je možné meniť kedykoľvek, zvýšenie či zníženie ceny sa prejaví okamžite, niekedy však môže dôjsť k časovému oneskoreniu, najmä na stránkach vykonávajúcich cenové zrovnávanie. Veľa internetových obchodov sa snaží aspoň krátkodobo udržať stabilné ceny, no mnoho subjektov mení ceny takmer denne (napr. podľa cien dodávateľov, zmeny dopytu alebo aktuálneho stavu zásob na sklade). Na internete sú tieto zmeny veľmi jednoduché a nenákladné (protipólom sú tlačené katalógy, v prípade ktorých by častejšie zmeny cien znamenali vysoké náklady). Na internete je možné veľmi jednoducho experimentovať s cenovou politikou, dajú sa nastavovať rôzne zľavy pre veľmi úzke skupiny zákazníkov, testovať optimálnu cenovú hladinu a sledovať tak citlivosť dopytu.
- **nižšia absolútna hodnota cenových zmien** – na internete sa ceny menia síce častejšie, ale za to o menšie čiastky. V prostredí klasických trhov je každá cenová zmena podstatne drahšia, a preto sa uskutočňuje menej často a pri vyššej diferencii od pôvodnej úrovne.



- **zákazníci majú možnosť rýchlejšieho zrovnania cien konkurencie** a majú možnosť si vybrať tam, kde im bude ponúknutá najnižšia alebo najvýhodnejšia cena – existujú webové stránky ponúkajúce zrovnanie cien na internete v rôznych obchodoch, zákazníci potom majú nulové náklady spojené so zrovnávaním cien a dochádza tiež k výraznej úspore ich času.

Internet na druhej strane predstavuje určitú hrozbu pre podniky v oblasti cien □napr. vďaka internetu sa zvyšuje transparentnosť cien výrobkov, firmy majú menšiu príležitosť vyberať zvláštne príplatky za kvalitné zboží alebo služby (Blažková, 2005, s. 75).

### 1.6.2 Metódy cenotvorby

Firma môže zvoliť jeden z troch obecných prístupov cenotvorby, prípadne ich kombináciu: **nákladovú metódu** (cenotvorba podľa nákladov plus marža, analýza bodu zvratu, alebo cenotvorba podľa cieľového zisku), **hodnotovú metódu** (podľa vnímanej hodnoty kupujúceho) a **konkurenčne orientovanú metódu** (bežná cena, obáľková metóda, aukcie). S rozvojom internetu sa čoraz častejším nástrojom stanovenia cien stávajú online aukcie (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong; 2007, s. 795).

Pre účely prieskumu v analytickej časti práce sa zameriame bližšie na tretiu zmienenú metódu, a to stanovenie ceny podľa konkurencie. Cena založená na konkurencii sa riadi cenou konkurencie a venuje menšiu pozornosť vlastným nákladom, prípadne dopytu. Cena produktu firmy v porovnaní s konkurenciou môže byť vyššia, rovnaká alebo nižšia. Jakubíková (2013, s. 279-280) uvádza dve formy stanovenia ceny v závislosti na konkurencii:

- orientácia na cenu v obore:** najčastejšie sa stretávame práve s orientáciou na **priemer konkurenčných cien (going-rate-pricing)**
- orientácia na cenového vodcu:** predstavuje také stanovenie ceny, ktorému sa ostatní prispôbujú. Tento spôsob je pomerne jednoduchý, na druhú stranu však firma venuje menšiu pozornosť vlastným nákladom a dopytu.

Medzinárodná cenová politika sa však netýka len tvorby ceny, produktu alebo služby. Má väzbu tiež na platobné podmienky, nákladovú stratégiu spoločnosti, na zľavy, finančné náhrady, platobné lehoty, úverové podmienky apod. Všetky tieto faktory totiž môžu slúžiť ako spôsoby odlíšenia sa od konkurencie (Kotler, Armstrong; 2004, s. 303).

## **Metódy tvorby cien na internete**

**Tvorba ceny na internete** je ovplyvnená vnútornými a vonkajšími faktormi, medzi vnútorné patria najmä marketingové ciele a náklady, medzi vonkajšie predovšetkým silná konkurencia a väčšia informovanosť zákazníkov, ktorí si pomerne ľahko na internete ceny porovnajú (Zamazalová a kol., 2010, s. 438).

Ak ide o metódy tvorby cien na internete, sú základné prístupy zhodné s klasickými metódami. Predajcovia teda môžu tvoriť ceny prirážkou k nákupným cenám, objavuje sa tu metóda tvorby cien podľa konkurencie, zároveň možnosť testovania ceny ponúka tvorbu ceny podľa dopytu. Môžeme očakávať i kombináciu týchto metód, obzvlášť u obchodov so širším sortimentom od viac dodávateľov.

### **1.6.3 Cenové rozhodovanie a cenové stratégie**

Metódy tvorby ceny sú prepojené so zvolenou cenovou stratégiou. Firmy, ktoré svoje produkty predávajú na medzinárodných trhoch, čelia rozhodnutiu, aké ceny budú požadovať v jednotlivých krajinách. Aby toto rozhodnutie bolo správne, manažéri firiem musia pri stanovení cien vychádzať nielen zo stanovených cieľov firmy, ale aj zo sledovania konkurencie a ďalších faktorov vrátane vplyvu ostatných marketingových aktivít. Rozhodovanie firmy o cenách ovplyvňuje niekoľko vnútorných i vonkajších faktorov. Medzi vnútorné faktory patria: marketingové ciele firmy, stratégie marketingového mixu, náklady a organizácia. Vonkajšie faktory ovplyvňujúce rozhodovanie o cenách zahŕňajú povaha trhu a dopytu, konkurenčné ceny a ponuky a ďalšie prvky okolného prostredia ako sú ekonomické faktory (boom, recesia, inflácia, úroková miera), potreby distribútorov a vládne kroky (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong; 2007, s. 763). Treba brať do úvahy, ako vnímajú cenu spotrebiteľia, keďže cena je jedným z dôležitých kritérií rozhodovania o kúpe. Zákazníci dávajú do súvislosti cenu a kvalitu – vysoká cena pre nich znamená častokrát vysokú kvalitu, nízka cena zase nízku kvalitu.

Rozhodnutia o cenách ovplyvňujú ďalšie nástroje marketingového mixu, rovnako tak ostatné nástroje marketingového mixu ovplyvňujú spätne rozhodnutie v oblasti tvorby ceny (Jakubíková, 2013, s. 293).

Podľa autorov Kotler a Armstrong (2004, s. 854) je možné cenové stratégie rozdeliť na 3 kategórie:

1. **cenové stratégie odvodené zo všeobecne platných cieľov firiem:** za všeobecné ciele firiem sú považované prežitie a maximalizácia bežného zisku. Firmy si môžu stanoviť i ďalšie ciele a k nim zvoliť príslušnú cenovú stratégiu. Ak má podnik prežiť, vyžaduje to, aby jeho ceny ležali niekde v intervale vymedzenom na jednej strane jeho nákladmi na zhotovenie produktu a hodnotou produktu pre zákazníka na strane druhej.
2. **cenové stratégie v súvislosti so životným cyklom produktu:** cenové stratégie sa obvykle menia s tým, ako produkt prechádza svojim životným cyklom. Najdôležitejšia je úvodná fáza. Vo fáze zavedenia produktu na trh je možné voliť medzi dvomi stratégiami, a to stratégiou vysokých zavádzacích cien a stratégiou nízkych zavádzacích cien. Cieľom použitia stratégie vysokých cien je maximalizácia zisku. Produkt je určený pre tie segmenty, ktoré sú ochotné zaplatiť vysokú cenu. Cieľom stratégie nízkych zavádzacích cien je získanie veľkého tržného podielu a obvykle i odradenie konkurencie. Nedostatkom cenových stratégií v závislosti na životnom cykle produktu je, že je veľmi obtiažne stanoviť, v akej fáze sa produkt práve nachádza.
3. **cenové stratégie pre produktové rady:** produktovou radou je skupina produktov, ktoré sú si veľmi blízke, majú obdobné užitné vlastnosti a sú určené rovnakej cieľovej skupine zákazníkov. Firma je vedená snahou dosiahnuť maximálneho zisku z celej rady. Okrem toho zvažuje, akú cenu zvolí napríklad pre doplnkové produkty, vedľajšie produkty a sady produktov.

Jakubíková (2013, s. 287-288) uvádza prehľad niektorých ďalších cenových stratégií:

**Tabuľka č. 2 : Cenové stratégie**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Jakubíková, 2013, s. 287-288)

<b>stratégia z hľadiska cenovej politiky zameranej na konkurenciu – aktívna konkurencia cenou</b>	pri cenovej konkurencii ovplyvňujú predávajúci spotrebiteľský dopyt prostredníctvom cien a cenových hladín. Čím viac je produkt jedinečný, tým vyššiu cenu v porovnaní s konkurenciou môže predávajúci stanoviť. Pri cenovej konkurencii ceny oscilujú okolo krivky dopytu. Cenová stratégia firmy môže byť pomerne ľahko kopírovaná konkurentami, čo môže vyústiť až do cenovej vojny.
<b>stratégia z hľadiska cenovej politiky zameranej na</b>	pri necenovej konkurencii predávajúci minimalizuje cenu rozlíšením zboží či služieb pomocou stimulačných faktorov, a to spôsobu dodania, rozšírením služieb, dostupnosťou produktu atď. Nástroje necenovej

<b>konkurenciu – nepoužíva cenovú konkurenciu</b>	konkurencie: kvalita produktu, doprovodné služby, komunikácia so zákazníkom, úroveň predajného a kontaktného personálu
<b>stratégia tvorby cien podľa hodnoty – “zbieranie smotany z trhu” (z angl.: price skimming)</b>	Používa sa pri stanovení ceny pre inovatívny produkt. Firma spočiatku nastaví vysoké ceny na pomerne malom trhu. Cena je udržiavaná na vysokej úrovni, takže sa noví zákazníci musia prispôbiť stávajúcemu segmentu. Stratégia je zameraná na zníženie prebytku spotrebiteľa a zvýšenie prebytku producenta.
<b>dopytová stratégia</b>	počiatočná vysoká cena nie je ďalej udržiavaná na vysokej úrovni, po čase dôjde k jej zníženiu. Výrobok býva upravený tak, aby sa odlišil od predchádzajúcich modelov. Niekedy sa mení jeho vzhľad, inokedy balenie, spôsob marketingovej komunikácie, distribúcie atď. tak, aby to odpovedalo zníženiu cien. Cena je udržiavaná na nižšej úrovni tak dlho, kým je po výrobku či službe dopyt. Ak nastane zníženie predaja, dochádza často k ďalšiemu zníženiu ceny.
<b>stratégia prieniková (penetračná)</b>	vychádza zo stanovenia veľmi nízkej počiatočnej ceny s cieľom čo najrýchlejšie preniknúť na trh, ovládnuť ho, získať veľký podiel na trhu a výhody, ktoré poskytuje produkcia vo veľkom.
<b>stratégia jednej (jednotnej) ceny</b>	u rovnakých produktov, za rovnakých podmienok, dlhodobo rovnako dobre známa cena. Táto stratégia sa osvedčila pri bohatom sortimente podobného zboží.
<b>stratégia preventívnej tvorby cien</b>	je podobná prienikovej stratégii, ale má iný účel. Jej zmyslom je odradiť potenciálnych konkurentov pred vstupom na trh alebo dosiahnuť čo najväčšieho objemu predajov skôr, než sa dostaví konkurencia. Cena sa stanoví nízko nad úrovňou reálnych nákladov. Zisk na jednotku produkcie je nízky. - stratégia zvyšovania cien: odložené stanovenie ceny, firma nestanoví konečnú cenu, kým nie je produkt dokončený alebo dodaný.
<b>stratégia zvyšovania cien</b>	odložené stanovenie ceny, firma nestanoví konečnú cenu, kým nie je produkt dokončený alebo dodaný.
<b>stratégia vysokých cien</b>	býva použitá v prípadoch: výrobok či služba sú jedinečné, prípadne patentovo chránené; výroba je obtiažna; vysoká cena neodradza určité segmenty zákazníkov (veľkosť segmentov je pre firmu postačujúca); trh je príliš malý, než aby prilákal konkurenciu; výrobok si vyžaduje vysokú kvalifikáciu zamestnancov, prípadne ich odborné vyškolenie; finančné možnosti firmy sú obmedzené.
<b>stratégia znižovania cien</b>	využíva sa v snahe ovládnuť trh nižšími nákladmi, než aké má konkurencia. Táto stratégia obsahuje niekoľko pascí: pasca nízkej kvality – zákazníci budú predpokladať nízku kvalitu pasca krehkého tržného podielu – získa sa podiel, ale nezíska sa vernosť trhu pasca plytkých vreciek – konkurenti tiež môžu znížiť ceny a vďaka svojim finančným rezervám ustáť situáciu (Kotler, Keller; 2007, s. 494)
<b>stratégia nízkych cien</b>	býva použitá v opačných prípadoch než stratégia vysokých cien.
<b>stratégia rôznych cien</b>	u rovnakých produktov v období zavádzania na trh, u osobného predaja, podľa rôznych teritórií.
<b>stratégia zavádzacích cien</b>	pri uvedení na trh uplatnenie zavádzacieho poplatku, potom poplatky udržiavacie.
<b>stratégia cenových zón</b>	ponuka rôznych variácií jedného produktu za rozdielne ceny.
<b>stratégia ceny odvodená od psychologického významu čísiel</b>	stratégia nepárnych čísiel (najčastejšie 7 a 9); stratégia párných čísiel (najčastejšie 8); 1,99 namiesto čísla 2; stratégia symbolického významu čísla.
<b>stratégia veľkých a opakovaných nákupov</b>	využíva poskytovanie zliav, prémie

<b>stratégia doporučených maloobchodných cien</b>	cenu doporučuje výrobca a zároveň ju vyznačuje na výrobkoch
---	---

Podľa autorov Kotler, Wong, Saunders a Armstrong (2007, s. 795) je cenová stratégia určovaná predovšetkým cieľovým trhom firmy a cieľmi jeho positioningu. Medzi bežné cenové ciele patria prežitie, maximalizácia súčasného zisku, získanie najväčšieho tržného podielu a predného postavenia v kvalite produktov. Niektoré firmy preto stanovujú ceny tak, aby dosiahli maximalizácie zisku, obratu, zaistili ďalšiu existenciu firmy, zachovali či zmenili image, odradili konkurenciu, iné ju stanovujú s ohľadom na zákazníkov. Tabuľka č. 3 zobrazuje možné strategické taktiky vedúce k dosiahnutiu cieľov v oblasti cenovej politiky firiem.

### Tabuľka č. 3: Strategické taktiky podľa firemných cieľov

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Jakubíková, 2013, s. 286.)

Všeobecne platné ciele firiem	Charakteristika stávajúcej situácie	Zvolená strategická taktika
Prežitie	Ťažkosti s nevyužitými kapacitami, so silnou konkurenciou, so zmenou prania spotrebiteľov	Prostredníctvom zníženia cien docielenie zvýšenie dopytu, ceny často pod úrovňou nákladov
Maximalizácia bežného zisku	Nedostatok bežného zisku	Výber cien k dosiahnutiu krátkodobého dosiahnutia maximálneho zisku
Maximalizácia tržného podielu	Snaha o získanie dominantného podielu na trhu, prípadne určitej výšky vopred stanoveného podielu	Prostredníctvom najnižších cien docieľiť dominantného tržného podielu, a tým aj maximalizácie zisku
Vodcovstvo v kvalite produktu	Snaha o získanie postavenia vodcu v kvalite	Vysoké kvalite odpovedajú vysoké ceny, ktoré uhradia vyššie náklady na výzkum, vývoj, výrobu i marketing
Rýchlejší vstup na trh než konkurencia	Konkurencia sa chystá ku vstupu na trh s rovnakým produktom	Nízke ceny, ktoré umožnia rýchle získanie stanoveného tržného podielu
Stabilizácia trhu	Nestabilný trh	Ceny na úrovni konkurencie

Všetky cenové stratégie sa musia odvíjať od strategických cieľov firmy a musia s nimi byť konzistentné (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong; 2007, s. 776).

### Cenové stratégie na internete

Aj v rámci online priestoru sa dajú uplatňovať rôzne cenové stratégie. V zásade môžeme pozorovať niekoľko základných **cenových stratégií uplatňovaných na internete**:

- **stratégia nízkych cien**: firma hneď od začiatku nasadí veľmi nízke ceny, a tie sa snaží udržať čo najdlhšie. Vďaka úspore niektorých nákladov si môže internetová firma túto

stratégiu dovoliť. Je avšak otázkou, ako dlho sa jej podarí nízku cenu udržať pred konkurenciou. Táto stratégia je vhodná tam, kde sú užívatelia internetu citliví na cenu a rozhodujú sa hlavne podľa ceny. Z prieskumov avšak vyplýva, že väčšina užívateľov nevníma cenu ako hlavný faktor pri rozhodovaní na internete (Blažková, 2005, s. 75). S nízkymi cenami súvisí voľba medzi **stratégiami ELDP (Every Day Low Pricing) a Hi-Low (Hi-Low Pricing)**. Stratégia trvalo nízkych cien na internete zrejme prevláda. Prechodné zľavy sú pre konkurenciu ľahko zistiteľné, navyše nie je jednoduché pri všeobecnom uplatňovaní nízkych cien na internete ponúkať ďalšie akčné ceny. Stratégia Hi-Low navyše znamená dodatočné náklady na marketingovú komunikáciu, pretože spotrebiteľ sa o zľave musí dozvedieť. Je patrne výhodnejšie, ak zákazník získa dôveru vo výhodný nákup akéhokoľvek artiklu daného obchodu a nie je tak nútený zrovnávať ceny viac subjektov, čo zvyšuje jeho spokojnosť (kým samozrejme nezistí, že mohol kúpiť inde podstatne lacnejšie). Internetové obchody sú tlačené vysokou konkurenciou k nízkym cenám a nabýva tak na význame necenová konkurencia v podobe pridaných služieb či vyššej dôveryhodnosti.

- **stratégia pridanej hodnoty (vysokých cien)**: firma sa v tomto prípade snaží ponúkať kvalitnejšie dodatočné služby, za ktoré je zákazník ochotný priplatiť. Jedná sa napr. o veľmi krátke dodacie lehoty, rýchle servisné služby, predĺžené záruky, pohodlný nákup a široké možnosti platby a dodania, čím sa snaží kompenzovať vyššiu cenu. Stratégia vysokých cien je v čistej podobe na internete k videniu len zriedka, je náročná na komunikáciu so zákazníkom, pretože vďaka veľkému množstvu informácií zistiteľných na internete si zákazník vyberie tú firmu, ktorá mu v konečnom dôsledku ponúkne čo najviac za čo najmenej peňazí (Blažková, 2005, s. 76). Táto stratégia nie je vhodná pre ťažko diferencovateľné výrobky. dá sa však aplikovať pri predaji luxusného či ľahko diferencovateľného zboží (Zamazalová a kol., 2010, s. 442). Náročnejšia na komunikáciu je i **stratégia prechodných zliav**, kedy sa firma rozhodne pre prechodné špeciálne cenové ponuky a zvýhodnenia (Blažková, 2005, s. 75).

- **stratégia dotovania ceny z reklamy**: mnoho elektronických obchodov vykazuje takú mieru návštevnosti, pri ktorej inkasuje nemalé príjmy z predaja reklamnej prochy ich serveru. Tieto príjmy potom môžu v rôznej miere dotovať cenu, za ktorú svoje zboží ponúkajú. Podľa miery dotovania ceny sa rozlišujú tri možné prístupy: maximalizácia zisku, vyzývateľský prístup a agresívny prístup (Stuchlík, Dvořáček; 2000, s.124).

- **stratégia zisku z doplnkových služieb a výrobkov:** cieľom je dostať návštevníka na web pre nižšiu cenu základného výrobku a súčasne s ním mu ponúknuť súvisiace výrobky pri vyššej cene. Ponuka súvisiaceho zboží je dnes bežnou obchodnou taktikou (jedná sa o tzv. *cross-selling*).
- **stratégia cenových variánt:** stratégia spočívajúca v praktikovaní ponuky rôznych výrobkov a služieb za rôzne ceny podľa individuálnych potrieb zákazníkov. Firma tak môže mať v svojej ponuke mnoho rôznych cenových variánt za svoje produkty a služby a nemusí sa sústreďovať iba na stratégiu nízkych cien, ale môže ponúknuť nespočet variánt produktov, čím pokryje oveľa širšie spektrum zákazníkov.
- **stratégia dynamickej tvorby ceny:** predajné ceny sa diferencujú podľa jednotlivých trhov v závislosti na tržných podmienkach, rozdieloch v nákladoch na obsluhu jednotlivých zákazníkov a spôsobe, ako zákazníci hodnotia ponuku firmy. Je to cenová stratégia individuálnych či pohyblivých cien, ktoré sa menia na základe rôznych faktorov, podmienok a situácií. Dnes sa bežne používa u aukcií (napr. eBay, Aukro). Patria sem tiež prístupy stanovenia individuálnej ceny zákazníkom, čo dnes nie je úplne bežný prístup, pretože spotrebiteľ pokladá za samozrejmosť princíp jednotných cien. Napriek tomu sú však známe prípady, kedy i také obchody ako Amazon stanovovali individuálne ceny podľa nákupnej histórie zákazníkov, čo neskôr vyvolalo značnú nevôľu u spotrebiteľov. Použitie je tiež napr. u veľkých aerolínií, predajcov automobilov. Na podobnom princípe je založená **stratégia generovania ceny**, pri ktorej sa cena môže meniť podľa zmien cien konkurencie za účelom získania zákazníkov, kedy v určitom prípade ponúkne cenu nižšiu než konkurencia, a potom ju opäť zvýšime (Blažková, 2005, s. 76). Po zrovnaní ceny s konkurenciou, ktoré návštevník učiní pomocou cenového zrovnávača, je cena dynamicky znížená mierne pod úroveň najlacnejšieho konkurenta, čím sa dosiahne získanie tohoto zákazníka. Následne sa cena môže opäť zvýšiť (Zamazalová a kol., 2010, s. 442).

Firmy s vedúcim postavením na trhu môžu ťažiť zo svojho postavenia leadra a i v cenovej oblasti často uplatňujú vyššie ceny, než firmy, ktoré im konkurujú. Niektoré firmy používajú cenovú stratégiu ako nástroj na obmedzenie či vyradenie konkurencie a najmä vo fáze vstupu na nový zahraničný trh uplatňujú zámerne nízke ceny tak dlho, kým

nezískajú na úkor tuzemskej konkurencie veľký podiel na trhu. Dôležitým faktorom, ktorý podstatným spôsobom ovplyvnil možnosť celosvetového porovnávania cien a prispel k zostreniu konkurencie v cenovej oblasti, sa stal internet. Na internete je možné porovnávať ponuky veľmi jednoducho prostredníctvom **vyhľadávačov** a **cenových zrovnávačov** (Machková, 2009, s. 137).

#### 1.6.4 Cenové zrovnávače

Užívateľ internetu má možnosť porovnať ceny ponúkaného zboží veľmi jednoducho tým, že prejde hľadaný výrobok v niekoľkých nájdených e-shopoch a vyberie si najvýhodnejšiu ponuku. Rovnakú prácu však dnes zaňho urobí oveľa rýchlejšie a lepšie **cenový zrovnávač** (*price comparison engine*). Tieto weby neslúžia len k informovaniu o cenách, často ponúkajú aj recenzie výrobkov, podrobné zrovnanie, ale tiež napr. publikujú skúsenosti samotných užívateľov týchto produktov (Zamazalová a kol., 2010, s. 442).

Tzv. **komparatívne nakupovanie** sa v mnohých krajinách teší veľkej obľube a stále viac zákazníkov prichádza na stránky internetových obchodov prostredníctvom cenových zrovnávačov aj v ČR. Prostredníctvom webov pre komparatívne nakupovanie získavajú užívatelia kedykoľvek informácie o najlacnejšom zboží danej kategórie. Na jednom mieste majú ponuky jednotlivých obchodníkov a cez odkaz sa ľahko dostanú priamo na stránky obchodu, kde tento produkt môžu zakúpiť. Návštevníkom tak tento spôsob značne uľahčuje kupné rozhodovanie. Rovnako aj pre obchodníkov je prezentácia produktov na týchto weboch veľmi cenná, a to i napriek ostrej konkurencii, ktorá je primárne cenová (založená na tvrdých dátach – názov produktu a cena), keďže užívatelia cenových zrovnávačov sa už nachádzajú v pokročilej fáze kúpneho procesu a je tu veľká pravdepodobnosť, že sa návštevník cenového zrovnávača stane zákazníkom. I tzv. konverzný pomer (tj. percento návštevníkov, ktorí vykonali požadovanú akciu, v tomto prípade nakúpili) býva v prípade cenových zrovnávačov nadpriemerný.

Výhodou pre užívateľov takýchto webov je, že za ich použitie neplatia, spravidla sú s poplatením obchodníci, ktorí sa na týchto weboch prezentujú. Zatiaľčo zahraničné zrovnávače sú pre obchodníkov bežne s poplatením, na českom trhu sa obvykle s poplatňujú len určité zvýhodnenia (napr. prednostný výpis pri radení podľa najlepšej



zhody, avšak akonáhle užívateľ zvolí radenie podľa ceny, táto výhoda sa samozrejme ruší). Spoplatnenie môže fungovať napr. na báze provízie či platby za klik. Najbežnejší spôsob získavania aktuálnych dát pre cenové zrovnávače je pravidelné zasielanie dátového súboru, ktorý si obchodníci sami generujú.

Medzi najznámejšie zahraničné cenové zrovnávače patrí napr. Kelkoo.com, ktorý vznikol už v roku 1999 vo Francúzsku a v roku 2004 bol kúpený spoločnosťou Yahoo!. V ČR sa najvýraznejšie presadil Seznam.cz so svojím zrovnávačom Zboží.cz. Je patrné, že využívanie komparatívneho nakupovania sa stáva v ČR čoraz obľúbenejšie, podobne ako je tomu napr. vo Veľkej Británii alebo v Nemecku (Zamazalová a kol., 2010, s. 442).

### 1.6.5 Cenový výskum

Cenové rozhodnutia je možné realizovať okamžite. Preto, aby boli rozhodnutia účinné a reálne, je často nutný cenový výskum. Vykonáva sa najmä v týchto prípadoch:

- rozhodnutie o cenách nových produktov, poprípade modifikovaných produktov
- rozhodnutie o zmenách ceny v priebehu fáz cyklu tržnej životnosti produktu
- **rozhodnutie o cenách produktov uvádzaných na nové trhy**

Realizáciu cenového výskumu je možné zamerať do dvoch hlavných smerov:

- zisťovanie cien prijateľných pre zákazníka
- **zisťovanie konkurenčných cien**

Získané informácie sú podkladom pre tržné metódy tvorby cien. Tie predstavujú postupy, pomocou ktorých je stanovená konkrétna čiastka, ktorú je ochotný zákazník zaplatiť. Často takto býva skôr stanovené len **cenové rozpätie** vhodné pre cenotvorbu, poprípade tzv. cenové prahy. Tieto ceny s ohľadom na zmeny trhu nemusia byť pre konkrétneho zákazníka ceny konečné (Kozel, Mynářová, Svobodová; 2011, s. 272).

### 1.6.6 Medzinárodné ceny

V medzinárodnom prostredí sú ceny vystavené vplyvu niekoľkých okolností, ktoré sa nemusia prejavovať v kontexte národného trhu (Zamazalová a kol., 2010, s. 323). Patria sem:

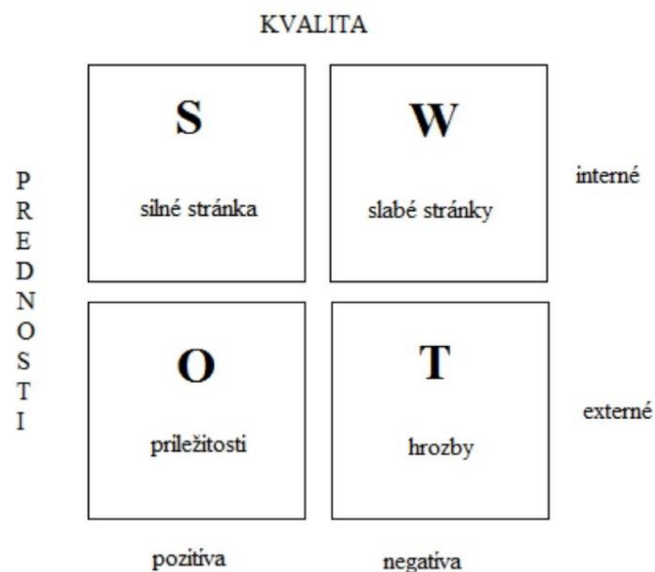
- **zásahy štátu do hospodárskeho života** (napr. zákony o regulácii cien stanovujú minimálne či maximálne ceny, alebo obmedzujúci pohyb cien na základe cenového moratória)
- **existencia colných a daňových povinností** (aj napriek tendencii k odstraňovaniu colných bariér v rámci WTO stále existujú)
- **rozdielna úroveň lokálnych výrobných nákladov** (cena výrobných vstupov ako sú suroviny, energie, mzdy má v rôznych krajinách odlišnú úroveň a firmy stále viac presúvajú výrobu tam, kde je to najvýhodnejšie – to sa potom prejavuje i vo výške ceny)
- **pohyb devízových kurzov** (devalvácia zvyšuje výnosy z exportu, revalvácia naopak zvhodňuje dovozy)
- **stupeň inflácie** (mení sa v čase a má spravidla v rôznych krajinách rôznu úroveň; môže viesť k tomu, že firma flexibilne upravuje ceny tak, aby kopírovali zmeny vo vývoji inflácie)
- **rôzna úroveň spotrebiteľského dopytu a jeho vývoj**
- **vplyv zahranično obchodných nákladov** (pri tvorbe vývozných a dovozných cien, tieto ceny musia reflektovať aj také skutočnosti ako je zložitosť a dĺžka distribučných ciest – čím dlhšia cesta, tým vyššie predajné ceny pre konečného spotrebiteľa; dodatočné obchodné náklady napr. na medzinárodnú prepravu, poistenie, balenie, manipulácia s tovarom, dane, clá a rôzne administratívne poplatky)
- **pôsobenie medzinárodnej konkurencie** (silno konkurenčné prostredie poskytuje menší priestor pre manipuláciu s cenami) ako uvádza Machková (2009, s. 137).

## 1.7 SWOT analýza

SWOT analýza je súčasťou strategického (dlhodobého) plánovania spoločnosti a umožňuje komplexne vyhodnotiť fungovanie firmy, nájsť problémy alebo nové možnosti jej rastu. Názov metódy je odvodený z anglických ekvivalentov štyroch pojmov: silné (*Strengths*) a slabé (*Weaknesses*) stránky, príležitosti (*Opportunities*) a hrozby (*Threats*) (Sedláčková, Buchta; 2006, s. 91).

Samotná analýza sa skladá z dvoch čiastkových analýz. Prvá z nich je analýza „SW“ týkajúca sa vnútorného prostredia firmy, ktorá identifikuje silné stránky (S), tj. skutočnosti, ktoré prinášajú výhody firme i zákazníkom, a slabé stránky (W), tj. oblasti, v ktorých firma zaostáva oproti konkurencii či činnosti, ktoré firma nevykonáva dobre. Druhou čiastkovou analýzou je analýza „OT“, skúmajúca vonkajšie prostredie firmy, a to z hľadiska makroprostredia i mikroprostredia. Tá identifikuje príležitosti (O), tj. skutočnosti, ktoré môžu zvýšiť dopyt po produktoch spoločnosti, lepšie uspokojiť zákazníkov či obecné priniesť spoločnosti úspech, a hrozby (T), tj. skutočnosti, trendy či udalosti znižujúce dopyt a spokojnosť zákazníkov (Jakubíková, 2008, s. 103).

Analýza SWOT slúži ako účinný nástroj sumarizácie výstupov jednotlivých čiastkových analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia organizácie, vďaka ktorej podnik získa prehľad o svojich možných zdrojoch rozvoja (SO) a rizikových faktoroch pôsobiacich na podnik (WT). Každá organizácia čelí pochopiteľne rozdielnemu súboru jednotlivých prvkov. Cieľom firmy by malo byť obmedziť svoje slabé stránky, podporovať svoje silné stránky, využívať príležitosti okolia a snažiť sa predvídať prípadné hrozby (Kozel a kol., 2006, s. 39).



**Obrázok č. 2: Grafická vizualizácia matice SWOT analýzy**

(Zdroj: EuroEkonom.sk, ©2020)

## **1.8 Zhrnutie teoretickej časti**

V teoretickej časti práce bola spísaná literárna rešerš za účelom vymedzenia dôležitých teoretických východísk súvisiacich s danou problematikou, ktoré budú následne využité v nasledujúcej časti diplomovej práce, teda v analytickej časti práce. Pri spracovaní prvej, teoretickej časti práce bolo čerpané z odbornej literatúry niekoľkých autorov ako sú Jakubíková, D.; Kotler, P.; Machková, H.; Zamazalová, M.; a ďalší.

## 2 ANALYTICKÁ ČASŤ

Analytická časť práce začína predstavením Vybranej spoločnosti s.r.o.. Po základných informáciach o spoločnosti nasleduje analýza makroprostredia podniku (PESTE analýza). Ďalšia podkapitola sa venuje analýze konkurenčného prostredia, v rámci ktorej je použitá Porterova analýza piatich konkurenčných síl. Nasleduje analýza konkrétnych konkurenčných firiem na nemeckom trhu. Tieto vybrané podniky budú ďalej podrobené pozorovaniu a porovnané podľa stanovených hľadísk. Analýza konkurencie je tiež prehĺbená prieskumom vývoja predajných cien ortopedických pomôcok konkurentov na nemeckom online trhu za posledné tri roky. Nasleduje analýza zákazníkov a analýza súčasného marketingového mixu spoločnosti na českom trhu. Výstupom analytickej časti práce bude súhrnná SWOT analýza.

### 2.1 Predstavenie spoločnosti

Prvá podkapitola je venovaná základným informáciám o Vybranej spoločnosti s.r.o., o jej predmete činnosti a stručnom historickom vývoji až do súčasnosti.

#### 2.1.1 Popis histórie spoločnosti až do súčasnosti

Počiatky Vybranej spoločnosti s.r.o. na českom trhu siahajú už do obdobia prvej republiky. V tomto období sa rozhodol pán B.S., švec vyučený vo Viedni, založiť obuvnícku živnosť. Tento pán sa nielenže ako jeden z prvých v Prahe začal zaoberať výrobou ortopedickej obuvi, ale dokonca nadviazal spoluprácu so samotným zakladateľom oboru ortopédie, pánom prof. Zahradníčkom.

Spočiatku bola živnosť veľmi úspešná, dokonca sa podarilo otvoriť menšiu predajňu na Václavskom námestí v Prahe. Po roku 1948 bol však zakladateľ firmy nútený v dôsledku nepriaznivého režimu pre podnikateľov obmedziť svoju živnosť na opravy a predaj obnosenej obuvi. Výroba novej obuvi mu v ďalších rokoch žiaľ nebola povolená, keďže v rámci prídelového systému materiálov mali prednosť národné podniky.

V obuvníckej tradícii pokračoval i jeho syn, ktorý sa stal členom spolku obuvníkov v Prahe a na základe dekrétu bol ustanovený stálym súdnym znalcom pre krajské a im

podriadené súdy so sídlom v Prahe pre obor: ľahšia ortopedická obuv. Okrem toho spolupracoval i s ďalšími známymi odborníkmi v tomto obore, najmä s ortopédmi.

V decembri 1948 bola na firmu uvalená tzv. nútená národná správa, ktorá zabavila všetok majetok, vybavenie dielni a obchodov vrátane výrobkov. Dovtedajší majiteľ firmy sa tak stal zamestnancom „svojej“ prevádzkárne. Po približne 2 rokoch bol prevedený do funkcie príjemcu opráv obuvi a presúvaný na rôzne pracoviská po celej Prahe. Po roku 1968 začal pracovať v Krajskom protetickom pracovisku na Prahe 6, kam o rok neskôr nastúpil i jeho syn, taktiež vyučený obuvník vo vtedajšom Gottwaldove. Ten v roku 1991 založil firmu, ktorá sa venovala opravám a úpravám štandardnej a ortopedickej obuvi, výrobe ortopedických vložiek a pomôcok a **v roku 1999 došlo k transformácii na dnešnú podobu Vybranej spoločnosti s.r.o.**

**Predmetom podnikania** Vybranej spoločnosti s.r.o. je výroba, oprava a distribúcia ortopedickej obuvi, ortopedických, športových a sériových vložiek do obuvi, ortopedických pomôcok, a ďalších doplnkov obuvi pre zdravú a pohodlnú chôdzu. Ďalšími činnosťami sú výroba, opravy a úpravy sériovo zhotovovaných končatinových ortéz a mäkkých bandáží (MSČR, ©2012-2015).

Spoločnosť disponuje kamennou predajňou so sídlom v Prahe, v ktorej ponúka svoje vlastné ortopedické pomôcky pre deti a dospelých, pričom samotná výroba prebieha v Otrokoviciach, kde bola v roku 2012 zrekonštruovaná i skladová hala.

Vybraná spoločnosť s.r.o. spolupracuje i s odbornými ortopedickými a rehabilitačnými lekármi pri zhotovovaní individuálnych ortopedických vložiek na lekársky predpis. Novinkou firmy sú vložky vyrábané v otláčovacej forme na špeciálnom zariadení francúzskej spoločnosti SIDAS, ktoré dokáže tvarovať vložku presne podľa otláčeného tvaru plochy chodidla. Tým je umožnená výroba vložiek priamo na mieru zákazníka. Vybraná spoločnosť s.r.o. výhradne zastupuje zmienenú francúzsku firmu SIDAS na českom a slovenskom trhu. Ponúka jej sortiment ortopedických a športových, sériových i individuálnych vložiek, technológie pre tvarovanie vložiek na mieru, technológie pre úpravu a tvarovanie lyžiarskej obuvi a zariadenie pre analýzu nôh (Webstránky Vybranej spoločnosti s.r.o., ©2020).

Od roku 2013 je tiež výhradným zástupcom firmy THERM-IC, ktorá vyrába vyhrievané pomôcky pre šport, ako sú napr. vyhrievané vložky, vyhrievané rukavice, vyhrievané čapice, zariadenie pre vysušanie a dezinfekciu obuvi.

Vybraná spoločnosť s.r.o. zamestnáva 33 pracovníkov a tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb v minulých rokoch činili okolo 50 mil. Kč. Približne 70 % týchto výrobkov sa predá v Českej republike. Ďalšou dôležitou odbytovou destináciou je Slovenská republika. Ako uviedol jednatel' Vybranej spoločnosti s.r.o., firma už má istú skúsenosť s predajom svojich výrobkov na zahraničný trh, no tieto predaje boli len v malom objeme a v jednorazovej forme, takže predstavujú len zanedbateľný podiel realizovaných predajov a z toho dôvodu nepokladá za nutné tieto trhy menovať. Každopádne o nemecký trh sa zatiaľ nikdy predtým nejednalo.

Čo sa týka dodávateľov Vybranej spoločnosti s.r.o., zhruba polovica z nich sa nachádza v Českej republike, zvyšná polovica je zo zahraničia. Napríklad z Francúzska je importovaná jahňacia useň, zo Španielska latexy a k samotnej produkcii výrobkov dochádza v Otrokovicích, nachádzajúce sa v blízkosti Zlína, mesta s dlhoročnou obuvníckou tradíciou (Jednatel' Vybranej spoločnosti s.r.o., 2020).

Firma dodáva svoj tovar do predajní so zdravotníckymi potrebami, do veľkoobchodov a lekární. V lekárňach sa však jedná skôr len o doplnkový sortiment.

V Tabuľke č. 4 sú uvedené ďalšie základné údaje o spoločnosti.

**Tabuľka č. 4 : Základné informácie o Vybranej spoločnosti s.r.o.**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Registra ekonomických subjektov)

Právna forma	Spoločnosť s ručením obmedzeným
Klasifikácia ekonomických činností (CZ-NACE)	3250 – Výroba lekárskeho a dentálneho nástrojov a potrieb
Dátum založenia	16.11.1999
Upísaný kapitál	100 000 CZK
Tržby	51 666 732 CZK (2 mil. EUR)
Počet vlastníkov	2
Počet štatutárnych orgánov	2

## **2.2 PESTE analýza**

Nasleduje analýza makroprostredia spoločnosti, konkrétne PESTE analýza nemeckého trhu. V rámci nej bude charakterizované politické a právne prostredie, ekonomické prostredie, socio-ekonomické prostredie, technologické prostredie a environmentálne prostredie.

### **2.2.1 Politické a právne prostredie**

Spolková republika Nemecko je federatívna republika, ktorá pozostáva zo 16 spolkových krajín (Bundesländer), z ktorých každá má vlastnú ústavu a značnú mieru autonómie, pokiaľ ide o vnútornú organizáciu (europa.eu, ©2020). Vláda je rozdelená medzi federálnu úroveň a jednotlivé spolkové krajiny. Nemecko je kancelárskou a parlamentnou demokraciou s počtom obyvateľov 83 miliónov (BusinessInfo.cz, ©2019).

Nemecký trh je veľmi vyspelý a stabilný po politickej i právnej stránke. Nemecko sa stalo jedným zo zakladajúcich štátov Európskej únie, spadá do Schengenského priestoru a súčasne je členom Eurozóny, vďaka čomu sa považuje za veľmi priaznivú krajinu s politickou stabilitou. Nemecko je tiež súčasťou jednotného trhu EÚ, takže vstup na tento trh je po právnej stránke zo značnej časti uľahčený a vzťahuje sa naň spoločná európska legislatíva. SRN je tiež zapojená do rôznych regionálnych a celosvetových organizácií (NATO, OSN, OECD, G4, G8).

Svetová banka vo svojej každoročnej štúdií Doing Business hodnotí jednotlivé štáty z pohľadu podnikovej sféry a priaznivých podmienok pre podnikanie. Doing Business 2020 je v rade už 17. zo série týchto výročných štúdií, v ktorej sú analyzované a porovnávané ukazovatele zlepšujúce či obmedzujúce obchodnú činnosť v 190 ekonomikách sveta. V tejto štúdií sa skúma 12 dôležitých oblastí pre život podniku. Patria sem oblasti ako napr. zahájenie podnikania, stavobné povolenie, získanie úveru, platenie daní, cezhraničné obchodovanie atď. Svetová banka vytvorila tzv. Index jednoduchosti podnikania (Ease of Doing Business Index – DB Index). Čím vyššia je hodnota tohoto indexu, tým je situácia v danej krajine priaznivejšia. V rebríčku jednoduchosti podnikania sa zo 190 krajín Nemecko umiestnilo na 22. mieste s hodnotou



indexu DB = 79,7 (pre porovnanie, Česká republika sa umiestnila na 41. a Slovenská republika na 45. mieste) (The World Bank, ©2020).

Svetové ekonomické fórum na základe prieskumu verejnej mienky z roku 2017 uvádza najproblematickejšie faktory pre podnikanie v Nemecku. Respondenti prieskumu boli požiadaní, aby z daného zoznamu faktorov vybrali 5 najproblematickejších pre podnikanie v ich krajine a zoradili ich od 1 (najproblematickejší faktor) do 5 (najmenej problematický). V prípade Nemecka sa na prvých dvoch priečkach umiestnila prílišná regulácia v oblasti daní a daňovej sadzby, nasledovali reštriktívne pracovné nariadenia, na štvrtom mieste skončila neefektívna vládna byrokracia. Naopak k najmenej problematickým faktorom patrí nedostatočne kvalifikovaná pracovná sila, medzery v oblasti pracovnej etiky či nepostačujúca kapacita pre inovácie (World Economic Forum, ©2017).

Čo sa týka právnej úpravy podnikania v SRN, tá je daná Občianskym zákoníkom (Bürgerliches Gesetzbuch), Obchodným zákoníkom (Handelsgesetzbuch) a jednotlivými zákonmi podnikateľských jednotiek (BWi, ©2021). Pri podnikaní v Nemecku je ale niekedy nutné zohľadniť ešte ďalšie právne predpisy, ako napr. Živnostenský poriadok (Gewerbeordnung) a Remeselnícky poriadok (Handwerksordnung) (Sommerfeld, ©2021). Z právnych foriem podnikania sú v Nemecku najfrekvencovanejšie zakladané kapitálové obchodné spoločnosti. Spoločnosť s ručením obmedzeným (GmbH) môže založiť 1 fyzická alebo 1 právnická osoba, základný kapitál činí minimálne 25 tisíc eur (pričom pri založení musí byť splatených aspoň 50% kapitálu) (BusinessInfo.cz, ©2019).

Pre firmu, ktorá sa rozhodne podnikat' v zahraničí, sú istotne dôležité informácie ohľadom platenia daní. Daňový systém Nemecka je pomerne zložitý, avšak v mnohých aspektoch podobný Českej republike. Vyberané dane na krytie verejných výdajov sa delia na tri národné úrovne (spolkové dane, zemské dane a obecné dane a prirážky) a jednu unijnú úroveň. Právnické osoby (a.s., s.r.o. apod.) podliehajú platbe dane z príjmu právnických osôb. Konkrétne daň z príjmu právnických osôb u kapitálových spoločností (Körperschaftsteuer) má lineárnu sadzbu vo výške 15 %. Ďalej je potrebné upozorniť na solidárny príplatok (Solidaritätszuschlag), ktorý činí 5,5 % zo zisku a platia ho nielen podniky, ale aj fyzické osoby vo všetkých spolkových krajinách (BusinessInfo.cz, ©2019). Významnou daňou, ktorú má firma povinnosť odvádzať, je živnostenská daň

(Gewerbesteuer) so základnou sadzbou 7% pre fyzické i právnické podnikajúce osoby a je hlavným zdrojom príjmu obcí v Nemecku. Vidíme teda, že celkové daňové zaťaženie príjmov právnických osôb v Nemecku môže dosahovať takmer 30 % (v závislosti na konkrétnom mieste sídla) (WebTrade, ©2020). Česká republika má však s Nemeckom od 17. 11. 1983 podpísanú zmluvu o zamedzení dvojitého zdanenia v oblasti daní z príjmu a majetku, takže zisky podniku sú zdaňované len v jednom zo zmluvných štátov (MFČR, ©2021).

V náväznosti na predmet podnikania Vybranej spoločnosti s.r.o. je relevantná i oblasť zdravotného poistenia. V Nemecku funguje k 21. januáru 2021 103 zdravotných poisťovní rôznych druhov. Rozlišujeme tzv. zákonné zdravotné poistenie (Gesetzliche Krankenversicherung, GKV) a súkromné poistenie (Private Krankenversicherung, PKV). Zákonné zdravotné poistenie (GKV) sa pokladá za najstaršiu vetvu nemeckého systému sociálneho zabezpečenia. V Nemecku existuje i zastrešujúca organizácia zákonného zdravotného poistenia, tzv. GKV-Spitzenverband, ktorej členmi sú všetky zákonné zdravotné poisťovne. Cieľom tejto organizácie je vytvárať rámec pre zabezpečenie kvality a ekonomickej efektívnosti v oblasti zdravotníctva a ošetrovateľskej starostlivosti, pričom pod ňu spadá približne 73 miliónov poistencov (GKV, ©2021). Okrem iného stanovuje táto organizácia v súlade so Sociálnym zákoníkom<sup>1</sup> výšku preplácaných nákladov poistencom na zdravotné pomôcky zhotovené na mieru, vrátane ortopedických vložiek. Zdravotné poisťovne prispievajú na rôzne druhy vložiek, vyrobené z rôznych druhov materiálu a veľkostí. Výška týchto pevných príspevkov vstúpila v platnosť 1. apríla 2020. Príspevky sú stanovené v čistej výške a zahŕňajú všetky náklady, ktoré súvisia s dodaním týchto produktov (tj. náklady na materiál a výrobu, obtisk rozmerov a tvarov, inštrukcie pre zaobchádzanie s produktmi, prípadne nutné prepracovanie, režijné náklady, mzdy zamestnancov a vedľajšie mzdové náklady, poradenstvo a služby zákazníkom). V súčasnej dobe sa výška fixných príspevkov, ktoré vypláca GKV-Spitzenverband, pohybuje v intervale od 5,58 do 113,86 eur podľa použitej technológie výroby a materiálu. Eventuálne sú poisťovňami preplácané i ďalšie komponenty predpísané ortopédom (GKV, ©2021).

---

<sup>1</sup> Pozn.: Sozialgesetzbuch, konkrétne §36 odst. 1

Obchod s nemeckou reláciou má silnú politickú podporu vrátane podpory vedúcich predstaviteľov Ministerstva priemyslu a obchodu (MPO). Intenzívne sú ich styky najmä s Česko-nemeckou obchodnou a priemyslovou komorou. Z hľadiska efektívnej podpory exportérov (najmä malých a stredných podnikov) je tiež dôležitá činnosť zahraničnej kancelárie CzechTrade Düsseldorf, či už priamo na nemeckom trhu (v podobe individuálnych služieb pri vyhľadávaní a oslovení obchodných partnerov v zahraničí, účasť na významných medzinárodných oborových veľtrhoch), tak i v Českej republike (incomingové misie, sourcingové akcie, exportné konferencie – tieto akcie sa v nemeckej relácii vždy tešia enormne vysokému záujmu firiem) (MPO ČR, ©2020).

### **2.2.2 Ekonomické prostredie**

Nemecko je s hrubým domácim produktom vo výške 3,8 biliónov USD 4. najväčšou ekonomikou sveta (po USA, Číne a Japonsku). Nemecká ekonomika je tiež významným hráčom na poli Európskej únie, predstavuje najväčšiu ekonomiku EÚ. V roku 2002 prijala euro, ktoré nahradilo historickú menu nemeckú marku. HDP Nemecka tvorí až 21% z celkového HDP EÚ. Nemecko je tiež dôležitým obchodným partnerom Českej republiky v oblasti obuvníctva a exportu aj importu obuvi, kde Nemecko zaberá popredné priečky (MPO, s. 48, © 2021).

V dlhodobom kontexte vykázala nemecká ekonomika v roku 2020 prvý pokles HDP po desaťročnej šnúre rastu. Dôvodom vlnajšieho poklesu najväčšieho európskeho hospodárstva bola pandémia nového koronavírusu, ktorá podľa Spolkového štatistického úradu Destatis zasiahla takmer všetky jeho odvetvia. V odvetví obchodu sa však našli výnimky: online obchod v minulom roku, kedy bolo nutné obmedziť osobné kontakty, naopak silne rástol (Jáč, 2021). Nemecký internetový obchod je v súčasnej dobe na strmom vzostupe, približne 66 miliónov Nemcov využíva aktívne internet. Každý štvrtý Nemecký dokázal žiť bez nákupov offline a každý druhý nakupuje radšej online než offline (eVisions Advertising, 2021).

Nemecká ekonomika vykázala v roku 2020 pokles HDP o 5 %, po očistení o kalendárne vplyvy prepád činil 5,3 %. Za zmienku ale stojí fakt, že celoročný pokles HDP bol minulý rok miernejší než v roku 2009, kedy sa v dôsledku celosvetovej finančnej krízy nemecká ekonomika prepadla celkovo o približne 5,7%. Dostupné údaje o HDP za rok 2020

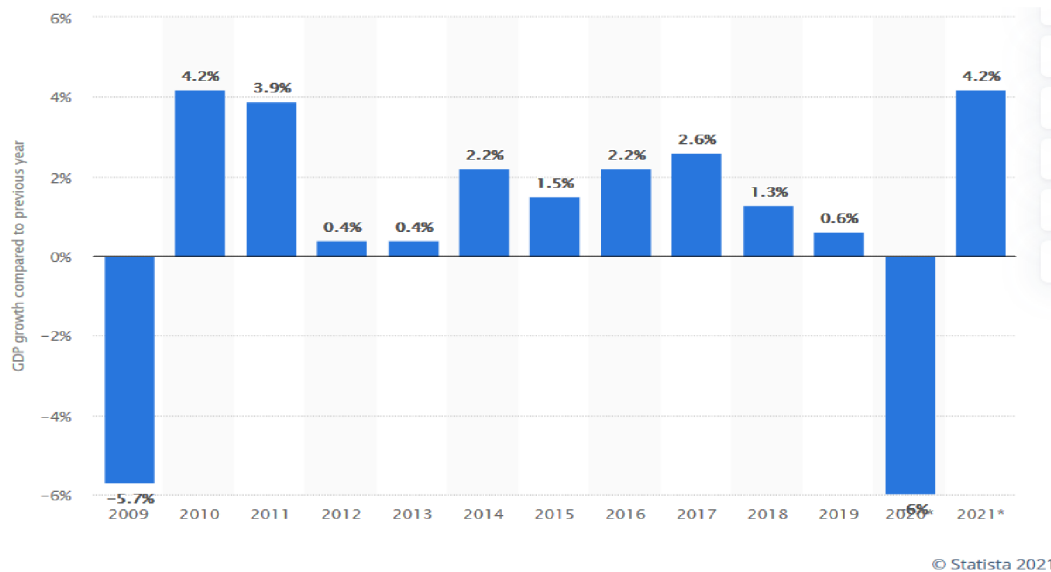
vykazujú výrazný celoročný pokles exportov, spotreby domácností a investičných výdajov, negatívny vplyv mal tiež vývoj zásob. Výdavky nemeckých spotrebiteľov sa minulý rok znížili o 6 %, export sa prepadol o takmer o 10 %, fixné investície klesli o 3,5 %, z toho investície do zariadení sa prepadli o 12,5 % (Destatis, 2021). Rast naopak zrýchlil v prípade spotreby vlády s tým, ako sa vláda snažila ostatné sektory v ekonomike podporiť a obmedziť negatívne dopady pandémie. Vládna spotreba rástla minulý rok rýchlejšie, a to o 3,4 % po zvýšení o 2,7 % v roku 2019, v dôsledku väčších výdavkov na ochranné pracovné prostriedky a nemocničné služby.

V rámci investičných výdajov je zaznamenaný prudký pokles výdajov na kapitálové statky, celoročný rast si naopak zachovali investície v stavebníctve. Čistý zahraničný dopyt negatívne prispel k HDP, keďže vývoz aj dovoz klesli, prvýkrát od roku 2009.

Údaje štatistického úradu tiež ukázali, že Nemecko v roku 2020 kvôli dopadom koronavírusovej krízy poprvýkrát od roku 2011 vykázalo rozpočtový deficit. Schodok dosiahol 158,2 miliardy EUR (4,1 biliónov korún) a je druhý najvyšší od znovuzjednotenia krajiny. Odpovedá 4,8 % HDP (E15.cz, ©2021). Problémy s Bruselom však Nemecko kvôli schodku mať nebude, keďže členské štáty EÚ kvôli koronakríze poprvýkrát pozastavili pravidlá Paktu stability a rastu Európskej únie, podľa ktorých nesmie rozpočtový schodok prekročiť 3 % a celkový dlh nesmie presiahnuť 60 % HDP (iDnes.cz, ©2021). HDP na obyvateľa v Nemecku odpovedá 377 % svetového priemeru (Trading Economics, ©2020).

Predbežný údaj o výkone ekonomiky za celý rok 2020, zverejnený v prvej polovici januára, naznačoval, že HDP bude v záverečnom štvrtroku medzikvartálne stagnovať, avšak napokon zverejnené čísla ku dňu 29. januára 2021 predstavovali pozitívne prekvapenie, pričom Nemecko nie je jedinou ekonomikou eurozóny, ktorá hlási lepšie než očakávané čísla o HDP za minuloročný záverečný štvrtrok (napr. aj Francúzsko a Španielsko odhadovali horšie ekonomické prepady než v skutočnosti nastali). Tieto ekonomiky tak v rámci prebiehajúcej vlny pandémie zatiaľ vykazujú až prekvapivú odolnosť vzhľadom k tomu, aký negatívny dopad majú súvisiace obmedzenia (Jáč, ©2021).

Na nasledujúcom Grafe č. 1 je zobrazené tempo rastu reálneho HDP Nemecka od roku 2009 do 2021 (IMF, ©2021).



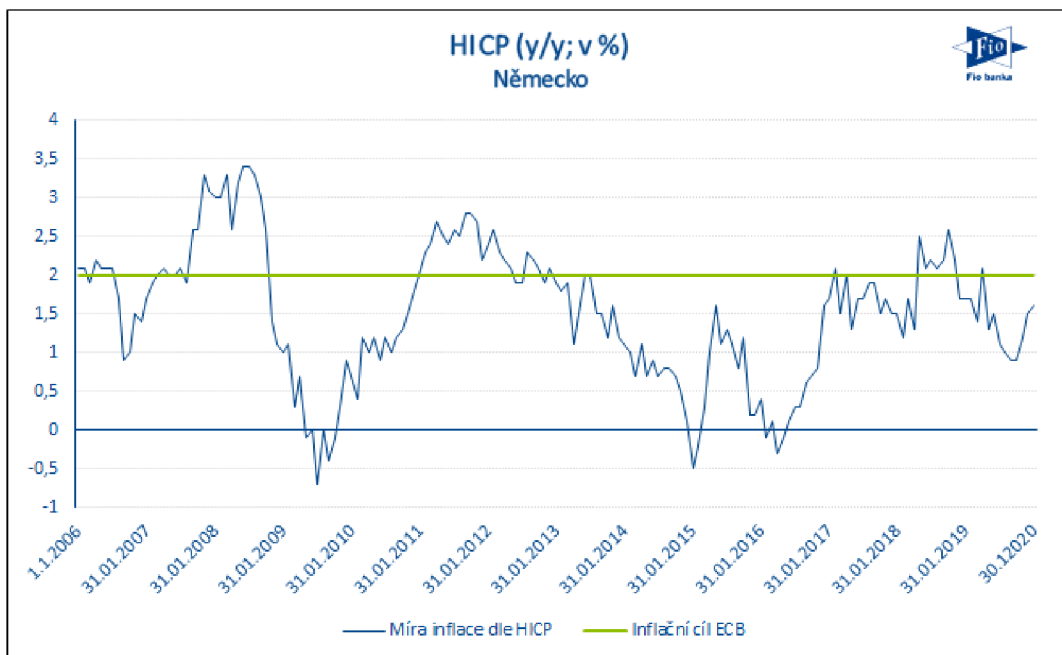
**Graf č. 1: Tempo rastu reálneho HDP 2009 – 2021**

(Zdroj: Medzinárodný menový fond, ©2021)

Do roku 2021 vstúpila nemecká ekonomika s opätovným pritvrdzovaním obmedzení v súvislosti so závažnou padnemickou situáciou. Pre aktuálny rok aj naďalej zostáva v platnosti scenár obnovenia celoročného rastu HDP. Prognóza Medzinárodného menového fondu počíta s rastom nemeckého HDP na úrovni 3,5 %. Napokon však nemecká vláda v januári 2021 znížila výhľad rastu HDP na 3,0 %.

Blokády a reštrikcie na zastavenie šírenia vírusu sa najviac dotkli sektora služieb. Práve sektor služieb je najvýznamnejšou zložkou národného produktu v Nemecku, tvorí až 68 %; nasleduje priemysel (Destatis, ©2020). Pandémia má negatívny vplyv nielen na chovanie nemeckých spotrebiteľov, zhoršuje sa tiež nálada medzi tamojšími podnikateľmi, a to prakticky vo všetkých odvetviach ekonomiky, predovšetkým ale v maloobchode. Dobrou správou ostáva najmä výkon nemeckej ekonomiky pre stredoeurópsky región, vrátane českej ekonomiky, keďže Nemecko dlhodobo predstavuje hlavného strategického obchodného partnera. Otázkou ale naďalej zostáva, ako sa nemeckej ekonomike a ostatným ekonomikám povedie v ďalšom priebehu roku 2021 a rokoch nasledovných, keďže aktuálna pandemická situácia vedie skôr k predlžovaniu či dokonca prehĺbovaniu obmedzení v ekonomike i civilnom živote.

Ďalším významným makroekonomickým ukazovateľom je inflácia, meraná harmonizovaným indexom spotrebiteľských cien (HICP) a porovnáva sa s cieľom stanoveným Európskou centrálnou bankou (ECB), ktorá za cenovú stabilitu považuje infláciu vo výške 2%. Podľa aktuálnych dát agentúry Bloomberg nemecká medziročná miera inflácie konečného reportu neprekvapila a v súlade s predbežnými dátami činila 1,6% (harmonizácia podľa EU; bez harmonizácie y/y +1,7 %). Oproti koncu minulého roku tak zvýšila svoju dynamiku o 10 bazických bodov a tým predčila konsenzuálne očakávanie analytikov oslovených agentúrou Bloomberg. Miera inflácie a cieľ stanovený ECB je zobrazený na Grafe č. 2 (Mašek, Fio banka, a.s., © 2020).



**Graf č. 2: Miera inflácie podľa HICP a inflačný cieľ ECB**

(Zdroj: Mašek, Fio banka, a.s., © 2020)

Miera nezamestnanosti v Nemecku v januári 2021 podľa predbežných údajov zostala na úrovni 6 % ako po revízií v decembri 2020. Zo sezónne očistených údajov Spolkového úradu práce vyplýva, že počet ľudí bez práce v približne 83 miliónovej krajine ale prekvapivo klesol, a to o 41 000 na 2,729 miliónov. Čísla odrážajú snahy nemeckej vlády udržať ľudí v zamestnaní pomocou podporných opatrení a poprvýkrát sú v nich zohľadnené i aktuálne koronavírusové obmedzenia. Najnovšie údaje o ochrannom režime kurzarbeit pochádzajú z novembra 2020, kedy podľa štatistikov v tomto mesiaci pracovalo na skrátenej úväzok a mzdu dorovnával štát 2,26 miliónom ľudí. Najviac ľudí takto pracovalo v apríli 2020, takmer 6 miliónov ľudí (FXstreet.cz, © 2009 – 2021).

V priebehu koronakrízy sa tiež zvýšil podiel šedej ekonomiky v Nemecku, medziročne narástol na 11,4 % HDP, čo odpovedá sume 380 miliárd eur, pričom v roku 2019 to bolo len 9,1 % (Fischer, E15.cz, ©2021).

Koronavírus silne zasiahol i organizáciu nemeckých veľtrhov. Práve v Nemecku sa koná najviac medzinárodných veľtrhov na svete, s počtom návštevníkov približne 10 miliónov ľudí ročne a obratom okolo 4 miliárd eur. V dôsledku pandémie bola väčšina veľtrhov v roku 2020 zrušená alebo presunutá na rok 2021, prípadne bola organizácia možná za dodržania špeciálne navrhnutého hygienického konceptu. Od 4. septembra sa tak napríklad mohol konať najväčší medzinárodný karavanový veľtrh Caravan Salon v Düsseldorfe za dodržania hygienických opatrení. V súčasnosti je pomerne častý tiež online formát veľtrhov, vzhľadom k ich vysoko internacionálnemu charakteru, kedy do Nemecka za normálnych okolností mieria návštevníci z celého sveta a nemožnosť cestovať by znamenalo najväčšiu prekážku v účasti na týchto akciách (BusinessInfo.cz, ©2021).

Medzinárodný menový fond (MMF) predpokladá, že nemecká ekonomika by po poklese v minulom roku o 5,4 % mala tento rok vzrásť o 3,5 %. Fond však uvádza, že zotavovanie bude nestabilné a z pohľadu jednotlivých odvetví ekonomiky nerovnomerné. Proces zotavovania by mala posilniť široká distribúcia vakcíny, no napriek tomu sa neočakáva, že ekonomika sa na predpandemickú úroveň vráti skôr ako v roku 2022. Tohtoročný vývoj nemeckej ekonomiky môže ovplyvniť vysoká závislosť od exportu a finančná otvorenosť, čo robí nemecké hospodárstvo citlivé na prípadný prudký pokles zahraničného dopytu. Z dlhodobých výziev je to starnutie populácie či prechod na zelené energie, ku ktorým sa teraz pridávajú štrukturálne zmeny vyvolané pandemiou. MMF okrem toho očakáva, že miera nezamestnanosti v tomto roku mierne vzrastie, mala by sa zvýšiť zo 4,2 na 4,3 %. Výrazne by však mal klesnúť rozpočtový schodok. MMF predpokladá, že by mohol dosiahnuť 3,4 % hrubého domáceho produktu (HDP) oproti 6,3 % HDP v roku 2020 (ekonomika.sme.sk, ©2021).

V zdravotníckom priemysle sa dajú očakávať neustále rastúce výdaje do inovatívnych postupov, zvyšovania komfortu pacientov, optimalizácie procesov a modernizácie zariadení služieb starostlivosti (CzechTrade, ©2016).

Aktuálnym hlavným trendom v nemeckej ekonomike a priemysle je digitalizácia či koncept „štvrtej priemyselovej revolúcie“ – Priemysel 4.0. Spolková vláda prijala Hightech stratégiu 2025, ktorá sa dotýka všetkých priemyslových oborov i sektoru služieb. Vláda plánuje postupne zvýšiť výdaje na vedu a výskum až na 3,5 % HDP v roku 2025, aby zaistila vyššiu konkurencieschopnosť, produktivitu a odstránenie nedostatku pracovných síl. V roku 1999 bolo pre účel digitalizácie ekonomiky založené digitálne združenie Bitkom, ktoré v súčasnosti zastupuje viac než 2 700 spoločností, vrátane 1 000 stredných spoločností, viac než 500 start-upov a takmer všetkých globálnych hráčov v digitálnej ekonomike. Členovia tohoto združenia ponúkajú softwarové a IT služby, vyrábajú komponenty, sú aktívni v oblasti správy digitálnych médií a sietí alebo sú súčasťou digitálnej ekonomiky iným spôsobom. Stále viac spoločností, ktoré chcú v súčasnej dobe ďalej rozvíjať svoje obchodné modely digitálnou cestou, sa pripojujú k Bitkom, a to naprieč všetkými odvetvami (Bitkom, ©2021).

Súhrnné ekonomické dáta sú k dispozícii na stránkach Spolkového štatistického úradu (Statistisches Bundesamt), vid' Tabuľka č. 5. (stav k 14.1. 2021).

**Tabuľka č. 5: Vybrané ekonomické ukazovatele Nemecka**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Destatis, ©2021)

Ukazovatele	2018	2019	2020
Hrubý domáci produkt (v %)	1,3	0,6	-5,0
Hrubý domáci produkt (v mld. EUR)	3 356,4	3 449,1	3 329,0
Hrubý domáci produkt na obyvateľa (v EUR)	40 485	41 508	40 033
Počet obyvateľov (v mil.)	82,906	83,093	83,158
Ekonomicky aktívne obyvateľstvo (v mil.)	44,868	45,269	44,792
Miera zamestnanosti (v %)	55,7	56,0	56,0
Miera nezamestnanosti (v %)	3,2	3,0	4,0
Hrubý národný produkt (v mld. EUR)	3 447,4	3 542,8	3 427,2
Národný dôchodok (v mld. EUR)	2 510,1	2 564,1	2 500,4
Hrubá mzda 1 pracovníka / mesiac (v EUR)	2 993	3 082	3 069
Hodinová hrubá mzda (v EUR)	26,97	27,81	28,69
Čistá mzda 1 pracovníka / mesiac (v EUR)	1 996	2 065	2 067
Hodinová čistá mzda (v EUR)	17,98	18,63	19,32
Štátne príjmy (v mld. EUR)	1 553,8	1 610,6	1 548,6
Štátne výdaje (v mld. EUR)	1 492,2	1 558,1	1 706,9
Saldo verejného rozpočtu (v mld. EUR)	61,6	52,5	-158,2
Saldo verejného rozpočtu (v % nominálneho HDP)	1,8	1,5	-4,8

V zahraničnom obchode je Nemecko je najdôležitejším obchodným partnerom pre Českú republiku. Čo sa týka vývozu, Nemecko zaberá prvé priečky i v oblasti obuvníctva. Z pohľadu obchodných vzťahov s jednotlivými spolkovými krajinami najvýznamnejšími



obchodnými partnermi v rámci Nemecka zostávajú Bavorsko (podiel na obrate zahraničného obchodu: 23,49 %), Bádensko-Württembersko (14,43 %), Severné Porýnie-Vestfálsko (13,63 %) a Dolné Sasko (8,68 %). České dovozy z týchto 4 spolkových krajín predstavujú 50,74 % celkových dovozov z Nemecka. Český vývoz do prvých troch zmienovaných spolkových krajín predstavuje 60,3 % celkového českého vývozu do Nemecka. Česká republika je pre Nemecko 10. najvýznamnejším obchodným partnerom s objemom zahraničného obchodu vo výške 92,7 mld. EUR, 11. najdôležitejšou vývoznou destináciou a 7. najdôležitejšou dovoznou krajinou (BusinessInfo.cz, ©2019).

### **2.2.3 Socio-kultúrne prostredie**

Na úspech či neúspech presadenia sa na zahraničnom trhu má významný vplyv sociálne a kultúrne prostredie danej krajiny. České firmy by mali mať pri obchodovaní s Nemeckom na pamäti, že napriek tomu, že sa jedná o susedný štát, niektoré zvyklosti a vzorce chovania jeho obyvateľov sa líšia. Pre expandujúcu firmu je dôležité, byť si týchto odlišností a kultúrnych špecifik vedomý a na základe nich adaptovať jednotlivé aktivity. Nemci sú orientovaní na výkon, perfekcionizmus a disciplínu, a to vo všetkých aspektoch života. Štýl komunikácie je priamy a vecný, kladú dôraz na dôslednú prípravu na jednanie, dodržiavanie pravidiel a dochvilnosť. Neboja sa konfliktov, čo môže pôsobiť miestami arogantne z pohľadu Čecha či Slováka, ktorí sa skôr snažia neprijemným situáciám vyhýbať. Veľkú výhodu majú firmy, ktorých personál dokáže komunikovať v nemeckom jazyku a ich propagačné materiály či webové stránky sú preložené do nemčiny. Treba podotknúť, že českí predajcovia by sa nemali spoliehať len na cenovú konkurencieschopnosť, keďže pre nemeckých spotrebiteľov sú atraktívne i inovatívne výrobky s vysokou kvalitou a unikátnym designom. Kladne sú hodnotené i rôzne certifikácie, ktoré dokladajú vysokú kvalitu produktu či orientáciu na ekologickú výrobu. Z hľadiska nákupného chovania sú nemeckí spotrebiteľia veľmi loajálni ku značkám, ktoré ich nesklamali. Pred nákupom sa chcú nemeckí spotrebiteľia nad rámec ceny čo najviac informovať o ďalších vlastnostiach, pôvodu produktu, prípadne o ďalších podobných produktoch. Podľa niektorých štúdií patria nemeckí spotrebiteľia k tým najnáročnejším na svete. Dôvera spotrebiteľov je vysoká a nachádza sa dokonca nad priemerom krajín OECD, avšak v septembri 2020 poklesla o 5,9 percentných bodov. Online nakupovanie sa v Nemecku stalo úplne bežnou formou a Nemecko je dokonca

najväčším európskym online trhom. Spotrebitelia sú relatívne otvorení produktom medzinárodných spoločností, niekedy však môžu uprednostňovať miestne, národné a európske produkty. Nemci sú relatívne loajálni ku značkám, ak sa jedná o kvalitný produkt a za kvalitnejší výrobok sú ochotní i zaplatiť viac. Asi 60 % populácie je v tomto prípade ochotných kúpiť rovnakú značku niekoľkokrát. Sociálne siete predstavujú užitočný spôsob, ako sa dozvedieť o produktoch, hrajú rolu i v procese objavovania nových produktov. Rozhodnutie o nákupe môžu určiť komentáre ostatných užívateľov. Ekologické povedomie je u nemeckých spotrebiteľov bežné, čo sa odráža aj v ich spotrebe a obľube ekologických produktov. Ekonomika zdieľania je v Nemecku značne rozvinutá, trh second-handov je v Nemecku veľmi rozšírený, ako aj nakupovanie v rôznych bazároch a online burzách.

Na nemeckom trhu vládne tvrdý konkurenčný boj, jeho intenzita je jedna z najvyšších na svete, a preto šancu na úspech majú predovšetkým tie české firmy, ktoré sú schopné ponúknuť kvalitnú produkciu s vysokou pridanou hodnotou a doprovodným servisom. Firma musí vziať tiež do úvahy i náboženskú štruktúru obyvateľstva. V Nemecku je prevažujúcim náboženstvom kresťanstvo (necelých 60 %), 35 % sú ateisti a 4,9 % obyvateľov sa identifikuje ako moslimovia (CzechTrade, ©2016).

Je známe, že v posledných rokoch zaznamenalo Nemecko vyšší podiel migrácie. Väčšina žiadostí o azyl pochádza od obyvateľov s krajinou pôvodu, ktoré sú zasiahnuté vojnou, ako je napr. Sýria, Afganistan, Irak. Percento cudzincov v Nemecku sa pohybuje okolo 10 % z celkového počtu obyvateľov a treba brať do úvahy, že títo cudzinci môžu vykazovať iné nákupné a kultúrne zvyklosti než rodení Nemci. Nemecké ministerstvo vnútra však uvádza, že počet utečencov, ktorí žijú v Nemecku, po 9 rokoch poklesol. Na konci roku 2019 žilo v Nemecku 1,83 miliónov utečencov. V roku 2020 ich už bolo podľa údajov ministerstva vnútra 1,77 miliónov. Ku zníženiu došlo najmä z právnych dôvodov, keďže úrady zamietli či zrušili ochranný status žiadateľom o azyl. Značnú rolu ale hrali i cestovné obmedzenia, zavedené v reakcii na pandémiu, ktorá zabránila niektorým utečencom dostať sa do Nemecka. Diskusia o prijímaní utečencov v Nemecku je stále obtiažnou a citlivou témou, ktorá sa znovu sa rozpútala v súvislosti s požiarom utečeneckého tábora Moria na gréckom ostrove Lesbos. (Der Tagesspiegel, ©2020). Angela Merkelová uvítala návrh Európskej komisie ohľadne nového azylového a migračného systému, do ktorého by sa mali solidárne zapojiť všetky štáty Európskej

únie. Návrh sa pokúša nahradiť neúspešný systém povinných kvót, proti ktorým vystupovali najmä krajiny Visegrádu (Česko, Slovensko, Maďarsko a Poľsko) za podpory Rakúska. V4 sa na riešení migračnej krízy nezhodne nielen s Bruselom, ale ani s Berlínom, predstavitelia krajín Visegrádskej štvorky vyčítajú nemeckej kancelárke, že bez konzultácie s ostatnými štátmi otvorila v roku 2015 počas vrcholu migračnej krízy hranice Nemecka pre migrantov, kancelárka Merkelová si však za týmto krokom stojí (iDnes.cz, ©2020).

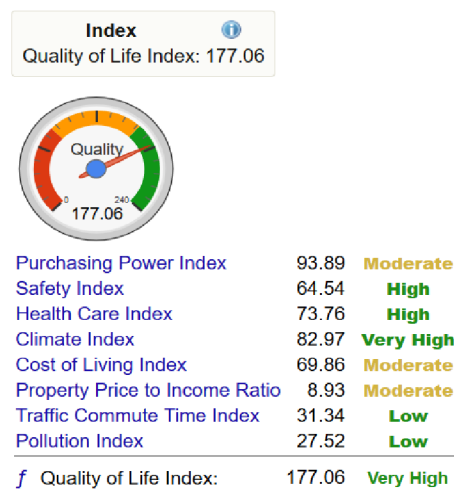
Ekonomicky silný štát sa potýka s poklesom prirodzeného prírastku obyvateľstva, a to aj napriek tomu, že je hlavným cieľom do Európy mieracích migrantov a predstavuje naďalej najľudnatejšiu krajinu EÚ (Aktuálně.cz, ©2020). Podľa údajov Spolkového štatistického úradu Desatis počet obyvateľov k decembru 2020 činil 83,2 miliónov ľudí, pričom ženy zastupujú väčší podiel počtu obyvateľov (50,7 %) než muži (49,3 %) (countrymeters, ©2020). Počet obyvateľov od roku 1972 neustále klesá a Nemecko sa potýka s veľmi nízkou pôrodnosťou. Ako vo väčšine západných krajín môžeme pozorovať pokračujúci trend starnutia obyvateľstva. Starnutie nemeckej populácie tiež dokladá fakt, že priemerný počet detí na jednu ženu sa znižuje (na jednu ženu pripadá v priemere 1,54 detí). V sektore výroby a predaja ortopedických pomôcok možno pokladať starnutie populácie za istú výhodu, keďže koncoví zákazníci týchto produktov bývajú častokrát práve starší ľudia.

Podľa Eurostatu bol v roku 2019 mediánový vek populácie 46 rokov, čím sa Nemecko pokladá za 3. najstaršiu populáciu na svete (v roku 2010 činil 44,3). Zatiaľčo 13,6 % populácie má pod 14 rokov, 64,9 % má medzi 15-64 rokov a 21,5 % má nad 65 rokov.

Nižšia pôrodnosť býva spájaná i s vyššou vzdelanosťou obyvateľstva, keďže v súčasnosti ľudia študujú a budujú si kariéru dlhšiu dobu než si založia rodinu. Nemecko má jednu z najvyšších úrovní dosiahnutého vyššieho stredoškolského vzdelania: až 86 % 25-64 ročných obyvateľov krajiny získalo minimálne stredoškolské vzdelanie (v porovnaní s priemerom OECD 75 %) (OECD, ©2014). V roku 2017 vysokoškolského vzdelania dosiahlo takmer 30 % nemeckej populácie (Destatis, ©2020, s. 21). Kvalifikácia obyvateľstva má mimoriadny význam i z ekonomického hľadiska, pretože vzdelanie má pozitívny vplyv na výkonnosť ekonomiky. Vysoká úroveň vzdelania zvyšuje u jednotlivcov ich šance na trhu práce a aktívnu účasť na spoločenskom živote.

Nemecké štátne občianstvo vlastní približne 91 % občanov. Najviac ľudí žijúcich v Nemecku s inou štátnou príslušnosťou pochádza z Turecka, Poľska, Grécka a Českej republiky. Národnostné zloženie je tvorené z 91,5% Nemcami, 2,4% tvoria Turci, 2,3% Aziati, 2,1% Afričania. Z pôvodných etnických menšín pobývajú v štáte Dáni, Frísovia, Lužiskí Srbi a Rómovia. Počet Čechov žijúcich v Nemecku k aprílu 2020 činí 56 259 (Statista, ©2019).

Životnú úroveň štátu je možné popísať indexom kvality života, ktorý zahŕňa zložku zdravia spoločnosti, bezpečnosti, klímy a ďalšie faktory, znázornené na Obrázku č. 3.



**Obrázok č. 3: Index kvality života: Nemecko**

(Zdroj: Numbeo, © 2009-2021)

Nemecko je bezpochyby jedným z najlepších štátov pre život z pohľadu blahobytu, formálneho vzdelania, zdravotníctva a celkovej kvality života (Numbeo, ©2009-2021). Podľa aktuálnych údajov index kvality života v Nemecku vykazuje pomerne vysokú úroveň, konkrétne ku dňu 8.2. 2021 sa nachádza vo výške 177.06 z maxima 240 (viď Obrázok č. 3).

Nemecký inštitút obuvi (das Deutsche Schuhinstitut) a Spolková asociácia nemeckého obuvníckeho priemyslu (HDS) v roku 2015 zrealizovali štúdiu týkajúcu sa stavu nôh nemeckého obyvateľstva (German Foot Report, resp. Deutsche Fußreport), v rámci ktorého zamestnanci zúčastnených inštitútov zastavovali okoloidúcich po celom Nemecku a každej testovanej osobe zmerali obidve nohy od malíčku po koleno. Došli k ohromujúcemu výsledku, že takmer žiadny nemecký občan nenosí topánky, ktoré mu dobre padnú, 82 % populácie nosí nesprávnu obuv a dve tretiny nosí príliš veľkú veľkosť

topánok, čo je pre nohy takmer rovnako škodlivé ako nosenie príliš tesn. V rozvinutých štátoch trpí problémami s nohami 60 % dospelých, aj keď sa 98 % z nich narodilo so zdravými nohami. „Odborníci predpokladajú, že hlavnou príčinou je nesprávne zvolená obuv“, tvrdí Monika Richter, ktorá viedla vyšetrenie Nemcov.

Bolo zistené, že Nemci za niekoľkých posledných desaťročí narástli do výšky i šírky. Pretože sa v dôsledku toho zmenili i požiadavky na oblečenie, boli znovu upravované veľkosti oblečenia (naposledy v roku 2009), avšak u obuvi neprebehli žiadne zmeny vo veľkostiach obuvi. Preto jedným z cieľov štúdie bolo zistiť, či sa predĺžila nielen výška ľudí, ale aj ich nohy. Došlo sa k záveru, že hoci sú mladšie ženy v priemere vyššie než staršie generácie, priemerná dĺžka chodidla zostala konštantná, čo platí i pre mužov. Objem, šírka a obvod chodidiel sa však zvýšili a dochádza tak k posunu k širším chodidlám. Najbežnejšie veľkosti pre ženy sú 38 a 39, väčšina mužov nosí 42, pričom neboli zistené žiadne regionálne rozdiely vo veľkosti nohy (Die Welt der Schuhe, ©2010). Ako ukazuje správa Deutsche Fußreport, len u jednej pätiny testovaných osôb sedí veľkosť najčastejšie kupovanej obuvi a je zároveň anatomicky korektná. Približne 82 % nakupuje a nosí obuv vo veľkosti, ktorá neodpovedá rozmerom nohy. 75 % mužov a 60 % žien chodí v príliš širokých alebo príliš dlhých topánkach. Zo štúdie tiež vychádza, že 20 % žien a 12 % mužov nosí príliš malé topánky (Focus, ©1996-2021).

Nemecký inštitút obuvi reagoval na výsledky štúdie a zahájil rozsiahlu informačnú kampaň, prostredníctvom ktorej sa má stať obyvateľstvo vnímavejšie voči zdraviu svojich nôh a výberu správnej obuvi, keďže nesprávny výber veľkosti obuvi ohrozuje zdravie nôh, môže viesť k rôznym anatomickým deformitám a ortopedickým problémom (shoepassion.de, ©2010-2021).

### **Kultúrne špecifiká a spoločenská etiketa v obchodnom styku v Nemecku**

Úspešnosť zahraničneobchodného podnikania firiem ovplyvňuje mnoho faktorov (objektívnych i subjektívnych). Medzi subjektívne faktory patrí predovšetkým všestranné ovládanie odbornej problematiky vykonávanej práce, perfektná jazyková pripravenosť pracovníkov a v neposlednej rade i ovládanie a dokonalé uplatňovanie pravidiel spoločenskej etikety. Nedostatočná znalosť, zanedbávanie, či nedodržovanie pravidiel a zvyklostí spoločenskej etikety v styku či už s domácim alebo zahraničným partnerom má za následok nielen negatívne hodnotenie daného predstaviteľa firmy, ale môže

spôsobiť urážku partnera či zhoršenie atmosféry vzájomnej komunikácie a v konečnom dôsledku môže viesť dokonca i ku strate významného a perspektívneho obchodného partnera. Význam znalosti spoločenskej etikety v komerčnej praxi je teda nesporný a Vybraná spoločnosť s.r.o. by nemala v žiadnom prípade túto znalosť opomínať. Od manažéra, jednatel'a, či pracovníka medzinárodne pôsobiacej firmy sa vyžaduje, aby bol kultúrne vnímavý. Preto je vhodné, aby sa účastníci a predstavitelia Vybranej spoločnosti s.r.o. pred cestou na obchodné jednanie do zahraničia s kultúrnymi špecifikami danej krajiny dobre oboznámili. Platí zásada, že zvláštnosti pravidiel spoločenskej etikety v ktoromkoľvek štáte alebo regióne sveta musí zahraničný hosť v maximálne možnej miere rešpektovať a musí sa týmto zvyklostiam prispôbiť, pričom nejde len o otázku etikety, ale aj o otázky štýlu jednania, spôsobu vyjadrovania a myslenia, prípravy na jednanie, prístupu k rozhodovaniu a realizácií záväzkov (Gullová, 2013, s. 7-8).

Nemeckí partneri prichádzajú na jednanie spravidla veľmi dôkladne pripravení, a to jak po stránke vecnej, tak i formálnej. Mieni sa tým vybavenosť dokumentáciou, podkladmi a prospektami, schopnosť racionálnej argumentácie a tiež zvládnutie etikety náležajúcej obchodnému jednaniu. Očakávajú dôslednú prípravu i od druhej strany. Nemci majú radi vždy všetko vopred naplánované a nemajú radi zmenu termínu na poslednú chvíľu. Samotné jednanie prebieha veľmi seriózne, na český vkus až príliš priamočiara, až asertívne, bez veľkých formalít a zdržovania. V priebehu jednania vystupujú Nemci obvykle veľmi racionálne a cieľavedomo. Pri jednaní sa zásadne vyká a Nemci si vždy zachovávajú určitý odstup. Dĺžka schôdzky sa pohybuje medzi 30–90 minútami. Nemci sú zdatnými obchodníkmi s veľkými skúsenosťami v medzinárodnom obchode i podnikaní. Vyznačujú sa vynikajúcimi argumentačnými schopnosťami. Musíme tiež vziať do úvahy, že na nemeckom trhu sa stretávame jak s obrovskými firmami a bankami na jednej strane, tak i so strednými a malými podnikmi a podnikateľmi na strane druhej. To samozrejme ovplyvňuje aj ich spôsob jednania. Obzvlášť veľké a stredné firmy alebo firmy s rodinnou tradíciou majú svoju „firemnú kultúru“, pretrvávajúcu niekoľko generácií. Keďže sú nemecké firmy často výrazne proexportne orientované, sú ich pracovníci obvykle prispôbiví a v obchodnom styku so zahraničím sa dobre a rýchlo orientujú. Budujú svoje obchodné spojenia systematicky a dlhodobo, na nových trhoch sa snažia byť ako prví. Majú značnú schopnosť pristupovať individuálne k jednotlivým krajinám, regiónom alebo partnerom s cieľom dosiahnuť pre svoju firmu čo

najvýhodnejších výsledkov. S ohľadom na systém riadenia nemeckým firmami, predovšetkým stredných a menších, je rozhodovací proces sústredený na vrcholovej úrovni (Gullová, 2013, s. 95).

Na jednaniach a predovšetkým pri uzatváraní zmlúv vyžadujú Nemci vždy veľké množstvo presných, často veľmi detailných údajov. Predkladané ponuky, návrhy, materiály každého zahraničného partnera musia byť komplexné, dobre štrukturované a realistické. V priebehu jednaní by jednatel' či jednatelia nemali prejavovať žiadnu známku neistoty či vlastných pochybností o predloženej návrhu. V momente, kedy nastane problém, je potrebné vysvetliť ho jasne, detailne a bez emócií. Pri prejednávaní kontraktov preferujú Nemci postup presne podľa jednotlivých bodov a ich priebežné odsúhlasovanie. Zmluvy sú vždy presné a veľmi podrobné. Odporúča sa neodbiehať od témy či nezavádzať reč na veci priamo s danou témou nesúvisiace. Vzhľadom k precíznemu plánovaniu nemajú Nemci v obľube improvizáciu, ktorú považujú za známku neschopnosti a neprofesionality.

Dôležité obchodné rozhodnutia môžu trvať aj dlho, pretože Nemci majú **averziu k neistote**. Ak sa nedá vyčíslit' riziko, vyskytujú sa nejaké nejasnosti, nečakané udalosti a zvraty, budú nemeckí partneri málo ochotní k uzatvoreniu akejkoľvek zmluvy. V snahe vyhnúť sa riziku a neistote rozoberajú všetko do najmenších detailov. Kontrakty preto bývajú veľmi podrobné. Nemci prísne dodržiavajú formálne postupy a len s nevôľou prijímajú porušovanie či ignorovanie konvenčných metód jednaní.

Oblasťou, v ktorej majú nemeckí obchodní partneri dobrú povest', je **presnosť v plnení záväzkov**. Nemecké firmy obecné svoje záväzky plnia – hlavne tie veľké – a súčasne vyžadujú plnenie od svojich obchodných partnerov. U nových partnerov sa doporučuje platby poistiť alebo presadiť napríklad dokumentárny akreditív. Pri prvých obchodných kontaktoch je nutné použiť neodvolateľný dokumentárny akreditív, po dlhšej dobe i podmienku – dokumenty proti plateniu a úverové obchody. Ako už bolo zmienené, nemeckí partneri sú veľmi schopnými vyjednávačmi a disponujú vlastnosťami, ktoré ich stavajú do role silného protivníka. Jednajú korektne a väčšinou v duchu „win-win“. Väčšinou chápu, že prostredníctvom kompromisov môžu dospieť k obojstranne výhodným kontraktom.

Komunikatívne schopnosti Nemcov sú na veľmi dobrej úrovni, bývajú vecní a struční. Presne podľa pripravených podkladov vyložia v priebehu jednaní všetky fakty. Českým obchodníkom môže pripadať, že sú miestami až arogantní a drzí. Problémy sa snažia riešiť okamžite, neostýchajú sa povedať veci na rovinu. Nemcom nerobí problém povedať „nie“ alebo vyjadriť svoju nespokojnosť. V prípade, že sa vyjadria kriticky na adresu svojho obchodného partnera alebo spolupracovníka, nejedná sa o kritiku charakteru, schopností či intelektu danej osoby. Ide o vyjadrenie nespokojnosti s vykonanou prácou či úlohou, nemá to nič spoločné s osobným útokom a nebýva to ani prekážkou v ďalšom jednaní či spolupráci. Na druhej strane vyjadria bez prietáhov svoj súhlas, ak sa so svojou protistranou zhodnú. Mlčanie ako súčasť komunikácie je im cudzia a u druhej strany ju považujú za slabosť a nedostatok vlastných argumentov. Prinajmenšom je im nepríjemné, že si nemôžu urobiť obrázok o tom, čo si ich partner naozaj myslí.

Nemci majú záľubu v známych značkových zahraničných výrobkoch a často ich dnes považujú dokonca za lepšie než domáce. Ak je to možné, je pre zahraničného partnera **výhodné odvolávať sa na dodávateľské skúsenosti a renomé vlastného výrobku na významných svetových trhoch** a tieto skutočnosti v priebehu jednaní vhodne pripomínať. Image hrá totiž v nemeckom prostredí pri kúpnom rozhodovaní značnú rolu.

Nie je ani vylúčená prítomnosť žien na obchodných jednaniach, častejšie však jednáajú muži. Ak obchodné jednanie vedie žena, nestretne sa spravidla s predsudkami. Podľa rozsahu, náročnosti a dôležitosti obchodného jednaní zastupujú jednotlivé strany buď jednotlivci, alebo viacčlenné jednacie skupiny (Gullová, 2013, s. 97).

Schôdzky sa väčšinou odohrávajú na pracovisku, avšak stále viac sa súčasťou obchodného styku stáva pozvanie na kávu, pivo či víno. Ak sú Nemci na jednaní v zahraničí, uvítajú pozvanie na pracovný obed, raňajky, večeru, či popoludňajšiu kávu apod. Sú nároční na poskytované služby a úroveň reštaurácií, dokážu oceniť pozvanie do kvalitnej reštaurácie s dobrou obsluhou. Česká kuchyňa hosťom z nemeckých štátov plne vyhovuje, môžeme im teda ponúkať i typicky české jedlá.

Pri bežných obchodných jednaniach si už v úvode, pri predstavovaní, vymení **vizitky** každý účastník jednaní s každým účastníkom z druhej strany, preto je nutné mať so sebou dostatočný počet vizitiek v príslušných jazykových mutáciách. Je nutné, aby boli vizitky v nemčine a boli prispôsobené tamojším zvyklostiam. Uvádza sa na nich meno



a priezvisko, výnimočne i akademické tituly (namiesto nášho Ing. je nutné uviesť Dipl. Ing.<sup>2</sup>., a namiesto nášho JUDr. sa uvádza Dr. Iur), funkcia, názov firmy, inštitúcia či organizácia, jej adresa a telefonické a faxové spojenie, e-mailová adresa, internetové stránky. Mobilný telefón sa uvádza len u osôb mimo okruh najvyššieho vedenia spoločnosti. Hoci to nie je úplne presné, absolventi českých vysokých škôl ekonomických smerov môžu používať titul Dipl. Ing. (Gullová, 2013, s. 210). České krstné meno sa nikdy neprekladá. Nutno však konštatovať, že i v tomto teritóriu (podobne ako inde vo svete) je dnes patrný pomerne značný odklon od používania akademických, tj. vysokoškolských titulov, a to ako v písomnom styku, tak i pri oslovovaní. Vzhľad vizitiek často podlieha marketingovej stratégii a je súčasťou tzv. corporate identity (Gullová, 2013, s. 220).

V obchodných kruhoch i v spoločnosti dodnes prevládajú kvalitné papierové vizitky. S novou dobou a novými technológiami však vznikla potreba prezentovať firmu aj inými spôsobmi. Čoraz častejšou formou sa stáva elektronická vizitka, ktorá sa zobrazuje adresátovi na konci e-mailu a zároveň aj ako súbor v prílohe vo formáte vCard. Ďalšou možnosťou je vizitka na USB flash disku, či špeciálny flash disk, tzv. „poken“ (Gullová, 2013, s. 213-214).

#### **2.2.4 Technologické prostredie**

Výskum, vývoj a inovácie sú základom prosperity a konkurencieschopnosti Nemecka. Trvalo udržateľné riešenia pre energiu šetrnú k životnému prostrediu, efektívnu zdravotnú starostlivosť, udržateľnú mobilitu, zabezpečenú kvalitnú komunikáciu a bezpečnú výrobu v Nemecku nemožno vyvinúť bez pokroku v oblasti vedy a techniky. Výzvy, ktorým Nemecko čelí, sa dotýkajú aj ďalších krajín v Európe a na celom svete: Nemecko nikdy neinvestovalo viac do výskumu a vývoja ako v predchádzajúcich rokoch.

Výdaje na výskum a vývoj sa v období rokov 2005 až 2018 zvýšili z 9 miliárd eur na 17,3 miliárd eur v roku 2018, čo zodpovedá nárastu približne o 92% (BMBF, ©2020, s. 7).

Vplyvom globalizácie medzinárodného podnikania rastie význam technologického prostredia krajiny. Prostredníctvom ukazovateľov sa meria napríklad miera technickej

---

<sup>2</sup> Pozn.: Absolventi vysokých škôl ekonomického (obchodného) smeru sa označujú ako Dipl. Kaufmann.

vyspelosti krajiny, vládne výdaje na výskum a vývoj, miera pripojenia obyvateľov k internetu, počet patentov apod.

Technologické zázemie je v Nemecku na špičkovej úrovni. Nemecko sa v súčasnosti zaraďuje medzi top päť technicky najvyspelejších ekonomík sveta (Business Insider Deutschland, ©2020). Je leaderom v mnohých odvetviach na rôznych trhoch, napríklad v odvetví medicíny, vedeckého výskumu, inovácií, vojenských technológií apod. Nemecké výrobky so značkou „Made in Germany“ majú vďaka svojej vysokej kvalite a technickým vlastnostiam zaslúžené uznanie spotrebiteľov na svetových trhoch. Technologické a inovatívne základy vytvorené v Nemecku počas mnohých desaťročí sú jedným z hlavných zdrojov hospodárskeho rastu a blahobytu krajiny. Nemecko patrí podľa hodnotenia Svetového ekonomického fóra medzi najvyspelejšie krajiny sveta. Spomedzi 140 štátov sveta sa stalo Nemecko lídrom v oblasti inovácií podľa indexu globálnej konkurencieschopnosti Svetového ekonomického fóra z roku 2018.

Radikálna zmena v zdravotníckom priemysle i v iných oblastiach podnikania nastala vďaka vzniku internetového pripojenia. Počítače, internet, tablety a ďalšie technické vychytávky sú využívané naprieč celým Nemeckom. Podľa štatistickej ročenky z roku 2019, v roku 2018 vlastní osobný počítač celkom 92 % domácností a 88 % domácností je pripojených k internetu (Statista, ©2020). Tento trend je pre Vybranú spoločnosť s.r.o. veľmi priaznivý, pretože mu zaistí väčšiu základňu online zákazníkov a i v súčasnej dobe vnímame, že význam pripojenia k internetu je v prebiehajúcej pandémie nesporný a nepostrádateľný. Nemecko je tiež známe svojou výbornou infraštruktúrou, ktorá ma v podnikaní obrovský význam. Kvalitná infraštruktúra totiž umožňuje efektívnu prepravu produktov i osôb. Tento faktor je kľúčový nielen pre Vybranú spoločnosť s.r.o., ale i pre všetky firmy podnikajúce v Nemecku, keďže je v ich záujme čo najefektívnejšie dopraviť tovar ku koncovým zákazníkom. Nemecko je okrem toho najväčším softwarovým trhom v rámci Európy. Softwarový priemysel v Nemecku vykazuje medziročný nárast z približne 19 miliárd eur v roku 2014 na takmer 25 miliárd v roku 2019. Aj nemecký trh s bezpečnostnými technológiami je možné charakterizovať vysokou dynamikou rastu a neustálymi zmenami, ktoré pomáhajú vytvárať početné príležitosti pre investorov. Očakáva sa, že nemecký trh v oblasti IT bezpečnosti vzrastie v rokoch 2018–2021 medziročne o 9,2 %, čo je napozitívnejšia projekcia v západnej Európe (zerotoonesearch, ©2019).

Podľa výpočtov Spolkového štatistického úradu (Destatis, ©2018) sa v roku 2018 vynaložilo na výskum a vývoj v Spolkovej republike Nemecko 104,8 miliárd eur. Podiel výdajov na výskum a vývoj na hrubom domácom produkte bol 3,1 %. Nemecko tak prekročilo cieľ minimálne 3 % HDP pre výskum a vývoj stanovený v stratégii rastu Európskej únie „Europa 2020“. Vďaka nárastu z 2,9 % v rokoch 2015 a 2016 na 3,1 % v roku 2018 sa Nemecko priblížilo k cieľu spolkovej vlády do roku 2025 vynaložiť 3,5 % HDP na výskum a vývoj. Celkové výdaje na výskum a vývoj sú rozdelené medzi rôzne sektory nasledovne: najväčšia časť (68,8 %) bola použitá v podnikateľskom sektore, na neuniverzitné výskumné inštitúcie bolo vyčlenených 13,5 %, univerzity 17,7 %.

Spolkové ministerstvo školstva a výskumu (BMBWF) vydáva každé dva roky Federálnu správu o výskume a inováciách (BuFI) 2020, ktorá poskytuje informácie o súčasnom stave a budúcich opatreniach plánovaných v oblasti výskumu a inovácií v Nemecku. BuFI 2020 pokračuje v pozitívnom trende posledných rokov: investície do výskumu a vývoja (R&D) a počet zamestnancov v tomto sektore sa zvýšili; ukazovatele na meranie inovatívnej sily ukazujú stabilný pokrok. Celkovo štát a ekonomika vynaložili v roku 2018 na výskum a vývoj takmer 105 miliárd eur, resp. 3,13 % HDP. V európskom porovnaní iba Švédsko, Švajčiarsko a Rakúsko utrávajú na účely výskumu a vývoja v porovnaní s HDP ešte viac. V absolútnych číslach stojí Nemecko na čele EÚ.

S podielom 69 % nesie väčšinu investícií ekonomika. Hlavnými motormi výskumu a vývoja sú automobilový priemysel ako aj oblasť spracovania dát. Federálna vláda sa svojimi výdavkami na výskum a vývoj zameriava na oblasti zdravia a energie.

Pre inovatívnu silu krajiny však nie je rozhodujúce iba množstvo investovaných peňazí, ale aj výstup. Ten je možný merať pomocou ukazovateľov, ako je počet vedeckých publikácií a patentov s medzinárodným presahom, v Nemecku vyšlo v roku 2018 1 424 publikácií a 398 patentov na milión obyvateľov. V porovnaní s USA má Nemecko takmer dvakrát toľko patentov relevantných pre svetový trh na milión obyvateľov. Počet zamestnancov vo výskume a vývoji tiež poukazuje na dôležitosť inovácií v tejto krajine. V roku 2018 bolo vo výskume a vývoji zamestnaných na plný úväzok 708 000 ľudí, čo predstavuje nárast o 3,2% oproti predchádzajúcemu roku. Pokiaľ ide o diverzitu personálu výskumu a vývoja, existuje priestor na zlepšenie: podiel žien leží iba pri 27 percentách (IHK, ©2020).

31% všetkých výdavkov na výskum a vývoj v Európskej únii (EÚ 28) realizuje Nemecko; šesť z desiatich najinovatívnejších spoločností v Európskej únii pochádza z Nemecka (BMBF, ©2020).

Podiel Nemecka na svetovom obchode s tovarom náročným na výskum sa v roku 2018 pohybuje na 11,5% a predstihuje tak USA s 10,8% a výrazne predstihuje tiež Japonsko s niečo viac ako 6%. V európskom porovnaní tak zastáva Nemecko najvyššiu pozíciu s ohľadom na tento ukazovateľ.

Aby bola táto silná konkurenčná pozícia Nemecka v medzinárodnom porovnaní dlhodobo udržateľná, je nevyhnutné zaoberať sa budúcimi trendmi a výzvami. Rozhodujúcou je digitalizácia, ktorá otvára nové možnosti použitia umelej inteligencie, ale aj zvýšená účasť malých a stredných podnikov na inováciach. Tu vstupujú do hry dotácie na výskum a vývoj, ktoré vstúpili v platnosť 1. januára 2020 a sú určené na posilnenie Nemecka v oblasti investovania a na stimuláciu výskumných aktivít, najmä v malých a stredných podnikoch (BMBF, ©2020).

### **2.2.5 Environmentálne prostredie**

V súčasnej dobe má na podnikanie značný vplyv i pôsobenie environmentálneho prostredia a ekologických faktorov. Z toho dôvodu je v záujme firiem zaoberať sa aj týmto aspektom, ktorý s rastúcou klimatickou krízou nepochybne získava čoraz väčšiu pozornosť i do budúcnosti. Spomedzi ekologických faktorov sa stal nesmierne dôležitý stav životného prostredia v cieľovej krajine. Stav životného prostredia závisí do veľkej miery od politiky vládnutia, legislatívy a kontroly dodržiavania zákona, konzumného správania obyvateľov atď. Ak ochrana životného prostredia v cieľovej krajine, v ktorej sa chce expandujúci podnik angažovať, nie je prioritou, môže to výrazne poškodiť dobré meno spoločnosti v jej domovskej krajine. To však rozhodne nie je prípad Nemecka, kde je environmentálne povedomie a ochrana klímy u dvoch tretín obyvateľstva silne zakorenené (Umweltbundesamt, ©2021).

Od roku 1996 zisťujú každé dva roky Spolkové ministerstvo životného prostredia (Bundesumweltministerium) a Federálna agentúra pre životné prostredie (Umweltbundesamt) prostredníctvom reprezentatívneho prieskumu, ako vnímajú nemeckí obyvatelia dôležitosť ochrany životného prostredia a klímy spomedzi ďalších

aktuálnych problémov. Účastníci prieskumu sú požiadaní o hodnotenie stavu životného prostredia, zisťuje sa u nich vlastné environmentálne správanie ako aj ich postoj k súčasným problémom environmentálnej politiky. Z prieskumu vzťahujúceho sa k roku 2019 vyplýva, že povedomie o otázkach týkajúcich sa ochrany životného prostredia a klímy sa naďalej zvýšilo. Až 68 % hodnotí ochranu životného prostredia a klímy ako veľmi dôležitú spoločenskú výzvu a prisudzuje jej podobne vysoký význam ako ďalším dvom hlavným témam; vzdelávaniu (65 %) a sociálnej spravodlivosti (63 %).

Skutočnosť, že sa zvýšilo povedomie o probléme ochrany životného prostredia a klímy, je patrná najmä u mladých ľudí. V roku 2019 považuje 81 % obyvateľov vo veku 14 až 22 rokov ochranu životného prostredia a klímy za veľmi dôležitú, u vzorku vo veku 23 a viac rokov je to 67 %. Pre mladých ľudí je ochrana životného prostredia dokonca témou, ktorej prisudzujú najvyššiu dôležitosť (Umweltbundesamt, ©2021).

Vybraná spoločnosť s.r.o. by mala túto zvýšenú pozornosť nemeckého obyvateľstva k ochrane životného prostredia zohľadniť a pri vlastnej výrobe ortopedických produktov používať pokiaľ možno maximum materiálu, ktorý je 100 % recyklovateľný. Pre výrobu ortopedických vložiek sú obecné určené materiály ako je mäkká pena, korok, plast alebo prírodná koža, ktoré sa používajú v závislosti na oblasti použitia. Vybraná spoločnosť s.r.o. sa orientuje na výrobu ortopedických vložiek predovšetkým z korku, prírodnej kože a často pridáva aktívny uhlík pre zaistenie priedušnosti. Základom jej vložiek je priedušná polyuretánová pena vyrobená 100 % z recyklovaných mäkkých materiálov. Výsledkom je antibakteriálny materiál, ktorého hlavnou zložkou je aktívny uhlík. Tento revolučný materiál vyniká vysokou savosťou a obmedzuje šírenie nežiadúcich baktérií, čím výrazne pomáha riešiť i potenie nôh (Webstránka Vybranej spoločnosti s.r.o., ©2021). Prírodný korok je taktiež ideálnym materiálom pre výrobu vložiek z pohľadu funkčnosti i ekologicnosti. Je to nielen 100% ekologický a obnoviteľný zdroj suroviny, ale poskytuje i dokonalú rovnováhu medzi svojou pevnosťou a pružnosťou. Výhodou je i jeho ľahkosť a protišmykovosť (Korkii, ©2021).

Ani obaly produktov by v otázke ochrany životného prostredia nemali byť podnikmi expandujúcimi do Nemecka opomenuté. Ideálne je, aby boli ekologickejšie, ľahšie recyklovateľné a znovu použiteľné. V dnešnej dobe sa e-shopy bežne sústreďia na rešpektovanie ekologických požiadavok spotrebiteľov, napríklad používaním

recyklovateľných krabíc z papiera, ktoré namiesto bublínok či plastov vyplňajú papierom.

## 2.3 Analýza konkurenčného prostredia

Pred vlastným vstupom na zahraničný trh je vhodné urobiť si dôkladnú analýzu konkurencie – len tak vstúpi firma na trh dobre pripravená a s nádejou na víťazstvo v konkurenčnom zápase (Zamazalová a kol., 2010, s. 55). Podkapitola začína Porterovou analýzou piatich konkurenčných síl, pokračuje analýzou potenciálnych konkurentov v Nemecku, na ktorú naväzuje detailnejšia analýza vybraných nemeckých konkurenčných firiem. Analýza konkurencie je významne prehĺbená i prieskumom vývoja predajných cien konkurentov na nemeckom online trhu.

### 2.3.1 Porterova analýza piatich konkurenčných síl

V tejto časti bude zanalyzované konkurenčné prostredie Vybranej spoločnosti s.r.o. prostredníctvom Porterovej analýzy, ktorá počíta s pôsobením a interakciou piatich základných síl:

- Vyjednávacia sila dodávateľov (vplyv dodávateľov)

Čo sa týka dodávateľov Vybranej spoločnosti s.r.o., zhruba polovica z nich sa nachádza v Českej republike, zvyšná polovica je zo zahraničia. V súčasnosti má Vybraná spoločnosť uzatvorených viacero zmlúv s dodávateľmi z dôvodu minimalizácie rizika vysokej ceny. Jednatel' firmy uviedol ako príklad z Francúzska importovanú jahňaciu useň, zo Španielska je dovážaný latexový materiál a k samotnej produkcii výrobkov dochádza v Otrokoviciach. Vybraná spoločnosť s.r.o. je výhradným zástupcom francúzskej firmy **SIDAS** na českom a slovenskom trhu a ponúka sortiment ortopedických, športových, sériových i individuálnych vložiek tejto firmy. Od roku 2013 tiež výhradne zastupuje firmu **THERM-IC**, ktorá vyrába vyhrievané pomôcky pre šport, ako sú vyhrievané športové vložky, zariadenie pre vysušanie a dezinfekciu obuvi.

- Vyjednávacia sila zákazníkov (vplyv odberateľov)

V odvetví výroby a predaja ortopedických pomôcok je na českom i nemeckom trhu bežnou praxou, že zdravotnícke domy odkupujú sériovo vyrábané výrobky väčšinou

práve z veľkoobchodov. Ďalším odberateľom týchto produktov sú niektoré lekárne a drogérie, ktoré ponúkajú ortopedické vložky a bandáže ako doplnkový sortiment. Výrobky Vybranej spoločnosti s.r.o. sú v súčasnosti distribuované do zdravotníckych predajní, zariadení a lekární po celej Českej a Slovenskej republike.

Sortiment Vybranej spoločnosti s.r.o. je veľmi široký a zameraný na všetky vekové skupiny, keďže okrem ortopedických vložiek pre dospelých a seniorov ponúka spoločnosť i ortopedické produkty určené pre deti. Ďalšiu skupinu zákazníkov predstavujú športovci.

Zákazníci (jednotlivci) sú na zdravotníckych produktoch pomerne závislí, obzvlášť v prípade náhleho úrazu či pretrvávajúcich zdravotných problémov, preto je vyjednávacía pozícia zákazníkov v tomto odvetví skôr slabšia. Expandujúca firma na nový trh však plánuje stavať zákazníka na prvé miesto a bude sa minimálne v počiatočnej fáze expanzie prispôsobovať v maximálnej možnej miere požiadavkam nemeckého zákazníka, aby si ho získala a udržala.

- Hrozba substitútov

Substitúty samozrejme existujú na českom i nemeckom trhu, jedná sa o výrobky, ktoré sa dokážu vzájomne funkčne nahradiť. Hrozba substitútu rastie, ak je napríklad pomer ceny a kvality u daného substitútu lepší. Dnes sa bežne predávajú zdravotnicke pomôcky v už zmienенých lekárnach či drogériach, a to niekedy za výrazne nižšie ceny než produkty priamo nakúpené od výrobcu či ortopedické vložky vyrobené na mieru. Nemá význam strategicky usilovať o úplné vytlačenie substitútu, lepšie je vyvinúť stratégiu, ktorá s ním bude počítat' ako s nevyhnutelným hráčom na trhu, respektíve nezabúdat' na tú časť nemeckých zákazníkov, ktorí si za vyššiu kvalitu a servis ochotne priplatia.

- Hrozba vstupu nových konkurentov na trh (nová konkurencia)

Dominantou a veľkou výhodou hlavnej pobočky Vybranej spoločnosti s.r.o. je mnohoročné fungovanie tejto predajne na českom trhu. Vznik nových predajní s ortopedickými pomôckami či už na českom alebo nemeckom trhu je hrozba, s ktorou by mala Vybraná spoločnosť s.r.o. počítat' a ktorú nemôže nijako ovplyvniť. Môže sa však snažiť od konkurencie diferencovať, napríklad ísť cestou širšej ponuky športového sortimentu a zamerať sa tak viac na športovú klientelu alebo poskytovať odborné poradenstvo vo väčšej miere než ostatné firmy, napr. ponúkat' online konzultácie so

zákazníkmi. Vyniknúť tiež môže atraktívnymi internetovými stránkami a užívateľsky prívetivým e-shopom, ktorým nie úplne všetky konkurenčné firmy disponujú. Prípadným konkurenčným bojom by sa spoločnosť mohla vyvarovať i budovaním konexií s ostatnými existujúcimi výrobcami na trhu, od ktorých by sa o vstupe nového konkurenta vedenie spoločnosti mohlo dozvedieť a popri prípade sa na konkurenciu pripraviť.

- Hrozba silnej rivality (stávajúca konkurencia)

Vo veľkomeste ako je Praha sa nachádza veľké množstvo konkurentov, ktoré ponúkajú podobný sortiment ako Vybraná spoločnosť s.r.o. Výrobcovia a predajcovia zdravotníckych a ortopedických pomôcok si najviac konkurujú šírkou sortimentu, cenami, prostredím, dohodami s dodávateľmi o zásobovaní a zmluvami s poisťovňami, odborným a profesionálne jednajúcim personálom.

Podobná situácia je na nemeckom trhu, ten je značne saturovaný svojím vysokým počtom veľkoobchodov so zdravotníckymi pomôckami (v súčasnosti existuje v Nemecku dohromady okolo 2 500 spoločností, ktoré sa zaoberajú výrobou ortopedických potrieb). Podľa Portera znamená vysoký počet konkurentov nízky stupeň koncentrácie a tým aj nižšiu intenzitu konkurenčných tlakov.

#### Tabuľka č. 6 : Zhrnutie piatich konkurenčných síl

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Konkurenčná sila	Ohodnotenie	Popis
vyjednávací sila dodávateľov	nízka/stredná	Materiál dodávajú zahraničné firmy. Viac možností odberu od rôznych dodávateľov v Česku a na Slovensku, ochrana proti riziku.
vyjednávací sila odberateľov	stredná	Sériovo vyrábané výrobky odkupujú zdravotnícke domy, lekárne, drogérie. Veľkí odberatelia vysoká vyjednávací sila, menší odberatelia nemajú možnosť dosiahnuť na cenu ako ostatní odberatelia. Konečný zákazník (jednotlivec) má slabú vyjednávací pozíciu.
hrozba silnej rivality	vysoká	V zdravotníckom priemysle silná rivalita v oblasti šírky sortimentu, ceny, zmlúv s poisťovňami, odborne kvalifikovaným personálom.
hrozba vstupu nových konkurentov	nízka	Hrozba sa dá eliminovať prispôbením cenovej stratégie a snahou odlíšiť sa od konkurencie
hrozba substitútov	stredná	Alternatívne riešenie za nižšiu cenu ponúkajú lekárne, drogérie, či veľké internetové obchody, na druhej strane časť zákazníkov preferuje kvalitné výrobky vyhotovené na mieru priamo od výrobcu s možnosťou zákazníckeho servisu a odborného poradenstva.



### 2.3.2 Analýza konkurencie na nemeckom trhu

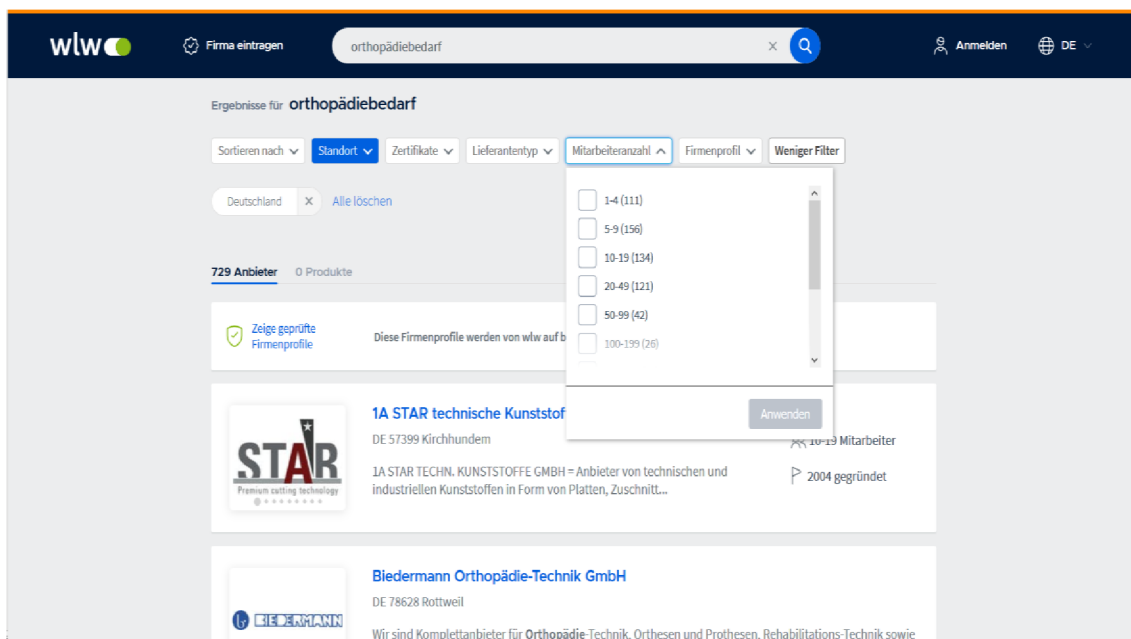
Pre účely analýzy potenciálnych konkurentov boli vyhľadane firmy na nemeckom trhu zaoberajúce sa výrobou ortopedických pomôcok, s dôrazom na výrobu ortopedických vložiek, keďže sa jedná o kľúčový produkt Vybranej spoločnosti s.r.o. z hľadiska obratu.

Na základe dát Centrálného zväzu pre ortopedickú obuv (Zentralverband Gesundheitshandwerk Orthopädieschuhtechnik) v súčasnosti existuje v Nemecku dohromady okolo **2 500** spoločností, ktoré sa zaoberajú výrobou ortopedických potrieb (ZVOS, ©2019).

Pre vyhľadanie nemeckých konkurenčných firiem z odvetvia výroby ortopedických pomôcok bola využitá databáza firiem [www.wlw.de](http://www.wlw.de) (Wer liefert was – v doslovnom preklade Kto poskytuje čo). Jedná sa o profesionálnu a najnavštevovanejšiu internetovú platformu na nemeckom trhu, ktorá ponúka prístup k miliónom produktom a službám v segmente B2B. Združuje asi 540 tisíc podnikateľov z nemecky hovoriacich krajín a každý mesiac tento portál navštívi 1,3 milióna kupujúcich, okolo 590 tisíc dodávateľov, výrobcov, predajcov a poskytovateľov služieb. Presné a jednoduché vyhľadávanie poskytuje kupujúcim každý mesiac spoľahlivé informácie o spoločnostiach a ich produktových portfóliách vrátane aktuálnych kontaktných údajov a cien. Výhodou navyše je, že všetky potrebné informácie sú pre kupujúcich i pre návštevníkov webu bezplatné. Firmy sa tu zaregistrujú, zadajú svoje kontaktné údaje, vyberú oblasť, v ktorej podnikajú a tiež uvedú, či sa jedná o výrobcu, poskytovateľa služieb, maloobchodníka alebo veľkoobchodníka. Ďalej je tu možné firmy filtrovať podľa lokality a počtu zamestnancov, prípadne i podľa certifikátov aké firma dosiahla, čo umožňuje spresniť vyhľadávanie potenciálnych konkurentov (avšak treba počítať samozrejme s tým, že nie všetkých 2 500 spoločností prítomných v Nemecku je na tejto platforme zaregistrovaných). Po zadaní kľúčového slova „Orthopädiebedarf“ (ortopedické pomôcky) platforma nájde **729** firiem (viď Obrázok č. 4) zameraných konkrétne na výrobu týchto produktov (k novembru 2020 ich bolo 803, takže si môžeme všimnúť úbytok týchto firiem na nemeckom trhu). Po rozkliknutí na vyhľadanú firmu sa nám zobrazí jej profil, stručný popis, odkaz na webové stránky, e-mail, v ktorom roku bola firma založená, aké certifikáty dosiahla, do ktorých krajín tovar dodáva, prípadne i kontaktné údaje na riaditeľov a zodpovedných zamestnancov atď. Ako bolo spomenuté,

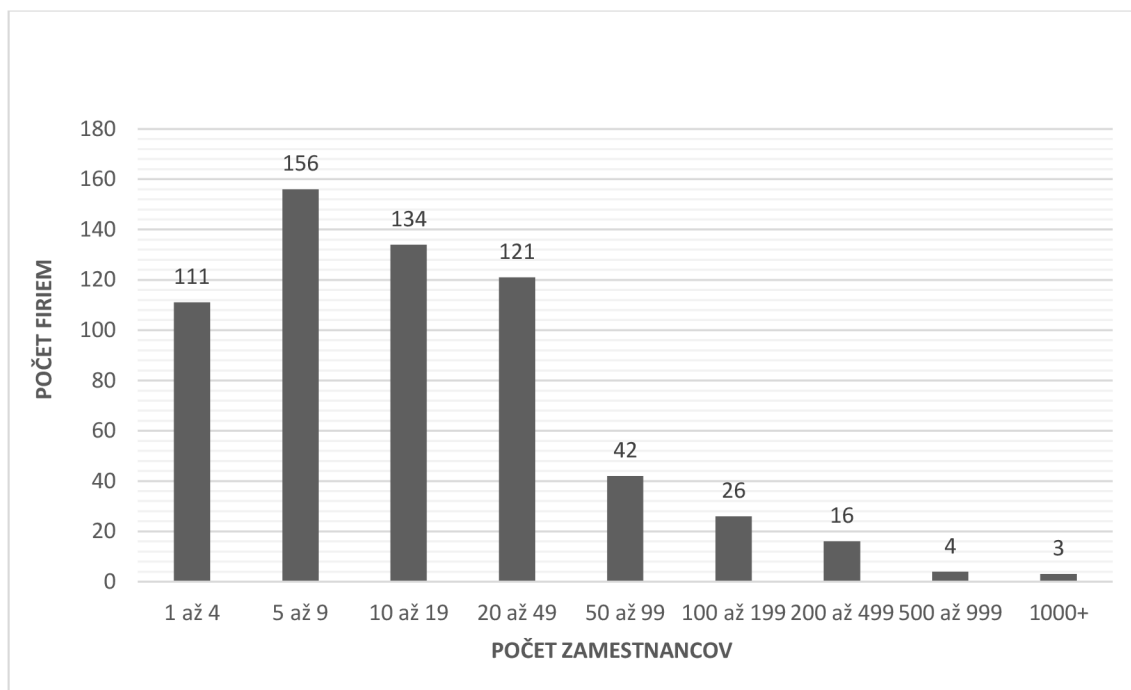
firmy sa na tejto platforme dajú filtrovať podľa počtu zamestnancov. Vybraná spoločnosť s.r.o. zamestnáva 33 zamestnancov. Pomocou filtru je možné vyselektovať firmy, ktoré majú obdobný počet zamestnancov, t.z. možnosť filtru od 20 do 49 zamestnancov je v našom prípade relevantná a okruh firiem sa tým pádom zúži na 121 poskytovateľov ortopedických pomôcok. Po preskúmaní týchto 121 firiem bolo zistené, že väčšie firmy sa zameriavajú skôr na sériovú výrobu vložiek. Naopak menšie firmy sa snažia ponúknuť ortopedickú vložku presne podľa potrieb zákazníka, a preto sa v ich portfóliu objavujú vložky, ktoré sa vyrábajú podľa naskenovaného odliatku plochy nohy presne na mieru zákazníka. Zo 120 firiem sa 71 zameriava skôr na individuálnu výrobu ortopedických vložiek a na špecifické potreby zákazníka.

Na nasledujúcom Obrázku č. 4 je zobrazená ukážka platformy wlv.de, ktorá značne uľahčila vyhľadávanie firiem v tomto špecifickom odvetví.



**Obrázok č. 4 : Wer liefert was – Ukážka platformy**

(Zdroj: wlv.de, ©2021)



**Graf č. 3: Počet vyhládaných konkurenčných firiem v závislosti na počte zamestnancov**

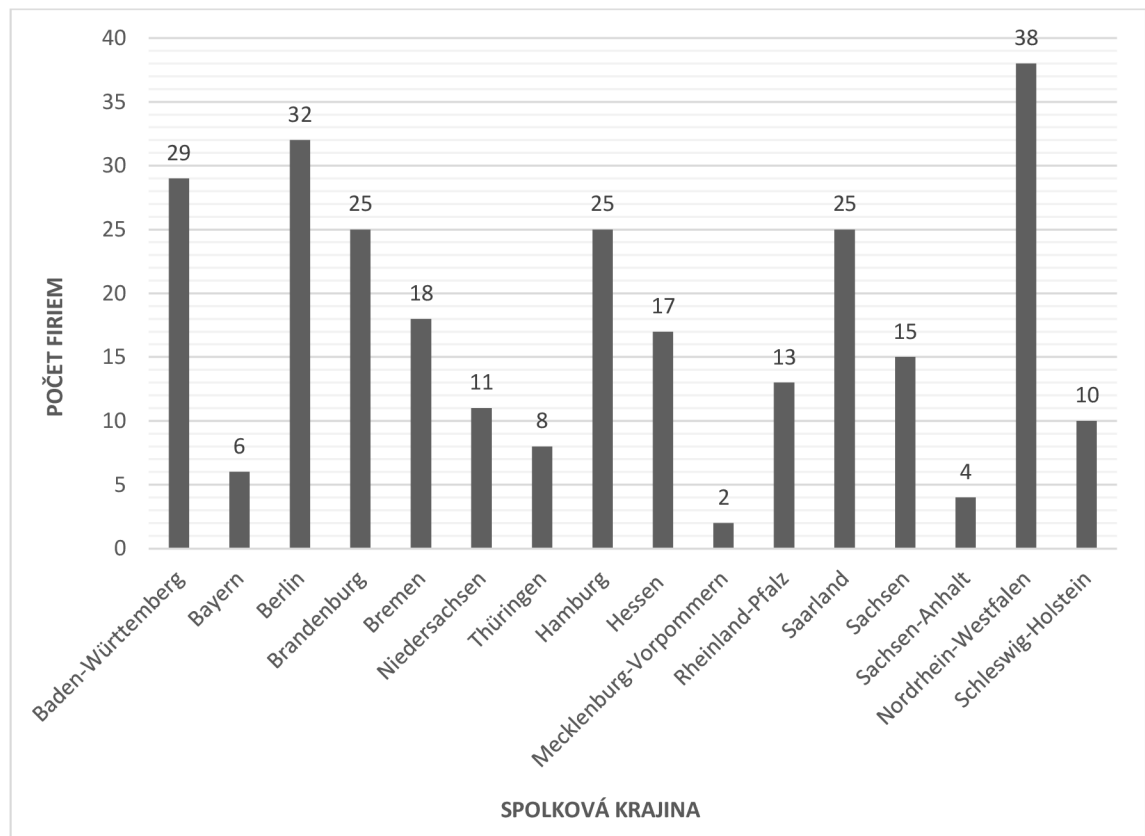
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa wlw.de, ©2021)

Z Grafu č. 3 je evidentné, že z hľadiska počtu zamestnancov môžeme väčšinu z vyhládaných nemeckých konkurenčných firiem označiť za malé či stredne veľké firmy. Najfrekvencovanejšie sa totiž objavujú firmy s počtom zamestnancov 5 až 9, firiem s takýmto počtom zamestnancov je až 156 z celkového počtu vyhládaných 729 firiem. 134 firiem zamestnáva 10 až 19 pracovníkov, 121 firiem má počet pracovníkov viac ako 20 a menej ako 49. Existuje i 111 malých firiem s počtom zamestnancov len od 1 do 4. Malé a stredné podniky sú v Nemecku hnacím motorom hospodárstva a 59 % z nich sú rodinné firmy, mnohé so skúsenosťami, finančnými rezervami a tradíciou prenášanou z generácie na generáciu. Momentálne v dôsledku pandémie však práve táto kategória podnikov patrí k tým najpostihnutejším a nezostáva im nič iné než bojovať o každú podporu vlády, aby mali šancu prežiť. Je nutné konštatovať, že ak nebude fungovať hospodárstvo u západného suseda, nebudú mať zaistený odbyt ani malé a stredné podniky v Českej republike, keďže tie české sú na nich z veľkej miery závislé (Siering, Forbes, ©2021).

Menej časté sú v Nemecku firmy vyrábajúce ortopedické pomôcky s vyšším počtom zamestnancov; iba 3 firmy z tohoto odvetvia zamestnávajú viac než tisíc zamestnancov a 4

firmy fungujú s počtom zamestnancov v intervale od 500 do 999 zamestnancov (viď Graf č. 3).

Spolková republika Nemecko pozostáva zo 16 spolkových krajín (Bundesländer), ktoré sa od seba líšia či už rozlohou, obyvateľstvom, alebo ekonomickou situáciou. Ani vyhladané konkurenčné firmy nie sú v daných spolkových krajinách zastúpené rovnomerne. Najviac firiem (38) sa nachádza v najľudnatejšej spolkovej krajine Severné Porýnie-Westfálsko a v Berlíne (32). Rovnaký počet firiem, tj. 25, má svoje sídlo v Braniborsku, Hamburgu a Sársku. Naopak Meklenbursko-Predné Pomoransko je spolkovou krajinou s najmenším počtom potenciálnych konkurentov (2), nasleduje Sasko-Anhaltsko (4) a prekvapivo i rozlohou najväčšia spolková krajina Bavorsko má len nižší počet takto zameraných firiem (6). Počet jednotlivých konkurenčných firiem a ich zastúpenie v spolkových krajinách Nemecka môžeme vidieť na Grafe č. 4.



**Graf č. 4: Zastúpenie konkurenčných firiem v jednotlivých spolkových krajinách**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa wlv.de, ©2021)

## Analýza vybraných konkurenčných firiem na nemeckom trhu

V tejto časti práce budú analyzované konkrétne firmy, ktoré predstavujú potenciálnych konkurentov pre Vybranú spoločnosť s.r.o. na nemeckom trhu (Tabuľka č. 7), a ďalej tie firmy, ktoré by sa mohli stať potenciálnymi partnermi spoločnosti na danom trhu (Tabuľka č. 8).

Za účelom analýzy potenciálnych konkurentov boli vybrané 4 firmy z hľadiska podobného počtu zamestnancov a podobnej skladby sortimentu ako má Vybraná spoločnosť s.r.o. Údaje boli získané z platformy wlw.de, z databázy Orbis Europe a z webových stránok jednotlivých spoločností.

### Tabuľka č. 7: Vybraná konkurencia

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

názov firmy	<a href="#">Orthopädie Technik Marx/Rieger GmbH</a>	<a href="#">MedReflexx GmbH</a>	<a href="#">Schmale Orthopädietechnik GmbH</a>	<a href="#">Orthopädietechnik Siegmann GmbH</a>
adresa	Zollerstrasse 3, DE-93053 Regensburg	Hesseloherstrasse 5, DE-80802 München	Saalmannstrasse 11, DE-13403 Berlin	Osterstraße 6, 31785 Hameln;
rok založenia	1920	2007	2007	1954
počet pracovníkov	33	37	19	26
využívané sociálne médiá	Facebook, Twitter, YouTube	Facebook	nie	Facebook, Instagram
členstvo v spolku	áno (AFB Neutraubling)	áno (FSA e.V., AKG e.V.)	áno (Fachverband für Orthopädietechnik und Sanitätsfachhandel Nordost e. V.)	áno (GMS Verbund)
certifikáty	DIN EN ISO 9001:2000	DIN EN ISO 9001	DIN EN ISO 13485, DIN EN ISO 9001	PQ Betrieb
pobočky	áno (4): <b>Reha Team Marx/Rieger:</b> Zollerstraße 7a 93053 Regensburg <b>Sanitätshaus Marx/Rieger:</b> Dr.-Kurt Schumacher-Straße 1 93133 Burglengenfeld; Aussigerstraße 11 93073 Neutraubling; Hemauerstraße 5	nie	áno (1): <b>Filiale Bismarckstraße:</b> Bismarckstraße 45 – 47, 10627 Berlin	áno (1): <b>Filiale Lohstraße:</b> Lohstraße 1–2, 31785 Hameln

Zdravotnícky dom **Orthopädie Technik Marx/Rieger GmbH** je na nemeckom trhu už 100 rokov. Od svojho založenia je tento obchod so zdravotníckymi potrebami spoľahlivým a kompetentným kontaktným miestom pre pacientov, zákazníkov, lekárov, zdravotné poisťovne a ďalších zamestnancov v zdravotníctve v Regensburgu a Východnom Bavorsku. V súčasnosti prevádzkuje päť miest vrátane troch zdravotníckych domov a ďalších dvoch miest, kde sú umiestnené dielne na ortopedickú a rehabilitačnú techniku. Tie dopĺňajú ponuku sortimentu klasických zdravotníckych potrieb o dodávku ortéz, protéz, invalidných vozíkov, výťahových systémov a mnohých ďalších výrobkov a ortopedických pomôcok. Spoločnosť tiež zaisťuje optimálnu lymfologickú starostlivosť o zákazníkov a pacientov (Marx/Rieger GmbH, 2021).



**Obrázok č. 5: Logo spoločnosti Orthopädie Technik Marx/Rieger GmbH**

(Zdroj: Webové stránky spoločnosti, 2021)

**MedReflexx GmbH** je prémiový výrobca a líder na trhu ortopedických vložiek so senzomotorickými účinkami. Vložky MedReflexx sú ručne vyrábané iba v Nemecku z vysoko kvalitných prírodných materiálov a nesú preto označenie „Handmade in Germany“. Špeciálne vyvinuté mikrovlákno tvorí povrch, spodná strana a výplň granulátu sú vyrobené z prírodného kaučuku. Takmer všetky modely stieliek preto vyhovujú požiadavkam vegánskeho životného štýlu. Zákazníci, ktorí uprednostňujú kožu, si môžu zvoliť zlatú vložku s povrchom z pravej kože. Spoločnosť poskytuje tiež diagnostické a terapeutické služby výhradne zo strany špeciálne vyškolených lekárov a osteopátov. Podporuje i ďalšie spoločnosti a inštitúcie, ktoré sa zaoberajú výskumom senzomotorických systémov (MedReflexx, 2021).



**Obrázok č. 6: Logo spoločnosti MedReflexx GmbH**

(Zdroj: Webové stránky spoločnosti, 2021)

**Schmale Orthopädietechnik GmbH** je na trhu viac ako 10 rokov a so svojimi ortopedickými pomôckami ponúka riešenie akútnych, pooperačných úrazov pri práci, športe, či oddychu, ako aj poradenstvo od kvalifikovaného personálu. Zamestnanci spoločnosti Schmale Orthopädietechnik v Berlíne sú odborne vyškolení a poskytujú kompetentné poradenstvo ohľadne ortéz, protéz a vložiek. Sú ochotní prísť ku zákazníkom a pacientom aj na kliniku, do ambulancie, na terapiu a dokonca aj k zákazníkovi domov. Spoločnosť sa podieľa na výskume zdravotníckych služieb (Schmale Orthopädietechnik, 2021).



**Obrázok č. 7: Logo spoločnosti Schmale Orthopädietechnik GmbH**

(Zdroj: Webové stránky spoločnosti, 2021)

Ďalšou predajňou je **Orthopädietechnik Siegmann (Siegmann Gesunde Schuhe) GmbH** nedaľeko Hannoveru. Ponúka ortopedickú obuv (ortopedické vložky na mieru, diabetické vložky), zdravotnícke potreby (obväzy, ortézy, kompresné pančuchy) a podologickú starostlivosť o nohy (starostlivosť o lipedémy a lymfedémy). O zdravie nôh zákazníkov sa stará vyškolený personál: ortopedickí obuvníci, podológovia a pedikéri. S cieľom udržať si prehľad a svoju odbornosť sa tím pracovníkov pravidelne zúčastňuje ďalšieho vzdelávania vo forme rôznych školení. Pracovný tím spoločnosti Siegmann už dvakrát získal ocenenie v rámci celoštátnej kontroly služieb (Servicecheck) a stal sa tak víťazom v rámci spolkovej krajiny Dolné Sasko (Siegmann Gesunde Schuhe, ©2021).



**Obrázok č. 8: Logo spoločnosti Orthopädietechnik Siegmann (Siegmann Gesunde Schuhe) GmbH**

(Zdroj: Webové stránky spoločnosti, 2021)

## Tabuľka č. 8: Potenciálni partneri

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

názov firmy	<a href="#">berneis natürlich-aktiv GmbH</a>	<a href="#">ABEBA Spezialschuh-Ausstatter GmbH</a>	<a href="#">Orthopädie-Schuhtechnik GmbH</a>	<a href="#">Hermann Springer GmbH</a>
adresa	Grillenburger Strasse 19, DE-01159 Dresden	Schlackenbergstrasse 5 66386 St. Ingbert	Zöllnerplatz 24, DE-09111 Chemnitz	Lengeder Strasse 52, DE-13407 Berlin
rok založenia	1990	1984	1991	1902
počet pracovníkov	65	28	22	67
využívané sociálne médiá	Facebook, Instagram, WhatsApp	Facebook, Instagram	Facebook	Facebook
certifikáty	DIN EN ISO 13485:2010	ISO 9001:2015	DIN EN ISO/IEC 17065:2013	DIN EN ISO 13485:2016
pobočky	áno (6): <a href="#">Grillenburger Straße</a> <a href="#">Liebstädter Straße</a> <a href="#">Wurzener Straße</a> <a href="#">Budapester Straße</a> <a href="#">Chemnitzer Straße</a> <a href="#">Collenbuschstraße</a>	nie	áno (3): <b>Filiale Walkgraben:</b> Am Walkgraben 27, Chemnitz <b>ProLife</b> - Das Fachgeschäft für Fußgesundheits: Rathausstraße 7, Chemnitz <b>Filiale Flöha:</b> Rudolf-Breitscheid-Str. 14, 09557 Flöha	

## Pozorovanie konkurencie

Vybrané podniky boli ďalej podrobené pozorovaniu, pri ktorom boli hodnotené nasledovné parametre:

- úroveň oficiálnych webových stránok
- analýza obsahu, ktorý konkurencia zdieľa
- činnosť konkurencie na sociálnych sieťach

V rámci pozorovania konkurencie boli zhodnotené v prvej rade webové stránky, a to skôr očami zákazníka. Ďalej bola zanalyzovaná činnosť na sociálnych sieťach. V prípadoch jednotlivých predajcov sú rozdiely, keďže niektorí majú marketingovú propagáciu veľmi precízne spracovanú, niekto ju nemá vôbec. Bola hodnotená aktivita najmä na sociálnych sieťach Facebook, Instagram, prípadne YouTube a Twitter. Je veľmi zaujímavé zistiť hneď na začiatku, aké platformy konkurencia používa. Tieto poznatky boli oznámkované



v tabuľke nižšie. Ďalej bol zanalyzovaný obsah, ktorý konkurencia zdieľa (blogové príspevky, videonahrávky apod.) V nasledujúcej Tabuľke č. 9 boli konkurenti ohodnotení známkou 1 až 5, pričom 1-výborne, 5-nedostatočne.

**Tabuľka č. 9: Pozorovanie konkurencie**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Názov konkurenčnej spoločnosti	Webové stránky	Sociálne siete
Orthopädie Technik Marx /Rieger GmbH	2	1
MedReflexx GmbH	1	2
Schmale Orthopädietechnik GmbH	3	5
Orthopädietechnik Siegmann GmbH	1	1
berneis natürlich-aktiv GmbH	3	3

Spoločnosť **MedReflexx GmbH** <https://www.medreflexx.de/> má svoje webové stránky na vysokej úrovni. Je rozhodne vidieť, že sú dôsledne prepracované a spoločnosť vďaka nim podáva o sebe obraz profesionála v danom obore. Hneď na úvodnej strane poskytuje informácie o senzomotorických a ortopedických vložkách, ktoré ponúka priamo od certifikovaných lekárov, o ich výhodách, referencie od zákazníkov, informuje o svojom „koncepte terapie, ktorý je založený na vedeckých princípoch držania tela a pohybu. Senzomotorické vložky MedReflexx môžu preto predpisovať iba vyškolení senzomotorickí odborníci.“ (MedReflexx, 2021). Úzka spolupráca s odborníkmi je citelná i v tom, že stránka prináša informácie pre lekárov a terapeutov ohľadom školení, kongresov a sympózií, ktoré sa v tomto roku pod záštitou spoločnosti MedReflexx budú konať (aktuálne sa chystajú 2 kongresy v Mníchove a jeden organizuje spoločnosť každé 2 roky na Mallorce). V spodnej časti úvodnej strany ponúka i možnosť vyhľadať si špeciálne vyškolených lekárov na pohybovú terapiu z celého Nemecka. Je tu tiež krátke uvítacie video, v ktorom jednatel' firmy ukazuje priestory spoločnosti, produkty a predstavuje poslanie spoločnosti. Nechýba ani sekcia s najčastejšími otázkami a odpoveďami FAQ, kontaktné údaje a ikona Facebooku cez ktorú sa návštevník webu kliknutím dostane priamo na facebookovú stránku spoločnosti. Na webovej stránke sa nachádza i archív časopisov, do ktorých predstavitelia firmy prispeli odborným článkom. Spoločnosť sa prezentuje v odborných časopisoch, akými sú napr. magazín Orthopress, alebo časopis Motion. Spoločnosť však postráda e-shop s voľne predajným sortimentom, keďže ortopedické vložky sú vždy zhotovované až po konzultácii s lekárom. Absentujú tiež iné jazykové mutácie stránky než je nemecká.

Zo sociálnych médií používa spoločnosť len spomínaný Facebook, na ktorom je aktívna a má cca 400 sledujúcich. Pridáva sem okrem obrázkových príspevkov i videá (napr. tipy na domáce cviky chodidiel, videopozdrav jednatel'a firmy z kongresu, info o novom príspevku do časopisu Orthopress apod.).

Spoločnosť hojne používa aj celebrity endorsement – produkty spoločnosti MedReflexx propaguje nemecká profesionálna tenistka Julia Görges.

Berlínska firma **Schmale Orthopädietechnik GmbH** <https://www.schmale-orthopaedietechnik.de/> má nízku úroveň webovej stránky a nie tak úplne užívateľsky priateľivú. Návštevník webu musí jednotlivé položky rozmiestnené v jednotlivých sekciách zdĺhavo rozklikávať, kým sa dopátra k hľadanej informácii. Stránka je iba v nemeckom jazyku. Nachádzajú sa tu celkom podrobné produktové informácie, avšak chýbajú údaje o cene a nie je tu e-shop. V galérii sú fotky priestorov i celého personálu, no bez akýchkoľvek kontaktných údajov na jednotlivých zamestnancov. Stránka obsahuje kontaktný formulár, prostredníctvom ktorého môže návštevník webu poslať dotaz, a interaktívnu mapu od Google-Maps s plánovačom cesty do predajne. V spodnej časti webu sú referencie od pacientov a zákazníkov (hodnotiaci portál Yourrate). Spoločnosť nie je aktívna na žiadnych sociálnych sieťach.

Zdravotnícka spoločnosť **Orthopädie Technik Marx /Rieger GmbH** <https://marx-rieger.de/> má svoju webstránku solídne prepracovanú, avšak opäť len v nemeckom jazyku. Ako rušivý faktor môže pre zákazníka pôsobiť vyskakovacie okno, ktoré sa objavuje opakovane počas preklikávania obsahom webu a obsiahlo informuje o hygienických opatreniach v predajni v súvislosti s koronavírusom, toto okno musí návštevník webu každú chvíľu zatvárať. Plusom je, že spoločnosť prevádzkuje na stránke aj vlastný Online-Shop s nákupným košíkom. Užívateľ má možnosť sa na stránke zaregistrovať a prihlásiť pod svojím účtom. Spoločnosť poskytuje bezplatnú službu týkajúcu sa uplatnenia lekárskeho predpisu (Rezeptservice), ktorý môže zákazník poslať online do miestneho obchodu s lekárskejšími potrebami a týmto spôsobom si ho uplatniť. Na stránke sú tiež archivované početné katalógy spoločnosti a okrem kontaktných údajov sa tu nachádzajú aj odkazy na sociálne siete. Profíl na Facebooku spoločnosť provozuje už od roku 2016 a pravidelne sem pridáva zaujímavý obsah, má vyše 600 sledovateľov. Dominujú obrázkové príspevky, video má len jedno ku príležitosti 100.výročia založenia

spoločnosti a 33. výročia existencie pobočky. Spoločnosť má svoj YouTube kanál, má 40 odberateľov, sporadicky sem pridáva videá týkajúce sa rehabilitačnej techniky, najviac zhliadnutí má promo video týkajúce sa školení a výcvikov. Na svojej webstránke má spoločnosť chybný uvedený odkaz na svoj Twitter účet, avšak ten už neexistuje a je nefunkčný. Na sociálnej sieti Twitter odkazuje na spoločnosť Marx/Rieger GmbH iba magazín Sanitätshaus Aktuell.

Spoločnosť **Orthopädietechnik Siegmann GmbH** <https://siegmann.gesunde-schuhe.com/> má stránky len v nemeckej variante, zato vo vysokej kvalite i s aktualizovanými informáciami ohľadne otváracích hodín počas pandémie a ďalšími „Corona News“ vzťahujúcich sa k predajni. Webová platforma spoločnosti je intuitívna a pohodlná na ovládanie, obsahuje v prehľadnej forme všetky dôležité informácie. V hornej časti má pútavý slider s obrázkami, v spodnej časti úvodnej strany sa nachádza odkaz na špecializovaný magazín, v ktorom predstavitelia personálu spoločnosti poskytujú odborné poradenstvo čitateľom. Ďalej sa tu nachádza rotujúci banner so značkami známych výrobcov pohodlnej obuvi, ktoré dotvárajú sortiment spoločnosti. Spoločnosť Siegmann Gesunde Schuhe zavesila na svoju webstránku aj reklamný spot, vytvorený za podpory združenia GMS Verbund, ktorej je členom. Spoločnosť je hodne aktívna na Facebooku s približne tisíc sledovateľmi, má nastavené automatické privítanie zákazníka na Messengeri a dáva mu ponuku prednastavených správ, ktoré pomáhajú zákazníkovi začať konverzáciu s predajňou. Majú nastavené aj automatické personalizované odpovede počas neprítomnosti pracovníka. Sú pravidelne pridávané videá s praktickými návodmi a tipmi pre zákazníkov, napr. ako si správne naimpregnovať obuv, vyhlasujú a predstavujú produkt mesiaca, upozorňujú prostredníctvom videa na zľavy u vybraných produktov alebo informujú o predávaní vyradených produktov vonku pred vstupom do predajne predajne za znížené ceny. Spoločnosť si založila počas prebiehajúcej pandémie aj účet na Instagrame, od októbra 2020 pridáva príspevok približne každý mesiac, má 45 sledovateľov.

Ako bolo zistené, vyššie uvedení vybraní konkurenti zdieľajú svoj obsah iba v nemeckom jazyku, ale napríklad spoločnosti predstavujúce potenciálnych partnerov majú jazykové mutácie svojich stránok i v ďalších jazykoch. Príkladom môžem uviesť spoločnosť ABEBA Spezialschuh-Ausstatter GmbH (okrem nemeckého jazyka má aj

anglickú a francúzsku verziu svojej webovej stránky) alebo spoločnosť Hermann Springer GmbH (nemecká a anglická verzia).

### **2.3.3 Prieskum vývoja predajných cien konkurentov u ortopedických pomôcok na online trhu v Nemecku za posledné 3 roky**

Aj napriek rastúcej role necenových faktorov v modernom marketingu zostáva cena dôležitým prvkom marketingového mixu. Firmy, ktoré svoje produkty predávajú na medzinárodných trhoch, čelia rozhodnutiu, aké ceny budú za ne požadovať v jednotlivých krajinách. V niektorých prípadoch môže firma stanoviť jednotnú cenu pre všetky krajiny, väčšina firiem však ide cestou cenovej diferenciácie, teda upravujú svoje ceny tak, aby odrážali situáciu na lokálnom trhu (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, s. 790). Rozhodovanie o cene pri tvorbe marketingovej stratégie patrí ku kľúčovým rozhodovacím procesom, či už na domácom alebo zahraničnom trhu. Tomuto rozhodovaniu sa nevyhne ani Vybraná spoločnosť s.r.o. so sídlom v Prahe, ktorá v súčasnej dobe operuje na českom trhu a momentálne zvažuje expanziu na trh nemecký. Za účelom prehĺbenia analýzy konkurencie bol zrealizovaný prieskum vývoja predajných cien konkurentov u ortopedických pomôcok na online trhu v Nemecku za posledné 3 roky. Cieľom prieskumu je návrh stanovenia vhodných predajných cien (resp. cenových rozpätí) u troch výrobkov z produktového portfólia Vybranej spoločnosti s.r.o., ktoré sa spoločnosť rozhodla ponúkať na nemeckom trhu. Jedná sa o výrobky dosahujúce najvyšší podiel na obrate zadávateľa na českom trhu, a sice ortopedické vložky, diabetické vložky a bandáž Hallux valgus.

Prieskum, opierajúc sa o literárnu rešerš, sa zameriava na zisťovanie konkurenčných cien za účelom rozhodnutia o cenách produktov uvádzaných na nové trhy, konkrétne využitím v teoretickej časti spomínaného **priemeru konkurenčných cien (going-rate-pricing)**.

Obecná hypotéza znie: Priemerné predajné ceny daných produktov konkurenčných nemeckých firiem sú vyššie než sú predajné ceny Vybranej spoločnosti s.r.o.

Pracovné hypotézy sú formulované nasledovne:

**H<sub>1</sub>**: Priemerná predajná cena produktu O1 je na nemeckom trhu štatisticky významne vyššia než predajná cena produktu O1 Vybranej spoločnosti s.r.o. na českom trhu.

**H<sub>2</sub>**: Viac ako 60% cien pre produkt O1 na nemeckom trhu sú štatisticky významne vyššie

než predajná cena produktu O1 Vybranej spoločnosti s.r.o.

**H3:** Rozdiel maximálnej a minimálnej ceny produktu O1 na nemeckom trhu je štatisticky významne vyšší ako cena produktu O1 Vybranej spoločnosti s.r.o.

**H4:** Viac než 50 % predajných cien produktu O1 na nemeckom trhu je aspoň 2-krát drahších ako cena produktu O1 Vybranej spoločnosti s.r.o.

**H5:** Produkty O1, O2, O3 sa v priemere predávajú na nemeckom trhu aspoň o 30% drahšie než ich predáva Vybraná spoločnosť s.r.o. na českom trhu.<sup>3</sup>

### **Metodológia prieskumu**

Predmetom prieskumu je zisťovanie konkurenčných cien u troch produktov kľúčových pre zadávateľa (z hľadiska obratu) z jeho produktového portfólia: ortopedických vložiek, diabetických vložiek a bandáže Hallux valgus.

Centrálne výskumná otázka znie: Aké bolo cenové rozhodovanie potenciálnych konkurentov u vybraných produktov na nemeckom online trhu za posledné časové obdobie a aké boli historické predajné ceny týchto produktov za posledné 3 roky?

Hlavným cieľom prieskumu je zistiť a skomparovať predajné ceny dostupné z internetu daných výrobkov všetkých konkurenčných firiem v hodnotovom reťazci produktu na danom trhu za posledné časové obdobie a vypracovať pre zadávateľa návrhy a odporúčenia v oblasti cenového rozhodovania pri vstupe na nemecký trh.

Parciálnym cieľom je určenie relevantného cenového rozpätia, ktorým by sa Vybraná spoločnosť s.r.o. mala riadiť v prípade expanzie na nemecký trh.

Druhým parciálnym cieľom je zhodnotiť vývoj historických cien za obdobie posledných 3 rokov do súčasnosti.

Tretím parciálnym cieľom je na základe literárnej rešerše a zistených dát doporučiť Vybranej spoločnosti s.r.o. voľbu vhodnej cenovej stratégie (stratégií), ktoré by mala použiť pri vstupe s danými produktmi na nemecký trh.

Pre potreby prieskumu bol použitý deduktívny kvantitatívny prístup, jednalo sa o zber a analýzu sekundárnych dát a ako metóda bola zvolená kvantitatívna archívna analýza historických dát. Sekundárne dáta boli zbierané z databázy nemeckých firiem [www.wlw.de](http://www.wlw.de)

---

<sup>3</sup> Pozn.: nulové hypotézy H1 až H4 analogicky pre produkty O2 a O3.

(viď podkapitola 2.3.2) a cenových zrovnávačov, následne boli štatisticky vyhodnotené prostredníctvom štatistického software a Excelu.

Ďalším prostriedkom pre zber dát bolo okrem nemeckého Amazon.de a eBay.de použitých týchto 15 nemeckých cenových zrovnávačov:

<https://preisvergleich.de>  
<https://online-preisvergleich.de>  
<https://www.auspreiser.de>  
<https://preis.de>  
<https://meta-preisvergleich.de>  
<https://idealo.de>  
<https://hood.de>  
<https://preissuchmaschine.de>  
<https://www.medipreis.de>  
<https://www.buycentral.de>  
<http://lordeo.net>  
<https://www.testit.de>  
<https://www.nextag.de>  
<https://www.vergleich.org>  
<https://www.test.de>

Pre základný súbor vo výške približne 2 500 firiem pri požadovanej úrovni spoľahlivosti 95% a pravdepodobnostnej chybe 5% bolo potrebné preskúmať 295 súčasných predajných cien, aby bola vzorka dát reprezentatívna. Stanovenú hodnotu 295 cien som navýšila na 300 cien pre každý jeden vybraný produkt. Samotný zber dát prebiehal od 1.11. do 15.11.2020.

Ako bolo spomenuté, pre prieskum konkurenčných cien boli zvolené 3 najkľúčovejšie ortopedické produkty Vybranej spoločnosti s.r.o., s ktorými chce firma vstúpiť na nemecký trh: ortopedické vložky (vyrobené z pravej kože, 1 pár), diabetické vložky (určené pre diabetikov a pre ľudí s obzvlášť citlivými nohami, 1 pár) a gélová bandáž Hallux valgus (ktorá rieši zdravotný problém vbočeného palca na nohe, 1 pár). Jednotlivé produkty s ich charakteristikami boli zakódované (Tabuľka č. 10) a bol zostavený "slovník" slovných spojení a ich variánt v nemčine, ktoré zohľadňujú uvedené charakteristiky produktov a majú ekvivalentný význam ako český popis daných 3 produktov na e-shope Vybranej spoločnosti s.r.o.. Tieto varianty slovných spojení (Tabuľka č. 11) boli následne použité pri vyhľadávaní predajných cien na internete prostredníctvom portálu wlw.de a zadávané do vyhľadávania v rámci použitých nemeckých cenových zrovnávačov či zmieneného softwaru pre extrahovanie dát.

**Tabuľka č. 10: Hľadané produkty**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

PRODUKT O1	ORTOPEDICKÉ VLOŽKY	Materiál: pravá koža, 1 pár
PRODUKT O2	DIABETICKÉ VLOŽKY	Materiál: akýkoľvek, určené pre diabetikov a pre ľudí s obzvlášť citlivými nohami, 1 pár
PRODUKT O3	GÉLOVÁ BANDÁŽ HALLUX VALGUS	Materiál: gél, 1 pár

**Tabuľka č. 11: Slovné spojenia hľadaných produktov**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

O1	Orthopädische Einlagen Orthopädische Schuheinlagen Orthopädische Einlegesohlen Orthopädische Einlagen Naturleder Orthopädische Einlagen aus Naturleder Orthopädische Einlagen Leder Orthopädische Einlagen Leder Orthopädische Einlagen echtes Leder Orthopädische Einlagen Echtes Leder Orthopädische Einlagen Echtleder Orthopädische Einlagen Leder Orthopädische Einlagen Naturleder Orthopädische Schuheinlagen aus Naturleder Orthopädische Schuheinlagen aus Leder Orthopädische Schuheinlagen Leder Orthopädische Schuheinlagen echtes Leder Orthopädische Schuheinlagen Echtes Leder Orthopädische Schuheinlagen Echtleder Orthopädische Schuheinlagen Leder Orthopädische Einlegesohlen Naturleder Orthopädische Einlegesohlen aus Naturleder Orthopädische Einlegesohlen aus Leder Orthopädische Einlegesohlen Leder Orthopädische Einlegesohlen echtes Leder Orthopädische Einlegesohlen Echtes Leder Orthopädische Einlegesohlen Echtleder Orthopädische Einlegesohlen Leder Ortho Einlagen Naturleder Ortho Einlagen Leder Ortho Einlagen Echtleder Ortho Einlagen aus Leder orthopedic insoles orthopedic insoles leather orthopedic insoles natural leather
O2	Diabetiker Einlegesohlen Schuheinlagen für Diabetiker Schuheinlagen für Menschen mit Diabetes Schuheinlagen für Menschen mit Diabetes und mit empfindlichen Füßen Einlegesohlen für besonders sensible Füße Schuheinlagen für Diabetiker Schuheinlagen für Diabetiker Rheumatiker Einlagen für Diabetiker Einlegesohlen für Diabetiker Diabetische Einlagen Diabetische Einlegesohlen Diabetische Schuheinlagen

	Diabetiker Einlegesohlen sensitiv Schuheinlagen Diabetes diabetic insoles
O3	Hallux valgus Bandage Hallux Valgus Bandage Hallux valgus Bandage mit Gel Hallux Valgus Bandage mit Gel Bandage mit Gelpolster Gelverband Hallux valgus Gelbandage Hallux valgus Gelbandage Hallux Valgus Hallux Valgus Zehenspreizer Hallux Valgus Zehenspreizer, Soft Gel Silikon Hallux Valgus Zehenspreizer, Super weich, Soft Gel Silikon Hallux valgus Zehenspreizer Hallux valgus Zehenspreizer Gel Hallux Bandage Hallux valgus Bandage Gel Hallux valgus bandage gel Hallux valgus bandage Soft Gel Korrekturbandage Hallux valgus Hallux Valgus Korrektor Bandage Korrektor Bandage Hallux Valgus Bandage geborgener Daumen Daumenbandage Hallux valgus Daumenbandage Hallux Valgus Bandage lindert Schmerzen bei Hallux Valgus Hallux valgus Bandage Corrector Hallux Valgus Bandage Corrector Hallux valgus Schiene

Nasledovalo štatistické vyhodnotenie výsledkov. Skúmali sa ceny súčasne i historické. Súčasnú cenu boli zozbierané jednak ručne za pomoci vyššie uvedených cenových zrovnávačov, jednak za využitia externého softwaru ParseHub určeného k extrahovaniu dát zo stránok Amazon.de a eBay.de. Súčasnú cenu boli zapisované do Excelu pre účely ďalšieho štatistického spracovania v štatistickom softwari STATISTICA.

Historické ceny boli zozbierané prostredníctvom špeciálneho cenového vyhľadávača, ktorý poskytuje priamo nemecký Amazon.de, tzv. camelcamelcamel price tracker. V prípade historických cien sa však nejednalo o reprezentatívnu vzorku cien, keďže historické dáta daných produktov boli archivované len u niektorých z nájdených produktov a za rozdielne časové obdobia (u 1. produktu boli nájdené historické ceny za obdobie 2014-2020, u 2. produktu za obdobie 2016-2020, u 3. produktu 2013-2020). Z toho dôvodu bol z historických cien následne realizovaný len odhad trendu (lineárnej trendovej smernice) u každého produktu, pričom grafy odhadov boli vygenerované v Exceli. Pre výpočet testov normality bol použitý software STATISTICA (Shapiro-



Wilkov test) a MATLAB (Lillieforsov test). Zmiený software STATISTICA bol použitý aj pre účely získania histogramu četností a krabicového grafu. Použitie vhodného štatistického aparátu bol konzultovaný s odborníkmi na štatistickú analýzu.

### **Analýza dát a výsledky prieskumu**

V tejto časti práce budú analyzované získané dáta a interpretované výsledky zistené prieskumom. Pre účely prieskumu súčasných predajných cien bolo na internete zozbieraných dohromady 900 predajných cien v rámci nemeckého trhu (300 cien ortopedických vložiek, 300 cien diabetických vložiek a 300 cien bandáže Hallux valgus). Najprv bola pre analýzu zozbieraných dát využitá deskriptívna štatistika, pričom z deskriptívnych štatistických ukazovateľov nás zaujíma najmä stredná hodnota (t.j. priemer) a minimum a maximum (viď Tabuľka č. 12).

**Tabuľka č. 12: Deskriptívne štatistické ukazovatele u jednotlivých produktov**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa STATISTICA)

<b>Produkt</b>	<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>
<b>Stř. hodnota</b>	12,17363333	22,28513	14,0063
<b>Chyba stř. hodnoty</b>	0,16866384	0,486773	0,322631
<b>Medián</b>	11,79	19,95	12,59
<b>Modus</b>	9,99	19,89	9,99
<b>Směr. odchylka</b>	2,921343405	8,431147	5,588124
<b>Rozptyl výběru</b>	8,53424729	71,08425	31,22714
<b>Špičatost</b>	1,864812405	1,318326	0,393409
<b>Šikmost</b>	1,100368707	1,111311	0,777696
<b>Rozdíl max-min</b>	17,91	47,7	29,11
<b>Minimum</b>	6,99	7,59	4,96
<b>Maximum</b>	24,9	55,29	34,07
<b>Součet</b>	3652,09	6685,54	4201,89
<b>Počet</b>	300	300	300
<b>Hladina spolehlivosti (95,0%)</b>	0,331918575	0,957934	0,634914

Priemer u každého z produktov môžeme porovnať s predajnou cenou daného výrobku Vybranej spoločnosti s.r.o. Ku dňu 15.11.2020 mala Vybraná spoločnosť s.r.o. na svojom e-shope predajné ceny u jednotlivých produktov nastavené nasledovne: produkt O1 za cenu 235 Kč (čo odpovedá čiastke 8,91565 € podľa aktuálneho kurzu ku dňu 15.11.2020), O2 za 142 Kč (5,39 €), O3 za 189 Kč (7,17 €).

Obecnú hypotézu „Priemerné predajné ceny daných ortopedických produktov konkurenčných nemeckých firiem sú vyššie než sú predajné ceny Vybranej spoločnosti s.r.o.“ teda môžeme na základe zistených hodnôt a po ich komparácií s predajnými cenami produktov Vybranej spoločnosti s.r.o., potvrdiť, keďže všetky tri stredné hodnoty sa pohybujú na vyššej cenovej úrovni než je cenová úroveň produktov Vybranej spoločnosti s.r.o..

V Prílohe č. 1 sú uvedené i tabuľky absolútnych, relatívnych a kumulatívnych četností.

### Testy normality

K určeniu, či je možné rozdelenie dát považovať za normálne, slúžia testy normality. Pre overenie normality dát boli zvolené dva testy, a to Shapiro-Wilkov test a Lillieforsov test.

- **Shapiro-Wilkov test (tzv. W-test)**

Shapiro-Wilkov test je jeden z najsilnejších testov normality, ktorý používame v prípade, že testujeme normalitu u súboru menšieho rozsahu (spravidla menej než 2000). Nulová hypotéza spočíva v predpoklade, že pozorovaný náhodný výber pochádza z normálneho rozdelenia. Alternatívna hypotéza spočíva v predpoklade, že pozorovaný náhodný výber nepochádza z normálneho rozdelenia. Ak testové kritérium  $W = 1$ , ide o perfektnú zhodu s normálnym rozdelením. Ak  $W < 1$ , je nutné posúdiť významnosť odchýlky od 1. Pre hodnotu testového kritéria  $W$  existuje odpovedajúca p-hodnota. Táto p-hodnota sa porovná so zvolenou hladinou významnosti. V našom prípade je uvažovaná hladina významnosti rovná 0,05.

Ak je p-hodnota vyššia než hladina významnosti, ponecháme nulovú hypotézu. Ak p-hodnota je nižšia než alfa, zamietame nulovú hypotézu a prijímame alternatívnu hypotézu. V našom prípade (Tabuľka č. 13), p sa pohybuje veľmi blízko 0, čo je hodnota menšia než 0,05 – tým pádom zamietame nulovú a prijímame alternatívnu hypotézu, a teda pozorovaný výber nepochádza z normálneho rozdelenia.

#### Tabuľka č. 13: W-test

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa STATISTICA)

Proměnná	Testy normality (List1 v data)				
	N	max D	Lilliefors (p)	W	p
<b>O1</b>	300	0,11179489	p < ,01	0,92862843	0,0000000000836647761

<b>O2</b>	300	0,19763067	p < ,01	0,91271034	0,0000000000034125
<b>O3</b>	300	0,15304977	p < ,01	0,94148313	0,00000000158513982

- **Lillieforsov test**

Druhým použitým testom bol Lillieforsov test. V štatistike je Lillieforsov test testom normality založeným na Kolmogorovovom-Smirnovovom teste. Výhodou Lillieforsovho testu je, že nemá žiadne obmedzujúce podmienky a preto ním môžeme testovať akékoľvek dáta. Používa sa na testovanie nulovej hypotézy, ktorá predpokladá, že údaje pochádzajú z normálne rozdelenej populácie. Alternatívna hypotéza predpokladá, že dáta nepochádzajú z normálneho rozdelenia. Výsledok  $H = 1$  znamená, že test zamietá nulovú hypotézu na 5% hladine významnosti;  $H = 0$  znamená, že testom prijímame nulovú hypotézu na 5% hladine významnosti. Ak hodnota KSTAT je väčšia ako CVALUE (viď. Tabuľka č. 14), Lillieforsov test vrátil výsledok  $H = 1$ , čo naznačuje odmietnutie nulovej hypotézy pri zvolenej hladine významnosti 5%. V našom prípade teda zamietame nulovú hypotézu a prijímame alternatívnu hypotézu, že pozorovaný náhodný výber nepochádza z normálneho rozdelenia.

**Tabuľka č. 14: Lillieforsov test**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Matlab, 2020)

<b>ALPHA=0.05</b>		
<b>H</b>	<b>H</b>	<b>H</b>
<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
KSTAT	KSTAT	KSTAT
0.118	0.1976	0.153
CVALUE	CVALUE	CVALUE
0.0519	0.0519	0.0519

Matlab skript pre výpočet Lillieforsovho testu normality je uvedený v Prílohe č. 2.

**Posúdenie normality z grafického výstupu: Histogramy**

Normalitu premennej tiež môžeme posúdiť pomocou histogramu. Jedná sa o stĺpcový graf, v ktorom je veľkosť medzery medzi stĺpcami nulová. Jednotlivé premenné sú triedené intervalovým triedením, pričom na vodorovnú osu vynášame intervaly, na zvislú osu absolútne četnosti. Histogram pre dáta uvedené v Tabuľkách č. 15, 16, 17 je graficky znázornený na grafe v Prílohe č. 3.

Priamka v tvare Gaussovej krivky reprezentuje normálne rozdelenie premennej. Čím viac sa bude tvar stĺpcového grafu približovať tvaru krivky, tým je väčší súlad medzi zistenými hodnotami a normálnym rozdelením. Vidíme, že tvar Gaussovej krivky približne kopíruje len stĺpcový graf predajných cien u produktu O1, v prípade ostatných produktov je tvar stĺpcového grafu jednoznačne nepravidelný.

Pre zmysluplné závery je potrebné vychádzať z predpokladu normality dát. Z oboch testov i z histogramov je zrejmé, že dáta nepochádzajú z normálneho rozdelenia. Ak má však veľkosť vzorky 100 alebo viac pozorovaní, čo je náš prípad, porušenie normality nie je zásadným problémom a dáta je možno považovať za spoľahlivé.

### Intervalové četnosti

Z dát uvedených v Tabuľke č. 15, 16 a 17 vyplýva, že najčastejšie sa predajné ceny ortopedických produktov O1 a O3 pohybujú v cenovom intervale 10 až 12 € (a to 85-krát v prípade predajných cien produktu O1 a 53-krát v prípade O3). V prípade produktu O2 sa najviac predajných cien nachádza v intervale 15 až 20 € (konkrétne 122 z 300 nájdených predajných cien sa pohybuje v tomto cenovom rozpätí).

#### Tabuľka č. 15: Intervalové četnosti predajných cien produktu O1

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa STATISTICA, 2020)

Kategorie	Tabuľka četností:O1 (List1 v data) K-S d=,11179, p<,01 ; Lilliefors p<,01 Shapiro-Wilk W=,92863, p=,00000					
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četn. ((platných))	Kumul. % ((platných))	Rel.četn. (všech)	Kumul. % (všech)
4,000000<x<=6,000000	0	0	0	0	0	0
6,000000<x<=8,000000	13	13	4,333333	4,333333	4,333333	4,333333
8,000000<x<=10,000000	77	90	25,66667	30	25,66667	30
10,000000<x<=12,000000	85	175	28,33333	58,33333	28,33333	58,33333
12,000000<x<=14,000000	61	236	20,33333	78,66667	20,33333	78,66667
14,000000<x<=16,000000	39	275	13	91,66667	13	91,66667
16,000000<x<=18,000000	10	285	3,333333	95	3,333333	95
18,000000<x<=20,000000	11	296	3,666667	98,66667	3,666667	98,66667
20,000000<x<=22,000000	1	297	0,333333	99	0,333333	99
22,000000<x<=24,000000	2	299	0,666667	99,66667	0,666667	99,66667
24,000000<x<=26,000000	1	300	0,333333	100	0,333333	100
ChD	0	300	0		0	100

**Tabuľka č. 16: Intervalové četnosti predajných cien produktu O2**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa STATISTICA, 2020)

Kategorie	Tabuľka četností:O2 (List1 v data) K-S d=,19763, p<,01 ; Lilliefors p<,01 Shapiro-Wilk W=,91271, p=,00000					
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četn. ((platných))	Kumul. % ((platných))	Rel.četn. (všech)	Kumul. % (všech)
0,000000<x<=5,000000	0	0	0	0	0	0
5,000000<x<=10,000000	4	4	1,333333	1,333333	1,333333	1,333333
10,000000<x<=15,000000	51	55	17	18,33333	17	18,33333
15,000000<x<=20,000000	122	177	40,66667	59	40,66667	59
20,000000<x<=25,000000	38	215	12,66667	71,66667	12,66667	71,66667
25,000000<x<=30,000000	37	252	12,33333	84	12,33333	84
30,000000<x<=35,000000	17	269	5,66667	89,66667	5,66667	89,66667
35,000000<x<=40,000000	26	295	8,66667	98,33333	8,66667	98,33333
40,000000<x<=45,000000	1	296	0,333333	98,66667	0,333333	98,66667
45,000000<x<=50,000000	2	298	0,66667	99,33333	0,66667	99,33333
50,000000<x<=55,000000	0	298	0	99,33333	0	99,33333
55,000000<x<=60,000000	2	300	0,66667	100	0,66667	100
ChD	0	300	0		0	100

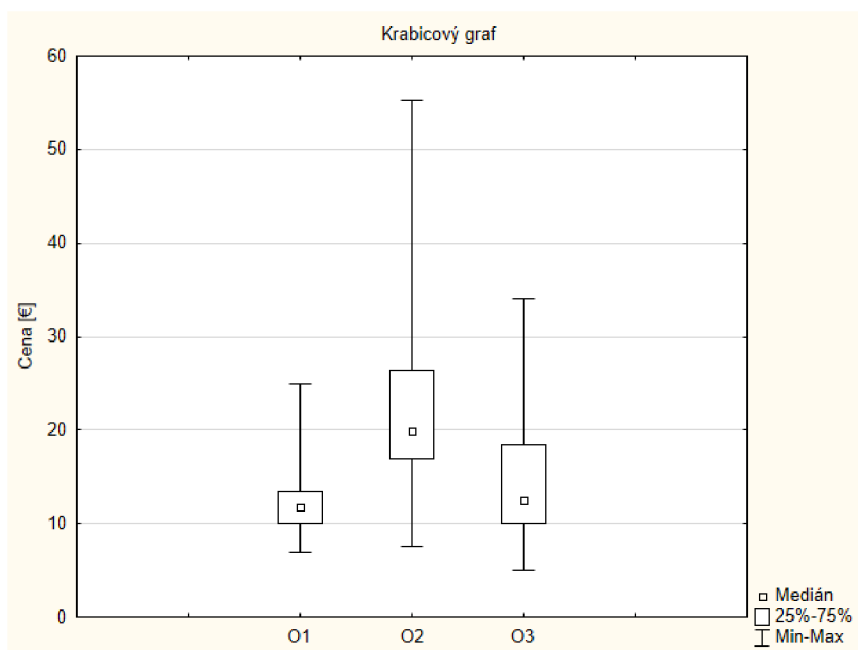
**Tabuľka č. 17: Intervalové četnosti predajných cien produktu O3**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa STATISTICA, 2020)

Kategorie	Tabuľka četností:O3 (List1 v data) K-S d=,15305, p<,01 ; Lilliefors p<,01 Shapiro-Wilk W=,94148, p=,00000					
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četn. ((platných))	Kumul. % ((platných))	Rel.četn. (všech)	Kumul. % (všech)
2,000000<x<=4,000000	0	0	0	0	0	0
4,000000<x<=6,000000	8	8	2,66667	2,66667	2,66667	2,66667
6,000000<x<=8,000000	35	43	11,66667	14,33333	11,66667	14,33333
8,000000<x<=10,000000	44	87	14,66667	29	14,66667	29
10,000000<x<=12,000000	53	140	17,66667	46,66667	17,66667	46,66667
12,000000<x<=14,000000	39	179	13	59,66667	13	59,66667
14,000000<x<=16,000000	22	201	7,333333	67	7,333333	67
16,000000<x<=18,000000	16	217	5,333333	72,33333	5,333333	72,33333
18,000000<x<=20,000000	41	258	13,66667	86	13,66667	86
20,000000<x<=22,000000	11	269	3,66667	89,66667	3,66667	89,66667
22,000000<x<=24,000000	19	288	6,333333	96	6,333333	96
24,000000<x<=26,000000	7	295	2,333333	98,33333	2,333333	98,33333
26,000000<x<=28,000000	1	296	0,333333	98,66667	0,333333	98,66667
28,000000<x<=30,000000	1	297	0,333333	99	0,333333	99
30,000000<x<=32,000000	0	297	0	99	0	99
32,000000<x<=34,000000	2	299	0,66667	99,66667	0,66667	99,66667
34,000000<x<=36,000000	1	300	0,333333	100	0,333333	100
ChD	0	300	0		0	100

## Krabicový graf

K porovnaniu dvoch a viac súborov dát používame krabicové grafy. Krabicový graf zobrazuje číselné premenné, rozpätie a rozloženie dát okolo číselnej osy. Zachytáva polohu piatich významných hodnôt: mediánu, oboch kvartilov (horného a dolného) a oboch extrémov (minimum a maximum). Na Grafe č. 5 vidíme tri krabicové grafy, ktoré zobrazujú cenové rozpätia u jednotlivých ortopedických produktov O1, O2, O3. Dno krabice vyznačuje dolný kvartil (25%), vrch krabice horný kvartil (75%).



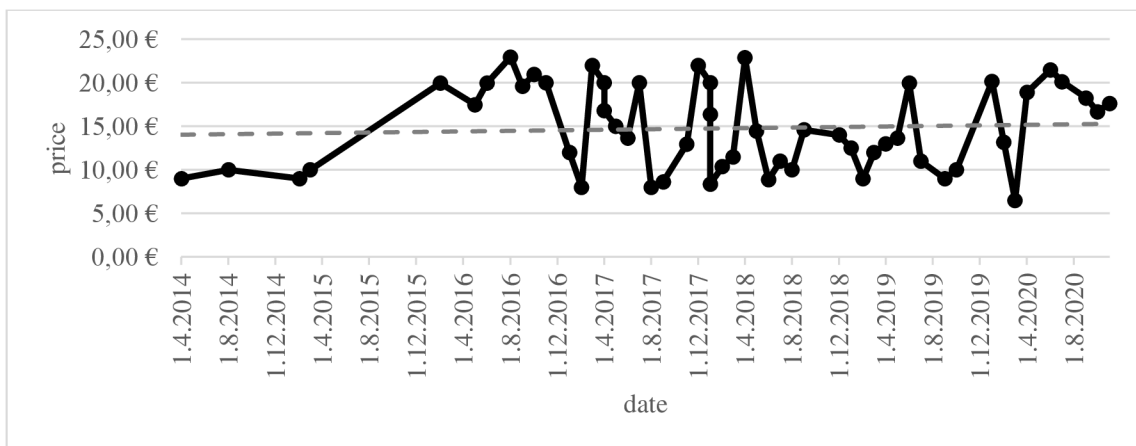
Graf č. 5: Viacnásobný krabicový graf

(Zdroj: STATISTICA, 2020)

Vidíme, že dolný kvartil je u produktov O1 a O3 rovnaký, tj. 9,99 €. Dolný kvartil u produktu O2 je 16,99 €. Horné kvartily sú odlišné u každého z produktov – horný kvartil produktu O1 je 13,39 €; O2: 26,37 €; O3: 18,415 €. Spodná vodorovná čiara vyznačuje minimálnu cenu, horná vodorovná čiara maximálnu cenu. Maximálna hodnota ceny je najvyššia u produktu O2 a predstavuje čiastku 55,29 €. Medián je najvyšší opäť u produktu O2, tj. 19,95 €.

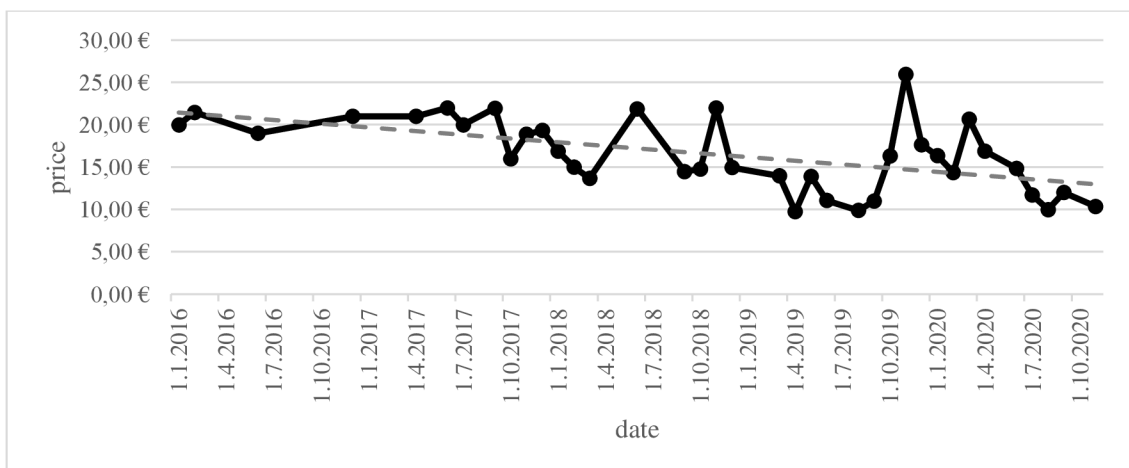
## Odhad trendu historických cien

Trend vyjadruje obecnú tendenciu dlhodobého vývoja sledovaného ukazateľa v čase. Pre vykonanie **prognózy trendu vývoja predajných cien** bol učený **lineárny odhad trendovej smernice**. Pre účely odhadu trendu historických cien boli zozbierané predajné ceny jednotlivých produktov a spriemerované za každý mesiac v danom roku. Výsledkom sú jednotlivé grafy lineárnych trendových smerníc vygenerované v Exceli (Graf č. 6, 7 a 8).



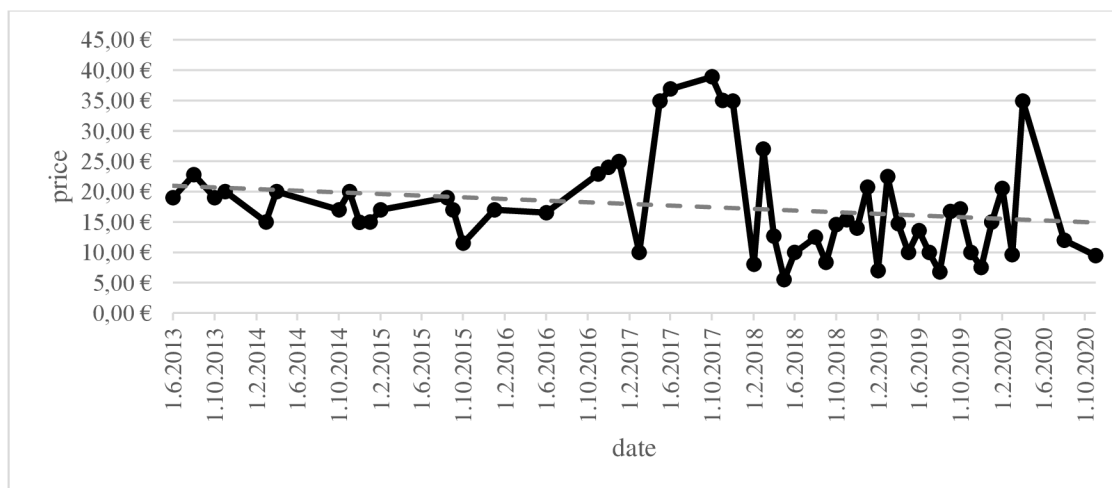
Graf č. 6: Odhad trendu historických cien produktu O1

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Excel, 2020)



Graf č. 7: Odhad trendu historických cien produktu O2

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Excel, 2020)



**Graf č. 8: Odhad trendu historických cien produktu O3**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Excel, 2020)

Z Grafu č. 6 je patrné, že trendová smernica v prípade produktu O1 má mierne rastúci trend, zatiaľčo u produktov O2 a O3 môžeme odhadovať pokles trendu vývoja predajných cien s plynutím času (Graf č. 7 a 8).

Výsledky testovania hypotéz sú pre lepšiu prehľadnosť zhrnuté v Tabuľke č. 18 s príslušným komentárom.

**Tabuľka č. 18: Výsledky overenia hypotéz**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Hypotéza	Status	Komentár
H <sub>1</sub> : Priemerná predajná cena produktu O1 je na nemeckom trhu štatisticky významne vyššia než predajná cena produktu O1 Vybranej spoločnosti s.r.o. na českom trhu.	a) Potvrdená b) Potvrdená c) Potvrdená	a) predajná cena produktu O1 Vybranej spoločnosti s.r.o. je 8,91565 €; na nemeckom trhu je priemerná predajná cena produktu O1 vo výške 12,17363333 b) O2: 5,39 € vs. 22,28513 € c) O3: 7,17 € vs. 14,0063 €
H <sub>2</sub> : Viac ako 60% cien pre produkt O1 na nemeckom trhu sú štatisticky významne vyššie než predajná cena produktu O1 Vybranej spoločnosti s.r.o.	a) Potvrdená b) Potvrdená c) Potvrdená	a) konkrétne 91% cien za produkt O1 je na nemeckom trhu je vyšších než 8,91565 € b) konkrétne 100% cien za produkt O2 je na nemeckom trhu vyšších než 5,39 € c) konkrétne 91% cien za produkt O3 na nemeckom trhu je vyšších než 7,17€
H <sub>3</sub> : Rozdiel maximálnej a minimálnej ceny produktu O1 na nemeckom trhu je štatisticky významne vyšší ako cena produktu O1 Vybranej spoločnosti s.r.o.	a) Potvrdená b) Potvrdená c) Potvrdená	a) rozdiel max-min na nemeckom trhu je 17,91 t.z. vyšší než cena O1 8,92 € b) max-min 47,7; t.z. vyšší než cena O2 5,39 € c) max-min 29,11; t.z. vyšší než cena O3 7,17 €



H4: Viac než 50 % predajných cien produktu O1 na nemeckom trhu je aspoň 2-krát drahších ako cena produktu O1 Vybranej spoločnosti s.r.o.	a) Zamietnutá b) Potvrdená c) Zamietnutá	a) 15 cien (z 300) je 2-krát drahších, tj. len 15% b) 289 cien (z 300) je 2-krát drahších, tj. až 96% c) 117 cien (z 300) je 2-krát drahších, tj. len 39%
H5: Produkty O1, O2, O3 sa v priemere predávajú na nemeckom trhu aspoň o 30% drahšie než ich predáva Vybraná spoločnosť s.r.o. na českom trhu.	Potvrdená	Produkt O1 sa na nemeckom trhu predáva o 36% drahšie; O2 o 313% drahšie; O3 o 95% drahšie.

## 2.4 Analýza zákazníkov

Pre vyhľadanie potenciálnych zákazníkov poslúžila z veľkej miery opäť platforma wlv.de. Do vyhľadávacieho pola bol zadaný kľúčový pojem Orthopädiebedarf (ortopedické potreby), avšak tentokrát bol z ponuky vyhľadávača použitý filter pre vyhľadanie len nemeckých veľkoobchodov. Dohromady bolo vyhľadaných 110 veľkoobchodov (ku dňu 22.2.2021). Veľkou výhodou portálu wlv.de je to, že u vyhľadaných firiem sú k dispozícii i kontaktné údaje na pracovníkov firmy, ktoré môžu byť užitočné práve pri oslovovaní týchto potenciálnych 110 zákazníkov. Ďalšie firmy boli vyhľadané zadaním kľúčových slov do internetového vyhľadávača.

Nájdené veľkoobchody ponúkajú a skladujú rôzne zdravotnícke a medicínske produkty, ďalej boli vyhľadané i firmy, ktoré podnikajú so surovinami a materiálom určeným na výrobu vložiek a ortopedickej obuvi. Iné sa orientujú predovšetkým na rehabilitačnú techniku a rehabilitačné pomôcky pre postihnutých. Potenciálnymi zákazníkmi Vybranej spoločnosti s.r.o. môžu byť i lekárne a zdravotnícke domy v Nemecku, keďže niektoré z nich ponúkajú vo svojom produktovom portfóliu aj niektoré ortopedické produkty.

Potenciálnych zákazníkov pre Vybranú spoločnosť s.r.o. teda môžeme kategorizovať do troch hlavných skupín, ktoré sa líšia podľa ponúkaného tovaru. Prvú skupinu predstavujú lekárne, ktoré okrem iného ponúkajú i rôzne druhy bandáží na končatiny a ďalšie ortopedické pomôcky rôznych veľkostí a materiálov. Druhú skupinu tvoria firmy, ktoré ponúkajú vložky do ortopedickej obuvi a zaoberajú sa surovinami určenými na výrobu tejto obuvi alebo výrobu ortopedických pomôcok, a zároveň predávajú už zhotovené ortopedické vložky ako finálne produkty. Za tretiu skupinu potenciálnych zákazníkov možno považovať zdravotnícke domy a zdravotnícke strediská, ktoré ponúkajú široký

sortiment zdravotníckych pomôcok, vrátane ortopedických vložiek a ďalších ortopedických potrieb.

Najviac potenciálnych zákazníkov je koncentrovaných v najľudnatejšej spolkovej krajine Severné Porýnie-Vestfálsko, ktoré predstavuje i najdôležitejšiu priemyselnú oblasť Nemecka. Sídlia tu jednak veľké a stredne veľké zdravotnícke domy, predajne a výrobné s ortopedickými potrebami s počtom zamestnancov do 100, ako aj malé rodinné firmy do 9 zamestnancov. V počte veľkoobchodov dominujú i Sársko, Berlín a Hamburg, ako znázorňuje Tabuľka č. 19.

Čo sa týka spolkových krajín, ktoré sú situované k Českej republike najbližšie, tj. Sasko a Bavorsko, na wlv.de bolo nájdených dohromady 10 potenciálnych zákazníkov z týchto oblastí. Avšak po zadaní kľúčových slov do internetového vyhľadávača ich bolo nájdených podstatne viac, pričom v rámci Saska sú tieto firmy koncentrované najmä v okolí Drážďan a môžu tak znamenať tak i z hľadiska strategickej polohy významných potenciálnych partnerov pre Vybranú spoločnosť s.r.o.

**Tabuľka č. 19: Počet nájdených veľkoobchodov v jednotlivých spolkových krajinách**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa wlv.de)

Spolková krajina	Počet vyhľadaných veľkoobchodov
Nordrhein-Westfalen	16
Saarland	14
Berlin	13
Hamburg	13
Baden-Württemberg	10
Brandenburg	10
Sachsen	7
Niedersachsen	5
Rheinland-Pfalz	5
Hessen	4
Bayern	3
Bremen	3
Thüringen	3
Schleswig-Holstein	2
Mecklenburg-Vorpommern	1
Sachsen-Anhalt	1
<b>SPOLU</b>	<b>110</b>

V Nemecku existuje aktuálne približne 3 000 zdravotníckych domov (Hermann Bock GmbH, © 2021) a cca 19 000 lekární (pričom počet lekární klesol v minulom roku o 322 na 18 753) (Deutsche Apotheker Zeitung, ©2021).

## **2.5 Marketingový mix spoločnosti na českom trhu**

Táto kapitola je zameraná na marketingový mix Vybranej spoločnosti s.r.o. v rámci Českej republiky. Najprv bude podrobnejšie charakterizovaná výrobková politika vzhľadom na pomerne široké portfólio produktov spoločnosti, ďalej sa zameriame na cenovú politiku, distribučnú politiku a formy propagácie v rámci komunikačnej politiky na českom trhu.

### **2.5.1 Výrobková politika**

Predmetom činnosti Vybranej spoločnosti s.r.o. je výroba a distribúcia ortopedických vložiek a pomôcok, čo sa pochopiteľne odráža v produktovom portfóliu firmy. Vybraná spoločnosť s.r.o. predáva svoje výrobky v kamennej predajni i na internete prostredníctvom svojho e-shopu.. V súčasnosti sa vzhľadom k pandémii koronavírusu sústreďí na online predaj svojich výrobkov. Na webovej stránke spoločnosti je sprovozený užívateľsky prívetivý e-shop v českej, slovenskej a anglickej jazykovej mutácii, ktorý zobrazuje celkový počet produktov 110. Výrobky firmy je možné kategorizovať do niekoľkých skupín: ortopedické vložky, anatomicky tvarované ortopedické pomôcky pre nohy, chrániče prstov a kĺbov, korektory a bandáže, srdiečka a klenby, podpätenky a pätičky, nesmeky, ploché výmenné stielky, pomôcky k vymäkčeniu, protišmykové vankúšiky, gélové riasy pre podporu prstov a ďalšie gélové produkty pre zlepšenie komfortu pri chôdzi. Už pri prvom pohľade na oficiálne webstránky spoločnosti je možné si všimnúť, že novinkou v rámci ponúkaných produktov sa stali i ochranné rúšky, ústenky a respirátory, čím sa firma zrejme snaží pružne reagovať na aktuálnu pandemickú situáciu a rozširuje tak svoje portfólio o ďalšiu skupinu produktov, hoci táto kategória výrobkov s primárnou činnosťou firmy nesúvisí.

V súvislosti s produktovým portfóliom firmy stojí za zmienku fakt, že firma na svojom webe triedi svoje výrobky nielen podľa druhov výrobkov ako takých (tj. abecedne, podľa cien, dostupnosti), ale kategorizuje ich i podľa najrozšírenejších väd chodidiel (viď Obrázok č. 9) a prostredníctvom filtra „Jaký problém produkt řeší?“ je tak hľadanie požadovaného produktu zacielenejšie na konkrétnu potrebu zákazníka. Najrozšírenejšími vadami chodidiel sú pokles priečnej a pozdĺžnej klenby, deformácia kĺbu palca, kladívkové prsty, otlaky na ploske nohy, vychýlenie osového postavenia dolnej končatiny

a pätná ostruha. Na tieto vady firma ponúka ortopedické pomôcky a vložky do obuvi, ktoré zaisťujú nohám potrebnú podporu a sú určené ku korekcii vád, no slúžia aj ako prevencia ich vzniku (Webstránky Vybranej spoločnosti s.r.o., ©2020).



**Obrázok č. 9: Ukážka e-shopu Vybranej spoločnosti s.r.o. – rozdelenie produktov podľa zdravotného problému**

(Zdroj: Webstránky Vybranej spoločnosti s.r.o., ©2020)

### Ortopedické vložky

Ústredným produktom Vybranej spoločnosti s.r.o. sú ortopedické vložky, ktoré predstavujú nosnú časť predaja firmy. Ortopedické vložky uľavujú chodidlám od nepríjemných pocitov a bolesti, oddiaľujú únavu, zvyšujú pohodlie a hygienické vlastnosti v obuvi a tlmia došľap pri chôdzi. Anatomicky tvarované vložky vyrovnávajú správne postavenie dolných končatín, pomáhajú k rovnomernejšiemu rozloženiu tlaku na plochu chodidla a uľavujú tak pri nadmernej záťaži (Webstránky Vybranej spoločnosti s.r.o., ©2020).



**Obrázok č. 10: Ukážka produktu vrámci galérie e-shopu Vybranej spoločnosti s.r.o.**

(Zdroj: Webstránky Vybranej spoločnosti s.r.o., ©2020)

Najpredávanejším produktom je klasická ortopedická vložka, ktorá podopiera pozdĺžnu i priečnu klenbu, čím lieči priečne plochonožie. Vybraná firma s.r.o. ponúka ortopedické vložky pánske, dámske i detské, letné i zimné, športové a pracovné, gélové a špecificky tiež vložky do lodičiek, či tzv. diabetické vložky určené pre zvlášť citlivé nohy, ktoré vyžadujú maximálne zmäkčenie došľapu a ochranu chodidla. Obsahujú nanočastice striebra, ktoré ničia baktérie a pôsobia proti tvorbe plesne a zápachu (Webstránky Vybranej spoločnosti s.r.o., ©2020).

Firma ponúka vložky i s ďalšími variantami stielky, napríklad stielku z mäkkého antibakteriálneho materiálu obsahujúcu aktívny uhlík, ktorý zamedzuje šíreniu nežiadúcich baktérií, alebo extra priedušné tenké vložky pre podporu pozdĺžnej a priečnej klenby. Hlavným prínosom vložiek s podporou pozdĺžnej a priečnej klenby je, že rovnomerne rozkladajú tlak a váhu na plochu chodidla, odľahčujú preťažovaným miestam a vyrovnávajú postavenie chodidiel. Správna poloha chodidiel je dôležitá pre správne držanie celého tela (Webstránky Vybranej spoločnosti s.r.o., ©2020).

Vložky zmiernujú príznaky akými sú pocit ťažkých nôh, zvýšená únavnosť a trápanie nôh, nepríjemné bolestivé pocity, otoky a pálenie. Vložky slúžia tiež ako možná prevencia vzniku a zhoršovania problému vybočeného palca a poskytujú citeľnú úľavu nielen nohám, ale i kolenám, bedrám či chrbtici.

Ďalším z druhov stielky je vrchná stielka vyrobená z vysoko priedušnej pleteniny, ktorá umožňuje prúdenie vzduchu vonútri obuvi. Spodnú vrstvu tvorí priedušná latexová pena s obsahom aktívneho uhlíku. Ortopedická vložka s pevným skeletom pomáha vyrovať dolné končatiny do správneho postavenia a zaisťuje lepšiu stabilitu pri chôdzi.

Súčasťou produktového portfólia sú tiež **ortopedické vložky pre deti**. Detská noha je vo svojom vývoji ohrozená mnohými negatívnymi vplyvmi, akými sú najmä výber a nosenie nevhodnej obuvi, nedostatočný pohyb, alebo naopak nadmerná telesná námaha. Detské ortopedické vložky môžu rôznym vývojovým vadám zabrániť, napr. vyrovať či usmerniť dolné končatiny do správneho osového postavenia alebo podopierať pozdĺžnu klenbu nohy. Ortopedické vložky pre deti sú dostupné v rôznych materiálových variantách: materiál Elmaros má výborné hygienické vlastnosti a je ľahký na údržbu, ľahko umývateľný materiál EVA, či zmienaná latexová stielka s aktívnym uhlíkom alebo vložky s nanočasticami striebra (Webstránky Vybranej spoločnosti s.r.o., ©2020).

Vybraná firma s.r.o. poskytuje možnosť zhotoviť **vložky priamo na mieru zákazníka**. Jedná sa o polotovary, ktoré sa spracujú podľa potrieb zákazníka, napríklad zbrúsením sa dá vytvárať podpora pozdĺžnej klenby, srdiečko sa dá na vložke individuálne umiestniť, prípadne sa dá doplniť o vankúšik na odľahčenie päty, je možné zvýšenie podošvy či zabudovanie vnútorných korektorov. Polotovary sa vyrábajú v dámskom, pánskom i detskom prevedení (Webstránky Vybranej spoločnosti s.r.o., ©2020).

Ortopedicky tvarované vložky sú vhodné pre každého, kto chce uľaviť svojim nohám pri celodennej nadmernej námahe ako je napr. celodenná práca v stoji či celodenná chôdza. Sú navrhované odbornými pracovníkmi s dlhoročnými skúsenosťami s výrobou individuálnych i sériovo vyrábaných ortopedických vložiek. Prototypy vložiek sú vyvíjané v protetickom pracovisku v Prahe v spolupráci s ortopedickými a rehabilitačnými lekármi. Vložky a ďalšie pomôcky sú vyrábané viac než 25 rokov vo výrobnej dielni v Otrokoviciach (Webstránky Vybranej spoločnosti s.r.o., ©2020).

### **Ortopedické pomôcky pre nohy**

Do tejto kategórie patrí celá paleta produktov, od rôznych malých pomôcok pre podporu správneho tvaru plosky, až po výrobky zabezpečujúce komfortnú chôdzu. Typickým pomocníkom môžu byť tzv. **špičky** so srdiečkom, ktoré podpierajú priečnu klenbu nohy. Vyrábajú sa v koženej i bavlnenej variante a dajú sa použiť v prípade obuvi s otvorenou špičkou alebo tenkou podošvou. Samolepiaca fólia na spodnej strane zaručí, že sa špička nebude pri chôdzi posúvať. Vyrábajú sa buď v čiernej variante ako samolepiace, vo variante špeciálne pre pravú a ľavú nohu alebo ako závesné srdiečka. Na povrchu sú tvorené prírodnou usňou a vymäkčenou penovou vrstvou. Srdiečko je fixované medzi spodnou vrstvou z tzv. EVA peny pre mäkší došľap a vrchnou vrstvou z mäkkej jahňacej usne, ktorá zvyšuje komfort a hygienické vlastnosti. Balenie obsahuje šablónu k presnému umiestneniu srdiečka do obuvi (Webstránky Vybranej spoločnosti s.r.o., ©2020).

Samolepiace **pätičky** zabraňujú vyzúvaniu obuvi, vyrovnávajú nerovnosti v pätovej časti obuvi a slúžia ako prevencia vzniku otlakov. Sú vyrobené z prírodnej hovädzínovej usne s drsným povrchom. Výplň zo šľahaného latexu a samolepiaca fólia tvoria jednoduchú pomôcku s ľahkou aplikáciou. Tvar pätičky korešponduje s tvarom pätovej časti obuvi. V príbalovom letáku sa nachádza nákres, ktorý znázorňuje ideálne umiestnenie pätičky.

Sú vyrobené z prírodnej usne, latexovej peny a samolepiacej fólie a sú k dostaniu v koženej prírodnej alebo čiernej farbe (Webstránky Vybranej spoločnosti s.r.o., ©2020).

**Podpätenky** slúžia k vyrovnaniu rozdielu dĺžky dolných končatín. Sú vyrobené z prírodného korku, ktorý vyniká svojou ľahkosťou. Vrchná nášlapná časť je potiahnutá jahňacou usňou. Kvalitná samolepiaca fólia zaistí podpätenku proti posunu.

Pri problémoch s vbočeným palcom sa používa **bandáž**. Zaistuje správne postavenie palca, koriguje krivé prsty a je možné používať ju i preventívne. Upevňuje sa len cez pätu a je tvarovaná zvlášť pre ľavú i pravú nohu. Hlavnú časť bandáže tvorí textilný krúžok, ktorý sa navliekne na palec a pomocou dvoch elastických popruhov so suchými zipsami sa pripevní k päte. Ich povolením alebo pritiahnutím sa dá nastaviť požadovaný tlak na palec. Ďalším ponúkaným typom je bandáž s pohyblivým kĺbom, vďaka ktorému nie je obmedzený pohyb, a je tvorená plastovou dlahou. Pásky so suchým zipsom umožňujú stupňovať tlak podľa potreby (Webstránky Vybranej spoločnosti s.r.o., ©2020).

Podložka prstov prezývaná tiež **hrebeň** rozťahuje a oddeľuje prsty, chráni bolestivé miesta a zabraňuje vzájomnému poškodzovaniu prstov. Je vhodná aj ako pomôcka pri lakovaní nechtov. Tvar hrebeňa je možné upraviť zastrihnutím, je vyrobený z priedušného a ľahkého materiálu.

K podpore prstov a prevencii zhoršenia stavu kladivkových a dráповitých prstov, tiež k prevencii vzniku otlakov a kurieho oka slúži tzv. **riasa**, tvarovaná zvlášť pre ľavú a pravú nohu. Prsty vďaka nej zostávajú v prirodzenej polohe, nedeformujú sa a nenarážajú do obuvi (Webstránky Vybranej spoločnosti s.r.o., ©2020).

### **Gélové pomôcky**

Gelové pomôcky pre nohy firma dováža od svojho thajského zahraničného partnera. Jedná sa v podstate o veľmi podobné produkty, ktoré Vybraná spoločnosť s.r.o. sama vyrába, akurát v gélovom prevedení. Gelové vložky so srdiečkom sú vyrobené zo silikónového gélu a umožňujú pohodlnejšiu, mäkšiu chôdzu. U masážnych gélových vložiek dochádza k prelievaniu tekutého netoxického gélu medzi vymedzenými priestormi vložky a tým masíruje a lepšie prekrvuje nohu. Firma ponúka tiež **gélové podpätenky, pätičky, špičky** s podporou priečnej klenby alebo **gélové vankúšiky** či **metavankúšiky** vhodné najmä do lodičiek pre tlmenie došľapu. K dostaniu sú **gélové**

**korektory** na deformáciu prstov i kĺbov v najrôznejších tvaroch. Proti otlakom na malíčku či palci slúžia samolepiace gelové ovály a krúžky na **gélové chrániče**. Gélový chránič prstu je vyrobený z polymérneho gélu pre medicínálne použitie a má za cieľ chrániť prst po celom jeho obvode i na špičke. Pomáha riešiť problematiku nechtov a kurieho oka. Na ochranu kĺbu palca slúži i **gélová bandáž**, ktorá rieši problém vbočeného palca (hallux valgus), krivých prstov, či ako prevencia vzniku otlakov a pľuzgierov. Je vyrobená z tkaniny obsahujúcu vlákno Spandex a tvorí ju jemný polymérny elastický gél pre medicínálne použitie (Webstránky Vybranej spoločnosti s.r.o., ©2020).

### **Ochranné pomôcky pre športovú obuv**

Pre športové aktivity sú vhodné predovšetkým vložky Sport stabil, vyrobené zo záťažového materiálu EVA, ktorý zaručuje zvýšenú trvanlivosť aj pri intenzívnom používaní. Zvýšený okraj v pätej časti vytvára lôžko pre uloženie päty a podporuje tak stabilitu nohy a bráni jej vytknutiu pri zvýšenej záťaži. Antišokový materiál pod pätou a kĺbmi prstov tlmí nárazy a chráni citlivé časti nohy. Sú určené i pre zdravé nohy ako prevencia proti vzniku deformít, znižujú únavu, ovplyvňujú správny biomechanický pohyb nôh a celého tela a zabezpečujú celkovo vyšší komfort pri športovej činnosti. Vhodné pre šport sú i tvarované ortopedicky tvarované vložky Poreten určené na zmäkčenie došľapu s antibakteriálnym materiálom a nanočasticami striebra (Webstránky Vybranej spoločnosti s.r.o., ©2020).

Okrem týchto základných druhov vložiek spolupracuje Spoločnosť s.r.o. aj so zahraničnými výrobcami SIDAS a THERM-IC, ktoré sa zameriavajú na športové vybavenie vrátane širokej škály športových vložiek, napr. 3D anatomicky tvarované vložky pre beh.

Vybraná spoločnosť s.r.o. ponúka tzv. nesmeky a protišmykové návleky na obuv, ktoré sú ideálne v zimnom období pri namrznutom, šmykľavom a zľadovateľom povrchu. Sú využívané na športovú obuv i na bežné typy obuvi. Z hľadiska bezpečnosti sú vhodné tiež pre seniorov. Kovové hroty nachádzajúce sa pod špičkou i pod pätou zvyšujú stabilitu a bezpečnosť pri chôdzi na zľadovateľom povrchu. Pryžový materiál umožňuje ľahké a rýchle nasadenie (Webstránky Vybranej spoločnosti s.r.o., ©2020).



Novinkou sú stielky antibacterial s pamäťovou penou, ktoré udržiavajú nohy suché a zabraňujú vzniku nežiadúcich pachov. Sú vyrobené zo 100% recyklovanej antibakteriálnej a antistatickej PU peny s obsahom aktívneho uhlíku, ktorý výborne absorbuje vlhkosť. Integrovaná pamäťová pena, ktorej chovanie sa mení v závislosti na teplote, sa prispôsobí anatómii nohy a zaisťuje ideálne rozloženie tlakov plošky nohy (Webstránky Vybranej spoločnosti s.r.o., ©2020).

## **2.5.2 Cenová politika**

Cenový faktor je v otázke zabezpečenia správneho fungovania Vybranej spoločnosti s.r.o. nepochybne dôležitý. Pri tvorbe cien v oblasti zdravotníctva sa často používa nákladová hodnota. Sčítajú sa všetky skupiny nákladov (priame i nepriame) pripočíta sa zisková prirážka.

Voľba metódy sa odvíja od cieľov podniku a na podmienkach, v ktorých sa podnik nachádza. V rámci obchodovania na českom trhu je aktuálnym hlavným cieľom Vybranej spoločnosti s.r.o. udržanie jej stabilnej pozície na českom trhu a dosahovanie pokiaľ možno čo najvyššieho možného zisku v prebiehajúcej pandémie. Tvorba ceny produktov Vybranej spoločnosti s.r.o. sa odvíja v prvom rade od nákladov vynaložených na výrobu, distribúciu a predaj produktov. Vybraná spoločnosť s.r.o. sa pri tvorbe ceny díva i na predajnosť jednotlivých položiek v rámci svojho produktového portfólia, pričom u produktov s najvyšším odbytom, tj. ortopedické vložky, diabetické vložky a badnáž Hallux Valgus, sa snaží zachovávať konštantnú, nemennú úroveň predajných cien. Firma sčasti mapuje i konkurenčné prostredie, avšak tým, že je na českom trhu už dlhoročne etablovaná, tak informácie o cenách produktov konkurenčných firiem na českom trhu berie len ako doplňujúce.

S cenou súvisí aj spôsob platenia. Vybraná spoločnosť s.r.o. umožňuje 3 spôsoby platby za požadovaný tvar. Prvým spôsobom je platba na dobierku, pričom objednaný tovar zákazník zaplatí buď v hotovosti alebo platobnou kartou pri prevzatí tovaru od danej prepravnej spoločnosti. Faktúra sa nachádza v balíku. Druhým spôsobom je platba prevodom. Ak zákazník zvolí tento spôsob úhrady, po dokončení objednávky mu príde potvrdená objednávka naspäť vrátane údajov potrebných pre platbu. Po pripísaní čiastky na účet Vybranej spoločnosti s.r.o. bude tovar odoslaný prepravnou službou, o čom bude

zákazník informovaný prostredníctvom e-mailu a SMS správy. V prípade, že platba nebude prijatá do 10 pracovných dní od vytvorenia objednávky, objednávka bude zrušená. Treťou a najbezpečnejšou metódou je platba kartou pomocou platobnej brány GoPay. Platobná brána uchováva všetky informácie o platbe a platobnej karte zákazníka v šifrovanej podobe. Zákazník musí navyše potvrdiť platbu pomocou kódu, ktorý mu príde v SMS správe. Pri výbere tejto metódy bude zákazník presmerovaný na zabezpečenú stránku, kde vyplní údaje o svojej platobnej karte a potvrdí platobný príkaz.

V súčasnosti apeluje Vybraná spoločnosť s.r.o. na svojich zákazníkov, aby preferovali bezhotovostnú platobnú metódu prostredníctvom GoPay alebo bankovým prevodom, a to z dôvodu bezpečnosti zamestnancov zaisťujúcich dopravu. Platba na dobierku je v súčasnosti s ohľadom na situáciu v Česku a na Slovensku výrazne nedoporučená a z toho dôvodu bola tiež platba na dobierku Vybranou spoločnosťou s.r.o. spoplatnená (Webstránky Vybranej spoločnosti s.r.o., ©2021).

Väčšina ponúkaných produktov na e-shope má cenovú hodnotu zakončenú nepárnyimi číslicami 5,7 alebo 9, je teda využitá cenová stratégia nepárnych čísel. Jedná sa o psychologický zámer, kedy sa cena ponúkaného produktu sa javí v očiach zákazníka nižšia, než je v skutočnosti. Táto domnelá úspora môže viesť k lepšiemu pocitu z nákupu, zákazníci často nechajú zostávajúce koruny podniku k dobru a zaplatia tak cenu zaokrúhlenú na desiatku nahor.

### **2.5.3 Distribučná politika**

Výrobky sú distribuované do väčšiny zdravotníckych predajní, zariadení a lekární v ČR. Časť produkcie je exportovaná na Slovensko.

Tovar je zasielaný priamo z veľkoobchodného skladu. Osobný odber aktuálne nie je možný. Kupujúcemu je zásielka doručovaná na adresu uvedenú v elektronickej objednávke. Doručovanie balíkov zaisťujú dve prepravné spoločnosti: GLS, s.r.o. (General Logistics Systems Czech Republic, s.r.o.) – doručenie priamo do rúk zákazníka a Zásilkovna ČR – tovar si zákazník vyzdvihne osobne na ním zvolenom výdajnom mieste (Webstránky Vybranej spoločnosti s.r.o., ©2020).

GLS informuje zákazníka o doručení najneskôr ráno v deň doručenia prostredníctvom textovej správy, ktorá obsahuje 3-hodinové časové okno pre doručenie vrátane

telefónneho čísla doručujúceho vodiča. Ak prvý pokus o doručenie neprebehne úspešne, GLS vykoná druhý a prípadne i tretí pokus o doručenie, pričom GLS znovu zašle príjemcovi informáciu o pripravovanom doručení.

Zásilkovna umožňuje vyzdvihnúť si balík do 7 dní od doručenia zásielky na zákazníkovo zvolené výdajné miesto, pričom zákazník obdrží SMS a e-mail s heslom. Úložnú dobu si môže zákazník na žiadosť predĺžiť až na 21 dní.

Vybraná spoločnosť s.r.o. uvádza na svojom webovom rozhraní aj informáciu o cene dopravy v Českej republike (údaje platné k 21.1.2021):

Zásilkovna ČR (pri objednávke do 1000 Kč vrátane DPH)	65 Kč
GLS (pri objednávke do 1000 Kč vrátane DPH)	99 Kč
Zásilkovna ČR i GLS (pri objednávke nad 1000 Kč vrátane DPH)	DOPRAVA ZDARMA

#### 2.5.4 Komunikačná politika

V prípade nástrojov public relations sa aktivity Vybranej spoločnosti s.r.o. dajú zhodnotiť ako priemerné. Kľúčovým propagačným nástrojom spoločnosti sú jej vlastné webové stránky, na ktorých sú nielen informácie o firme, jej kontaktné údaje, informácie pre veľkoodberateľov, informácie o jednotlivých produktoch, ale aj zákaznícky servis a rady a tipy pre zákazníkov napríklad pri výbere správneho produktu.

Propagáciu, technickú podporu a prevádzku e-shopu Vybranej spoločnosti s.r.o. zaisťuje spoločnosť BEST FOR NET s.r.o., ktorá sa už 10 rokov radí medzi špičky v obore v oblasti tvorby a propagácie webov a e-shopov (bestfornet.cz, ©2021).

Vybraná spoločnosť s.r.o. v roku 2018 rozšírila svoje PR aktivity založením svojho účtu na Facebooku, momentálne má na tejto platforme 1050 sledujúcich používateľov. Príspevky však pridáva len sporadicky, v priemere raz za mesiac, keďže nie je v silách Vybranej spoločnosti s.r.o. venovať sa komunikácií na sociálnych sieťach intenzívnejšie. Ďalším nedostatkom je, že ak už nejaký príspevok pridá, tak iba v českej jazykovej variante. V rovnakom roku pridala aj svoj prvý príspevok na Instagram, avšak na tejto sociálnej sieti je firma aktívna ešte menej než na Facebooku a má tu len zanedbateľné množstvo sledujúcich užívateľov.

Ďalšími využívanými nástrojmi priameho marketingu sú profily na ďalších webových stránkach zameraných na podporu vyhľadávania informácií o podnikateľských subjektoch. Vybraná spoločnosť s.r.o. takto vystupuje napríklad na portále Firmy.cz,

provozovaný spoločnosťou Seznam.cz, a.s., kde sú zákazníkovi bezplatne zobrazované informácie o podniku, polohe či kontaktné údaje.

Firma sa prezentuje aj prostredníctvom svojich propagačných materiálov, ktorými však disponuje zatiaľ len v českom a anglickom jazyku a nemecký variant je zatiaľ v procese spracovania.

## 2.6 SWOT analýza

Analytická časť tejto diplomovej práce je zakončená súhrnnou SWOT analýzou, ktorá využíva závery predchádzajúcich analýz, identifikuje hlavné silné a slabé stránky organizácie a porovnáva ich s vplyvmi pôsobiacimi v okolí podniku – príležitosťami a hrozbami vonkajšieho prostredia (Sedláčková, Buchta; 2006, s. 91).

Najprv sú zhrnuté jednotlivé silné a slabé stránky spoločnosti, príležitosti vonkajšieho okolia a hrozby pôsobiace na podnik. Oddiel ďalej pokračuje vyhodnotením vzájomného vzťahu týchto jednotlivých faktorov.

### 2.6.1 Silné stránky

K najsilnejším stránkam Vybranej spoločnosti s.r.o. patrí jej **dlhoročná tradícia** spojená s **vysokou úrovňou kvality výroby** celého sortimentu. Vybraná spoločnosť s.r.o. používa **kvalitné a ekologicky šetrné vstupné suroviny**, čo je zákazníkovi na nemeckom trhu vnímané pozitívne. **Cena výrobkov sa pritom pohybuje v prijateľnej výške**, obzvlášť keď porovnáme ceny s nemeckou ponukou daných produktov. Vybraná spoločnosť s.r.o. môže ponúknuť pomerne **široké portfólio svojich výrobkov**. Veľkou výhodou je i skutočnosť, že Vybraná spoločnosť s.r.o. má na svojich stránkach už dlhodobo zriadený **e-shop**, na rozdiel od mnohých nemeckých spoločností, ktoré ním častokrát nedisponujú. Zákazníci tak môžu realizovať **nákupy online z pohodlia domova**. Okrem tradičných ortopedických vložiek vyrábaných z prírodnej kože ponúka Vybraná spoločnosť s.r.o. i ďalšie ortopedické pomôcky **z rôznych iných materiálov, čím je zákazníkovi umožnené vybrať si tie, ktoré mu najviac vyhovujú**. Ako príklad môžeme uviesť prírodný korok, ľahko umývateľný materiál EVA, či materiál obsahujúci nanočastice striebra. Vybraná spoločnosť s.r.o. pri výrobe svojich produktov začala používať i revolučný antibakteriálny materiál, ktorého hlavnou zložkou je aktívny uhlík.

Ten vyniká nielen vo svojich antibakteriálnych schopnostiach, ale aj v zamedzení potenia nôh.

Ďalšou silnou stránkou spoločnosti je skutočnosť, že **v prípade záujmu poskytuje i možnosť zhotoviť vložky priamo na mieru zákazníka**. Jedná sa o polotovary, ktoré sa na špeciálnom zariadení tvarujú presne podľa otláčenej miery chodidla a výsledné produkty sú tak prispôsobené špecifickým potrebám jednotlivých zákazníkov (napr. zbrúsením sa dá vytvarovať podpora pozdĺžnej klenby, srdiečko sa dá na vložke individuálne umiestniť, prípadne sa dá doplniť o vankúšik na odľahčenie päty, je možné zvýšenie podošvy či zabudovanie vnútorných korektorov.) Polotovary sa vyrábajú v dámskom, pánskom i detskom prevedení.

Vybraná spoločnosť s.r.o. má **dlhoročné skúsenosti** aj v oblasti **spolupráce so zahraničnými firmami** (napríklad z Francúzska a Španielska) a je otvorená ďalšej zahraničnej spolupráci v Nemecku.

**Teritoriálna blízkosť** Českej republiky a Spolkovej republiky Nemecko je veľkou výhodou z hľadiska distribúcie, keďže v záujme Vybranej spoločnosti s.r.o. je **čo naefektívnejšie dopraviť tovar ku koncovým zákazníkom**.

## 2.6.2 Slabé stránky

Slabou stránkou Vybranej spoločnosti s.r.o. je predovšetkým **absencia dostatočných jazykových znalostí** zamestnancov a jednatel'a firmy. **Chýba nemecká jazyková mutácia firemných webstránok**, k dispozícii je zatiaľ len česká, slovenská a anglická jazyková mutácia. Pri obchodnom styku s nemeckou stranou sa určite oplatí používať primárne nemecký jazyk, a to jak pre osobnú komunikáciu, tak vo formálnom styku alebo pri propagácii spoločnosti. Vybraná spoločnosť s.r.o. má oproti konkurenčným firmám medzery v oblasti **marketingovej komunikácie** na internete a sociálnych sieťach. V súčasnosti nezamestnáva ani žiaden **personál**, ktorý by ovládal nemecký jazyk aspoň na komunikačnej úrovni, prípadne **tlmočníka**, ktorý by bol prítomný napríklad na veletržnom stánku pri reprezentovaní spoločnosti a jej produktov. Ďalšou slabou stránkou je **neskúsenosť s obchodovaním v rámci nemeckého trhu**. Nedostatočné sú **i marketingové skúsenosti** a s tým súvisiace spomínané medzery v marketingovej online komunikácii.

### 2.6.3 Príležitosti

Úspešný vstup na nemecký trh nie je jednoduchý, ako by sa už len s ohľadom na teritoriálnu blízkosť mohlo javiť. Medzi príležitosti pre Vybranú spoločnosť s.r.o. patrí preto **nadviazanie kooperácie so silným zahraničným partnerom** na nemeckom trhu. Silný zahraničný partner môže svojimi skúsenosťami a kontaktami významným spôsobom uľahčiť a zefektívniť spoluprácu s ďalšími obchodnými partnermi v Nemecku.

Ku vstupu na nemecký trh môže Vybraná spoločnosť s.r.o. nadviazať spoluprácu s miestnymi podnikmi priamo **vyhľadaním vhodného odberateľa, či nemeckého partnera v roli agenta alebo distribútora**. Ďalším vhodným prostriedkom k rozšíreniu svojej siete kontaktov je **účasť na veľtrhu** či iných podobných kontaktných akciách. Práve v Nemecku sa koná najviac medzinárodných veľtrhov na svete a účasť na týchto akciách by pre firmu predstavovalo významnú príležitosť zviditeľnenia Vybranej spoločnosti s.r.o. a jej produktov.

Mnoho akcií organizujú nielen zastupiteľské úrady často v spolupráci práve so zmienenou agentúrou CzechTrade, ale aj regionálne obchodné komory jak na českej, tak i na nemeckej strane. V Nemecku hraje veľkú rolu **členstvo v oborových zväzoch, spolkoch a združeníach** a je naprosto obvyklé, že väčšina firiem je členom niektorého takého združenia. Veľkú príležitosť presadiť sa na trhu v odvetví výroby ortopedickej obuvi a ortopedických pomôcok teda majú firmy, ktoré sú členmi napríklad spomínaného Centrálného zväzu pre ortopedickú obuv. Vybraná spoločnosť s.r.o. môže prinajmenšom skúsiť **nadviazať kontakt či spoluprácu s niektorou z firiem, ktoré sú členom daného zväzu**.

**Starnutie obyvateľstva** býva vo všeobecnosti pre ekonomiku problematický jav, avšak v prípade zamerania činnosti Vybranej spoločnosti s.r.o., to znamená v odvetví výroby a predaja zdravotníckych ortopedických pomôcok, sa tento jav dá považovať za príležitosť, keďže práve staršia skupina obyvateľstva trpí častejšie rôznymi zdravotnými problémami, okrem iného aj problémami s pohybovým aparátom a prstami na nohách.

Potenciálny okruh konečných zákazníkov sa však rozširuje prakticky na celú nemeckú populáciu, keďže z výsledkov štúdie Deutsche Fußreport vyplýva, že **až 82 % nemeckej populácie nakupuje a nosí obuv vo veľkosti, ktorá neodpovedá rozmerom nohy**. Ako

dôsledok nevhodne zvolenej obuvi je potom zhoršujúci sa stav nôh, ktorý sa snaží eliminovať práve Vybraná spoločnosť s.r.o. prostredníctvom svojich výrobkov. Aj detská noha je vo svojom vývoji ohrozená mnohými negatívnymi vplyvmi, akými sú najmä výber a nosenie nevhodnej obuvi, nedostatočný pohyb, alebo naopak nadmerná telesná námaha. Detské ortopedické vložky, ktoré Vybraná spoločnosť s.r.o. taktiež ponúka, môžu rôznym vývojovým vadám zabrániť.

Príležitosťou pre firmu je i skutočnosť, že aktuálne čoraz viac **rastie význam nakupovania online**. Nemecký internetový obchod je v súčasnej dobe na strmom vzostupe a každý druhý Nemecký nakupuje produkty radšej online než offline.

Na nemeckom trhu vládne tvrdý konkurenčný boj, jeho intenzita je jedna z najvyšších na svete, a preto šancu na úspech majú predovšetkým tie české firmy, ktoré sú schopné ponúknuť kvalitnú produkciu s vysokou pridanou hodnotou a doprovodným servisom, dôležitá je v tomto smere tiež **aktívna propagácia a marketing**.

Významnou príležitosťou pre Vybranú spoločnosť s.r.o. je **možnosť ďalšej expanzie na zahraničné trhy** do budúcnosti a rozšíriť tak pole svojej pôsobnosti za hranice domáceho trhu.

#### **2.6.4 Hrozby**

Úspešný vstup na nemecký trh nie je jednoduchý, ako by sa už len s ohľadom na teritoriálnu blízkosť mohol javiť. Je spojený s mnohými otázkami ovplyvnený rôznymi právnymi a daňovými aspektami. K identifikovaným hrozbám, ktoré môžu negatívne ovplyvňovať pôsobenie Vybranej spoločnosti s.r.o. na trhu, môžeme radiť **časté legislatívne zmeny**, ku ktorým dochádza niekedy i viackrát za rok. Keďže firma v súčasnosti nedisponuje nemecky hovoriacim personálom, ktorý by tieto zmeny v zákonoch v oblasti podnikania či zdravotníctva v Nemecku sledoval, môže byť pre Vybranú spoločnosť s.r.o. problematické, včasne ich zachytiť a **orientovať sa v zložitom nemeckom byrokratickom systéme** ako takom.

Azda najväčšou hrozbou pre podnik je **hospodárska kríza**, ktorá v dôsledku súčasnej situácie zapríčinennej pandémiou hrozí v celej Európe. Malé a stredné podniky v Nemecku i v Českej republike patria aktuálne k tým najohrozenejším a bojujú o svoje prežitie na trhu. **Pandémia** má negatívny vplyv nielen na chovanie nemeckých spotrebiteľov,

zhoršuje sa nálada i medzi tamojšími podnikateľmi, a to prakticky vo všetkých odvetviach ekonomiky, predovšetkým ale v maloobchode. Nemecká ekonomika vykázala v roku 2020 prvý pokles HDP po desaťročnej šnúre rastu. Výdavky nemeckých spotrebiteľov sa v roku 2020 znížili o 6 %, export prepadol o takmer 10 %, pričom vývoj aj dovoz klesli prvýkrát od roku 2009. Nemecko tiež v minulom roku kvôli dopadom koronavirovej krízy poprvýkrát od roku 2011 vykázalo rozpočtový deficit.

Pozitívom však ostáva najmä výkon nemeckej ekonomiky pre stredoeurópsky región, vrátane českej ekonomiky. Nemecká ekonomika v rámci prebiehajúcej vlny pandémie zatiaľ vykazuje až prekvapivú odolnosť vzhľadom k tomu, aký negatívny dopad majú súvisiace obmedzenia. V Nemecku boli odhadované horšie ekonomické prepady než v skutočnosti nastali. Otázkou ale naďalej zostáva, ako sa nemeckej ekonomike a ostatným ekonomikám povedie ďalej, keďže aktuálna pandemická situácia vedie skôr k predlžovaniu a prehlbovaniu obmedzení v ekonomike a budúcnosť priaznivého podnikateľského prostredia zostáva naďalej neistá. Neistý je i **vývoj kurzu eura ku korune**. Z dlhodobého hľadiska má euro koruna tendenciu posilovať, avšak volatilita páru euro koruna býva veľmi vysoká a s príchodom koronavírusu, zastavením ekonomiky a znížením sadzieb zo strany ČNB sa kurz euro výrazne prepadol.

V neposlednom rade predstavuje hrozbu i **existencia substitútov** na nemeckom trhu, ktoré môžu niektorým zákazníkom vyhovovať viac. Prípadne môže byť na strane zákazníkov silná preferencia vložiek vyrábaných na mieru oproti tým, ktoré sa vyrábajú sériovo. Túto hrozbu umocňuje fakt, že 1. apríla 2020 vstúpili v platnosť výšky fixných príspevkov, ktorými zdravotné poisťovne preplácajú náklady na zdravotné pomôcky zhotovené na mieru, a to vrátane ortopedických vložiek (eventuálne sú poisťovňami preplácané i ďalšie komponenty predpísané ortopédom). Túto oblasť však môže Vybraná spoločnosť s.r.o. vnímať nielen ako hrozbu, ale aj ako príležitosť, keďže má s výrobou vložiek na mieru už skúsenosti a mohla by ju v prípade potreby rozšíriť i na nemecký trh.

Do nevýhody sa môžu dostať zahraničné firmy aj kvôli vyššie zmienenej existencii **spolkov**, do ktorých sa nemecké firmy podľa predmetu svojej činnosti s obľubou organizujú. Spolky sa snažia hájiť záujmy svojich členov a vďaka tomu získavajú členské firmy častokrát výhodnejšiu vyjednávaciu pozíciu, ktorej je **obtiažne konkurovať**. Trh v Nemecku je obecnne veľmi dobre nasýtený a predstavuje pre firmy zo zahraničia pomerne náročnú výzvu, a tak nie je jednoduché, ale ani nemožné, sa na ňom presadiť.



## 2.6.5 Vyhodnotenie SWOT analýzy

V Tabuľke č. 20, sú prehľadne vyznačené identifikované slabé stránky, silné stránky, príležitosti i hrozby týkajúce sa pôsobenia Vybranej spoločnosti s.r.o. Jednotlivé faktory boli rozradené podľa kategórií, do ktorých spadajú (S,W,O a T) a následne boli pre ďalšie kroky analýzy očíslované.

**Tabuľka č. 20: Matica SWOT analýzy – celkový prehľad**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

<p><b>SILNÉ STRÁNKY (S)</b></p> <p>S1 dlhoročná tradícia na českom trhu  S2 používanie kvalitných a ekologicky šetrných vstupných surovín  S3 široké portfólio výrobkov z rôznych materiálov a sú k nájdeniu a objednanu i na e-shope  S4 cena výrobkov v prijateľnej výške  S5 okrem sériovo vyrábaných ortopedických vložiek ponúka i možnosť výroby vložiek na mieru  S6 spolupráca a dobré skúsenosti so zahraničnými výrobcami  S7 teritoriálna blízkosť ČR a SRN</p>	<p><b>SLABÉ STRÁNKY (W)</b></p> <p>W1 nedostatočné nemecké jazykové znalosti personálu a jednatel'a firmy  W2 absencia nemeckej jazykovej mutácie webstránok a e-shopu  W3 slabá marketingová komunikácia na sociálnych sieťach  W4 nezamestnáva žiadneho odborníka na marketing  W5 neskúsenosť s obchodovaním na nemeckom trhu  W6 nízka účasť na veľtrhoch</p>
<p><b>PRÍLEŽITOSTI (O)</b></p> <p>O1 nadviazanie kooperácie so silným nemeckým partnerom (prípadne s niektorou z firiem, ktoré sú členom nemeckého zväzu/spolku pre ortopedickú obuv)  O2 veľká ponuka veľtrhov na nemeckom trhu (možnosť účasti i online)  O3 starnutie obyvateľstva  O4 výber a nosenie nevhodnej obuvi sa týka až 82 % nemeckej populácie  O5 rastúci význam nakupovania online  O6 možnosť ďalšej expanzie na zahraničné trhy</p>	<p><b>HROZBY (T)</b></p> <p>T1 silná hrozba hospodárskej krízy v dôsledku celosvetovej pandémie  T2 jazykové bariéry pri komunikácii so zákazníkmi, s verejnosťou  T3 silná rivalita na nemeckom trhu; členským firmám v nemeckých spolkoch môže byť obtiažne konkurovať  T4 hrozba substitútov  T5 neistý vývoj kurzu (kurz euro je kolísavý a jeho predikovanie zložité)</p>

Hodnotenie SWOT analýzy je uskutočnené pridelením váhy jednotlivých položiek. Táto váha vyjadruje dôležitosť položky v rámci danej kategórie. Celkový súčet váh v jednej kategórii musí byť rovný 1. Čím je hodnota váhy vyššia, tým väčšiu má daná položka dôležitosť (a naopak).

Hodnotenie faktorov internej analýzy: každá položka S (Silné stránky) a O (Príležitosti) je ohodnotená na škále, ktorá sa pohybuje v rozmedzí 1 až 5. Hodnota 1 popisuje stav

najnižšej spokojnosti s daným prvkom, hodnota 5 naopak vyjadruje najvyššiu spokojnosť.

Hodnotenie faktorov externej analýzy: Analogicky sú ohodnotené prvky W (Slabé stránky) a T (Hrozby), kde je využitá rovnaká stupnica so záporným znamienkom. Hodnota -1 odpovedá najnižšej nespokojnosti a hodnota -5 vyjadruje najvyššiu nespokojnosť. Týmto spôsobom sú ohodnotené jednotlivé prvky a v každej kategórii je hľadaný súčin príslušnej váhy a hodnotenie. Akonáhle sú tieto súčiny zistené, za každú kategóriu je urobená suma týchto súčinov, ako znázorňuje Tabuľka č. 21.

**Tabuľka č. 21: Hodnotenie SWOT – vyjadrenie pomocou váh**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Fotr a kol., 2012)

		Váha	Hodnotenie	Súčin (VxH)	Suma súčinov za kategóriu
S1	<b>dlhoročná tradícia na českom trhu</b>	0,05	5	0,25	4,05
S2	<b>používanie kvalitných a ekologicky šetrných vstupných surovín</b>	0,2	5	1	
S3	<b>široké portfólio výrobkov z rôznych materiálov a sú k nájdeniu a objednanu i na e-shope</b>	0,2	4	0,8	
S4	<b>cena výrobkov v prijateľnej výške</b>	0,1	3	0,3	
S5	<b>okrem sériovo vyrábaných ortopedických vložiek i možnosť výroby vložiek na mieru</b>	0,2	4	0,8	
S6	<b>spolupráca a dobré skúsenosti so zahraničnými výrobcami</b>	0,1	3	0,3	
S7	<b>teritoriálna blízkosť ČR a SRN</b>	0,15	4	0,6	
W1	<b>nedostatočné nemecké jazykové znalosti personálu a jednatel'a firmy</b>	0,2	-5	-1	-4
W2	<b>absencia nemeckej jazykovej mutácie webstránok a e-shopu</b>	0,25	-5	-1,25	
W3	<b>slabá marketingová komunikácia na sociálnych sieťach</b>	0,2	-4	-0,8	
W4	<b>nezamestnáva žiadneho odborníka na marketing</b>	0,15	-3	-0,45	
W5	<b>neskúsenosť s obchodovaním na nemeckom trhu</b>	0,1	-2	-0,2	
W6	<b>nízka účasť na veľtrhoch</b>	0,1	-3	-0,3	
O1	<b>nadviazanie kooperácie so silným nemeckým partnerom (prípadne s niektorou z firiem, ktoré sú členom nemeckého zväzu/spolku pre ortopedickú obuv)</b>	0,25	4	1	3,65
O2	<b>veľká ponuka veľtrhov na nemeckom trhu (možnosť účasti i online)</b>	0,1	5	0,5	
O3	<b>starnutie obyvateľstva</b>	0,2	3	0,6	
O4	<b>výber a nosenie nevhodnej obuvi sa týka až 82 % nemeckej populácie</b>	0,2	4	0,8	
O5	<b>rastúci význam nakupovania online</b>	0,15	3	0,45	
O6	<b>možnosť ďalšej expanzie na zahraničné trhy</b>	0,1	3	0,3	
T1	<b>silná hrozba hospodárskej krízy v dôsledku celosvetovej pandémie</b>	0,3	-5	-1,5	-4,3
T2	<b>jazykové bariéry pri komunikácii so zákazníkmi, s verejnosťou</b>	0,3	-5	-1,5	
T3	<b>silná rivalita na nemeckom trhu; členským firmám v nemeckých spolkoch môže byť obťažne konkurovať</b>	0,2	-4	-0,8	
T4	<b>hrozba substitútov</b>	0,1	-3	-0,3	

T5	neistý vývoj kurzu (kurz euro je kolísavý a jeho predikovanie zložité)	0,1	-2	-0,2	
----	--	-----	----	------	--

Akonáhle sú zistené hodnoty za každú kategóriu, je potrebné zistiť stav pre hodnotu pre interné faktory a externé faktory

Interné faktory (IFE) =  $\Sigma$  silné stránky +  $\Sigma$  slabé stránky = 4,05 + 4 = 8,05

Externé faktory (EFE) =  $\Sigma$  príležitosti +  $\Sigma$  hrozby = 3,65 + 4,3 = 7,95

Výsledná hodnota SWOT analýzy je rovná bilancii medzi internými a externými faktormi:

Bilancia =  $In + Ex = (4,05 + 4) - (3,65 + 4,3) = 0,1$

Zistený výsledok je rovný hodnote 0,1 a je vhodné sa zamerať na posilovanie interných faktorov, najmä silných stránok (mierne vyššia hodnota oproti W).

Vo väzbe na SWOT stratégie je potom vhodné minimalizovať hrozby (vyššia hodnota oproti O).

Na základe hodnôt sa volí stratégia ST -maximin.

## 2.7 Zhrnutie analytickej časti

V analytickej časti práce bola predstavená Vybraná spoločnosť s.r.o.. Po základných údajoch o spoločnosti nasledovala podrobná analýza makroprostredia podniku (PESTE analýza). V rámci analýzy konkurenčného prostredia bola použitá Porterova analýza piatich konkurenčných síl a ďalej boli analyzované vybrané konkurenčné firmy na nemeckom trhu. Analýza konkurencie bola tiež prehĺbená prieskumom vývoja predajných cien. Práca pokračovala analýzou zákazníkov a analýzou marketingového mixu spoločnosti na českom trhu. Výstupom jednotlivých analýz bola súhrnná SWOT analýza, vyjadrená pomocou váhového systému.

### **3 NÁVRHOVÁ ČASŤ**

Tretia časť diplomovej práce je zameraná na predstavenie vlastných návrhov riešenia. V súvislosti s plánovanou expanziou Vybranej spoločnosti s.r.o. bude navrhnutá vhodná forma vstupu na nemecký trh a marketingový mix spoločnosti, tentokrát v medzinárodnom kontexte. Budú odhadnuté náklady Vybranej spoločnosti s.r.o. súvisiace s expanziou do Nemecka (a to náklady marketingové a v ďalšej časti práce zhrnuté i s ostatnými). Pre potreby zadávateľa bude na základe prieskumu vykonaného v analytickej časti navrhnuté optimálne cenové rozpätie predajných cien a odporučená cenová stratégia u vybraných ortopedických produktov, ktoré sa Vybraná spoločnosť s.r.o. rozhodla ponúkať na nemeckom trhu. Bude tiež vytvorený časový harmonogram realizácie navrhovaných činností a jeho grafické znázornenie v Ganttovom diagrame. V súvislosti so vstupom na nemecký trh je potrebné zaoberať sa i analýzou možných rizík a očakávanými prínosmi expanzie.

#### **3.1 Návrh vhodnej formy vstupu Vybranej spoločnosti s.r.o. na nemecký trh**

Vybraná spoločnosť s.r.o. má za sebou dlhoročnú tradíciu v obore ortopedických vložiek na českom trhu a spolupracuje i s firmami z iných krajín. Rada by však nadviazala obchodné vzťahy i na nemeckom trhu, kde by mohla získať ešte viac zakázok. K zisteniu stavu situácie na nemeckom trhu boli vykonané PESTE analýza, Porterova analýza, analýza konkurencie a zákazníkov, vďaka ktorým môžu byť predstavené návrhy možnej marketingovej stratégie v otázke prijateľnej formy expanzie.

Ako už bolo zmienené, na nemeckom trhu vládne silná konkurencia, preto nie je jednoduché sa na ňom presadiť. Navrhovanou formou vstupu Vybranej spoločnosti s.r.o. na nemecký trh je buď priamo vyhľadáním vlastného odberateľa, či prostredníctvom obchodného zástupcu (resp. agenta/distribútora).

V počiatočnej fáze expanzie sa pre Vybranú spoločnosť s.r.o. javí ako najlepšia varianta skontaktovať veľkoobchody so zdravotníckymi pomôckami, teda zvoliť variantu prostredníckych vzťahov, ktoré sa vyznačujú nižšou finančnou náročnosťou než ostatné varianty expanzie. Ako odrazový mostík pre túto prvotnú komunikáciu by mohli slúžiť

napríklad i tie vyhľadane veľkoobchody, ktoré sú uvedené v Tabuľke č. 8 Potenciálni partneri v podkapitole 2.3.2. Bolo zistené, že zdravotnicke domy (tzv. Sanitätshäuser) podnikajúce na nemeckom trhu väčšinou odkupujú sériovo vyrábané produkty práve z veľkoobchodov. Ďalšiu skupinu potenciálnych odberateľov ortopedických produktov na nemeckom trhu predstavujú lekárne. Tie ich predávajú ako doplnkový sortiment v menšom množstve a skôr odkazujú na spomínané zdravotnicke domy.

Výhodou tejto formy vstupu je okrem finančnej nenáročnosti i skutočnosť, že všetky ďalšie otázky týkajúce sa riešenia distribúcie preberá veľkoobchod. Naopak nevýhodou je, že firma tým pádom prichádza o kontakt s koncovými zákazníkmi a nemôže pružne reagovať na prípadné zmeny preferencií zo strany zákazníkov.

Ďalšia spomínaná možná forma vstupu na trh je prostredníctvom obchodného zástupcu, ktorý by vďaka svojej širokej obchodnej sieti kontaktoval ponúkal produkty Vybranej spoločnosti s.r.o. na nemeckom trhu. V súčasnej dobe je možné na internete nájsť veľké množstvo rôznych databáz obchodných zástupcov, dokonca i niektoré spolky ponúkajú za poplatok výpis obchodných zástupcov špecializujúcich sa v danom obore. Najväčšou internetovou platformou obchodných zástupcov je server [www.handelsvertreter.de](http://www.handelsvertreter.de) (vyhľadávanie a prístup k inzerátom zdarma, inzercia spoplatnená). Avšak treba pamätať na to, že keďže sa jedná o značne špecifické odvetvie výroby, je pomerne náročné nájsť spoľahlivého a kvalifikovaného zástupcu. Využitie jeho služieb by tiež predstavovalo ďalšie náklady vo forme provízie z predaja.

V jednaní s agentmi a distribútormi sa odporúča zaujímať sa najmä o nasledujúce skutočnosti:

- či agent vlastní obchodnú licenciu agenta/distribútora
- vyžiadať si portfolio podnikov, ktoré agent/distribútor zastupuje
- vyžiadať si zoznam výrobkov, ktoré agent/distribútor predáva
- referencie agenta/distribútora

Je tiež potrebné mať sa na pozore pred zneužitím informácií, ktoré môže agent/distribútor získavať pre konkurenciu a je potrebné tiež zvážiť jeho silu na trhu.

Pri všetkých krokoch spolupráce s miestnymi podnikmi, či už priamo vyhľadaním vlastného odberateľa, alebo vyhľadaním agenta/distribútora, poskytuje pomoc okrem

zastupiteľských úradov aj zahraničná kancelária vládnej proexportnej agentúry CzechTrade. Pre výber vhodného obchodného partnera, agenta, či distribútora ďalej poslúžia kontakty získané prostredníctvom stránok nemeckého obchodného registra (Handelsregister - <http://www.handelsregister.de>), ktorého základný náhľad je zdarma. Taktiež môžu poslúžiť odkazy na obchodné a priemyslové zväzy (<http://www.verbaende.com/>) či iné databázy obchodného charakteru (napr. <http://de.kompass.com/>). Dostupné databázy nemeckých obchodných a priemyslových komor majú nezanedbateľný význam, keďže členstvo v komore je na rozdiel od Českej republiky v Nemecku povinné.

## **3.2 Návrh medzinárodného marketingového mixu**

Táto kapitola sa bude zaoberať jednotlivými zložkami marketingového mixu z hľadiska podnikania na nemeckom trhu. Marketingový mix je súbor taktických marketingových nástrojov, pomocou ktorých pôsobí firma na svoje okolie a uskutočňuje svoje zámery. Skladá sa zo štyroch prvkov, známych ako 4P: product (produktová politika), price (cenová politika), promotion (komunikačná politika) a place (distribučná politika).

### **3.2.1 Výrobová politika**

Vďaka jednotnému európskemu trhu platí, že výrobky, ktoré sú nezávadné v jednej krajine, môžu byť ďalej vyvážané do iných krajín Európskej únie a nie je potrebné spĺňať ďalšie normy. Ekonomická situácia na nemeckom trhu je za normálnych okolností priaznivá, kúpyschopnosť nemeckého obyvateľstva je vyššia a lepšie sa tu presadia produkty kvalitné, ekologické a istým spôsobom inovatívne. Pozornosť by mala byť venovaná certifikáciám kvality, keďže splnením týchto kritérií sa zvyšuje dôveryhodnosť podniku. Konkurenčnou výhodou produktu je tiež dobrá značka, kvalita balenia a celkový design. Nemenej dôležitú úlohu pri zavádzaní produktu na nemecký trh hrajú overiteľné referencie.

Pre vstup na zahraničný trh zvolilo vedenie Vybranej spoločnosti s.r.o. tri ortopedické produkty, ktoré majú najlepšie uplatnenie a spoločnosť má s nimi na českom trhu najlepšiu skúsenosť z hľadiska odbytu. Ide o klasické ortopedické vložky, diabetické vložky a bandáž Hallux valgus. Tieto produkty sú zároveň certifikované ako zdravotne

nezávadné, čo je veľmi dôležitá charakteristika v prípade exportu na nemecký trh. Prípadná ďalšia voľba produktov pre vývoz do Nemecka závisí na dohode s obchodným partnerom. Vybraná spoločnosť s.r.o. sa nebráni ani myšlienke začať časom vyvážať i ďalšie výrobky zo svojho širokého produktového portfólia.

Vybraná spoločnosť s.r.o. síce vyrába svoje výrobky, avšak balí ich do obalov, ktoré jej poskytol francúzsky partner. Keďže by firma rada rozvíjala svoj biznis na nemeckom trhu, pri vývoze produktov do Nemecka je nevyhnutné prispôsobenie ich obalu a je určite potrebné označiť produkty príslušnými štítkami a etiketami v nemeckej jazykovej mutácii.

Vybraná spoločnosť s.r.o. už má isté skúsenosti vo výrobe svojich produktov a ich následnej distribúcií pod inou značkou, preto sa nebráni ďalšej prípadnej spolupráci tohoto charakteru s novými partnermi na nemeckom trhu. Distribúcia výrobkov pod značkou obchodného partnera by mohla mať pozitívny dopad v zmysle zvýšeného obratu na nemeckom trhu, keďže produkt na nemeckom trhu s označením krajina pôvodu Česká republika bude pravdepodobne ťažšie konkurovať produktom konkurenčných firiem s označením „Made in Germany“ alebo „Handmade in Germany“.

Vysoká technická úroveň produktu je rovnako pádnym argumentom pre jeho uplatnenie na nemeckom trhu a je aj veľmi často očakávaná s ohľadom na českú priemyselnú tradíciu. Môže sa stať dôležitým argumentom pri cenových jednaniach.

S kvalitou výrobku súvisí i ekologickosť výrobku. Mieni sa tým jak ekologickosť samotnej produkcie, tak ekologickosť prevedenia výrobku (mnohé podchycujú už samotné európske štandardy), a najmä ekologickosť jeho následnej likvidácie (resp. recyklovateľnosť) po ukončení jeho životnosti. Vnútronemecké predpisy sú v mnohých ohľadoch veľmi prísne a zabezpečenie ekologickej likvidácie výrobku môže byť zásadným argumentom pre jeho uplatnenie na trhu, resp. pri samotných kontraktačných jednaniach.

Veľmi kladne sú vnímané inovácie, ktoré uisťujú zákazníka o postupnom vývoji produktu. Čo sa týka inovácií, firma práve svoju najpredávanejšiu ortopedickú vložku vylepšuje, keďže sa predávala niekoľko rokov nezmenená. Vložka získa lepšiu klenbu a bude obsahovať 100% recyklovateľnú antibakteriálnu stielku s integrovanou pamäťovou penou, ktorá sa prispôsobí anatómií chodidla a obsahuje zložku aktívneho

uhlíku, ktorý absorbuje vlhkosť. Aktuálne tiež prebieha spolupráca s jednou moravskou firmou, od ktorej plánuje Vybraná spoločnosť s.r.o. nakupovať antibakteriálne osviežovače obuvi ako doplnkový sortiment. Jedná sa o inovatívny produkt, ktorý pohlcuje 99,9% baktérií, a preto by ho firma mohla zahrnúť do svojej ponuky i v rámci expanzie na nemecký trh.

### **3.2.2. Cenová politika**

Cenová stratégia je súčasťou tvorby image výrobku, nemecký zákazník vníma cenu výrobku ako odraz jeho kvality. Ceny produktov však nie je možné pre nemecký trh príliš nadsadzovať, keďže nemecké firmy majú veľmi dobrý prehľad o cenách na trhu jak vo svete, tak i v Českej republike samotnej.

Čo sa týka cenovej úrovne výrobkov, na nemeckom trhu bohužiaľ i naďalej pretrváva názor, že tovar z Českej republiky by mal byť lacnejší než obdobný výrobok z Nemecka. Isté opodstatnenie môžu samozrejme nájsť nemeckí odberatelia v cene pracovnej sily v ČR, už menej opodstatnené sú prípadné argumenty pre nižšiu cenu ďalších vstupov (napr. cena materiálu), ktoré sú na českom trhu dnes častokrát zhodné s trhom nemeckým, resp. európskym. Je nutné, aby si český vývozca bol vedomý toho, že nemeckí odberatelia bývajú veľmi dobre informovaní o základných ekonomických ukazateľoch v Českej republike (o mzdovej úrovni, cene materiálových vstupov, služieb). Ak nie je český výrobok natoľko špecifický svojimi vlastnosťami tak, že vyplní medzeru na trhu (ktorých je na dobre saturovanom trhu v Nemecku pomerne málo), potom uplatňuje nemecký odberateľ ako zásadný argument cenu výrobku. Na druhú stranu je nemecký odberateľ ochotný chápať u českého výrobku cenu vyššiu než napr. u výrobku čínskeho, očakáva však v tej súvislosti i vyššiu kvalitu. S cenou je možné manipulovať v návaznosti na platobné podmienky. Do ceny je možné zakalkulovať i náklady na financovanie dodávok, čo je rozumne odôvodniteľné (Zastupiteľský úrad ČR v Berlíne, ©2012).

Na základe prieskumu predajných cien na nemeckom online trhu vyplýva, že najčastejšie sa predajné ceny ortopedických vložiek a bandáže Hallux valgus pohybujú v cenovom intervale 10 až 12 €. V prípade produktu diabetické vložky sa najviac predajných cien na nemeckom trhu nachádza v intervale 15 až 20 €. Najlacnejšie produkty, ktoré sa na trhu pohybujú, predstavujú väčšinou najzákladnejšiu variantu, kedy disponujú len



jednoduchou podporou klenby. Drahšie ortopedické produkty okrem základnej podpory klenby ponúkajú vo väčšine prípadov i niečo navyše, napr. podporu vbočeného palca, kvalitnejší materiál, alebo nesú označenie „Made in Germany“. U najdrahších vložiek firmy ponúkajú možnosť výroby vložky podľa odtlačku chodidla nohy presne na mieru zákazníka. Po dohode so zákazníkom na termíne je odtlačok urobený priamo v predajni alebo je zákazníkovi zaslaná hmota, do ktorej sám odtlačí anatomický tvar svojho chodidla, a na základe toho potom firma vyrobí špeciálnu vložku na mieru zákazníka.

Bolo zistené, že v porovnaní s nemeckými ortopedickými pomôckami sú produkty Vybranej spoločnosti s.r.o. ponúkané za oveľa nižšiu predajnú cenu. Ak však bude Vybraná spoločnosť s.r.o. vyvážať svoje výrobky na zahraničný trh, musí počítať s dodatočnými nákladmi na logistiku a na jazykovú adaptáciu obalu produktu. V danom prípade musí firma tiež počítať s tým, že prostredník bude požadovať určitú výšku marže z predaja výrobkov. Cena sa ďalej odvíja od dĺžky splatnosti faktúry, pričom čím je splatnosť faktúry dlhšia, tým vyššiu cenu môže firma nastaviť. Na druhej strane, kvôli prípadnému tlaku veľkoobchodov je vhodné nastaviť nižšiu cenu, ktorá je vykompenzovaná množstvom dodaného tovaru.

Firma môže spočiatku nasadiť nízke zavádzacie ceny, následkom čoho bude mať pravdepodobne vyšší objem zakázok. V prípade, že časom získa dôveru u nemeckých zákazníkov a u svojich obchodných partnerov, vybuduje si lepšiu povesť a pozíciu na trhu a môže cenu zvýšiť.

Keďže nie je nutné samotné výrobky adaptovať, nemusia sa náklady na adaptáciu výrazne prejaviť v cene, s výnimkou obalov a prekladov do nemeckej jazykovej mutácie. V tomto bode je vhodné objednať služby prekladateľa, ktorý zaistí bezchybný preklad jednotlivých označení a popisov výrobkov.

V analýze SWOT v rámci hrozieb bol uvedený neistý vývoj kurzu EUR/CZK. Túto hrozbu môže Vybraná spoločnosť s.r.o. eliminovať tým, že sa bude snažiť vykrývať exporty do zahraničia s importmi (za ktoré platí v eurách), ako tomu bolo doteraz.

Pre nemeckého klienta je dôležité, aby na e-shope našiel väčšinu svojich obľúbených platobných metód. Medzi tie preferované patrí v Nemecku platba cez PayPal, bankovým prevodom či platba na faktúru (eVisions Advertising, 2021). S platobnými metódami ide ruku v ruku i doprava tovaru k zákazníkovi. Je nutné podotknúť, že nemeckí zákazníci

bývajú hákliví na vysoké ceny za dopravu, preto by ich ani Vybraná spoločnosť s.r.o. nemala nadsadzovať.

### **3.2.3 Distribučná politika**

Distribučná politika zahŕňa otázku, cez aké distribučné kanály by sa produkty mali predávať a dostať sa tak ku koncovým zákazníkom. Vzhľadom k tomu, že bol odporučený spôsob vstupu na nemecký trh formou predaja cez veľkoobchod, je na samotnom veľkoobchode, ako bude distribučnú politiku ďalej riešiť. Návrhom je, aby sa firma snažila spolupracovať s čo najväčším počtom veľkoobchodov. V prípade straty jedného obchodného partnera tak ľahšie vykompenzuje túto stratu dodávkami pre iného dodávateľa. Podľa informácie od obchodnej ekonómky zo spoločnosti Orthopädietechnik Siegmann GmbH, zdravotnícke domy nakupujú tovar prostredníctvom veľkoobchodov a samy si volia, aké produkty budú odoberať. Ku konečnému zákazníkovi sa teda tovar dostane väčšinou až v zdravotníckych domoch, kde im s výberom správnej ortopedickej vložky poradia kvalifikovaní zamestnanci. Výrobná firma tak častokrát nemá priamy kontakt s koncovým zákazníkom, a tým pádom nie je tak úplne nútená riešiť otázku riadenia vzťahov so zákazníkmi či marketingovú komunikáciu s nimi.

Čo je však dôležité pre každého nemeckého obchodného partnera, je plniť dodávky riadne a včas, ako bolo zmienené i v analytickej časti práce v rámci kultúrnych špecifik a obchodnej etikety v Nemecku. Dodávky sa dodávajú v dostatočne vopred určenom termíne. U nových partnerov sa odporúča platby poistiť alebo presadiť napríklad dokumentárny akreditív. Čo sa týka dodacích podmienok, množstvo rizík sa dá obmedziť i vďaka vzájomnej geografickej blízkosti oboch trhov, ktoré bývajú väčšinou obojstranne ošetrované v rámci obvyklých štandardov (napr. v rámci INCOTERMS 2020).

Za účelom zrýchlenia procesu zadávania objednávok by bola vhodná digitalizácia objednávkového systému Vybranej spoločnosti s.r.o., aby mal do nej obchodný partner priamy prístup. Toto vylepšenie by isto ocenili nemeckí obchodní partneri a dopomohlo by i v rozhodovaní, či sa oplatí spolupracovať s Vybranou spoločnosťou s.r.o.

V prípade samotnej dopravy tovaru do Nemecka sa ponúka klasická paleta spôsobov prepravy – teda počnúc dopravou diaľničnou, železničnou, leteckou až po dopravu loďnú. Čo sa týka logistiky, dopraviť tovar na nemecké územie sa nejaví ako zásadný problém,

keďže Nemecko disponuje rozsiahlou diaľničnou i železničnou dopravnou sieťou. Pri exporte do Nemecka dominuje preprava diaľničná, v rámci ktorej je nutné zvážiť využitie služieb renomovaného prepravcu alebo si zaistiť prepravu vlastnými silami. Tento spôsob dopravy je výhodný i s ohľadom na obstočné prepojenie diaľničných sietí Nemecka a ČR. Súčasne je tento spôsob prepravy tovaru i cenovo veľmi prijateľný, a to i s ohľadom na menšie, resp. kusové dodávky, keďže bežne funguje i zberná služba, organizovaná väčšími spedičnými firmami. V ČR existuje okrem veľkých spedičných firiem, ktoré bývajú zastúpené i nemeckými spoločnosťami, veľké množstvo malých súkromných spedičných firiem.

Po doprave diaľničnej je najvyužívanejším typom pre transport tovaru železničná doprava. Na stránkach Spolkového drážneho úradu (Eisenbahn-Bundesamt) je možné získať informácie o právach a povinnostiach pri využívaní železničnej prepravy (<http://www.eba.bund.de>). V prípade železničnej dopravy, ktorá je v réžii Českých dráh, bude ďalším najvyužívanejším prepravcom Deutsche Bahn, ktorá má svoje zastúpenie i v Českej republike. Vybraná spoločnosť s.r.o. sa môže so svojimi dotazmi obrátiť na Deutsche Bahn AG, Generálne zastúpenie pre Českú a Slovenskú republiku, Národní 15, 11000 Praha 1, tel.: 224229320, 321, 511.

Colnú problematiku pri vývoze do Nemecka nie je potrebné riešiť, keďže sa exportér pohybuje v rámci Európskej únie a jej legislatívy, teda v rámci jednotného európskeho trhu. Rovnako nie je potrebné sa akokoľvek podrobnejšie zaoberať daňovou problematikou, tú rieši na svojej strane dovozca (Zastupiteľský úrad ČR v Berlíne, ©2012).

Vybraná spoločnosť s.r.o. má dlhoročné dobré skúsenosti so špeditérskou firmou, ktorej služby by využila i v prípade expanzie na nemecký trh. V priebehu pandémie je samozrejme situácia iná a prináša určité obmedzenia v podobe zvýšených kontrol na hraniciach či iných obmedzeniach, avšak pre špeditérске firmy existujú väčšinou výnimky.

S ohľadom na to, že kamiónová preprava je najčastejším druhom využívaným pri exporte tovaru do Nemecka, je na tomto mieste vhodné uviesť **zákazy jazdy nákladných automobilov:**

- nedele v dobe od 00:00 do 22:00 hod. pre všetky diaľnice v celom Nemecku

- zákonné sviatočné dni v dobe od 00:00 do 22:00 pre všetky diaľnice v celom Nemecku, ak sa nejedná o regionálny sviatok
- soboty v období od 1. júla do 31. augusta v dobe od 07:00 do 20:00 hod. pre určené obzvlášť vyťažené diaľnice

Ak je potrebné realizovať akúkoľvek prepravu v dňoch, kedy nie je provoz nákladných vozidiel povolený, potom je nutné získať výnimku. Tú udeľuje príslušný úrad diaľničnej dopravy (Straßenverkehrsamt) najbližší miestu, kde vozidlo bude prekračovať česko-nemeckú hranicu (Zastupiteľský úrad ČR v Berlíne, ©2012).

Je na mieste uviesť ešte jednu z možných komplikácií, ktorou môže byť odoberateľom požadované doručenie zásielky do mesta, v ktorom je požadovaná ekologická plaketa (Feinstaubplakette). Zoznam miest, ktoré majú tieto zvláštne zóny, je zverejnený na internetových stránkach nemeckého Úradu pre životné prostredie (Umweltbundesamt, <https://gis.uba.de/website/umweltzonen/>), kde je možné kliknutím na názov príslušného mesta získať i mapku takej zóny.

### **3.2.4 Komunikačná politika**

Z dôvodu, že Vybraná spoločnosť s.r.o. nie je na novom trhu nijako známa a je nutné ju dostať do povedomia potenciálnych zákazníkov, je komunikácia a propagácia dôležitou súčasťou marketingového mixu. Potenciálni zákazníci by mali byť oboznámení s činnosťou spoločnosti a ponukou jej produktov.

Vybraná spoločnosť s.r.o. bude v značnej miere komunikovať i s ďalšími podnikmi, jedná sa teda o B2B marketing a v takom prípade je vhodné využiť formy priameho marketingu akými sú direct mail, elektronický newsletter, osobný kontakt so zákazníkmi, priamy predaj či telefónny marketing. V súčasnej praxi je výrazne väčší dôraz na formy využívajúce elektronickú komunikáciu, na ktorú by sa Vybraná spoločnosť mala zamerať.

Počiatočná komunikácia Vybranej spoločnosti s.r.o. by mala prebiehať v nemeckom jazyku, keďže tak zapôsobí ako dôveryhodnejší obchodný partner a navyše nie všetky firmy v Nemecku dokážu komunikovať v angličtine. Ako prvý krok by som navrhovala vyhľadať kontakty a pokúsiť sa zistiť priame kontaktné údaje na nákupcu vo firme (jeho meno, e-mail a telefónne číslo). To sa však nemusí vždy podariť, keďže firmy nerady

zverejňujú interné informácie a často odkážu len na všeobecný kontakt. Následne by mala Vybraná spoločnosť zaslať detailnejšie informácie o sebe a produktoch ideálne v nemeckom jazyku na zistený priamy alebo všeobecný kontakt. Ak by nemecká firma prejavila o spoluprácu záujem, ďalším doporučeným postupom je dohodnutie schôdzky (prípadne videohovoru). Vybraná spoločnosť s.r.o. by mala dbať na aktívnu komunikáciu či už formou telemarketingu, alebo kombinovať elektronickú komunikáciu, elektronickú poštu a telefón, aby ukázala, že má o danú spoluprácu vážny záujem.

Vybraná spoločnosť s.r.o. síce disponuje produktovým katalógom v nemeckom jazyku, avšak webové stránky sú dostupné len v českej, slovenskej a anglickej variante. Pre užšiu spoluprácu s nemeckým partnerom by bolo prínosné vytvoriť i nemeckú variantu. Ak by sa rozhodla využiť služby profesionálnych prekladateľov, postačovalo by preložiť informácie, ktoré poskytuje na svojich stránkach, s výnimkou produktov, keďže preklad k jednotlivým produktom má vďaka produkovému katalógu už zhotovený. V tom prípade by šlo o preklad približne 10 normostrán, čo by podľa ceníku na webovej stránke [www.profi-prekladatel.cz](http://www.profi-prekladatel.cz) činilo 3 300 Kč pri štandardnom dodaní do 24 hodín bez príplatku.

Do komunikačnej politiky na B2B trhu neodmysliteľne patrí aj aktívna či pasívna účasť na medzinárodných veľtrhoch. Nemecko je považované za veľmoc v organizovaní veľtrhov a účasť na týchto významných medzinárodných podujatiach je pokladaná za veľkú prestíž. Pri vstupe na nemecký trh je prezentácia a účasť Vybranej spoločnosti s.r.o. na medzinárodných veľtrhoch, zameraných na jej cieľové odvetvie, nezbytná pri oslovovaní nových zákazníkov a lepšom zorientovaní sa na nemeckom trhu. V roku 2021 sa bude konať virtuálna verzia veľtrhu ORTHOMANUFACTURE, ktorý združuje spoločnosti z oblasti ortopédie a poskytuje možnosť stretnúť sa z ďalšími podnikateľmi a lekármi z tohoto oboru. Centrálny zväz pre ortopedickú obuv (Zentralverband Gesundheitshandwerk Orthopädienschuhtechnik) v Nemecku organizuje v Kolíne každý druhý rok veľtrh OST-Messe špeciálne pre odvetvie ortopedickej obuvi, na ktorom vystavuje viac ako 170 firiem a prichádza sem približne 4 000 návštevníkov z 30 rôznych štátov. Tento medzinárodný B2B veľtrh a odborný dvojdnový kongres sa najbližšie bude konať 14. -15. októbra 2022. Ďalším významným veľtrhom v oblasti ortopedických pomôcok je veľtrh OTWorld, ktorý sa bude konať 10. -13. mája 2022 v Lipsku.

Vybranej spoločnosti s.r.o. doporučujem účastniť sa pravidelne týchto veľtrhov ak nie aktívne ako vystavovateľ tak aspoň pasívne ako účastník, aby si udržala prehľad o aktuálnej konkurencii a tiež sa tu konajú rôzne prednášky, vďaka ktorým môže zostať v obraze, aké sú novinky a inovácie v oblasti ortopedických potrieb. Vybraná spoločnosť s.r.o. síce aktuálne nemá zamestnancov ovládajúcich nemčinu, ale tieto prednášky bývajú často i v anglickom jazyku, ktorý personál ovláda už dnes. V prípade účasti ako návštevníka by bolo vhodné prejsť si zoznam vystavovateľov a s potencionálnymi partnermi si dohodnúť schôdzku, aby si zvýšila svoju šancu na úspech. Zoznam vystavovateľov býva zverejnený i na webových stránkach jednotlivých veľtrhov.

Pri pôsobení na B2B trhoch je účinná i inzercia v odborných periodikách, či už v klasickej tlačenej podobe alebo modernej elektronickej. Aj v rámci analýzy konkurenčných firiem bolo zistené, že nemecké firmy podnikajúce v oblasti ortopedických pomôcok s obľubou prispievajú článkami do rôznych odborných časopisov a magazínov (napr. odborný magazín Orthopress, odborné časopisy Orthopädieschuhtechnik, Motion, Orthopädie-Technik a ďalšie).

### **3.3 Odhad marketingových nákladov Vybranej spoločnosti s.r.o. pri vstupe na zahraničný trh**

Marketing a reklama hraje podstatnú úlohu pri uplatňovaní výrobkov na zahraničný trh a český vývozca preto musí zvážiť svoje finančné schopnosti investícií do týchto služieb. Marketing je prvotným nástrojom pred samotným vstupom na trhu. V prípade, že vývozca hodlá na trhu etablovať svoju značku, či chce preniknúť do distribučnej siete reťazcov, je nutné s takýmito nákladmi počítať a premietnuť ich do obhájiteľnej predajnej ceny.

Rozpočet na propagáciu Vybranej spoločnosti s.r.o. na nemeckom trhu by mal zahŕňať tieto špecifické náklady:

- náklady na mzdy marketingových špecialistov resp. náklady na reklamu – pre udržanie dobrej pozície v internetovom vyhľadávači je potrebné dopytovať spoločnosti zameriavajúce sa na tvorbu a optimalizáciu webových stránok a ich viditeľosti.

- náklady na tlmočenie – služby tlmočníka pri obchodných stretnutiach, na veľtrhoch apod.
- náklady na propagačné materiály v nemeckom jazyku – tlačené materiály typu brožúra, plagát pre prezentáciu u potenciálnych partnerov či koncových zákazníkov.
- náklady na spravovanie webovej stránky a sociálnych sietí – sociálne médiá sú jedným z najnovších foriem reklamy a môžu byť pomerne lacné v porovnaní s tlačenými médiami. Spoločnosť si môže založiť vlastné stránky, ale pre to, aby boli funkčné a splňali nároky užívateľov a potenciálnych užívateľov, je potrebný denný monitoring, obnova, aktualizácia a údržba stránok, prípadne zaistenie rýchlych odpovedí na podnety a dotazy, ktoré plynú z komunikačných platforiem Facebook a Instagram.
- náklady na zhotovenie vizitiek v nemeckom jazyku (minimálne 200 kusov) a tlač produktových štítkov a etiket na zakázku (minimálne 1000 kusov)

V prvej rade je nutné vytvoriť webovú stránku v nemeckom jazyku. Preklad, vytvorenie a založenie nemeckej webovej stránky zo stávajúcej českej verzie bude u stávajúceho dodávateľa stáť približne 3 300 Kč/ 126, 47 EUR.

Ďalšími nákladmi súvisiacimi s propagáciou sú náklady za vizitky. Pre začiatok bude Vybraná spoločnosť s.r.o. potrebovať 200 ks vizitiek v nemeckom jazyku, so stávajúcou grafikou za celkovú cenu 585 Kč / 22,42 EUR.

Náklady za katalóg v nemeckom jazyku odpadajú, keďže ten už má Vybraná spoločnosť s.r.o. v nemeckom jazyku vyhotovený. Je však nutné nechať zhotoviť štítky na označenie produktov a samolepiace etikety v množstve minimálne 1000 kusov, čo odpovedá cene približne 2351 Kč.

Výraznú položku predstavujú mzdové náklady. Náklady na mzdu brigádnika, ktorý sa bude starať o údržbu webových stránok a sociálnych sietí spoločnosti, činia 10 000 Kč / 383,24 EUR. Služby marketingového špecialistu zodpovedného za optimalizáciu SEO a internetovú reklamu sú vyčíslené na 30 000 Kč / 1 149,64 EUR.

Tlmočenie je za cenu 6 000 Kč/deň alebo 850 Kč/hod. Minimálna doba tlmočenia sú 4 hodiny, tj. 3 400 Kč.

Odhadované náklady na marketing Vybranej spoločnosti s.r.o. znázorňuje Tabuľka č. 22.

**Tabuľka č. 22: Odhadované marketingové náklady**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

<b>Položka</b>	<b>Cena</b>
preklad webových stránok do nemčiny	3 300 Kč (127,79 EUR)
vizitky v nemeckom jazyku	585 Kč (22,66 EUR)
propagačné materiály v nemeckom jazyku	4 500 Kč (174,30 EUR)
produktové štítky a samolepiace etikety v nemeckom jazyku	2 351 Kč (90,60 EUR)
správca webových stránok a sociálnych sietí (brigádnik)	10 000 Kč/mesiac 120 000 Kč/rok (4 647,99 EUR/rok)
náklady na reklamu na internete, SEO optimalizácia (marketingový špecialista)	30 000 Kč /mesiac 360 000 Kč/rok (13 940,47 EUR/rok)
náklady na tlmočenie	102 000 Kč/mesiac 1 224 000 Kč/rok (47 409,68 EUR/rok)
<b>Náklady na marketing celkom za rok</b>	<b>1 714 736 Kč</b> <b>(66 083,26 EUR)</b>

Čo sa týka ideálneho marketingového rozpočtu (marketing budget), existuje tzv. pravidlo 5% založené na najnovších výskumoch, odborných stanoviskách a dlhoročných marketingových skúsenostiach: Firma by mala na marketing minúť približne 2 až 5 % z objemu svojich ročných predajov (Nuphoriq, ©2020). Ročný objem predajov Vybranej spoločnosti s.r.o. pohybuje okolo 2 miliónov eur (Tabuľka č. 23). Odhadované marketingové náklady Vybranej spoločnosti s.r.o. boli stanovené na 66 083,26 eur (Tabuľka č. 22) a predstavujú tak približne 3,3% z ročného objemu predajov 2 mil. eur.

**Tabuľka č. 23: Výkaz zisku a strát (Profit & Loss account)**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Orbis Europe, ©2021)

	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2016
Currency	EUR	EUR	EUR	EUR
Duration	12 months	12 months	12 months	12 months
Exchange rate: CZK/EUR	0.03935	0.03887	0.03916	0.03700
└ Operating revenue (Turnover)	1 975 921	2 099 704	1 872 764	1 746 317
└ <b>Sales</b>	<b>2 001 143</b>	<b>2 071 781</b>	<b>1 845 517</b>	<b>1 772 645</b>
└ Operating P/L [=EBIT]	322 316	341 034	324 763	278 480
└ Financial P/L	-5 832	-3 540	-2 248	-13 723
└ Financial revenue	10 206	10 302	11 628	8 537



└ Financial expenses	16 037	13 842	13 876	22 259
└ P/L before tax	316 484	337 494	322 515	264 758
└ Taxation	60 432	64 476	61 821	50 462
└ P/L after tax	256 052	273 018	260 694	214 296
└ P/L for period [=Net income]	256 052	273 018	260 694	214 296

Na tomto mieste je nutné zmieniť skutočnosť, že výdaje na marketing patria žiaľ častokrát k prvým, ktoré firmy v prípade nepriaznivej situácie začnú redukovať, za účelom získania okamžitého cash flow. Aj v roku 2020 po vypuknutí pandémie COVID-19 vykonali mnohé firmy výraznejšie škrtý v marketingovom budgete. Treba mať však na pamäti, že marketing zostáva motorom rastu firmy a dá sa očakávať, že po kríze budú práve marketingové aktivity a nástroje kľúčom vo fáze zotavenia (4ME MEDIA, © 2008 – 2021).

### **3.4 Návrh vhodného cenového rozpätia predajných cien u vybraných produktov pri vstupe na zahraničný trh**

V tejto časti práce sú zhodnotené výsledky prieskumu, predstavené odporúčania a návrhy z neho plynúce, ako aj limity prieskumu, ktorý bol vykonaný v analytickej časti práce (v podkapitole 2.3.3).

#### **3.4.1 Diskusia výsledkov prieskumu a odporúčania**

Prieskumom vykonaným v rôznych elektronických obchodoch boli zisťované parametre ponúkaných ortopedických produktov a ich cena.

**Hlavným cieľom** predstaveného prieskumu bolo zistiť predajné ceny dostupné z internetu u daných produktov všetkých konkurenčných firiem produktu na nemeckom online trhu za posledné časové obdobie a skomparovať ich s predajnými cenami Vybranej spoločnosti s.r.o. Výsledky prieskumu ukazujú, že priemerné predajné ceny všetkých troch ortopedických produktov sú nastavené vyššie než ich má nastavené Vybraná spoločnosť s.r.o. na trhu českom. V prípade ortopedických vložiek je rozdiel v cene približne 3 €, u diabetických vložiek predstavuje rozdiel približne 17 € a v prípade predajných cien bandáže rozdiel v priemere činí 7 €. Najvýraznejší rozdiel je v prípade

druhého produktu, diabetických vložiek, kde vidíme, že na nemeckom trhu sa v priemere predáva až o 313% drahšie. Výrazný je tiež rozdiel tretieho produktu, gélovej bandáže Hallux valgus, ktorá sa predáva na nemeckom trhu v priemere až o 95% drahšie. Vybranej spoločnosti by som na základe zistených údajov odporučila zvýšiť predajné ceny svojich produktov v prípade expanzie na nemecký trh (a to i z toho dôvodu, že kúpna sila je v Nemecku obecné vyššia než v Česku a spotrebitelia na nemeckom trhu by boli pravdepodobne ochotní prijať i vyššie predajné ceny, než ako ich má nastavené Vybraná spoločnosť s.r.o. v súčasnosti na trhu českom).

**Prvým parciálnym cieľom** bolo určenie relevantného cenového rozpätia, ktorým by sa Vybraná spoločnosť s.r.o. mala riadiť v prípade expanzie na nemecký trh. Z tabuliek intervalových četností č. 15, 16 a 17 vyplýva, že najčastejšie sa predajné ceny ortopedických produktov O1 a O3, tj. ortopedických vložiek a gélovej bandáže, pohybujú v cenovom intervale 10 až 12 €. V prípade produktu O2, tj. diabetické vložky, sa najviac predajných cien nachádza v intervale 15 až 20 €.

**Druhým parciálnym cieľom** bolo zhodnotenie vývoja historických cien za obdobie posledných 3 rokov. Historické ceny boli zozbierané prostredníctvom cenového vyhľadávača, ktorý poskytuje nemecký Amazon.de a podarilo sa zozbierať ceny i za dlhšie časové obdobie než posledné 3 roky. Narozdiel od súčasných cien sa však v prípade historických cien nejednalo o reprezentatívnu vzorku dát, keďže historické dáta daných produktov boli archivované len u niektorých z nájdených produktov a za rozdielne časové obdobia (u 1. produktu boli historické ceny k nájdeniu za obdobie 2014-2020, u 2. produktu: 2016-2020, u 3. produktu: 2013-2020). Z toho dôvodu bol z historických cien následne realizovaný len odhad trendu cien u každého produktu. Grafy č. 6, 7 a 8 ukazujú lineárnu trendovú smernicu predstavujúcu predpokladaný vývoj cien s časom. Graf č. 6 naznačuje, že lineárna trendová smernica v prípade produktu ortopedické vložky zaznamenáva mierny nárast, teda môžeme s plynutím času odhadovať mierny nárast predajných cien tohoto produktu. Grafy č. 7 a 8 predstavujú opačnú prognózu vývoja cien, a to pokles cien u produktov diabetické vložky a gélová bandáž Hallux valgus.

**Tretím parciálnym cieľom** je na základe literárnej rešerše a zistených dát doporučiť Vybranej spoločnosti s.r.o. voľbu vhodnej cenovej stratégie (stratégií) pri vstupe na nemecký trh. Čo sa týka voľby vhodnej cenovej stratégie, najprv by si mala firma ujasniť,

aké sú jej všeobecné strategické ciele a čo chce dosiahnuť. I podľa autorov Kotler, Wong, Saunders a Armstrong (2007) sa všetky cenové stratégie musia odvíjať od strategických cieľov firmy a musia s nimi byť konzistentné. Vybraná spoločnosť s.r.o. má za cieľ vstúpiť na nemecký trh, získať na ňom určitý tržný podiel a tým aj maximalizovať svoj zisk. Jakubíková (2013) uvádza, že v prípade snahy o získanie určitého vopred stanoveného podielu na trhu by spoločnosť mala zvoliť stratégiu nízkych cien (viď Tabuľka č. 2 a 3). I v prípade, že by cieľom firmy bolo vstúpiť na trh rýchlejšie než potenciálna konkurencia, by spoločnosť mala nasadiť nízke ceny, ktoré umožnia rýchle získanie stanoveného tržného podielu. V podobnom duchu sa nesie i stratégia prieniková (penetračná), ktorá vychádza zo stanovenia veľmi nízkej počiatočnej ceny s cieľom čo najrýchlejšie preniknúť na trh, ovládnuť ho a získať veľký podiel na trhu s výhodami, ktoré prináša produkcia vo veľkom. Je nutné zmieniť fakt, že Vybraná spoločnosť s.r.o. sa zameriava na sériovú výrobu svojich ortopedických produktov, avšak na českom trhu ponúka i možnosť individuálneho zhotovenia ortopedických vložiek na mieru. Prieskumom bolo zistené, že veľké množstvo nemeckých firiem nájdených na portále wlv.de, ktoré podnikajú v tomto odvetví, preferuje individuálny prístup k zákazníkovi a vyrába ortopedické potreby na mieru zákazníka podľa jeho špeciálnych potrieb, t.z. najprv je so zákazníkom dohodnutý termín na konzultáciu ohľadne jeho potrieb a zmeranie jeho telesných proporcií a až následne je stanovená cena produktu. Je na zvážení Vybranej spoločnosti s.r.o., či by sa v budúcnosti uberala i touto cestou a otvorila v Nemecku svoju pobočku, ktorá by túto službu umožňovala, alebo ostane pri sériovej výrobe, distribúcií svojich produktov do zahraničia a predaji svojich produktov prostredníctvom zdravotníckych domov a lekární v Nemecku. V oboch prípadoch by som Vybranej spoločnosti s.r.o. odporučila ísť cestou medzinárodnej cenovej diferenciácie, kedy pre jeden a ten istý výrobok na jednotlivých zahraničných trhoch existuje rozličná cena (Machková, 2009), keďže na jednotlivých trhoch pôsobia rôzne faktory uvedené v podkapitole 1.6.6, ktoré prehlbujú odlišnosti na domácom a zahraničnom trhu a ktoré je nutné brať do úvahy.

V prípade sériovej výroby navrhujem Vybranej spoločnosti s.r.o. zo začiatku prispôbiť sa cenám konkurencie orientáciou na priemernú tržnú cenu, resp. nasadiť o niečo nižšie ceny než má konkurencia a v prípade zvyšujúceho sa dopytu po týchto produktoch ceny postupne jemne zvyšovať. Ak by sa Vybraná spoločnosť s.r.o. rozhodla kombinovať

sériovú výrobu s individuálnou, odporučila by som firme i stratégiu cenových variánt (Zamazalová a kol., 2010), ktorá spočíva v ponúkaní rôznych výrobkov a služieb za rôzne ceny podľa individuálnych potrieb zákazníkov. Firma tak môže mať vo svojej ponuke mnoho rôznych cenových variánt za svoje produkty a služby a nemusí sa sústrediť iba na stratégiu nízkych cien, ale môže ponúknuť nespočet variánt produktov, čím pokryje oveľa širšie spektrum zákazníkov (napr. varianta športovej vložky osloví skupinu zákazníkov športovci). Za zmienku stojí i stratégia ceny odvodenej od psychologického významu čísiel (viď Tabuľka č. 2) ako uvádza Jakubíková (2013). Na českom trhu sú notoricky známe tzv. baťovské ceny, autorom ktorých je priekopník v oblasti českého obuvníctva Tomáš Baťa. Jedná sa o ceny zakončené deviatkou, alebo modernejšie deväťdesiatkou či osmičkou a osemdesiatkou atď. Rovnako pri pohľade na absolútne četnosti súčasných predajných cien v Nemecku (Príloha č. 1) si môžeme všimnúť, že v prípade produktu O1 dominovala z hľadiska výskytu četnosti cena 9,99 €; druhá najčastejšia predajná cena bola v tvare 14,95 € a tretia najčastejšia 12,95 €. U produktu O2 boli najpočetnejšie ceny v tvare 19,89 €; 19,95 €; 39,95 €. V prípade produktu O3 boli tri najčastejšie vyskytujúce sa hodnoty 9,99 €; 10,99 €; 12,95 €. Vybraná spoločnosť s.r.o. by teda nemala opomenúť i tento psychologický význam čísiel a riadiť sa ním i pri vlastnom stanovovaní predajných cien pri expanzii na nemecký trh.

Čo sa týka **hypotéz**, ktoré boli v prieskume stanovené, hypotézy H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub> b) a H<sub>5</sub> boli potvrdené, ostatné hypotézy tj. H<sub>4</sub> a) a c) boli zamietnuté. Na základe výsledkov plynúcich z overovania hypotéz sa stanovuje odporúčenie pre Vybranú spoločnosť s.r.o., aby zvýšila predajnú cenu všetkých troch svojich kľúčových produktov pri vstupe na nemecký trh, keďže bolo preukázané, že u všetkých troch produktov viac ako 60% predajných cien na nemeckom trhu je štatisticky významne vyšších než je predajná cena daných produktov u Vybranej spoločnosti s.r.o. na trhu českom. Najvýraznejší cenový rozdiel je v prípade produktu O2 (diabetické vložky), keďže prieskum ukázal, že v priemere je predajná cena diabetických vložiek na nemeckom trhu až trojnásobne vyššia (viď Tabuľka č. 18, 5. riadok) v porovnaní s predajnou cenou diabetických vložiek Vybranej spoločnosti s.r.o. Pri zvyšovaní svojich predajných cien by Vybraná spoločnosť s.r.o. mala samozrejme brať do úvahy už zmienené najčastejšie výskyty cenových intervalov u jednotlivých produktov (viď Tabuľka č. 15, 16, 17) a mala by sa nimi riadiť

pri stanovení nových predajných cien pre nemecký trh, a to minimálne v počiatkovej fáze expanzie.

### **3.4.2 Záver a limity prieskumu**

Vybraná spoločnosť s.r.o., ktorá operuje v súčasnosti na českom trhu a plánuje expanziu na trh nemecký, sa zaoberá výrobou ortopedických potrieb a ďalších doplnkov obuvi pre zdravú a pohodlnú chôdzu. Ortopedické pomôcky sú potrebné nielen pre ľudí, ktorí sa už s nejakou vadou narodili, ale aj pre tých, ktorí si sami spôsobili určitú deformáciu nôh, dôsledkom napríklad nesprávne zvolenej obuvi. Bolo zistené, že podľa Centrálného zväzu pre ortopedickú obuv v Nemecku existuje v súčasnosti okolo 2 500 spoločností zaoberajúcich sa výrobou ortopedických potrieb.

Predmetom prieskumu bolo zisťovanie konkurenčných predajných cien troch produktov z produktového portfólia Vybranej spoločnosti s.r.o.: ortopedických vložiek, diabetických vložiek a bandáže Hallux valgus. S týmito tromi produktmi, ktoré sú pre zadávateľa z hľadiska obratu kľúčové, hodlá Vybraná spoločnosť s.r.o. expandovať na nemecký trh a potrebuje urobiť rozhodnutie o nastavení ich vhodných predajných cien. Z literárnej rešerše bolo zistené, že existujú konkurenčne orientované prístupy stanovenia cien, ktoré sú charakteristické prispôbovaním sa cenám konkurencie prostredníctvom orientácie na priemerné tržné ceny. O tento prístup sa daný prieskum opieral a skúmali sa ceny jak súčasné, tak i historické. Súčasnú cenu boli zozbierané jednak ručne za pomoci cenových zrovnávačov, jednak za využitia externého softwaru ParseHub určeného k extrahovaniu dát zo stránok Amazon.de a eBay.de. Súčasnú predajnú cenu boli ďalej spracované v štatistickom softwari STATISTICA. Historické ceny boli zozbierané prostredníctvom cenového vyhľadávača, ktorý poskytuje priamo nemecký Amazon.de, tzv. camelcamelcamel price tracker. Následne boli všetky dáta štatisticky vyhodnotené a na základe analýzy štatistických dát a overených hypotéz boli učené návrhy a odporúčania pre Vybranú spoločnosť s.r.o. v oblasti cenového rozhodovania.

Stanovený hlavný cieľ a parciálne ciele prieskumu boli dosiahnuté – súčasné predajné ceny na nemeckom trhu boli zistené a s predajnými cenami Vybranej spoločnosti s.r.o. skomparované, vývoj historických predajných cien bol zhodnotený, a návrh stanovenia

vhodných cenových rozpätí a cenových stratégií u troch kľúčových produktov Vybranej spoločnosti s.r.o. bol pre tohto zadávateľa vypracovaný.

Počas realizácie prieskumu som narazila na niekoľko podstatných limitov a obmedzení. Prvý limit spočíval v tom, že zďaleka nie všetky firmy spomedzi priamych konkurentov mali na svojich webstránkach zverejnený cenník svojich produktov a služieb, prípadne e-shop. Konkrétne zo 121 vyselektovaných firiem podľa počtu zamestnancov sa 71 zameriava skôr na individuálnu výrobu ortopedických vložiek a cena je stanovená až po individuálnej konzultácii so zákazníkom. V prípade týchto firiem teda konečná cena závisí na konkrétnych požiadavkách zákazníka a najmä na mierach chodidla či materiále. Preto bol ponechaný výberový súbor 803 firiem, ktoré našiel portál wlv.de bez ohľadu na počet zamestnancov a vyhľadávanie predajných cien bolo doplnené nemeckými cenovými zrovnávačmi, na ktorých sa cena zobrazovala priamo. V rámci cenových zrovnávačov sa avšak už nedali vyfiltrovať firmy podľa počtu zamestnancov, takže sa napokon jednalo o všetky možné konkurenčné firmy v Nemecku. Vykonávanie archívnej analýzy ručne významne predlžovalo dobu zberu dát a zvyšovalo jeho náročnosť, preto som ocenila dostupnosť software na extrahovanie dát. V oblasti zberu historických cien som však narazila na limit neodstupnosti dát, nebolo teda možné zozbierať reprezentatívnu vzorku historických dát a vykonať presnejšiu analýzu časovej rady, keďže historické ceny boli zozbierané za rôzne dlhé časové obdobia. Ďalším limitom prieskumu je, že vôbec neberie do úvahy náklady firmy alebo dopyt po daných produktoch, či ďalšie prvky okolného prostredia ako sú ekonomické fakory (inflácia, úroková miera, zmeny menového kurzu), potreby distribútorov apod. Námet pre ďalšiu oblasť skúmania preto vidím napríklad v oblasti skúmania z hľadiska zákazníckych preferencií a spokojnosti zákazníkov, zisťovanie cien prijateľných pre zákazníka, či skúmanie citlivosti dopytu po daných produktoch.

Vykonaný prieskum je primárne určený pre potreby zadávateľa, tj. Vybranú spoločnosť s.r.o., avšak zo zistených dát môžu čerpať aj iné firmy pohybujúce sa v tomto odvetví, s identickým predmetom podnikania a obdobným produktovým portfóliom, ktoré by mali zámer expandovať s danými výrobkami na nemecký trh.

### 3.5 Harmonogram činností (Ganttov diagram)

Z dôvodu celosvetovej koronakrízy chce Vybraná spoločnosť s.r.o. oficiálne zahájiť svoju expanziu do Nemecka až začiatkom roku 2022. V tomto roku sa očakáva, že situácia už bude vďaka postupujúcemu procesu vakcinácie obyvateľov v Nemecku a Českej republike stabilizovaná a Vybraná spoločnosť s.r.o. vidí preto realisticky svoju expanziu do Nemecka približne v tomto období. Prípravu na ňu však môže zahájiť už skôr, obzvlášť pokiaľ sa týka vybavenia záležitostí ako je zaistenie prekladu webových stránok do nemčiny, vypracovanie a objednanie vizitiek a propagačných materiálov v nemeckom jazyku, či vyhľadanie a zamestnanie vhodného marketingového špecialistu pre svoju propagáciu online. Vybraná spoločnosť s.r.o. by tiež mohla využiť tento čas na elimináciu hrozby zo SWOT analýzy „T2 – jazykové bariéry pri komunikácii so zákazníkmi, s verejnosťou“, a to napríklad prostredníctvom pravidelných firemných jazykových kurzov pre svojich kľúčových zamestnancov, aby pri jednaní s obchodnými partnermi, nemeckými odberateľmi či koncovými zákazníkmi, prípadne na veľtržnom stánku nemusela byť vždy závislá len od služieb tlmočníka, ktoré sú pomerne drahé. Takto pripravená môže začať s aktívnym vyhľadávaním a kontaktovaním veľkoobchodov so zdravotníckymi pomôckami, ktoré by predstavovali jej budúcich odberateľov. V prípade využitia služieb obchodného zástupcu je dobré vyčleniť si dostatok času na nájdenie spoľahlivého a kvalifikovaného distribútora. V roku 2022 sa potom konajú 2 významné veľtrhy v Nemecku, na ktorých by Vybraná spoločnosť s.r.o. mohla predstaviť svoje produkty a nadviazať ďalšie kontakty a spolupráce.

**Tabuľka č. 24: Harmonogram činností**

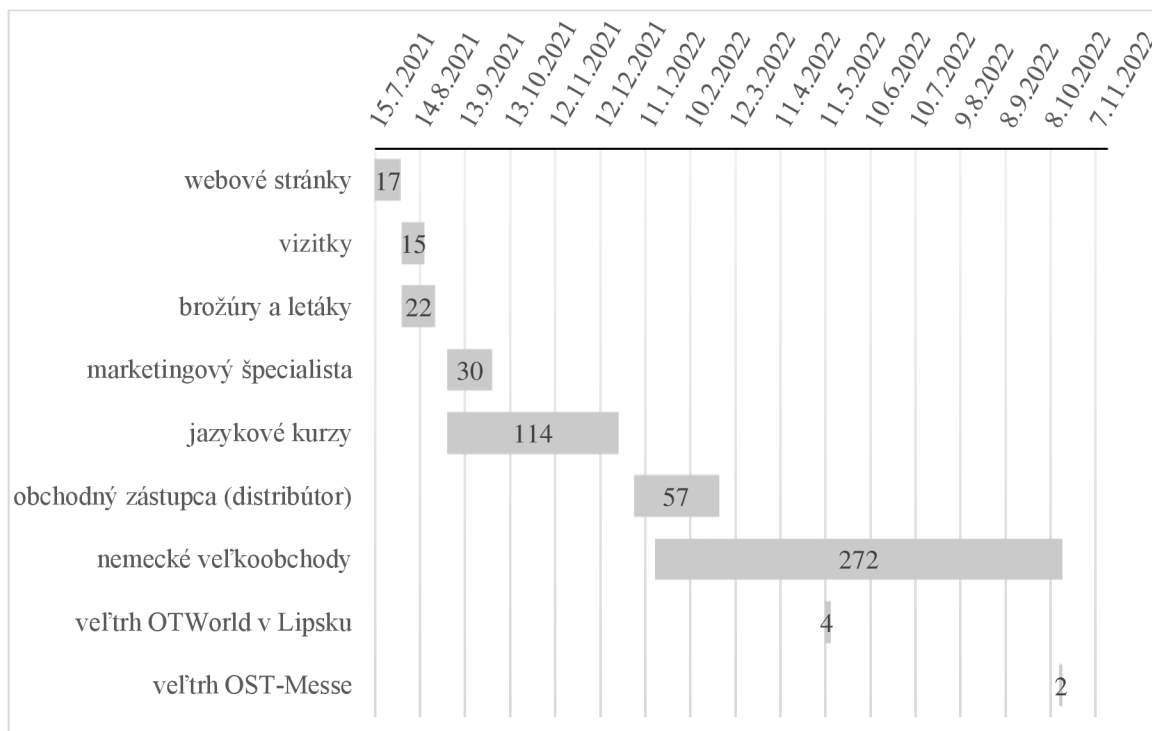
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	začiatok	koniec	počet dní
preklad webových stránok do nemčiny	15.7.2021	31.7.2021	17
návrh a objednanie vizitiek v nemčine	2.8.2021	16.8.2021	15
brožúry a letáky v nemčine	2.8.2021	23.8.2021	22
vyhľadanie a zamestnanie vhodného odborníka na marketing	1.9.2021	30.9.2021	30
firemné jazykové kurzy	1.9.2021	23.12.2021	114
vyhľadanie spoľahlivého a kvalifikovaného obchodného zástupcu (distribútora)	3.1.2022	28.2.2022	57
nadväzovanie kontaktov a spolupráce s nemeckými veľkoobchodmi	17.1.2022	15.10.2022	272
účast na veľtrhu OTWorld v Lipsku	10.5.2022	13.5.2022	4

účasť na medzinárodnom B2B veľtrhu OST-Messe	14.10.2022	15.10.2022	2
--	------------	------------	---

**Graf č. 9: Ganttov diagram**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)



### 3.6 Kontrola plnenia návrhov

Zavádzanie jednotlivých navrhovaných opatrení podľa uvedeného časového harmonogramu je nutné priebežne kontrolovať tak, aby sa predišlo komplikáciám či výrazným oneskoreniam pri plnení jednotlivých úloh. Z tohoto dôvodu je potrebné určiť pracovníka, ktorý bude zaisťovať dohľad nad ich realizáciou v súlade s plánom a zároveň koordinovať výkon jednotlivých činností tak, aby bol zaistený plynulý chod týchto aktivít. Touto osobou, označovanou ako agent zmeny, by mal byť jednatel' Vybranej spoločnosti s.r.o., ktorý i v súčasnej dobe zaisťuje koordináciu jednotlivých podnikových činností, vrátane komunikácie vo vnútri podniku i mimo neho a zároveň je vhodnou osobou s predpokladmi pre kontrolovanie podriadených pracovníkov z titulu vedúcej pozície. Sponzorom zmeny je i vlastník podniku, ktorý zaisťuje pre navrhované opatrenia a s nimi spojené zmeny zdroje finančného, materiálneho i ľudského charakteru. V rámci kompetencií určených osôb je nezbytné sledovať priebeh plánovaných zmien



a vyhodnocovať úspešnosť týchto jednotlivých aktivít, priebežne aktualizovať harmonogram činností, jeho vlastnú náplň a prispôbovať ho aktuálnej situácii. Medzi údaje, ktoré by mali byť vedením podniku starostlivo sledované, možno zaradiť najmä veľkosť nákladov a výnosov spojených s navrhovanými zmenami a expanziou podniku, ako aj finančne nevyjadrené prínosy, ktoré majú navrhované opatrenia priniesť.

### 3.7 Riziká expanzie na zahraničný trh

Pri vstupe a obchodovaní na vybranom zahraničnom trhu by mali byť jasne vymedzené prínosy, ale aj všetky možné riziká s ním spojené. V tejto časti sa zameriame na možné riziká, ktoré by mohli nejakým spôsobom ovplyvniť alebo ohroziť vstup Vybranej spoločnosti s.r.o. na nemecký trh a taktiež budú navrhnuté spôsoby, ako vybraným rizikám predísť.

V nižšie uvedenej tabuľke (Tabuľka č. 26) bolo stanovených päť hlavných a najdôležitejších rizík, ktoré môžu nastať a boli im priradené hodnotenia podľa stupnice na škále od 1 do 4 na základe konzultácií s vedením spoločnosti (Tabuľka č. 27).

**Tabuľka č. 26: Stupnica dopadu rizika a pravdepodobnosti výskytu rizika**

(Vlastné spracovanie)

Možnosť výskytu rizika	Dopad rizika	Stupnica
Veľmi malá	Veľmi malý	1
Malá	Malý	2
Veľká	Veľký	3
Veľmi veľká	Kritický	4

**Tabuľka č. 27: Hodnotenie rizík**

(Vlastné spracovanie)

Riziko	Možnosť výskytu rizika	Dopad rizika	Hodnota rizika
právne riziká spojené s internetovým podnikaním	3	2	6
nízka dôveryhodnosť e-shopu so sídlom v ČR u nemeckých užívateľov a zákazníkov	4	3	12
výber nevyhovujúceho distribútora alebo obchodného zástupcu	2	2	4
neplánované výdaje	2	3	6
nedodržanie časového harmonogramu	1	3	3

Výsledná hodnota rizika v Tabuľke č. 27 je vypočítaná ako súčin možnosti výskytu rizika a dopadu rizika.

Jedným z najväčších problémov pri expanzii na nemecký trh sú **právne riziká internetového podnikania**. Alfou a omegou úspechu na nemeckom trhu je absolútna

legislatívna čistota internetového podnikania. Hoci len formálne porušenie právnych povinností nebude v Nemecku tolerované. Akonáhle by začala Vybraná spoločnosť s.r.o. vadiť konkurencii, mohla by sa veľmi rýchlo dostať aj kvôli právnej maličkosti do súdneho sporu. Nemecké súdy navyše pracujú v porovnaní s tými českými mnohonásobne rýchlejšie a v horizonte niekoľkých málo týždňov by tak mohlo byť s podnikaním Vybranej spoločnosti s.r.o. na nemeckom trhu koniec. Z legislatívneho hľadiska musia byť na webe prítomné dva kľúčové prvky: tzv. Impressum a Datenschutz.

Impressum je špeciálna podstránka webu, ktorá obsahuje všetky dôležité (väčšinou právne) informácie o danom webe a e-shope, vrátane názvu, adresy, sídla spoločnosti, kontaktných údajov apod.<sup>4</sup> Datenschutz je podstránka obsahujúca prehlásenie o ochrane osobných údajov, na ktorú sú Nemci v porovnaní so zvyškom Európy extrémne citliví.

Najväčšie riziko sa týka **dôveryhodnosti** e-shopu a spoločnosti celkovo u nemeckého užívateľa. Akákoľvek jazyková či gramatická chyba na e-shope môže pôsobiť v očiach nemeckého zákazníka nedôveryhodne. Taktiež české sídlo na webe môže odradiť určité percento užívateľov, ktorí by na webe inak konvertovali. Mať nemecké sídlo, a vystupovať na trhu ako nemecká spoločnosť, je určite veľkou výhodou. Nemeckí užívatelia sú v mnohých ohľadoch oveľa dôslednejší než českí a nerobí im problém dohľadávať si o danom e-shope dodatočné informácie. Pre dosiahnutie úspechu v prostredí nemeckého e-commerce je teda nutné klásť veľký dôraz na profesionalitu a dôveryhodnosť. V Nemecku sa ako podpora dôveryhodnosti e-shopov využívajú v hojnej miere certifikáty kvality, ktoré sú zákazníkmi vnímané veľmi pozitívne. Jasným signálom dôveryhodnosti e-shopu pôsobiaceho v Nemecku je pre nemeckého zákazníka napríklad certifikácia Trusted Shops (na Obrázku č. 11), na základe ktorej e-shop spĺňa náročné nemecké štandardy s ohľadom na serióznosť, ochranu osobných údajov a bezpečnosť prepravy tovaru.



Obrázok č. 11: Logo certifikácie Trusted Shops

(Zdroj: TrustedShops.de, ©2021)

---

<sup>4</sup> Impressum je povinné pre cca 90 % všetkých nemeckých webov, pričom nenahradzuje klasické všeobecné obchodné podmienky (známe pod nemeckou skratkou AGB), ktoré by na webe mali byť obsiahnuté tiež.

K posílení důveryhodnosti firem slouží i certifikáty velkých německých cenových zrovnávačů. Například známý německý cenový zrovnávač Idealo.de zapíše daný e-shop až vtedy, ak splňa aspoň základné právne náležitosti (typicky sa to týka možnosti bezplatného vrátenia tovaru do 14 dní od jeho obdržania vrátane nákladov za dopravu naspäť). Čím viac marketingových kanálov daný e-shop totiž využíva (cenové zrovnávače, kupónové portály apod.), tým je pravdepodobnejšie, že ho nemecký užívateľ vyhodnotí za dôveryhodného predajcu.

Výber neprofesionálneho obchodného zástupcu alebo nespoľahlivého distribútora môže mať tiež negatívne konsekvencie pre ďalšie obchodovanie na nemeckom trhu. Predísť tomuto riziku môže Vybraná spoločnosť s.r.o. dôslednými jednami s agentmi či distribútormi a spísaním podrobnej obchodnej zmluvy, v ktorej budú negatívne dopady po právnej stránke ošetrené. Určitým vodítkom pre výber správneho distribútora či obchodného zástupcu môžu byť tiež jeho kladné referencie.

Neplánované výdaje by istotne značne ovplyvnili a skomplikovali celý podnikateľský zámer. V prípade väčších neplánovaných výdajov by musela spoločnosť siahnuť na svoje rezervy, prípadne využiť krátkodobý úver. Z dlhodobého hľadiska je pre firmu výhodné orientovať sa na strategické riadenie nákladov a ich priebežné znižovanie (napr. priebežne redukovať náklady, ktoré neprinášajú žiadnu pridanú hodnotu pre zákazníka).

Nedodržanie časového harmonogramu patrí tiež k reálnym rizikám, ktoré môžu nastať. Môže dôjsť k posunu termínov a ku komplikáciám v plnení jednotlivých aktivít, avšak toto riziko nie je považované pre Vybranú spoločnosť s.r.o. za fatálne. Budúcnosť je neistá a je teda pochopiteľné, že sa treba prispôbovať neustále sa meniacej situácii na českom a nemeckom trhu, a podľa toho prehodnocovať priority.

### **3.8 Prínosy expanzie na zahraničný trh**

Každá spoločnosť, ktorá chce rozšíriť svoju činnosť za hranice domáceho trhu, si musí zvážiť, či je pre ňu expanzia ekonomicky prínosná. Prínosy expanzie môžeme rozdeliť na prínosy finančné a prínosy nefinančné.

Hlavnými **nefinančnými prínosmi** zahraničnej expanzie Vybranej spoločnosti s.r.o. z jednotlivých aktivít sú očakávané nasledujúce:

- nové podnikateľské príležitosti
- rozšírenie nákupných trhov a zvýšenie počtu zákazníkov
- získanie vyššej stability v podnikateľskom prostredí a renomé medzinárodne pôsobiacej firmy
- nadviazanie spolupráce s ďalšími zahraničnými firmami
- zbieranie skúseností a znalostí (jazykových, zahraničnoobchodných apod.)

Vybraná spoločnosť s.r.o. očakáva tiež **finančné prínosy** plynúce z expanzie na nemecký trh, a to v podobe zvýšenia obratu, generovania väčších tržieb a rast zisku. Z hľadiska finančných prínosov je nutné najprv vyčíslit' odhadované náklady (Tabuľka č. 28) súvisiace s expanziou Vybranej spoločnosti s.r.o. na nemecký trh.

**Tabuľka č. 28: Zhrnutie ročných nákladov Vybranej spoločnosti s.r.o. spojených s expanziou na nemecký trh**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

náklady na mzdy zamestnancov	29 595,6 EUR
náklady na vzdelávanie zamestnancov (jazykové kurzy)	2 750 EUR
náklady na materiál	28 833,48 EUR
náklady na marketing (viď Tabuľka č. 22)	66 083,26 EUR
náklady na obchodného zástupcu	3 550 EUR
náklady na poistenie elektronických platieb a internetových rizík	558,68 EUR
náklady na digitalizáciu objednávkového systému v nemeckom jazyku	900 EUR
náklady na logistiku (služby renomovaného prepravcu – špeditárskej firmy)	11 890 EUR
náklady na poistenie zásielok	500 EUR
ekologická plaketa	8 EUR
náklady na certifikáciu Trusted Shops	1 440 EUR
<b>Odhadované ročné náklady celkom</b>	<b>146 109,02 EUR</b>

Ďalej boli zostavené tabuľky s očakávaným budúcim vývojom predaných kusov ortopedických produktov v troch variantách (viď Tabuľka č. 29, 30 a 31). Tieto odhady boli vytvorené na základe konzultácie s managementom podniku.

**Tabuľka č. 29: Odhad budúcich predajov ortopedických vložiek**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	<b>Pesimistická varianta</b>	<b>Reálna varianta</b>	<b>Optimistická varianta</b>
Počet predaných párov	3 500 ks	4000 ks	4 500 ks
Predajná cena (stred odporúčaného cenového intervalu)	11 €	11 €	11 €

Tržby	38 500 €	44 000 €	49 500 €
-------	----------	----------	----------

**Tabuľka č. 30: Odhad budúcich predajov diabetických vložiek**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Počet predaných párov	3 500 ks	4000 ks	4 500 ks
Predajná cena	17,50 €	17,50 €	17,50 €
Tržby	61 250,00 €	70 000 €	78 750 €

**Tabuľka č. 31: Odhad budúcich predajov bandáže Hallux valgus**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Počet predaných párov	3 500 ks	4000 ks	4 500 ks
Predajná cena	11 €	11 €	11 €
Tržby	38 500 €	44 000 €	49 500 €

**Tabuľka č. 32: Celkové ročné tržby z predaja vybraných troch druhov ortopedických produktov na nemeckom trhu**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
Suma tržieb za rok	138 250 €	158 000 €	177 750 €

V prípade odhadovaných ročných nákladov vo výške 146 109 EUR si Vybraná spoločnosť s.r.o. dala za cieľ dosiahnuť ročné tržby z predaja daných ortopedických produktov v hodnote 158 000 EUR, čím by generovala zisk vo výške 11 891 EUR.

Pesimistickej variante, kedy by tržby nedokázali pokryť úroveň počiatkových investovaných nákladov, sa chce Vybraná spoločnosť s.r.o. vyhnúť, pretože by pre ňu predstavovala stratu vo výške 7 859 EUR. Naopak v prípade optimistického scenára by Vybraná spoločnosť zarobila až 31 641 EUR.

Trvalý ročný výnos investície (vnútorné výnosové percento) v prípade uvažovanej realistickej varianty činí približne 8 %.

Tým, že Vybraná spoločnosť s.r.o. spočiatku nebude na nemeckom trhu ponúkať celé svoje produktové portfólio (na českom trhu ponúka dohromady 110 druhov výrobkov), tak sa hodnoty očakávaných tržieb pohybujú pochopiteľne na nižšej úrovni. Odporúča sa preto postupom času doplniť ponúkaný sortiment aj o ďalšie produkty, vďaka ktorým by sa obrat Vybranej spoločnosti s.r.o. zvýšil.

### **3.9 Zhrnutie návrhovej časti**

V návrhovej časti práce boli predstavené navrhované opatrenia vychádzajúce zo zistení predchádzajúcich častí práce. Na úvod bola navrhnutá vhodná forma expanzie pre Vybranú spoločnosť s.r.o. na nemecký trh. Nasledovali jednotlivé návrhy v rámci prvkov medzinárodného marketingového mixu v kontexte nemeckého prostredia. Boli odhadnuté náklady na marketing Vybranej spoločnosti s.r.o. a ďalšie náklady súvisiace s expanziou. Dôležité návrhy pre zadávateľa sa týkali vhodného cenového rozpätia a cenovej stratégie u vybraných ortopedických produktov, ktoré hodlá Vybraná spoločnosť s.r.o. ponúkať na nemeckom trhu. Bol vytvorený časový harmonogram realizácie vybraných navrhovaných aktivít a ich grafické vyobrazenie v Ganttovom diagrame. Následne boli určené zodpovedné osoby, ktoré budú zaisťovať dohľad nad realizáciou a koordináciou jednotlivých úloh. Pozornosť bola tiež venovaná analýze možných rizík, ktoré by mohli nejakým spôsobom ohroziť vstup Vybranej spoločnosti s.r.o. na nemecký trh, spolu s návrhmi, akým spôsobom by bolo možné vybraným rizikám predísť. Koniec tejto časti práce bol venovaný prínosom expanzie, ktoré vedenie Vybranej spoločnosti s.r.o. v rámci rozšírenia svojich obchodných aktivít do Nemecka očakáva.

## ZÁVER

Diplomová práca sa zaoberala problematikou medzinárodného marketingového mixu českej Vybranej spoločnosti s.r.o. podnikajúcej v oblasti ortopedických pomôcok, ktorá má zámer vstúpiť na nemecký trh. Expanzia na nemecký trh nie je jednoduchá, preto cieľom mojej práce bolo na základe vybraných analýz vypracovať návrh vhodnej formy expanzie na tento trh, rozpracovať medzinárodný marketingový mix s jeho jednotlivými zložkami, ako aj odporučiť vedeniu Vybranej spoločnosti s.r.o. vhodnú cenovú stratégiu u svojich ortopedických výrobkov pri vstupe na nemecký trh. Práca bola rozdelená do troch hlavných častí.

Prvá časť práce obsahovala teoretický základ, z ktorého čerpali časti nasledujúce. V úvode bol definovaný pojem medzinárodného marketingu s jeho špecifikami a prístupmi, boli charakterizované motívy firiem vstupu na zahraničné trhy a jednotlivé formy expanzie. Nasledovali teoretické východiská pre analýzy mikro- a makroprostredia, analýza marketingového mixu zahŕňajúca medzinárodnú výrobovú, cenovú, distribučnú a komunikačnú politiku. Ďalej bola spísaná literárna rešerš týkajúca sa cenovej problematiky a cenotvorby, používaných cenových stratégií a cenových zrovnávačov, cenového výskumu a medzinárodných cien, a to za účelom vykonania prieskumu vývoja konkurenčných predajných cien v analytickej časti. Teoretická časť práce bola zakončená teóriou venovanou súhrnnej SWOT analýze.

Analytická časť práce sa úvodom venuje predstaveniu Vybranej spoločnosti s.r.o. a predmetu jej činnosti. Po základných informáciách o spoločnosti nasleduje detailná analýza makroprostredia podniku (PESTE analýza). Ďalšia podkapitola sa venuje analýze konkurenčného prostredia, v rámci ktorej je použitá analýza mikroprostredia (Porterova analýza piatich konkurenčných síl). Nasledovala analýza konkrétnych nemeckých konkurenčných firiem, vybraných podľa podobného počtu zamestnancov a podobnej sortimentnej skladby, akú má Vybraná spoločnosť s.r.o. Vybrané podniky boli ďalej podrobené pozorovaniu, pri ktorom boli hodnotené parametry: úroveň webových stránok, zdieľaný obsah a činnosť konkurencie na sociálnych sieťach. Analýza konkurencie bola prehĺbená prieskumom vývoja predajných cien ortopedických pomôcok konkurentov na nemeckom online trhu za posledné tri roky. Nasleduje analýza zákazníkov a analýza

súčasného marketingového mixu spoločnosti na českom trhu. Výstupom jednotlivých analýz je súhrnná SWOT analýza za použitia systému váh.

Z teoretickej a analytickej časti vychádzala tretia, návrhová časť práce. Najprv bola navrhnutá vhodná forma expanzie pre Vybranú spoločnosť s.r.o. na nemecký trh, pričom v počiatočnej fáze expanzie sa odporúča zvoliť variantu prostredníctvom vzťahov, ktoré sa vyznačujú nižšou finančnou náročnosťou než ostatné varianty expanzie. Ďalšou navrhovanou formou vstupu na trh je prostredníctvom obchodného zástupcu (resp. agenta či distribútora). Nasledovali jednotlivé návrhy v rámci prvkov medzinárodného marketingového mixu v kontexte nemeckého prostredia. Odhad ročných nákladov na marketing bol stanovený na čiastku 66 083,26 EUR. Tieto náklady boli neskôr zahrnuté do kalkulácie celkových ročných nákladov spojených s expanziou, predstavujúcich čiastku 146 109 EUR.

Dôležité návrhy pre zadávateľa sa týkali tiež určenia cenového rozpätia u vybraných produktov, ktoré hodlá Vybraná spoločnosť s.r.o. ponúkať na nemeckom trhu. Relevantné cenové rozpätie u ortopedických vložiek a gélovej bandáže pohybuje v cenovom intervale 10 až 12 €. V prípade produktu diabetické vložky je odporúčaný cenový interval 15 až 20 €. Správna voľba vhodnej cenovej stratégie sa odvíja od všeobecných strategických cieľov firmy. Vybraná spoločnosť s.r.o. má za cieľ vstúpiť na nemecký trh, získať na ňom tržný podiel a tým aj maximalizovať svoj zisk. V prípade snahy o rýchle získanie podielu na trhu je odporúčaná stratégia nízkych cien a stratégia prieniková (penetračná). V prípade sériovej výroby navrhujem Vybranej spoločnosti s.r.o. zo začiatku prispôbiť sa cenám konkurencie orientáciou na priemernú tržnú cenu, resp. nasadiť o niečo nižšie ceny než má konkurencia a v prípade zvyšujúceho sa dopytu po týchto produktoch predajné ceny postupne zvyšovať. Ak by sa Vybraná spoločnosť s.r.o. na nemeckom trhu rozhodla kombinovať sériovú výrobu s individuálnou, odporučila by som firme použiť stratégiu cenových variánt. Vybraná spoločnosť s.r.o. by sa mala riadiť i psychologickým významom čísiel pri vlastnom stanovovaní predajných cien pri expanzii na nemecký trh.

V rámci návrhovej časti bol tiež vytvorený časový harmonogram realizácie vybraných navrhovaných aktivít a ich grafické vyobrazenie v Ganttovom diagrame. Nad týmito aktivitami a ich plnením musí byť zaistený dohľad zo strany jednatel'a a vlastníka.



Pozornosť bola ďalej venovaná analýze možných rizík, ktoré by mohli nejakým spôsobom ohroziť vstup Vybranej spoločnosti s.r.o. na nemecký trh, spolu s návrhmi, akým spôsobom by bolo možné vybraným rizikám predísť. Najväčšími rizikmi pre Vybranú spoločnosť s.r.o. sú predovšetkým právne riziká spojené s internetovým podnikaním a hroziaca nízka dôveryhodnosť e-shopu so sídlom v ČR u nemeckých užívateľov.

Autorka práce expanziu na nemecký trh napriek rizikám odporúča a vedenie Vybranej spoločnosti s.r.o. v rámci rozšírenia svojich obchodných aktivít do Nemecka očakáva mnohé prínosy s ňou spojené, avšak je veľmi dôležité správne načasovanie. Z dôvodu celosvetovej pandémie chce Vybraná spoločnosť s.r.o. oficiálne zahájiť svoju expanziu do Nemecka až začiatkom roku 2022. V závislosti od vývoja pandémie a ekonomiky vo svete by tak bola expanzia na nemecký trh vhodná približne v tomto období. Každopádne Vybraná spoločnosť s.r.o. môže niektoré podporné kroky k nej smerujúce zahájiť už v priebehu tohoto roka, obzvlášť pokiaľ sa dajú realizovať online.

Návrhy boli so zadávateľom konzultované a vedenie Vybranej spoločnosti s.r.o. plánuje ich realizáciu. Otázkou zostáva zaobstaranie zmienenej certifikácie kvality, nad ktorým Vybraná spoločnosť s.r.o. síce už v minulosti uvažovala, ale vo finále zistili, že procesy majú nastavené v súlade so súvisiacimi normami, takže by to z pohľadu managementu prinieslo len ďalšiu zbytočnú administratívnu záťaž. V prípade expanzie na nemecký trh však tento postoj vedenie spoločnosti prehodnocuje.

Vybraná spoločnosť s.r.o. do budúcnosti predpokladá, že časom rozšíri ponúkaný sortiment okrem troch vybraných druhov výrobkov aj o ďalšie produkty zo svojho širokého portfólia, aby tak mala šancu získať vyšší obrat a tržný podiel na vysoko konkurenčnom nemeckom trhu.

## ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

BERNDT, Ralph; ALTOBELLI, Claudia; SANDER, Matthias. (2016) *Internationales Marketing-Management (German Edition)*. 5th ed. Heidelberg: Springer Gabler. 680 s. ISBN 978-3662467862.

BLAŽKOVÁ, Martina. (2005) *Jak využít internet v marketingu: Krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti*. Praha: Grada Publishing. 156 s. ISBN 80-247-1095-1.

BLAŽKOVÁ, Martina. (2007) *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BERKOWITZ, Eric N. (1992) *Marketing*. 3rd ed. Homewood, IL: Irwin. 791 s. ISBN 978-0-256-09182-3.

CZINKOTA, Michael a RONKAINEN, Ilkka A. (2013) *International marketing*. 10th ed. South-Western: Cengage Learning. 720 s. ISBN: 978-1-133-62751-7.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. (2001) *Strategie podniku*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

FOTR, Jiří a kol. (2012) *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing. 381 s. ISBN: 978-80-247-3985-4

GULLOVÁ, Soňa. (2013) *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 3. doplněné a přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. 336 s. ISBN 978-80-247-4418-6.

HANZELKOVÁ, Alena a kol. (2009) *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 192 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

HOLLENSSEN, Svend. (2007) *Global marketing: a decision-oriented approach*. 4th ed. Harlow: Prentice-Hall. 714 s. ISBN 978-0-273-70678-6.

CHERUNILAM, Francis. (2010) *International Marketing*. 15th revised ed. Mumbai: Himalaya Publishing House. 431 s. ISBN 978-93-526-2106-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar (2008). *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. (2013) *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, Philip. (2000) *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press. 260 s. ISBN 80-7261-010-4.

KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. (2004) *Marketing*. Praha: Grada Publishing. 856 s. ISBN 978-80-247-0513-3.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. (2007) *Marketing Management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing. 792 s. ISBN 978-013-145757-7.

KOTLER, Philip; WONG, Veronica; SAUNDERS, John a ARMSTRONG, Gary. (2007) *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, Roman a kol. (2006) *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

KOZEL, Roman; MYNÁŘOVÁ, Lenka; SVOBODOVÁ, Hana. (2011) *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

MAGRETTA, Joan. (2012) *Michael Porter jasně a srozumitelně: O konkurenci a strategii*. 1. vydání. Praha: Management Press. 232 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

MACHKOVÁ, Hana. (2009) *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3. aktualizované a přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2.

MACHKOVÁ, Hana; ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva; SATO, Alexej a kol. (2014) *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. 256 s. ISBN 978-8024748740.

MALLYA, Thaddeus. (2007) *Základy strategického řízení a rozhodování*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. (2006) *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C.H. Beck. 121 s. ISBN 978-8071793670.

SRPOVÁ, Jitka; ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 432 s. ISBN 978-8024733395.

STUHLÍK, Petr a DVOŘÁČEK, Martin. (2000) *Marketing na Internetu*. Praha: Grada Publishing. 247 s. ISBN 80-7169-957-8.

SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. (2002) 3. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. (2010) *Marketing*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck. 500 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Bildung in Deutschland 2020: Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung in einer digitalisierten Welt. *Statistisches Bundesamt (Destatis)* [online]. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt, ©2021 [cit. 2021-02-27]. Dostupné z: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Bildungsstand/aktuell-bildungsstand.html>

Bildung und Forschung in Zahlen 2020: Ausgewählte Fakten aus dem Daten-Portal des BMBF. *Bundesministerium für Bildung und Forschung* [online]. Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung, ©2021, s. 7-8 [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: [https://www.bmbf.de/upload\\_filestore/pub/Bildung\\_und\\_Forschung\\_in\\_Zahlen\\_2020.pdf](https://www.bmbf.de/upload_filestore/pub/Bildung_und_Forschung_in_Zahlen_2020.pdf)

Bilionový schodek. Německý rozpočet skončil v mínusu, poprvé od roku 2011. *iDnes.cz: Zahraniční ekonomika* [online]. 14.1.2021. ©2021 [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/ekonomika/zahranicni/nemecko-rozpocet-schodek-krize-ekonomika.A210114\\_113013\\_eko-zahranicni\\_mato](https://www.idnes.cz/ekonomika/zahranicni/nemecko-rozpocet-schodek-krize-ekonomika.A210114_113013_eko-zahranicni_mato)

Bundesbericht Forschung und Innovation 2020. *Industrie- und Handelskammer, IHK* [online]. Essen: Industrie- u. Handelskammer für Essen, Mülheim an der Ruhr und Oberhausen, ©2021 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://www.essen.ihk24.de/innovation/innovation/beratung-und-service/bundesbericht-forschung-und-innovation-2020-4868846>

Der GKV-Spitzenverband: Festbeträge *GKV-Spitzenverband* [online]. ©2021 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: [https://www.gkv-spitzenverband.de/krankenversicherung/hilfsmittel/festbeträge\\_3/festbeträge.jsp](https://www.gkv-spitzenverband.de/krankenversicherung/hilfsmittel/festbeträge_3/festbeträge.jsp) a z: [https://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/krankenversicherung\\_1/hilfsmittel/festbeträge/ Einzelne\\_himi\\_arten/Festbeträge\\_fuer\\_Einlagen\\_Inkrafttreten\\_01.04.2020.pdf](https://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/krankenversicherung_1/hilfsmittel/festbeträge/ Einzelne_himi_arten/Festbeträge_fuer_Einlagen_Inkrafttreten_01.04.2020.pdf)

Der GKV-Spitzenverband: Über uns: der Verband. *GKV-Spitzenverband* [online]. ©2021 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: [https://www.gkv-spitzenverband.de/gkv\\_spitzenverband/der\\_verband/wir\\_ueber\\_uns.jsp](https://www.gkv-spitzenverband.de/gkv_spitzenverband/der_verband/wir_ueber_uns.jsp)

Deutschen passen die Schuhe nicht. *SHOEPASSION* [online]. Berlin: SHOEPASSION.com, ©2008-2021 [cit. 2021-02-02]. Dostupné z: <https://www.shoepassion.de/magazin/story/deutschen-passen-die-schuhe-nicht>

Die größten Sanitätshäuser in Deutschland – Ranking über die Auffindbarkeit im Internet. *Hermann Bock GmbH* [online]. Verl: Hermann Bock GmbH, © 2021 [cit. 2021-01-30]. <https://www.bock.net/news-detail/die-groessten-sanitaetshaeuser-in-deutschland-2017/>

Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies. *The World Bank* [online]. Washington: International Bank for Reconstruction and Development, ©2020 [cit. 2021-02-02]. ISBN: 978-1-4648-1441-9. Dostupné z: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32436/9781464814402.pdf>

Education at a Glance: OECD Indicators. *OECD.org* [online]. Paris: The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) ©2020 [cit. 2021-02-02]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/education/Germany-EAG2014-Country-Note.pdf>

Expanze na německy mluvící trhy. *eVisions* [online]. Praha: eVisions Advertising s.r.o., ©2021 [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: <https://www.evisions.cz/expanze-nemecko/>

Export do Německa: Manuál pro exportéry. *Zastupitelský úřad ČR v Berlíně* [online]. Berlin: Velvyslanectví České republiky v Berlíně, ©2012 [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: [https://www.mzv.cz/file/1216209/Manual\\_Nemecko.pdf](https://www.mzv.cz/file/1216209/Manual_Nemecko.pdf)

FISCHER, Petr. V Německu bují kvůli pandemii práce načerno, vládě to nevadí. *e15.cz: KoronaHelpdesk E15* [online]. Praha: E15 CZECH NEWS CENTER a. s. ©2021 [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/koronahelpdesk-e15/v-nemecku-buji-kvuli-pandemii-prace-nacerno-vlade-to-nevadi-1376758>

Fußreport: Deutsche passen in keinen Schuh. *FOCUS Online* [online]. München: FOCUS Online, ©1996-2021 [cit. 2021-02-02]. Dostupné z: [https://www.focus.de/gesundheit/ratgeber/gelenkschmerzen/symptome/tid-19546/fussreport-deutsche-passen-in-keinen-schuh\\_aid\\_542447.html](https://www.focus.de/gesundheit/ratgeber/gelenkschmerzen/symptome/tid-19546/fussreport-deutsche-passen-in-keinen-schuh_aid_542447.html)

German IT market in 12 facts. *Zero To One Search*. [online]. Rheinbach: zerotoonresearch.com, ©2019 [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: <https://zerotoonresearch.medium.com/german-it-market-in-12-facts-2b1c499a1c86>

Germany GDP per capita. *Trading Economics* [online]. ©2020 [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/germany/gdp-per-capita>

Germany. German Population. *Coutrymeters.info* [online]. © 2021 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://countrymeters.info/en/Germany>

Germany: Growth rate of the real gross domestic product (GDP) from 2009 to 2021. *Statista: Global No.1 Business Data Platform* [online]. ©2021 [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/375203/gross-domestic-product-gdp-growth-rate-in-germany/>

Gesetze und Verordnungen [online]. *Bundesministerium für Wirtschaft und Energie*, ©2021 [cit. 2021-02-02]. Dostupné z: <https://www.existenzgruender.de/DE/Unternehmen-fuehren/Recht-Vertraege/Gesetze-Verordnungen/inhalt.html>

Infoblatt. *Zentralverband Orthopädieschuhtechnik* [online]. Hannover: Zentralverband Orthopädieschuhtechnik (ZVOS), ©2020 [cit. 2020-11-15]. Dostupné z: [https://www.zvos.de/wp-content/uploads/2019/09/Infoblatt\\_ZVOS\\_OST.pdf](https://www.zvos.de/wp-content/uploads/2019/09/Infoblatt_ZVOS_OST.pdf)

JÁČ, Radomír. Německá ekonomika vykázala v závěrečném čtvrtletí loňského roku mírný mezikvartální nárůst HDP. *kurzy.cz: Kurzy měn, akcie, komodity, online zprávy* [online]. Praha: Kurzy.cz, spol. s r.o., © 2000 - 2021 [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/576353-nemecka-ekonomika-vykazala-v-zaverecnem-ctvrtletí-lonskeho-roku-mirny-mezikvartalni-narust-hdp/>

Jednatel' Vybranej spoločnosti s.r.o. Re: *Dotaz na dodavateľské a odberateľské vzťahy firmy* [e-mailová komunikácia]. 1.10.2020 12:11 [cit. 2020-10-17].

MAŠEK, František. Německo: CPI (harmonizováno dle EU) v prosinci dle předběžných dat vzrostl o 1,5 %. *Fio banka: Zpravodajství* [online]. Praha: Fio banka, a.s. © 2020 [cit. 2021-01-07]. Dostupné z: <https://www.fio.sk/spravodajstvo/novinky-z-burzy-komentare/233366-nemecko-cpi-harmonizovano-dle-eu-v-prosinci-dle-predbeznych-dat-vzrostl-o-1-5>



Mehr als 80% der Deutschen tragen Schuhe, die nicht richtig passen. *Die Welt der Schuhe: Online-Magazin* [online]. Seeheim-Jugenheim: Hallo-Onlinejournal, ©2020 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <http://www.die-welt-der-schuhe.de/Artikel/ID/1265/Mehr-als-80-der-Deutschen-tragen-Schuhe-die-ihnen-nicht-richtig-passen>

Nemecká ekonomika by mala tento rok vzrásť o 3,5 percenta. *SME Ekonomika* [online]. Bratislava: Denník SME, © 1997-2021 [cit. 2021-02-13]. Dostupné z: <https://ekonomika.sme.sk/c/22577275/nemecka-ekonomika-by-mala-tento-rok-vzrast-o-35-percenta.html>

Německá ekonomika klesla kvůli pandemii o pět procent. *E15.cz* [online]. Praha: E15 CZECH NEWS CENTER a. s. ©2021 [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/zahranicni/nemecka-ekonomika-klesla-kvuli-pandemii-o-pet-procent-1377038>

Německo navzdory zlepšující se situaci prodlužuje lockdown. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Tým zahraniční kanceláře CzechTrade Düsseldorf, ©2021 [cit. 2021-02-13]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/nemecko-koronavirus/>

Německo. *Aktuálně.cz* [online]. Praha: Atlas.cz, Economía, a.s. © 1999 – 2021 [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://www.aktualne.cz/wiki/zahranici/nemecko/r~i:wiki:1880/>

Německo: Meziroční míra inflace dle konečných dat činila 1,6 % (harmonizováno dle EU). *Fio banka: Zpravodajství. Zprávy z burzy* [online]. Praha: Fio banka, a.s. © 2021 [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://www.fio.cz/zpravodajstvi/zpravy-z-burzy/235113-nemecko-mezirocní-míra-inflace-dle-konecnych-dat-cinila-1-6-harmonizovano-dle-eu>

Německo: Obecné informace o teritoriu. *CzechTrade* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR: Česká agentura na podporu obchodu. © 2016 [cit. 2021-02-07]. Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/evropska-unie/nemecko>

Německo: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Zastupitelský úřad ČR v Berlíně, ©2019 [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/nemecko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr/>

Nemecko: Prehľad. *Portál Europa.eu: Oficiálna webová lokalita Európskej únie* [online]. Brusel: Generálne riaditeľstvo pre komunikáciu Európskej komisie, ©2020 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: [https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/germany\\_sk](https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/germany_sk)

Německo: Zahraniční obchod a investice. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. ©2019, Zastupitelský úřad ČR v Berlíně. [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/nemecko-zahranicni-obchod-a-investice/>

Německo: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Berlín: Zastupitelský úřad ČR v Berlíně, ©2019 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/nemecko-zakladni-charakteristika-teritoria-ekonomicky-prehled/>

Obchodní právo a podnikání v Německu: Obchodní společnosti podle německého práva. *Sommerfeld: Advokátní kancelář pro německé právo* [online]. Praha: Advokátní kancelář pro německé právo Jan Sommerfeld, ©2021 [cit. 2021-02-02]. Dostupné z: <https://nemecky-advokat.cz/ochodni-pravo-podnikani-nemecko-srn/>

Prírodný materiál korok a jeho jedinečné vlastnosti. *Korkii* [online]. Poprad: Korkii s.r.o. ©2021 [cit. 2021-02-02]. Dostupné z: <https://korkii.sk/prirodny-material-a-jeho-jedinecne-vlastnosti-b12>

Produkty. *Webové stránky Vybranej spoločnosti s.r.o.* [online]. Praha: Vybraná spoločnosť s.r.o., ©2020 [cit. 2020-10-18].

Profile Germany: The Global Competitiveness Index. *World Economic Forum* [online]. Cologny: WEF, ©2017 [cit. 2021-02-02]. Dostupné z: [http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/03CountryProfiles/Standalone2-pagerprofiles/WEF\\_GCI\\_2017\\_2018\\_Profile\\_Germany.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/03CountryProfiles/Standalone2-pagerprofiles/WEF_GCI_2017_2018_Profile_Germany.pdf)

Přehled platných smluv České republiky o zamezení dvojímu zdanění v oboru daní z příjmu. *Ministerstvo financí České republiky*. Praha: Ministerstvo financí České republiky, ©2021 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/dvoji-zdaneni/prehled-platnych-smluv>

Quality of Life in Germany. *Numbeo* [online]. ©2009-2021 [cit. 2021-02-02]. Dostupné z: [https://www.numbeo.com/quality-of-life/country\\_result.jsp?country=Germany](https://www.numbeo.com/quality-of-life/country_result.jsp?country=Germany)

Report for Selected Countries and Subjects: October 2020, Germany. *International Monetary Fund* [online]. ©2021 [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: [https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2020/October/weo-report?c=134,&s=NGDP\\_RPCH,NGDPD,PPPGDP,NGDPDPC,PPPPC,PCPIPCH,&sy=2018&ey=2025&ssm=0&scsm=1&sc=0&ssd=1&ssc=0&sic=0&sort=country&ds=&br=1](https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2020/October/weo-report?c=134,&s=NGDP_RPCH,NGDPD,PPPGDP,NGDPDPC,PPPPC,PCPIPCH,&sy=2018&ey=2025&ssm=0&scsm=1&sc=0&ssd=1&ssc=0&sic=0&sort=country&ds=&br=1)

Share of households with personal computers in Germany 2000-2019. *Statista* [online]. Hamburg: Statista GmbH, ©2021 [cit. 2021-02-16]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/468824/pcs-penetration-rate-in-households-by-type-germany>

SIERING, Danuše. Malé a střední podniky bojují o život i v Německu. A ty české jsou na nich závislé. *Forbes* [online]. Praha: Forbes.cz, ©2021 [cit. 2021-02-16]. Dostupné z: <https://forbes.cz/male-a-stredni-podniky-bojuji-o-zivot-i-v-nemecku-a-ty-ceske-jsou-na-nich-zavisle/>

SWOT analýza. *Ekonomická encyklopédia EuroEkonom.sk* [online]. Košice: EuroEkonom.sk, ©2004 – 2021 [cit. 2021-04-05]. <https://www.euroekonom.sk/manazment/strategicka-diagnostika/swot-analyza/>

Test for Normal Distribution: Lilliefors test. *The MathWorks, Inc.* [online] Massachusetts, USA, ©1994-2021 [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: <https://uk.mathworks.com/help/stats/lillietest.html>

These are the world's most innovative countries. *Business Insider Deutschland* [online]. Berlin: Die Business Insider Deutschland GmbH, ©2021 [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: <https://www.businessinsider.com/these-are-the-10-most-innovative-countries-bloomberg-says-2020-1>

Tri tipy ako naplánovať a spravovať budget pre marketing na rok 2021. *4ME MEDIA* [online]. Bratislava: 4ME MEDIA s. r. o., © 2008 – 2021 [cit. 2021-03-28]. Dostupné z: <https://4memedia.sk/blogy/3-tipy-ako-naplanovat-a-spravovat-budget-pre-marketing-na-rok-2021>

Tschechien: Anzahl der tschechischen Staatsbürger in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union (EU) im Jahr 2020. *Statista* [online]. Hamburg: Statista GmbH. [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/870230/umfrage/tschechen-in-den-laendern-der-eu/>

Typy daní v Německu. *Export do SRN: Portál pro Vaše úspěšné podnikání v SRN* [online]. Praha: WebTrade CZ s.r.o., ©2020 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://www.exportdosrn.cz/info/dane-v-nemecku/typy-dani-v-nemecku/>

Umweltbewusstsein in Deutschland. *Umweltbundesamt* [online]. Dessau-Roßlau: Umweltbundesamt, ©2021 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/nachhaltigkeit-strategien-internationales/gesellschaft-erfolgreich-veraendern/umweltbewusstsein-in-deutschland>

Unter dem Motto „Wir haben Platz“ Tausende demonstrieren in Berlin für die Aufnahme von Geflüchteten. *Der Tagesspiegel* [online]. Berlin: Der Tagesspiegel, ©2021 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://www.tagesspiegel.de/berlin/unter-dem-motto-wir-haben-platz-tausende-demonstrieren-in-berlin-fuer-die-aufnahme-von-gefluechteten/26202806.html>

Über uns. *Bitkom* [online]. Berlin: Bitkom e.V., © 2021 [cit. 2021-02-07]. Dostupné z: <https://www.bitkom.org/Bitkom/Ueber-uns>

Über wlv. *Wer liefert was: Der führende B2B-Marktplatz* [online]. Hamburg: Visible GmbH, ©2021 [cit. 2021-02-19]. Dostupné z: <https://www.wlv.de/de/unternehmen/start>

*Veřejný rejstřík a Sběrka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. ©2012-2015 [cit. 2020-11-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

V Německu po devíti letech klesl počet uprchlíků. Může za to i koronavirus. *iDNES.cz* [online]. ©1999–2021 Praha: MAFRA, a. s. [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/zpravy/zahranicni/nemecko-uprchlici-koronavirus-levice-migrace-ministerstvo-vnitro.A201006\\_141036\\_zahranicni\\_jhr](https://www.idnes.cz/zpravy/zahranicni/nemecko-uprchlici-koronavirus-levice-migrace-ministerstvo-vnitro.A201006_141036_zahranicni_jhr)

V Německu v lednu překvapivě ubylo lidí bez práce. *Fxstreet.cz: server věnovaný obchodování na forexu* [online]. Praha: FXstreet.cz s.r.o., ©2021 [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: <https://www.fxstreet.cz/v-nemecku-v-lednu-prekvapive-ubylo-lidi-bez-prace.html>

Wichtige gesamtwirtschaftliche Größen. *Statistisches Bundesamt (Destatis)* [online]. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt, ©2021 [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Volkswirtschaftliche-Gesamtrechnungen-Inlandsprodukt/Tabellen/inlandsprodukt-gesamtwirtschaft.html#fussnote-1-133070>

Zahl der Apotheken sinkt weiter. *Deutsche Apotheker Zeitung* [online]. Stuttgart: Deutscher Apotheker Verlag, ©2021 [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://www.deutsche-apotheker-zeitung.de/news/artikel/2021/02/05/zahl-der-apotheken-sinkt-weiter>

Zpráva o plnění Exportní strategie České republiky pro období 2012–2020 za rok 2019. *Ministerstvo průmyslu a obchodu: Sekce zahraničního obchodu. Odbor řízení exportní strategie a služeb* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2020 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/zahranicni-obchod/podpora->

[exportu/exportni-strategie/2020/5/Zprava-o-plneni-Exportni-strategie-Ceske-republiky-pro-obdobi-2012-20-za-rok-2019.pdf](#)

## **ZOZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKOV**

Obrázok č. 1: Faktory ovplyvňujúce rozhodnutie o cenách .....	28
Obrázok č. 2: Grafická vizualizácia matice SWOT analýzy .....	45
Obrázok č. 3: Index kvality života: Nemecko .....	62
Obrázok č. 4 : Wer liefert was – Ukážka platformy .....	76
Obrázok č. 5: Logo spoločnosti Orthopädie Technik Marx/Rieger GmbH.....	80
Obrázok č. 6: Logo spoločnosti MedReflexx GmbH .....	80
Obrázok č. 7: Logo spoločnosti Schmale Orthopädietechnik GmbH.....	81
Obrázok č. 8: Logo spoločnosti Orthopädietechnik Siegmann (Siegmann Gesunde Schuhe) GmbH .....	81
Obrázok č. 9: Ukážka e-shopu Vybranej spoločnosti s.r.o. – rozdelenie produktov podľa zdravotného problému .....	102
Obrázok č. 10: Ukážka produktu v rámci galérie e-shopu Vybranej spoločnosti s.r.o.	102
Obrázok č. 11: Logo certifikácie Trusted Shops .....	140



## ZOZNAM POUŽITÝCH TABULIEK

Tabuľka č. 1: Bežné komunikačné platformy .....	32
Tabuľka č. 2 : Cenové stratégie .....	37
Tabuľka č. 3: Strategické taktiky podľa firemných cieľov.....	39
Tabuľka č. 4 : Základné informácie o Vybranej spoločnosti s.r.o.....	49
Tabuľka č. 5: Vybrané ekonomické ukazovatele Nemecka .....	58
Tabuľka č. 6 : Zhrnutie piatich konkurenčných síl .....	74
Tabuľka č. 7: Vybraná konkurencia .....	79
Tabuľka č. 8: Potenciálni partneri .....	82
Tabuľka č. 9: Pozorovanie konkurencie .....	83
Tabuľka č. 10: Hľadané produkty.....	89
Tabuľka č. 11: Slovné spojenia hľadaných produktov .....	89
Tabuľka č. 12: Deskriptívne štatistické ukazovatele u jednotlivých produktov .....	91
Tabuľka č. 13: W-test .....	92
Tabuľka č. 14: Lillieforsov test .....	93
Tabuľka č. 15: Intervalové četnosti predajných cien produktu O1 .....	94
Tabuľka č. 16: Intervalové četnosti predajných cien produktu O2 .....	95
Tabuľka č. 17: Intervalové četnosti predajných cien produktu O3 .....	95
Tabuľka č. 18: Výsledky overenia hypotéz .....	98
Tabuľka č. 19: Počet nájdených veľkoobchodov v jednotlivých spolkových krajinách .....	100
Tabuľka č. 20: Matica SWOT analýzy – celkový prehľad.....	115
Tabuľka č. 21: Hodnotenie SWOT – vyjadrenie pomocou váh .....	116
Tabuľka č. 22: Odhadované marketingové náklady .....	130
Tabuľka č. 23: Výkaz zisku a strát (Profit & Loss account).....	130
Tabuľka č. 24: Harmonogram činností .....	137
Tabuľka č. 26: Stupnica dopadu rizika a pravdepodobnosti výskytu rizika.....	139
Tabuľka č. 27: Hodnotenie rizík.....	139
Tabuľka č. 28: Zhrnutie ročných nákladov Vybranej spoločnosti s.r.o. spojených s expanziou na nemecký trh.....	142
Tabuľka č. 29: Odhad budúcich predajov ortopedických vložiek .....	142
Tabuľka č. 30: Odhad budúcich predajov diabetických vložiek .....	143
Tabuľka č. 31: Odhad budúcich predajov bandáže Hallux valgus .....	143
Tabuľka č. 32: Celkové ročné tržby z predaja vybraných troch druhov ortopedických produktov na nemeckom trhu .....	143

## **ZOZNAM POUŽITÝCH GRAFOV**

Graf č. 1: Tempo rastu reálneho HDP 2009 – 2021 .....	55
Graf č. 2: Miera inflácie podľa HICP a inflačný cieľ ECB .....	56
Graf č. 3: Počet vyhľadovaných konkurenčných firiem v závislosti na počte zamestnancov .....	77
Graf č. 4: Zastúpenie konkurenčných firiem v jednotlivých spolkových krajinách .....	78
Graf č. 5: Viacnásobný krabicový graf .....	96
Graf č. 6: Odhad trendu historických cien produktu O1 .....	97
Graf č. 7: Odhad trendu historických cien produktu O2 .....	97
Graf č. 8: Odhad trendu historických cien produktu O3 .....	98
Graf č. 9: Ganttov diagram .....	138

## ZOZNAM PRÍLOH

Príloha č. 1: Tabuľky absolútnych, relatívnych a kumulatívnych četností

Kategorie	Tabuľka četností:O1 (List1 v data)			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
6,99	1	1	0,333333	0,333333
7,64	1	2	0,333333	0,666667
7,75	1	3	0,333333	1
7,79	4	7	1,333333	2,333333
7,89	1	8	0,333333	2,666667
7,98	2	10	0,666667	3,333333
7,99	3	13	1	4,333333
8,11	1	14	0,333333	4,666667
8,28	1	15	0,333333	5
8,5	1	16	0,333333	5,333333
8,59	3	19	1	6,333333
8,69	1	20	0,333333	6,666667
8,76	1	21	0,333333	7
8,85	1	22	0,333333	7,333333
8,89	1	23	0,333333	7,666667
8,9	4	27	1,333333	9
8,95	1	28	0,333333	9,333333
8,98	1	29	0,333333	9,666667
8,99	10	39	3,333333	13
9,12	1	40	0,333333	13,333333
9,18	2	42	0,666667	14
9,2	1	43	0,333333	14,333333
9,39	2	45	0,666667	15
9,45	2	47	0,666667	15,666667
9,6	2	49	0,666667	16,333333
9,68	1	50	0,333333	16,666667
9,69	1	51	0,333333	17
9,74	1	52	0,333333	17,333333
9,79	1	53	0,333333	17,666667
9,89	1	54	0,333333	18
9,95	4	58	1,333333	19,333333
9,98	4	62	1,333333	20,666667
9,99	28	90	9,333333	30
10,11	1	91	0,333333	30,333333
10,28	7	98	2,333333	32,666667
10,43	1	99	0,333333	33
10,48	1	100	0,333333	33,333333
10,49	4	104	1,333333	34,666667

10,98	1	105	0,333333	35
10,99	3	108	1	36
11,15	1	109	0,333333	36,33333
11,29	10	119	3,333333	39,66667
11,39	9	128	3	42,66667
11,5	8	136	2,666667	45,33333
11,53	1	137	0,333333	45,66667
11,58	1	138	0,333333	46
11,59	5	143	1,666667	47,66667
11,65	1	144	0,333333	48
11,69	3	147	1	49
11,79	6	153	2	51
11,86	1	154	0,333333	51,33333
11,87	2	156	0,666667	52
11,88	2	158	0,666667	52,66667
11,89	2	160	0,666667	53,33333
11,9	2	162	0,666667	54
11,95	4	166	1,333333	55,33333
11,98	4	170	1,333333	56,66667
11,99	5	175	1,666667	58,33333
12,28	1	176	0,333333	58,66667
12,57	1	177	0,333333	59
12,58	3	180	1	60
12,59	4	184	1,333333	61,33333
12,88	1	185	0,333333	61,66667
12,89	6	191	2	63,66667
12,91	1	192	0,333333	64
12,95	13	205	4,333333	68,33333
12,98	2	207	0,666667	69
12,99	6	213	2	71
13,3	2	215	0,666667	71,66667
13,35	1	216	0,333333	72
13,36	2	218	0,666667	72,66667
13,39	11	229	3,666667	76,33333
13,44	1	230	0,333333	76,66667
13,5	1	231	0,333333	77
13,55	1	232	0,333333	77,33333
13,9	1	233	0,333333	77,66667
13,95	3	236	1	78,66667
14,19	2	238	0,666667	79,33333
14,57	1	239	0,333333	79,66667
14,8	3	242	1	80,66667
14,89	3	245	1	81,66667
14,95	15	260	5	86,66667
14,99	5	265	1,666667	88,33333

15,12	1	266	0,333333	88,66667
15,19	1	267	0,333333	89
15,39	1	268	0,333333	89,33333
15,47	2	270	0,666667	90
15,59	1	271	0,333333	90,33333
15,95	1	272	0,333333	90,66667
15,99	3	275	1	91,66667
16,21	1	276	0,333333	92
16,29	3	279	1	93
16,44	2	281	0,666667	93,66667
16,96	1	282	0,333333	94
16,99	1	283	0,333333	94,33333
17,49	1	284	0,333333	94,66667
17,8	1	285	0,333333	95
18,69	1	286	0,333333	95,33333
18,9	1	287	0,333333	95,66667
18,95	1	288	0,333333	96
19,15	1	289	0,333333	96,33333
19,44	1	290	0,333333	96,66667
19,48	1	291	0,333333	97
19,79	1	292	0,333333	97,33333
19,95	2	294	0,666667	98
19,98	2	296	0,666667	98,66667
20,9	1	297	0,333333	99
22,68	1	298	0,333333	99,33333
22,71	1	299	0,333333	99,66667
24,9	1	300	0,333333	100
ChD	0	300	0	100

Kategorie	Tabulka četností:O2 (List1 v data)			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
7,59	2	2	0,666667	0,666667
7,95	1	3	0,333333	1
10	1	4	0,333333	1,333333
10,3	1	5	0,333333	1,666667
10,5	4	9	1,333333	3
10,57	2	11	0,666667	3,666667
11,36	5	16	1,666667	5,333333
11,74	4	20	1,333333	6,666667
11,95	1	21	0,333333	7
12,49	1	22	0,333333	7,333333
12,87	1	23	0,333333	7,666667
12,9	1	24	0,333333	8
12,95	1	25	0,333333	8,333333
12,99	9	34	3	11,33333

13,28	1	35	0,333333	11,66667
13,87	2	37	0,666667	12,33333
13,89	2	39	0,666667	13
13,9	3	42	1	14
13,97	2	44	0,666667	14,66667
14	1	45	0,333333	15
14,26	2	47	0,666667	15,66667
14,57	2	49	0,666667	16,33333
14,86	1	50	0,333333	16,66667
14,95	2	52	0,666667	17,33333
14,99	3	55	1	18,33333
15,5	1	56	0,333333	18,66667
15,58	1	57	0,333333	19
15,99	9	66	3	22
16,56	1	67	0,333333	22,33333
16,76	1	68	0,333333	22,66667
16,9	3	71	1	23,66667
16,99	7	78	2,333333	26
17,49	1	79	0,333333	26,33333
17,51	2	81	0,666667	27
17,52	1	82	0,333333	27,33333
17,55	1	83	0,333333	27,66667
17,6	1	84	0,333333	28
17,67	1	85	0,333333	28,33333
17,79	1	86	0,333333	28,66667
17,9	3	89	1	29,66667
17,99	1	90	0,333333	30
18,3	1	91	0,333333	30,33333
18,39	11	102	3,666667	34
18,4	1	103	0,333333	34,33333
18,45	3	106	1	35,33333
18,84	1	107	0,333333	35,66667
18,88	1	108	0,333333	36
18,95	2	110	0,666667	36,66667
18,97	1	111	0,333333	37
18,99	3	114	1	38
19,39	1	115	0,333333	38,33333
19,45	3	118	1	39,33333
19,49	1	119	0,333333	39,66667
19,71	1	120	0,333333	40
19,88	1	121	0,333333	40,33333
19,89	19	140	6,333333	46,66667
19,9	6	146	2	48,66667
19,95	18	164	6	54,66667
19,98	3	167	1	55,66667

19,99	10	177	3,333333	59
20,42	2	179	0,666667	59,66667
20,9	1	180	0,333333	60
21,43	1	181	0,333333	60,33333
21,44	1	182	0,333333	60,66667
21,73	1	183	0,333333	61
21,95	6	189	2	63
22,2	6	195	2	65
22,37	1	196	0,333333	65,33333
22,99	1	197	0,333333	65,66667
23,51	1	198	0,333333	66
23,6	1	199	0,333333	66,33333
24,32	3	202	1	67,33333
24,37	5	207	1,666667	69
24,9	1	208	0,333333	69,33333
24,95	2	210	0,666667	70
24,99	5	215	1,666667	71,66667
25,34	1	216	0,333333	72
25,86	1	217	0,333333	72,33333
25,95	1	218	0,333333	72,66667
26,28	5	223	1,666667	74,33333
26,37	5	228	1,666667	76
26,49	4	232	1,333333	77,33333
26,5	1	233	0,333333	77,66667
26,99	1	234	0,333333	78
27,97	1	235	0,333333	78,33333
29,19	1	236	0,333333	78,66667
29,5	1	237	0,333333	79
29,7	5	242	1,666667	80,66667
29,87	5	247	1,666667	82,33333
29,9	3	250	1	83,33333
29,95	1	251	0,333333	83,66667
29,99	1	252	0,333333	84
30,1	1	253	0,333333	84,33333
30,19	4	257	1,333333	85,66667
30,29	3	260	1	86,66667
30,47	1	261	0,333333	87
31,16	3	264	1	88
31,77	2	266	0,666667	88,66667
31,95	1	267	0,333333	89
32,9	1	268	0,333333	89,33333
34,9	1	269	0,333333	89,66667
35,96	1	270	0,333333	90
35,99	1	271	0,333333	90,33333
36,83	1	272	0,333333	90,66667

37,9	2	274	0,666667	91,33333
38,64	4	278	1,333333	92,66667
39,9	1	279	0,333333	93
39,95	15	294	5	98
39,99	1	295	0,333333	98,33333
42,56	1	296	0,333333	98,66667
45,67	1	297	0,333333	99
49,99	1	298	0,333333	99,33333
55,29	2	300	0,666667	100
ChD	0	300	0	100

Kategorie	Tabulka četností:O3 (List1 v data)			
	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
4,96	1	1	0,333333	0,333333
4,99	1	2	0,333333	0,666667
5,38	1	3	0,333333	1
5,63	1	4	0,333333	1,333333
5,79	1	5	0,333333	1,666667
5,86	1	6	0,333333	2
5,99	1	7	0,333333	2,333333
6	1	8	0,333333	2,666667
6,16	1	9	0,333333	3
6,18	1	10	0,333333	3,333333
6,42	1	11	0,333333	3,666667
6,5	1	12	0,333333	4
6,56	1	13	0,333333	4,333333
6,59	1	14	0,333333	4,666667
6,95	3	17	1	5,666667
6,96	3	20	1	6,666667
6,99	6	26	2	8,666667
7,26	1	27	0,333333	9
7,29	2	29	0,666667	9,666667
7,5	1	30	0,333333	10
7,58	2	32	0,666667	10,66667
7,59	1	33	0,333333	11
7,66	2	35	0,666667	11,66667
7,68	1	36	0,333333	12
7,69	1	37	0,333333	12,33333
7,83	1	38	0,333333	12,66667
7,98	1	39	0,333333	13
7,99	4	43	1,333333	14,33333
8,26	2	45	0,666667	15
8,31	2	47	0,666667	15,66667
8,7	1	48	0,333333	16
8,72	1	49	0,333333	16,33333



8,79	1	50	0,333333	16,66667
8,89	1	51	0,333333	17
8,9	4	55	1,333333	18,33333
8,99	3	58	1	19,33333
9,3	1	59	0,333333	19,66667
9,33	1	60	0,333333	20
9,59	2	62	0,666667	20,66667
9,89	1	63	0,333333	21
9,95	2	65	0,666667	21,66667
9,99	22	87	7,333333	29
10,24	1	88	0,333333	29,33333
10,29	1	89	0,333333	29,66667
10,36	1	90	0,333333	30
10,44	1	91	0,333333	30,33333
10,49	2	93	0,666667	31
10,5	1	94	0,333333	31,33333
10,55	1	95	0,333333	31,66667
10,62	4	99	1,333333	33
10,79	2	101	0,666667	33,66667
10,83	2	103	0,666667	34,33333
10,99	12	115	4	38,33333
11,15	1	116	0,333333	38,66667
11,33	1	117	0,333333	39
11,64	2	119	0,666667	39,66667
11,66	3	122	1	40,66667
11,69	2	124	0,666667	41,33333
11,87	2	126	0,666667	42
11,9	2	128	0,666667	42,66667
11,95	1	129	0,333333	43
11,99	11	140	3,666667	46,66667
12,16	3	143	1	47,66667
12,17	1	144	0,333333	48
12,19	2	146	0,666667	48,66667
12,24	1	147	0,333333	49
12,37	1	148	0,333333	49,33333
12,57	1	149	0,333333	49,66667
12,59	2	151	0,666667	50,33333
12,66	2	153	0,666667	51
12,67	2	155	0,666667	51,66667
12,71	1	156	0,333333	52
12,76	1	157	0,333333	52,33333
12,81	4	161	1,333333	53,66667
12,95	12	173	4	57,66667
12,99	1	174	0,333333	58
13,18	1	175	0,333333	58,33333

13,5	2	177	0,666667	59
13,79	1	178	0,333333	59,33333
13,99	1	179	0,333333	59,66667
14,11	1	180	0,333333	60
14,12	1	181	0,333333	60,33333
14,19	2	183	0,666667	61
14,94	2	185	0,666667	61,66667
14,99	4	189	1,333333	63
15	1	190	0,333333	63,33333
15,49	2	192	0,666667	64
15,79	4	196	1,333333	65,33333
15,99	5	201	1,666667	67
16,39	1	202	0,333333	67,33333
16,9	1	203	0,333333	67,66667
17,33	2	205	0,666667	68,33333
17,46	1	206	0,333333	68,66667
17,49	2	208	0,666667	69,33333
17,5	3	211	1	70,33333
17,68	1	212	0,333333	70,66667
17,8	1	213	0,333333	71
17,95	1	214	0,333333	71,33333
17,96	1	215	0,333333	71,66667
17,97	1	216	0,333333	72
17,99	1	217	0,333333	72,33333
18,18	1	218	0,333333	72,66667
18,2	1	219	0,333333	73
18,21	1	220	0,333333	73,33333
18,23	1	221	0,333333	73,66667
18,25	1	222	0,333333	74
18,33	2	224	0,666667	74,66667
18,39	1	225	0,333333	75
18,44	3	228	1	76
18,47	1	229	0,333333	76,33333
18,51	1	230	0,333333	76,66667
18,6	1	231	0,333333	77
18,74	2	233	0,666667	77,66667
18,81	4	237	1,333333	79
18,92	2	239	0,666667	79,66667
18,98	1	240	0,333333	80
18,99	2	242	0,666667	80,66667
19	1	243	0,333333	81
19,49	1	244	0,333333	81,33333
19,63	1	245	0,333333	81,66667
19,64	1	246	0,333333	82
19,95	2	248	0,666667	82,66667

19,99	10	258	3,333333	86
20,29	2	260	0,666667	86,66667
20,88	1	261	0,333333	87
20,9	6	267	2	89
21,42	1	268	0,333333	89,33333
21,43	1	269	0,333333	89,66667
22,15	1	270	0,333333	90
22,39	1	271	0,333333	90,33333
22,46	2	273	0,666667	91
22,49	1	274	0,333333	91,33333
22,9	4	278	1,333333	92,66667
22,94	1	279	0,333333	93
22,98	2	281	0,666667	93,66667
22,99	1	282	0,333333	94
23,1	4	286	1,333333	95,33333
23,83	1	287	0,333333	95,66667
23,9	1	288	0,333333	96
24,32	3	291	1	97
24,95	1	292	0,333333	97,33333
24,99	3	295	1	98,33333
27,95	1	296	0,333333	98,66667
29	1	297	0,333333	99
33,99	2	299	0,666667	99,66667
34,07	1	300	0,333333	100
ChD	0	300	0	100

## Príloha č. 2: Matlab skript pre výpočet testu normality (Lillieforsov test)

```
disp("If h = 1, this indicates the rejection of the null hypothesis at
the Alpha significance level.")
disp("If h = 0, this indicates a failure to reject the null hypothesis
at the Alpha significance level.")
```

```
%% more on https://uk.mathworks.com/help/stats/lillietest.html
```

```
disp("=====O1=====")
[o1]=xlsread('O1.xlsx');
[h,p,kstat,critval] =
lillietest(o1,'Alpha',0.05,'Distribution','normal')
```

```
disp("=====O2=====")
[o2]=xlsread('O2.xlsx');
[h,p,kstat,critval] =
lillietest(o2,'Alpha',0.05,'Distribution','normal')
```

```
disp("=====O3=====")
[o3]=xlsread('O3.xlsx');
[h,p,kstat,critval] =
lillietest(o3,'Alpha',0.05,'Distribution','normal')
```

### Príloha č. 3: Histogramy jednotlivých ortopedických produktov

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa STATISTICA)

