



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH STRATEGIE EXPANZE NA ZAHRANIČNÍ TRH

THE PROPOSAL OF FOREIGN MARKET ENTRY STRATEGY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Karolína Vítková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Bc. Karolína Vítková
Studijní program:	Mezinárodní ekonomika a obchod
Studijní obor:	bez specializace
Vedoucí práce:	doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.
Akademický rok:	2019/20

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:

Návrh strategie expanze na zahraniční trh

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup řešení

Teoretický přístup k řešenému problému (nejnovější poznatky v oblasti řízení podniku a přípravě expanze na zahraniční trhy)

Analytická část (analýza vnějšího a vnitřního prostředí, analýza poptávky na vybraných trzích, analýza zdrojů, rizik a kapacit v souladu s vymezeným problémem)

Návrh expanze na vybraný zahraniční trh (trhy) včetně ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je vypracování návrhu strategie expanze na slovenský trh pro společnost prodávající dámské oblečení a doplňky.

Základní literární prameny:

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

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

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

KUBÍČKOVÁ, D. a I. JINDŘICHOVSKÁ, 2015. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.

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

WAISOVÁ, Š. 2014. Manuál exportéra. Plzeň: Aleš. ISBN 978-80-7380-539-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

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

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Předmětem diplomové práce je návrh strategie expanze vybrané společnosti na zahraniční trh. Tato společnost sídlí v Brně a hlavním předmětem podnikání je prodej dámské módy. Práce je rozdělena do čtyř částí. První část se zabývá vymezením problému, cíli práce a metodami zpracování. Teoretická část mapuje základní pojmy řešené problematiky. Na tuto část navazuje analytická část s analýzou vnějšího a vnitřního prostředí. Poslední, a to návrhovou část práce tvoří vlastní návrhy řešení včetně finančního plánu.

Abstract

The aim of the diploma thesis is to suggest a strategy for an expansion of the selected company on a foreign market. This company is based in Brno and its core business is selling women's fashion. The thesis is divided into four parts. The first part concerns the main aspects of the problem, the aim of the thesis and the methods used in order to achieve it. The theoretical part introduces the basic theoretic concepts of the researched matter. This part is followed by a description of an external and internal environment. The last part of the thesis consists of some suggestions and proposed solutions which includes a financial plan as well.

Klíčová slova

expanze, SLEPT, Porterův model pěti sil, SWOT, Slovenská republika, dámská móda

Key words

expansion, SLEPT, Porter's five forces, SWOT, The Slovak Republic, women's fashion

Bibliografická citace

VÍTKOVÁ, Karolína. *Návrh strategie expanze na zahraniční trh* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127589>.
Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Iveta Šimberová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 11. května 2020

.....

podpis studenta

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce paní doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, informace a připomínky, které mi byly z její strany poskytnuty při zpracovávání této práce. Mé velké díky patří také manažerce analyzované společnosti. Také děkuji rodině a příteli, kteří mě při psaní této práce podporovali.

Obsah

ÚVOD.....	11
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ	13
1.1 Vymezení problému	13
1.2 Cíle práce	14
1.3 Metody zpracování.....	15
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	19
2.1 Zahraniční obchod.....	19
2.2 Důvody k expanzi.....	20
2.3 Logistika	20
2.4 Vstup společnosti na zahraniční trh.....	23
2.5 Formy vstupu na mezinárodní trhy	25
2.5.1 Vývozní a dovozní operace.....	25
2.5.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice.....	27
2.5.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy	28
2.6 Proces vstupu na zahraniční trhy.....	30
2.7 Analýza vnějšího prostředí	31
2.7.1 PESTLE analýza	31
2.7.2 Analýza trhu.....	32
2.7.3 Porterova analýza	36
2.7.4 Rizika podnikání	39
2.8 Analýza vnitřního prostředí	40
2.8.1 Analýza 7S.....	40
2.8.2 Marketingový mix.....	43
2.9 Analýza vybraných finančních ukazatelů.....	45
2.10 SWOT analýza.....	47

2.11	Shrnutí teoretické části.....	48
3	ANALYTICKÁ ČÁST	50
3.1	Charakteristika společnosti.....	50
3.2	Základní informace o státu	53
3.3	Analýza vnějšího prostředí	54
3.3.1	PESTLE analýza	54
3.3.2	Analýza trhu.....	65
3.3.3	Porterova analýza.....	77
3.3.4	Rizika podnikání	80
3.4	Analýza vnitřního prostředí	81
3.4.1	Analýza 7S.....	81
3.4.2	Marketingový mix.....	86
3.5	Analýza vybraných finančních ukazatelů.....	95
3.6	SWOT analýza	99
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	105
4.1	Forma vstupu na slovenský trh	105
4.2	Proces založení společnosti s.r.o. na Slovensku	106
4.3	Proces strategie vstupu	112
4.4	Marketingový mix.....	112
4.4.1	Produkt	112
4.4.2	Cena.....	115
4.4.3	Distribuce.....	117
4.4.4	Marketingová komunikace	118
4.5	Finanční plán.....	123
4.6	Harmonogram činností	131
4.7	Rizika.....	132

4.7.1	Hodnocení rizik před opatřeními	134
4.7.2	Opatření proti rizikům	135
4.8	Přínosy	137
ZÁVĚR.....		138
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....		141
SEZNAM OBRÁZKŮ		149
SEZNAM TABULEK.....		150
SEZNAM GRAFŮ		152
SEZNAM ZKRATEK.....		153
SEZNAM PŘÍLOH		155

ÚVOD

Miuccia Prada, návrhářka přední italské módní značky, je považována za jednu z nevlivnějších módních návrhářek naší doby. Řekla: „What you wear is how you present yourself to the world, especially today, when human contacts go so fast. Fashion is instant language.“ Překladem: „Co nosíš je to, jak se prezentuješ světu, zvláště v dnešní době, kdy jsou mezilidské kontakty tak rychlé. Móda je instantním jazykem.“ Tato slova pronesla v rozhovoru pro The Wall Street Journal již před třinácti lety. Móda se stala společenským fenoménem. Oblečení a obuv jsou věci, které nakupujeme a používáme všichni. Každý den. Je obecně známo, že ženy holdují nákupům více. Oblečení se tak pro lidstvo stalo nejen každodenní nutností, nýbrž vyjádřením emocí a jakýmsi jazykem, kterým na podvědomé úrovni jednáme se svým okolím.

Módní branže zaměstnává po celém světě miliony lidí od výrobců oděvních materiálů přes marketingové specialisty, návrháře a modelky až po dělnice a dělníky pracujících na výrobních linkách. Z toho je patrné, jak důležitou ekonomickou roli móda hraje.

Trendem, který vznikl v 90. letech, je tzv. fast fashion. Jedná se o způsob, kterým většina velkých značek vyrábí své produkty. Výroba má být co nejrychlejší, a zároveň nejlevnější. Proto se výroba přesouvá do zemí s levnou pracovní silou (převážně Bangladéš, Vietnam a Indie), kde se nedbá v takové míře na ochranu podmínek, ve kterých zaměstnanci pracují. Většina lidí zde pracuje za méně než minimální mzdu a není výjimkou, že jsou v továrnách zaměstnávány děti. Zároveň prostředí, ve kterém pracují, neprochází žádnou kontrolou. Tento způsob produkce textilního průmyslu je jedním z největších znečišťovatelů životního prostředí.

Svým vystoupením na klimatickém summitu v New Yorku zdvihla vlnu ohlasu 16letá Greta Thunbergová, ekologická aktivistka bojující proti znečišťování planety. Je patrné, že společnosti (zahraniční, ale i ty působící v Česku a na Slovensku) budou muset své budoucí výrobní i marketingové strategie přizpůsobit zvyšujícímu se zájmu o ekologické smýšlení. Tyto projevy mohou společně způsobit vytváření nových, nezanedbatelných rozpočtových položek, se kterými dříve nebylo třeba uvažovat. Jako příklady lze uvést nárůst cen výrobních materiálů či technologií, podstatné změny ve způsobech logistiky a prodeje, či například možné nadcházející ekonomicky negativní změny.

V tomto odvětví se neustále dějí změny, co bylo v módě před dvaceti lety se zase vrací nazpět, a proto i lidé nakupují, aby šli ruku v ruce s novodobými trendy. Uplynulý podzim byl charakteristický opět kostkovanými vzory, fialovou barvou, důrazem na úzký pas, peřím, kolovými sukněmi, kalhotami do zvonu a mašlemi u krku.

Společnost si je těchto změn vědoma a zahraniční expanzí chce zvýšit svoji konkurenceschopnost a podíl na trhu. Výběr tématu diplomové práce je tak požadavkem společnosti, ale i osobním zájmem.

Práce je rozdělena do čtyř částí:

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

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ

Tato kapitola se zabývá vymezením hlavního zkoumaného problému, ze kterého budou následně vymezeny dílčí cíle práce a také důvod výběru této práce. Poslední část popisuje metody zpracování práce.

1.1 Vymezení problému

Pro každou společnost, která chce růst, je z hlediska perspektivy dlouhodobé úspěšnosti významná její tržní pozice a možnost dalšího rozvoje. Jakmile je dobře zavedená na tuzemském trhu, dalším jejím logickým krokem je pak expandovat na zahraniční trhy. Zajistí si tak další zákazníky, bude mít nové obchodní příležitosti a může také předejít poklesu poptávky na tuzemském trhu. Vstup na zahraniční trhy je také dobré uvážit z hlediska diverzifikace rizika. Jestliže nastane situace, která negativně ovlivní její podnikání na tuzemském trhu, díky diverzifikaci rizik mohou být negativní dopady recese menší.

Společnost XY s. r. o. je poměrně mladá společnost, která na trhu působí od roku 2014. Nabízí pouze dámské oblečení, boty a doplňky. Předmětem podnikání se řadí mezi výrobu, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Její roční obrat nebo celková roční bilanční suma nepřesahuje 2 miliony EUR, proto se řadí mezi mikropodniky. Její myšlenkou je prodávat jedinečné produkty ženám, nově i z autorských kolekcí. Každý produkt má tedy pouze pár vyhotovení s důrazem na unikátnost a jedinečnost.

Od svého vzniku se podnik rozrostl z malého showroomu i do prostředí e-commerce, přičemž vyvstala otázka možnosti expanze do zahraničí, konkrétně do Slovenské republiky. Vzhledem k tomu, že společnost sídlí pouze v České republice, nemá vytvořenou analýzu slovenského trhu a zákaznických preferencí. Společnosti chybí odpověď na otázku, jakou strategii expanze na zahraniční trh zvolit. Hlavní otázkou průzkumu tvořeného pro společnost je: „Jaké faktory ovlivňují Slovenky při nákupu oblečení?“

1.2 Cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je návrh strategie expanze vybrané společnosti XY s. r. o. na zahraniční trh, konkrétně do Slovenské republiky. K hlavnímu cíli jsou stanoveny dílčí cíle.

Dílčí cíle práce:

- **Analýza vnějšího prostředí**

Před vstupem na zahraniční trh je třeba vypracovat strategickou analýzu okolního prostředí společnosti – jaké politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory ji ovlivňují. Analýza trhu poskytne informace o velikosti, vymezení, míře růstu trhu, jeho atraktivitě, ziskovosti, trendech, predikci potřeb a poptávky. Trh bude rozdělen do segmentů a identifikován jeden, ve kterém bude vypracován průzkum. Model pěti sil je nástrojem ke zkoumání konkurenčního prostředí, pomůže určit pozici společnosti na trhu vzhledem ke konkurenci. Cílem modelu je pochopit síly, které na společnosti působí, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. Dopředu mohou být vyhodnocena i možná rizika, která souvisejí s mezinárodním obchodem. Analýza vnějšího prostředí pomůže odhalit příležitosti a hrozby potřebné k vytvoření SWOT.

- **Analýza vnitřního prostředí společnosti**

Kromě analýzy vnějšího prostředí je důležitá také analýza vnitřního prostředí, která doplňuje celkovou analýzu potřebnou před vstupem na zahraniční trh. Metodou strategické analýzy je McKinseyho model 7S a využívá se pro hodnocení kritických prvků představujících nutnou podmínku pro vytvoření podnikové strategie. Marketingový mix jsou 4 základní marketingové nástroje, které podnik využívá k dosažení svých cílů. Analýza vnitřního prostředí pomůže odhalit a pojmenovat silné a slabé stránky potřebné k vytvoření SWOT.

- **Analýza vybraných finančních ukazatelů**

Analýza finančních ukazatelů se využívá pro zjištění finanční situace společnosti. Vytváří tak základ pro řízení budoucího vývoje a stanovuje přitažlivost pro potenciální investory. Zdrojem informací jsou především finanční výkazy (rozvaha a výkaz zisků a ztrát). Cílem je posoudit finanční zdraví a identifikovat silné a slabé stránky společnosti, aby definovaly strategii pro budoucí rozvoj.

- **SWOT analýza**

Tato analýza sumarizuje výsledky předešlých analýz. Silné a slabé stránky vycházejí z analýzy vnitřního prostředí (jestliže můžeme ovlivnit danou položku) a příležitosti a hrozby z analýzy vnějšího prostředí společnosti (jestliže nemůžeme ovlivnit danou položku). Zjištěné dílčí údaje se zpracovávají do tzv. SWOT matice, ve které jsou rozřazeny dle vlivu. V každé kategorii musí být stejný počet položek. Pokud není, provádí se dílčí hodnocení, na jehož základě jsou vybrány nejdůležitější položky. Poté se hodnotí vztah mezi jednotlivými položkami vnitřních a vnějších faktorů. Hodnocení váhy se hodnotí podle důležitosti jednotlivých položek (0;0,5;1). Po provedení analýzy SWOT a nalezení nejdůležitější vazby jsou k dispozici podklady potřebné k určení strategie (maxi-maxi; maxi-mini; mini-maxi; mini-mini), na jejímž základě jsou vytvořeny návrhy.

1.3 Metody zpracování

Teoretická část popisuje pojmy související s expanzí na zahraniční trhy (zahraniční obchod, důvody k expanzi, logistika, vstup na zahraniční trh a jeho formy) a užité analýzy. Analýzy používané pro vnější prostředí – PESTLE, analýza trhu, Porterova analýza 5 sil, rizika podnikání a analýzy používané pro vnitřní prostředí společnosti – model McKinsey 7S a marketingový mix. Část také popisuje vybrané finanční ukazatele a závěrečnou SWOT analýzu.

Další, analytická část, představuje vybranou společnost a provedení všech analýz popsanych v teoretické části. Při hodnocení matice SWOT bude zvolena nejvhodnější strategie.

Poslední návrhová část navrhne strategii vstupu expanze na zahraniční trh včetně finančního plánu.

Popis jednotlivých metod:

- **PESTLE analýza**

Analytická technika sloužící ke strategické analýze okolního prostředí organizace. PESTLE (popřípadě PESTEL) je akronym a jednotlivá písmena znamenají různé typy vnějších faktorů:

- political (politické) – působení politických vlivů,
- economical (ekonomické) – vliv ekonomiky,
- social (sociální) – lokální, národní, regionální, světové vlivy,
- technological (technologické) – vliv dopadů technologií,
- legal (legislativní) – působení legislativních vlivů,
- ecological (ekologické, environmentální) – problematika životního prostředí (Machková, 2014)

- **Analýza trhu**

Analýza trhu je základem pro budování podnikatelského plánu. Zjišťuje, jestli je na trhu (místo, kde se potkává nabídka a poptávka) zájem o daný produkt v odvětví. Podává celkové informace o trhu a všech subjektech na něm působících (konkurence, dodavatelé, odběratelé, stát), vymezení cílové skupiny zákazníků (dle věku, pohlaví, oblasti bydlení, výše příjmů, rodinného vztahu, postoje k nákupu, popř. životního stylu), podrobná analýza přímé konkurence. Informace lze získat kvalitativním (např. rozhovorem) nebo kvantitativním výzkumem (např. dotazníkem). (Kotler, 2013)

- **Porterova analýza 5 sil**

Porterova analýza 5 sil je nástroj, pomocí kterého je možné zanalyzovat:

- stávající konkurenty a jejich schopnost ovlivnit cenu i množství nabízeného výrobku,
- potenciální konkurenty a možnost vstupu na trh a ovlivnit cenu a množství výrobku,
- vyjednávací sílu dodavatelů a jejich schopnost ovlivnit cenu a množství vstupů,
- vyjednávací sílu zákazníka a jejich schopnost ovlivnit cenu a množství výrobku,
- hrozbu vzniku substitutů – cena a množství výrobků schopných nahradit daný výrobek. (Němec, 2008)

- **Rizika podnikání**

Podstatou analýzy rizik vývozu působících v souvislosti s přistoupením k novému trhu je prevence jejich vzniku anebo včasná reakce. Rizika lze rozdělit do dvou hlavních kategorií:

- rizika před dodávkou – mohou vznikat ztráty v důsledku přerušování výroby nebo nedokončení obchodní operace,
- rizika po dodání – platební riziko nebo společnosti může způsobit škodu neodebrání zboží obchodním partnerem. (Waisová, 2014)

- **Analýza 7S**

Analýza 7S – zkoumá strategii, strukturu, systémy odměňování a hodnocení, spolupracovníky, schopnosti a sdílené hodnoty, kde:

- strategy (strategie) – vyjadřuje, jakým způsobem podnik uskutečňuje své vize a reaguje na příležitosti a hrozby v daném oboru podnikání,
- structure (struktura) – strukturou se chápe organizační uspořádání v podniku, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, vztahy mezi podnikatelskými jednotkami, oblasti expertízy, kontrolních mechanismů a sdílení informací,
- systems (systémy) – procedury, které pomáhají řídit každodenní aktivity (manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy, inovační systémy atd.),
- staff (spolupracovníci) – lidské zdroje organizace a jejich rozvoj a vzdělání, vztahy mezi nimi, postoj vůči podniku, motivace a aspirace,
- skills (schopnosti) – co je uvnitř organizace děláno nejlépe, pracovníci musí mít vhodné učící prostředí, aby se mohli zdokonalovat, musí se jim poskytovat prostor, čas učit se a tolerovat neúspěch,
- style (styl vedení) – styl, jak management řeší problémy, jak vede a motivuje pracovníky,
- shared values (sdílené hodnoty) – základní skutečnosti, vize a principy podniku, každý uvnitř a vně společnosti by měl vědět, jaké jsou cíle podniku. (Mallya, 2007)

- **Marketingový mix 4P**

Marketingový mix představuje a popisuje všechny taktické kroky, které společnost dělá, aby zvýšila poptávku po svém produktu. Účinný marketingový mix vhodně kombinuje všechny své složky tak, aby se zákazníkovi poskytla maximální hodnota a byly splněny marketingové cíle společnosti. Jednotlivé složky:

- product (produkt) – produkt a jeho vlastnosti z hlediska zákazníka – kvalita, spolehlivost, značka, design, záruka, servis a další služby apod.,
- price (cena) – cena produktu a celková cenová politika podniku,
- place (distribuce) – způsob distribuce produktu od jeho výrobce ke konečnému zákazníkovi,
- promotion (marketingová komunikace) – způsob propagace produktu. (Machková, 2009)

- **Analýza vybraných finančních ukazatelů**

Analýza poměrových ukazatelů vychází z účetních výkazů rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Poměrové ukazatele umožňují rychlý obraz o základních finančních charakteristikách společnosti a srovnávají ji s odvětvovými hodnotami. Zkoumané ukazatele:

- ukazatele rentability – smyslem je vyhodnotit úspěšnost dosahování cílů organizace při zohlednění vložených prostředků,
- ukazatele likvidity – stanovuje míru schopnosti společnosti uhradit své závazky,
- ukazatele zadluženosti – měří, jak společnost využívá k financování cizí zdroje a jak je schopna hradit své závazky,
- ukazatele aktivity – sledují schopnost podniku využívat majetek. (Kubíčková, 2015)

- **SWOT analýza**

Po zpracování analýz vnějšího a vnitřního prostředí bude provedena analýza slabých a silných stránek, hrozeb a příležitostí pro společnost – SWOT analýza, kde:

- strengths – silné stránky,
- weaknesses – slabé stránky,
- opportunities – příležitosti,
- threats – hrozby. (Němec, 2008)

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V kapitole teoretická východiska práce bude popsána teorie zahraničního obchodu, důvody expanze, logistika, vstup na zahraniční trh a jeho formy, proces vstupu na zahraniční trhy, analýza vnějšího prostředí, analýza vnitřního prostředí, analýza vybraných finančních ukazatelů a SWOT analýza. Teoretická východiska jsou nezbytná pro pochopení strategie expanze na zahraniční trh.

2.1 Zahraniční obchod

O zahraničním obchodu existovaly studie již v době, kdy převládalo merkantilistické ekonomické myšlení. Merkantilismus vznikl v době počátků a upevňování centralizovaných monarchií, v době koloniální expanze a budování impérií, proto měl velký vliv na obchodní politiku dlouhá staletí. Hlavní úvahy byly postaveny na myšlence národních zájmů, ztotožňovaly národní bohatství s penězi. Smysl byl spatřován v tom, že hlavním zdrojem růstu bohatství národa je zahraniční obchod. Jenže merkantilisté nespatořovali význam zahraničního obchodu v podpoře mezinárodní dělby práce (až klasikové), ale v jeho aktivní bilanci. Mylně pokládali zahraniční obchod za hru „s nulovým součtem“. Angličtí klasikové prokázali, že jde o „hru s pozitivním součtem“. Prokázali, že obchod zvětšuje bohatství všech zúčastněných národů nezávisle na tom, jakou mají obchodní bilanci a přínosem je dělba práce mezi národy. (Svatoš, 2009)

Adam Smith byl prvním ekonomem, který definoval úlohu zahraničního obchodu. Příčina bohatství národů je v získání absolutních výhod vyplývajících ze směny výrobků na zahraničních trzích (teorie absolutních výhod). David Ricardo, zakladatel klasické ekonomické teorie, definoval teorii komparativních výhod vyplývajících z mezinárodního obchodu. Teorie předpokládá, že specializace a oboustranně výhodná směna se mezi zeměmi může rozvinout i tehdy, když jedna z nich dokáže vyrábět zboží s nižšími náklady a druhá země naopak má vyšší náklady. (Svatoš, 2009)

Clo je peněžitá částka, kterou stát vybírá v souvislosti s dovozem nebo vývozem, jeho původ je fiskální a řadí se mezi tarifní opatření. Jejich sazba je předem vyhlášená na určité období dopředu. Netarifní překážka je každé jiné opatření, které může ovlivňovat obchod. Otevřenost země je dána podílem vývozu, dovozu na HDP poskytuje informaci o významu obchodu pro danou ekonomiku. Obecně platí, že menší ekonomiky vykazují vyšší zapojení do mezinárodního obchodu než ekonomiky větší. Největšími obchodními

partnery České republiky při vývozu jsou státy okolní – Německo, Slovensko, Polsko. (Kalínská, 2010)

2.2 Důvody k expanzi

Ze strategického hlediska jsou důvody čtyři:

- zvyšování prodejů,
- více zdrojů,
- diversifikace odběratelů/dodavatelů,
- minimalizace rizik. (Halík, 2016)

Vstupem na zahraniční trh se společností mohou otevírat nové možnosti zvyšování prodejů, protože kupní síla na mezinárodních trzích je větší než na jednom trhu. Index transnacionality se vypočte jako průměr tří poměrných veličin – zahraniční aktiva k celkovým, zahraniční prodej k celkovým a počet zahraničních zaměstnanců k celkovým. (Halík, 2016)

Společnosti chtějí dosahovat komparativních výhod. V závislosti na těchto výhodách mohou dosáhnout co nejvyšších ziskových marží. Nákupem produktů nedostupných v tuzemsku může společnost dosáhnout vyšších prodejních obrátů i vyšších zisků. Předcházet výpadkům v dodavatelsko-odběratelských vztazích a udržet plynulost prodejů se dá tak, že společnost je nezávislá pouze na jednom či omezeném množství dodavatelů či odběratelů. (Halík, 2016)

Při minimalizaci rizik společnost získává informace o aktivitách konkurentů a zpětně je využívá na konkurenčním boji na domácím trhu. Výsledkem tohoto procesu je kratší životnost výrobků na světových trzích a zvýšení inovací. (Halík, 2016)

2.3 Logistika

Logistika je souborem činností, které mají za úkol, aby bylo správné zboží ve správném čase, množství, kvalitě i náklady na správném místě. Doprava je jednou z nejdůležitějších činností tohoto oboru – představuje úkony spojené s přemísťováním osob nebo věcí za pomoci různých systémů. (Janatka, 2017)

Důležitá jsou pravidla mezinárodní dopravy INCOTERMS® (International Commercial Terms), která vytvořila Mezinárodní obchodní komora v roce 1936. (Janatka, 2017) Nejnovější pravidla vstoupila v platnost 1. 1. 2020 a mají doložky A, B, C, D, E a F.

Dodací podmínka je důležitou náležitostí kupní smlouvy určující povinnosti prodávajícího a kupujícího zejména:

- způsob, místo a okamžik předání od prodávajícího,
 - způsob, místo a okamžik přechodu výloh a rizik na kupujícího,
 - povinnosti při dopravě, nakládce i vykládce, dokladů, kontroly a další.
- (Machková, 2014)

INCOTERMS[®] nemají povahu právní normy a vztahy k subjektům jako banky, dopravci, speditéři jsou řešeny samostatně. Neřeší otázku přechodu vlastnictví ke zboží, ale pouze přechod nákladů a rizik. (Machková, 2014)

Doložky skupiny C obsahují povinnost prodávajícího obstarat a uhradit náklady, které vyplývají z přepravní smlouvy a okamžik přechodu rizika. CIP (Carriage And Insurance Paid To) stanovují nové standardní pojistné dohody, ale úroveň pojištění je i nadále předmětem vyjednávání mezi kupujícím a prodávajícím. Doložky skupiny D: DAP (Delivered at Place), DPU (Delivered at Place Unloaded), DDP (Delivery Duty Paid) a další. Prodávající je zodpovědný za příchod zboží do ujednaného místa určení nebo do dohodnutého bodu na hranici anebo do určeného místa v zemi dovozu. (Machková, 2014) INCOTERMS 2020 nově zohledňují situaci, kdy prodávající/kupující má vlastní přepravní jednotku. Povinnosti spjaté s bezpečností jsou větší. (Incoterms[®] 2020, 2019)

Skupina E obsahuje pouze EXW (Ex-works). Kupující zodpovídá za téměř všechny náklady a rizika spojená s přepravou. Prodávající musí zajistit kupujícímu přístup. Po přístupu si i naloží zboží sám. (Machková, 2014)

U skupiny F prodávající dodává zboží podle instrukcí kupujícího a nehradí hlavní přepravné. U doložky FCA (Free Carrier) prodávající splní své povinnosti dodáním zboží celně odbaveného pro vývoz dopravci, kterého jmenoval kupující, na sjednaném místě. Zvolené místo dodání je rozhodující pro určení odpovědnosti za nákladku zboží v ujednaném místě. (Machková, 2014) Nyní doložka umožňuje, že konosament (dopravní dokument, používaný při lodní přepravě) může být dodán až po naložení. (Incoterms[®] 2020, 2019) Doložky A a B shrnuje tabulka č.1:

Tabulka 1: Povinnosti prodávajícího a kupujícího
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Machková, 2014)

A	Povinnosti prodávajícího	B	Povinnosti kupujícího
A1	Všeobecné povinnosti	B1	Všeobecné povinnosti
A2	Licence, povolení, formality	B2	Licence, povolení, formality
A3	Přepravní smlouva a pojištění	B3	Přepravní smlouva pojištění
A4	Dodání	B4	Převzetí dodávky
A5	Přechod rizik	B5	Přechod rizik
A6	Rozdělení nákladů	B6	Rozdělení nákladů
A7	Vyrozumění kupujícího	B7	Vyrozumění prodávajícího
A8	Dokumenty prokazující dodání	B8	Důkaz o převzetí dodávky
A9	Kontrola – balení – značení	B9	Kontrola zboží
A10	Jiné	B10	Jiné

Kritéria pro vhodnou volbu přepravy jsou:

- přepravní vzdálenost, dostupnost dopravních systémů,
- komoditní omezení,
- rychlost dodávky,
- náklady na přepravu,
- geopolitické a celní překážky, zvyklosti,
- součinnost s dodavatelem/odběratelem. (Janatka, 2017)

Možnosti logistiky:

- **Silniční doprava**

Doprava zboží po zpevněných komunikacích příslušnými dopravními prostředky je po dopravě po moři nejrozšířenější, má 10% podíl na tvorbě světového HDP. Se vzrůstající úrovní výrobní a spotřební základny v regionu rychle roste přepravní výkon na silnicích, i když relativní postavení stagnuje. Česká republika je na průměru Evropské unie, protože má zastaralé dostředné uspořádání hlavních komunikací. Silniční doprava je jediným způsobem v Evropě, jak uspokojit zákazníka za minimální náklady. (Janatka, 2017)

- **Železniční doprava**

Využívána na velké kontinentální vzdálenosti z kapacitních důvodů. Nevýhodou je nepružnost ve vztahu ke konečnému spotřebiteli na B2C, časová výhoda se ztrácí při nutných překládkách. Železniční dopravu dělíme na: vozové zásilky, ucelené vlaky bez pravidelné obrátky a kyvadlové vlaky. (Janatka, 2017)

- **Intermodální doprava**

Do skupiny kombinovaných přeprav patří systém moře/vzduch, kdy je zásilka expedována ve sběrném kontejneru a dodána na podstatnou vzdálenost od letiště poblíž přístavu vykládky. Systém vzduch/silnice představuje běžný každodenní model přepravy. Dále jakýkoliv jiný rozsah. V případě využití kombinované přepravy je dobré spolupracovat se specializovanými dopravními společnostmi. (Janatka, 2017)

- **Říční doprava**

Patří mezi nejstarší formu dopravy zboží. Problémem je kolísání vodních stavů na rozhodujících tocích. Ač Česká republika není přímořským státem, kombinovaná doprava řeka/moře má pro nás nezanedbatelný význam v podobě zakázek pro místní loděnice na stavbu plavidel. Přibližně $\frac{3}{4}$ celkového objemu zboží jsou alespoň z části přepraveny námořními loděmi. (Janatka, 2017)

- **Letecká doprava**

Přeprava vzduchem jako nejpokročilejší technologie dopravy je druhou nejbezpečnější. Letecká doprava je řešením vhodným spíše pro spěšné, více hodnotné či citlivé zboží. S ohledem na zajištění maximální bezpečnosti je doprava svázána nejprísnějšími předpisy a omezeními. U kombinace moře/vzduch jsou problémem vícečetné překládky a cena, která se s rostoucí velikostí zásilky podstatně nesnižuje. (Janatka, 2017)

2.4 Vstup společnosti na zahraniční trh

Cílem expanze v oblasti obchodu je vytvoření silné pozice vůči odběratelům i dodavatelům. Pro tuto pozici společnost zakládá pobočky v expandované zemi. Při využití distribučních kanálů zboží mění tolikrát vlastníka, kolikrát je uzavřeno kupních smluv při průchodu distribuční sítí – tzv. nepřímý export. Přímý export je stav, kdy mezi dodavatelem a konečným spotřebitelem existuje pouze jedna kupní smlouva a je-li využit provizní obchodní mezičlánek (může mít uzavřenou smlouvu o zprostředkování, obchodní zastoupení, komisionářskou smlouvu aj.), kterému je vyplácena provize a uhrazeny nutné výdaje. Rozhodnutí, který typ použít, závisí na:

- politické situaci, zákonech, obchodních a politických podmínkách,
- jazyku,
- kultuře a náboženství,
- místních obchodních zvyklostech,
- etice a etiketě,
- vybavenosti trhu,
- kvalitě infrastruktury,
- mezinárodních vztazích dané země. (Halík, 2016)

Na tyto podmínky musí podnik nahlížet jako na příležitosti nebo hrozby z toho důvodu, že je nemůže nijak změnit. A také na:

- tržní podmínky dané velikostí trhu,
- nasyceností zbožím a službami,
- spotřební úrovni,
- investiční úrovni,
- stabilitou cenové a měnové hladiny,
- množstvím konkurentů. (Halík, 2016)

Pokud převládají při výpočtu nákladovosti a výnosnosti negativa nad pozitivy, podnik se rozhodne spíše pro nepřímou distribuční cestu. Poslední skupina faktorů neboli vnitřní potenciál závisí na:

- množství kapitálu, pracovní síle a vybavení,
- kvalitě výroby,
- odbytu,
- financích,
- marketingu,
- řízení lidských zdrojů,
- reputaci. (Halík, 2016)

Pokud mají faktory vyšší váhu než na tuzemském trhu, vyplatí se podniku expandovat. V obchodní činnosti se porovnávají výnosy z prodeje s náklady na oběh zboží a služeb. Klíčem jsou ceny vstupů a výstupů obchodních činností. (Halík, 2016)

2.5 Formy vstupu na mezinárodní trhy

Pro mezinárodní marketing je klíčové rozhodnutí, jakým způsobem vstoupí společnost na zahraniční trhy. Na výběr je řada variant. Výběr ovlivňuje hlavně investiční náročnost vstupu, zdroje společnosti, potenciál cílového trhu, možnost kontroly podnikatelských aktivit v zahraničí, rizikovost podnikání na vybraném zahraničním trhu a celková konkurenceschopnost v podnikatelském prostředí. Formy vstupu se dělí na tři kategorie – vývozní a dovozní operace, formy nenáročné na kapitálové investice a kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy.

2.5.1 Vývozní a dovozní operace

Forma vstupu na zahraniční trh, kdy společnost musí investovat do mezinárodního marketingu a výzkumu zahraničního trhu, aby uspěla. Je potřeba se adaptovat na výrobovou politiku, vybudovat distribuční cesty, stanovit vhodnou cenovou strategii a v neposlední řadě vložit značné prostředky do komunikační politiky. Obchody jsou realizovány na základě smluv s obchodními partnery: prostředníky, výhradními prodejci, obchodními zástupci, komisionáři, mandatáři a dalšími subjekty. (Machková, 2009)

Formy:

- **Prostřednické vztahy**

Prostředníci prodávají nakoupené zboží dalším odběratelům a jejich odměnou je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou, tzv. cenová marže. Využití těchto služeb je vhodné pro malé společnosti, když je vývoz či dovoz příliš nákladný. Výhodou použití prostřednických společností jsou nižší náklady oběhu a eliminace rizik vyplývajících z mezinárodního obchodu. Nevýhodou pak ztráta bezprostředního kontaktu se zákazníkem a ztráta kontroly nad mezinárodní marketingovou strategií. (Machková, 2009)

- **Smlouvy o výhradním prodeji – výhradní distribuce**

Smlouvou se dodavatel zavazuje, že zboží určené ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než výhradnímu prodejci. Ve smlouvě musí být vyhrazena oblast a druh zboží, je v ní i doložka o minimálním nákupu. Jednotlivé dodávky se pak realizují na základě samostatných kupních smluv. Výhodou je prodej zboží, v již vybudovaných distribučních cestách. Výrobce může proniknout i na vzdálené trhy. Smlouva slouží i jako určitý test potenciálu zahraničního trhu. Často si pak zřizují vlastní dceřiné společnosti, jejichž úkolem je kontrolovat prodej na cílových zahraničních trzích, anebo se rozhodnou

v dané zemi investovat do výrobních aktivit. Nevýhodou je, stejně jako u prostředníka, ztráta bezprostředního kontaktu s trhem a možnost zablokování vstupu na zahraniční trh, pokud výhradní distributor nesplní očekávání. (Machková, 2009)

- **Obchodní zastoupení**

Smlouvou se zástupce zavazuje dlouhodobě vykonávat činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv nebo sjednávat a uzavírat obchody jménem zastoupeného a na jeho účet. Je nutné vymezit obsah působnosti a informovat se na jeho vztahy ke konkurenčním společnostem. Obchodní zástupce může zastupovat i jiné osoby nebo uzavírat obchody, jež jsou předmětem zastoupení, na vlastní účet nebo na účet jiné osoby. Nárok na provizi je obvykle vázán na realizaci zprostředkované smlouvy. Zástupci by měli soustavně zprostředkovávat obchody ve vymezené oblasti a dosahovat určitého minimálního obrátu za stanovené období. Je nutné, aby při svém působení respektovali podmínky stanovené zastoupeným a řídili se jeho pokyny. Na uznávací provizi vzniká nárok díky soustavnému zpracovávání trhu. Pro zastoupeného může tato smlouva znamenat určité riziko v případě, že vybraný zástupce nemá na trhu příliš silné postavení nebo zastupuje konkurenční společnosti. (Machková, 2009)

- **Komisionářské a mandátní vztahy**

Smlouvou se komisionář zavazuje, že zařídí vlastním jménem pro komitenta na jeho účet určitou obchodní záležitost, a komitent se zavazuje zaplatit mu úplatu. Komisionář se zavazuje přímo k uzavření určité konkrétní smlouvy, uzavírá smlouvy vlastním jménem, ale na účet komitenta. Výhodou použití služeb komisionáře je možnost kontroly nad cenami, protože komisionář prodává zboží za ceny stanovené komitentem. Nevýhodou je přílišná samostatnost komisionáře a neuplatnění požadované image na zahraničním trhu. Mandátní smlouvou se mandatář zavazuje, že pro mandanta na jeho účet zařídí za úplatu určitou obchodní záležitost uskutečněním právních úkonů jménem mandanta a mandant se zavazuje zaplatit mu za to úplatu. Uzavírá se pouze mezi podnikateli. Mandatář jedná jménem mandanta, nárok na úplatu vznikne, když řádně vykoná činnost bez ohledu na výsledek. (Machková, 2009)

- **Piggyback**

Spolupráce více společností ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu, při které nejčastěji velká společnost dává za úplatu menším společnostem své zahraniční distribuční cesty. Výhodou je využití jména a zkušeností velké společnosti, pro velkou společnost je výhodou úplata a možnost nabízet zákazníkům kompletní sortiment. Nevýhodou pro velkou společnost je, když menší společnost není schopna řádně a včas dodat požadované množství zboží. Pro malé společnosti je pak nevýhodou tlak na nízké ceny, nevýhodné platební podmínky nebo velké nároky na kvalitu dodávek. Piggyback jako formu spolupráce využívají i velké společnosti mezi sebou z důvodu úspory nákladů nebo společnosti ze stejného oboru podnikání. (Machková, 2009)

- **Přímý vývoz**

Používá se při vývozu strojů, výrobních zařízení a investičních celků. Dodávky těchto výrobků jsou velmi komplikované a je s nimi spojena nutnost poskytovat celou řadu odborných služeb, u kterých je bezprostřední přítomnost výrobce na zahraničním trhu nutná. U této metody by měl vývozce také docilovat vyšších cen, protože nese veškeré náklady i rizika mezinárodního obchodu. (Machková, 2009)

- **Sdružení malých vývozců**

Při exportní alianci jde obvykle o sdružení ze stejného oboru podnikání. Právní forma závisí na zvyklostech a právním řádu země původu. Vývozní oddělení provádí výzkum zahraničních trhů, zpracovává nabídky, vyřizuje objednávky, zajišťuje mezinárodní logistiku, sleduje výběrová řízení, vyhledává vhodné místní zástupce, řídí zastupitelskou síť, zprostředkovává účast na zahraničních výstavách a veletrzích, zajišťuje komunikaci se zahraničními trhy. Hlavní výhodou je úspora nákladů, dále omezení exportních rizik, lepší vyjednávací pozice a další. Nevýhodou může být nevyváženost vztahů v rámci sdružení. (Machková, 2009)

2.5.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice

Využívají se v případech, kdy společnosti nechtějí v zahraničí investovat, ale chtějí se zvýraznit na cílovém trhu jinak než vývozními operacemi. (Machková, 2009)

Formy:

- **Licence**

Licence je povolení, svolení k činnosti, k užití nehmotného statku jinou osobou. Uděluje ji ten, kdo má k využití nehmotného statku absolutní právo. Při udělování licencí k využití předmětů průmyslového vlastnictví rozlišujeme licenci k využívání patentů, průmyslových vzorů, užitečných vzorů a ochranných označení anebo licenci k využívání know-how. Důvody, které vedou k nákupu práv k zahraničním nehmotným statkům, jsou různé. Společnost třeba nemá prostředky k rozvíjení vlastního výzkumu a vývoje, nelze dosáhnout vlastního originálního řešení, společnost hodlá rozšířit vývoz výrobků, jejichž části jsou v některých zemích chráněny patenty. Velké společnosti jsou obvykle ochotny licence smluvním partnerům poskytovat pouze v případě dokonalé mezinárodní patentové ochrany. Marže u některých komodit jsou tak nízké, že může být výhodnější zúročit investice do výzkumu a vývoje formou prodeje licencí než výrobou a následným prodejem hotových výrobků. Často jsou licence součástí tzv. nehmotného vkladu při společném podnikání. (Machková, 2009)

- **Výrobní kooperace**

Je založena na rozdělení výrobního programu mezi výrobce z různých zemí, aniž by došlo k jejich kapitálovému propojení. Finální výrobek je pak prodáván i oběma výrobcem. Smlouva o mezinárodní výrobní kooperaci je tzv. nepojmenovanou smlouvou (obsah a forma smlouvy záleží na ujednání mezi partnery). (Machková, 2009)

2.5.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy

Vzhledem k investiční náročnosti jsou charakteristické pro velké společnosti. Vstup je formou přímých anebo portfoliových investic. Přímá investice je za účelem založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi. Portfoliové investice spočívají v nákupu akcií nebo jiných cenných papírů. Rozhodování o kapitálovém vstupu na zahraniční trh ovlivňuje řada faktorů – marketingové, obchodněpolitické, nákladové a investiční klima. (Machková, 2009)

Formy:

- **Takeover**

Akvizice je převzetí fungujícího podniku nebo jeho části. Cílem je posílení pozice společnosti nebo naopak likvidace konkurence. (Machková, 2009)

- **Merger**

Fúze může mít formu sloučení nebo splynutí. Při sloučení zaniká slučovaná společnost bez likvidace aktiv a pasiv, protože přecházejí na společnost, se kterou se zanikající společnost slučuje. Splynutím se rozumí spojení obchodních společností, při kterém vzniká nový právní subjekt, a splývající společnosti zanikají. Při horizontálních fúzích se spojují podniky ze stejného oboru podnikání, při vertikální se posilují kontroly nad dodavateli či odběrateli. Konglomerátních fúzí vznikají kvůli rozložení podnikatelských rizik. (Machková, 2009)

- **Greenfield investment**

Investice na zelené louce jsou nově založené a nově postavené podniky. Přinášejí do země více kapitálu, více nových moderních technologií, zvyšují konkurenci na trhu a jsou větším přínosem z hlediska tvorby pracovních míst. (Machková, 2009)

- **Joint venture**

Společné podnikání je spojení prostředků dvou nebo více subjektů do společného vlastnictví kvůli stejnému podnikatelskému záměru. Smluvní společné podniky jsou dohodou mezi ekonomicky a právně nezávislymi partnery o spolupráci v určité oblasti bez kapitálových vkladů. Společné podniky v pravém slova smyslu jsou podniky založené na principu kapitálových vkladů. Výhody společného podnikání mohou spočívat ve využití kontaktů a znalosti trhu místního partnera, rychlejší vstupu na zahraniční trhy. Nevýhodou je společné řízení. Kapitálová účast zahraničních společností může být minoritní, paritní, majoritní anebo může být podnik ve 100% vlastnictví zahraniční společnosti. (Machková, 2009)

- **Strategické aliance**

Obdoba společného podnikání, partnery jsou velké kapitálově silné společnosti z vyspělých zemí. Aliance zakládají i společnosti vyrábějící rychloobrátkové zboží či obchodní řetězce. Cílem může být společný vývoj nebo výroba určitých komponentů, které jsou následně používány při kompletaci finálních výrobků obou partnerů. Nejedná se tedy o výrobu finálních produktů, ale o úsporu nákladů z rozsahu. (Machková, 2009)

2.6 Proces vstupu na zahraniční trhy

Při práci na každé analýze zahraničního trhu je třeba si uvědomit, že manuál je určitá metodika, jak postupovat. Každý trh je jedinečný, mění se v čase, což platí i naopak o každé společnosti. (Waisová, 2014)

- **Vytvořit si solidní základy na domácím trhu**

Před expanzí by měla mít společnost solidní základy na tuzemském trhu, protože jí umožní zvládnout i případná rizika expanze. Zkušenosti z domácího trhu přináší znalosti a finance nezbytné k vstupu na zahraniční trhy. (Waisová, 2014)

- **Brát závazek expandovat seriózně**

Expanze je velmi časově, finančně i organizačně náročná a společnost by neměla podcenit žádný z uvedených kroků. Zisk ze zahraničního trhu nepřijde okamžitě. Společnost musí být připravená a trpělivá, neboť o obchodní příležitost může přijít. (Waisová, 2014)

- **Být adaptibilní**

Žádná společnost není schopna přizpůsobit všechny své produkty a služby na cílovém trhu. Je potom potřeba vybrat jen pár produktů a přizpůsobit je požadavkům zákazníků na zahraničním trhu. Aby tento krok mohl být proveden, je třeba mít dostatek informací o zahraničním trhu. (Waisová, 2014)

- **Provést důkladnou analýzu zahraničního trhu**

Společnost by měla být připravena investovat určitý čas i peníze do analýzy potenciálního trhu. Každý expandér si musí dát také pozor na dostatek informací a jejich důvěryhodnost. Musí také vědět, kde tyto informace nalézt. (Waisová, 2014)

- **Naplánovat vstup na zahraniční trhy**

Společnost musí mít jasně stanovené priority, které se týkají expanze na zahraniční trhy, a to na základě analýzy zahraničních trhů. Před zahájením expanze je třeba vytvořit exportní plán, finanční plán i plán řízení rizik. (Waisová, 2014)

- **Vybudovat si silné vztahy**

Společnost by si měla vybírat spolehlivé partnery, nepodcenit jejich výběr. Je to jedno z největších rizik expanze. Při výběru partnerů je třeba analyzovat jak jejich kontakty, pozici na trhu a schopnost plnit závazky. (Waisová, 2014)

- **Mít k dispozici poradce z trhu, na který společnost expanduje**

Trh může být analyzován pečlivě, může umět i jazyk na rodilé úrovni, ale nejlepší je mít přímo poradce, který zná národnost, jak lidé přemýšlí, jaké jsou zvyklosti. Pokud není k dispozici takový rádce, společnost by měla alespoň pravidelně před expanzí zemi navštěvovat. (Waisová, 2014)

- **Naplánovat jednotlivé kroky expanze**

Významným krokem k úspěchu je pečlivě připravený exportní plán zahrnující i analýzu rizik a vyhodnocení zisků a ztrát. (Waisová, 2014)

- **Využít dostupných analýz i podpory exportu**

Společnostem se nabízí bezplatné, dostupné analytické zprávy, podpora státních institucí a agentur či garanty, podpůrné programy. Zaplatit za placené analýzy není zbytečným výdajem. (Waisová, 2014)

- **Zachovat si pozitivní přístup**

Expanze je časově, finančně i personálně náročná a nejedná se o aktivitu, která přinese úspěchy během pár týdnů. Hmatatelné výsledky přijdou až v řádu měsíců. Důležité je si stanovit realistické cíle, řádně provést analýzu trhu a vyhodnotit rizika. (Waisová, 2014)

2.7 Analýza vnějšího prostředí

Analýza makroprostředí je důležitá pro poznání externího okolí, v kterém společnost působí, pro identifikaci změn a ke stanovení toho, jak na změny bude společnost reagovat. Využívanými analýzami jsou PESTLE, analýza trhu, Porterova analýza a rizika mezinárodního podnikání.

2.7.1 PESTLE analýza

Analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů makroprostředí. Do sociálního prostředí se zahrnují i demografické a kulturní faktory. (Blažková, 2007)

Za politické faktory můžeme považovat hodnocení politické stability (např. politická strana u moci), politický postoj (postoj vůči zahraničním investicím), hodnocení externích vztahů (zahraniční konflikty, regionální nestabilita apod.) či politický vliv různých skupin. (Grasseová, 2012)

Mezi ekonomické faktory patří základní hodnocení makroekonomické situace (míra inflace, úroková míra, obchodní deficit nebo přebytek, rozpočtový deficit nebo přebytek, měnová stabilita, stav směnného kurzu, míra nezaměstnanosti), přístup k finančním zdrojům a daňové faktory (výše daňových sazeb, cla apod.). (Grasseová, 2012)

Sociálními faktory chápeme demografické charakteristiky (velikost populace, věková struktura, pracovní preference, vzdělání apod.), makroekonomické charakteristiky trhu práce (rozdělení příjmů, míra nezaměstnanosti apod.), či dostupnost pracovní síly, pracovní zvyklost (dostupnost potenciálních zaměstnanců s požadovanými schopnostmi a dovednostmi), módu i záliby. (Grasseová, 2012)

Technologické faktory, vládní výdaje na výzkum, nové technologické aktivity, přístup k internetu. Za legislativní faktory považujeme zákonné normy (obchodní právo, daňové zákony, legislativní omezení. (Grasseová, 2012)

Mezi ekologické faktory můžeme řadit přírodní a klimatické vlivy nebo environmentální hrozby. (Grasseová, 2012)

2.7.2 Analýza trhu

Trh je celková hodnota nebo objem zboží či služeb, které uspokojují stejné potřeby zákazníka. Je potřeba si správně definovat trh, na kterém podnikáme. Při úzkém vymezení nejsou vidět potenciální konkurenti i všechny požadavky zákazníka. Pro společnost představují vznikající trhy hrozbu nebo příležitost. Analýza trhu poskytne informace o velikosti, vymezení, míře růstu trhu, jeho atraktivitě, ziskovosti, trendů, predikci potřeb a predikci poptávky. (Blažková, 2007)

Zákazník je klíčovým bodem pro podnikání. Bez něho by existence společnosti byla nemožná. Trhy se člení na tyto skupiny: spotřebitelský, průmyslový, trh obchodních mezičlánků, státní zakázky a mezinárodní trh. Každý z těchto trhů vyžaduje jiný přístup. (Zamazalová, 2009)

Segmentace trhu

Ne všichni uživatelé jsou stejní: mají rozdílné charakteristiky a potřeby, chovají se rozdílně atd. Trh si musíme rozdělit do segmentů a identifikovat, ve kterém se budeme pohybovat. Je užitečné promyslet různé základy rozdělení jednoho trhu pro vysvětlení dynamiky daného trhu a návrhu strategických možností vývoje, stejně jako je užitečné stanovit míru

atraktivitu různých částí trhu. Důležité je uvážit relativní podíl na trhu uvnitř částí trhu. (Johnson, 2000)

Pro obchodní společnosti je relevantním trhem trh spotřebitelský (spotřebitelé nakupují produkty pro svou osobní potřebu). K oslovení slouží obchodníkům segmentovaný přístup k trhu. Úkolem marketingu je uspokojit přání a potřeby zákazníka lépe než konkurence. Spotřební chování zahrnuje to, jak si lidé vyberou, koupí zboží, služby nebo zážitky, které uspokojí jejich přání a potřeby. Toto chování je ovlivněno kulturními, společenskými a osobními faktory. (Kotler, 2013)

Členové různých společenských tříd vykazují odlišné preference výrobků a služeb v mnoha oblastech včetně oblékání. Reklamní slogany musí odpovídat cílové třídě. Referenčními skupinami jsou všechny skupiny, které mají vliv na postoje a chování člověka – rodina, přátelé, sousedé i kolegové. Lidé jsou ovlivňováni i skupinami, do kterých nepatří, i těch, do kterých by rádi patřili. Postavení jedince v každé skupině je vymezeno jeho rolí a statutem. Role je určena aktivitami, jejichž provádění se od jedince očekává. Každá role na druhou stranu předznamenává status. (Kotler, 2013)

K osobním faktorům patří věk, pohlaví, velikost domácnosti, místo bydliště, počet dětí, zaměstnání, ekonomické podmínky, osobnost člověka i jeho životní styl. Pro okolí skryté faktory jsou: motivace, potřeba, osobnost, vnímání, učení. (Zamazalová, 2009)

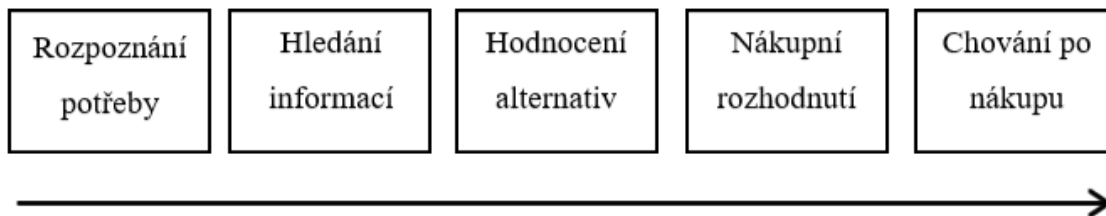
Spotřební chování vychází z Maslowovy hierarchie, kde jsou lidské potřeby uspořádány hierarchicky od těch nejnáléhavějších až k těm nejméně naléhavým:



Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb
(Vlastní zpracování dle: Vysekalová, 2004)

Reakce spotřebitelů jsou emocionální a vzbuzují nejrůznější typy pocitů. Se značkou spojené asociace sestávají ze všech s ní spojených myšlenek, pocitů, vjemů, zkušeností, přesvědčení i názorů. Rozhodování o nákupu není jednoduchá činnost, na rozdíl od kupního rozhodování spotřebitelů zde převažuje racionální přístup. Na průběhu tohoto rozhodnutí se podílí řada pracovníků s různými pracovními pozicemi a rozhodovacími pravomocemi. Rozhodování o nákupu neprobíhá vždy stejně, záleží, jak často se nákup opakuje a jaký produkt nakupuje spotřebitel nejčastěji, ale obecný nákupní rozhodovací proces zobrazuje obrázek č. 2. Nákupní situace se rozlišují dle:

- nový nákup,
- modifikovaný opakovaný nákup,
- prostý/přímý nákup. (Zamazalová, 2009)



Obrázek 2: Nákupní rozhodovací proces
(Vlastní zpracování dle: Kotler, 2007)

Pochopit chování spotřebitele pomáhají následující otázky:

- Kdo rozhoduje o nákupu produktu?
- Jak dochází ke kupnímu rozhodnutí?
- Kdo nakupuje?
- Co a kdy kupuje?
- Jaké potřeby musí být uspokojeny?
- Proč kupuje určitou značku?
- Kam chodí zákazník nakupovat?
- Jak je výrobek vnímán zákazníkem?
- Jaké faktory mohou ovlivnit kupní rozhodnutí?

Marketingový výzkum

Tato podkapitola se bude věnovat typům výzkumu, který se rozlišuje podle dat, se kterými je pracováno – sekundární nebo primární data.

Sekundární výzkum (sekundární data) jsou data, která již byla sebrána pro jiný účel, existovala již před výzkumem. Primární výzkum (rozdělen na kvantitativní, kvalitativní) provádíme poprvé, jsou to ta data, která v rámci výzkumu sami zjistíme. Vztah mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem je takový, že oba přispívají každý po svém a výsledky získané oběma strategiemi výzkumu se doplňují. (Hendl, 2012)

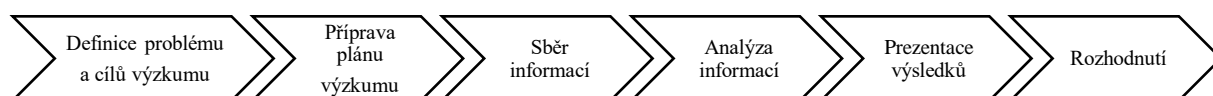
„Marketingový výzkum je kritickou částí veškerého marketingového rozhodování. Podstatou marketingového výzkumu je poznávání trhů, získávání a analýza informací o cílovém trhu, situaci na trhu, dodavatelích, odběratelích, cílových zákaznících a jejich chování, životním stylu, či preferencích. Marketingový výzkum poskytuje celou řadu nástrojů a metodologických postupů pro efektivní analýzu veškerých výše uvedených aspektů.“ (Mulačová, 2013)

Existují tři základní metody, jak sbírat data: pozorování, experiment a dotazování. Nejrozšířenější metodou je dotazování, založeno na pokládání otázek. Dotazník představuje nejpoužívanější nástroj sběru primárních údajů, který umožňuje výzkumníkům získávat data přímo od respondentů. Pravidla pro tvorbu: vytvoření seznamu informací, které budeme zjišťovat a jejich specifikace pro výzkum, stanovení vhodné metody, specifikace cílové skupiny, konstrukce jednotlivých otázek a jejich pořadí, konstrukce dotazníku, pilotní testování dotazníku. Délka dotazníku není závazně určena, odvíjí se od zkoumaného problému, typu dotazování a celé řady dalších faktorů. Dotazníky rozlišujeme na strukturované, polostrukturované a nestrukturované. (Mulačová, 2013)

Další metodou může být focus groups (skupina účastníků diskutuje na zadané téma) nebo behaviorální metody (zkoumají skutečné nákupy spotřebitelů pomocí načtených čárových kódů nebo například objednávek u zásilkových služeb). (Kotler, 2013)

Výzkumu se účastní klient nebo zadavatel (ten, kdo získané výsledky bude používat), výzkumník, výzkumná agentura, realizátor výzkumu (ten, kdo výzkum realizuje) a respondenti (ti, kdo jsou zkoumáni). (Hendl, 2012)

Obrázek č. 3 znázorňuje proces výzkumu.



Obrázek 3: Proces výzkumu
(Vlastní zpracování dle: Kotler, 2013)

2.7.3 Porterova analýza

Model pěti sil je nástrojem ke zkoumání konkurenčního prostředí. Cílem modelu je pochopit síly, které na společnosti působí, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. Pro podnik, který chce dosáhnout úspěchu, je nezbytné rozpoznat tyto síly (stávající konkurenti, hrozba vzniku substitutů, potencionální konkurenti, vyjednávací síla dodavatelů a vyjednávací síla zákazníků) a reagovat na ně. (Sedláčková, 2006)

Stávající konkurenti

Nejsilnější z konkurenčních sil většinou vyplývá z konkurenčního boje mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí. Konkurenční strategie je strategie podniku zaměřená na dosažení tržního úspěchu. Obsahuje akce společnosti směřující k získání lepší tržní pozice a výhody nad soupeři a současně tahy podniku, které směřují k obraně současné pozice. Konkurenční strategie podniku ovlivňuje a zároveň je ovlivněna tržními událostmi a posloupností tahů a protitahů soupeřů. Konkurenční trhy se tak stávají ekonomickým bojištěm. Používané konkurenční nástroje zahrnují cenu, kvalitu, služby, záruky a garance, reklamy, akce na podporu prodeje, distribuční kanály, nové výrobky atd. Skladba těchto nástrojů se v čase mění tak, jak podniky mění své konkurenční strategie v reakci na nové tržní podmínky a akce soupeřů. Prvním krokem analýzy rivality konkurentů je tedy porozumět konkurenčním pravidlům odvětví. Dále navazuje odhad intenzity konkurenční rivality, která je ovlivněna řadou faktorů. Existuje několik faktorů, které ovlivňují velikost rivality:

- počet a velikost konkurentů v konkurenčním odvětví,
- míra růstu trhu,
- vysoké fixní náklady,
- diferenciací produktů,
- výstupní bariéry z odvětví,
- akvizice slabších podniků,
- globální zákazníci. (Sedláčková, 2006)

Hrozba substitutů

Společnosti v oborech, jež jsou nepochybně substituty ohroženy, budou věnovat této hrozbě zvýšenou pozornost. Úvahy o substitutech je nutno začít pochopením potřeb, které daný obor uspokojuje. Základní otázka je, s jakými substituty by se mohly setkat potřeby zákazníka. Úvaha o hrozbě ze strany substitutů musí mít široký záběr. Konkurenční síla je determinována:

- relativní výše cen substitutů,
- diferenciací substitutů,
- náklady na změnu. (Sedláčková, 2006)

Potencionální konkurenti

Noví konkurenti mění kapacity a plány na získání dobré tržní pozice, které jsou podporovány značnými zdroji a schopnostmi. Vážnost hrozby vstupu nových konkurentů do určitého odvětví závisí zejména na dvou faktorech: vstupních bariérách a očekávané reakci ostatních konkurentů. Nízké bariéry vstupu do odvětví představují velmi významnou hrozbu vstupu potenciálních konkurentů do odvětví. Dojde-li v takovém odvětví k atraktivnímu růstu zisku, vzniká zájem podniků o vstup do tohoto odvětví. Neroste-li však poptávka po výrobcích v relaci odpovídající zvýšené kapacitě vyvolané novým vstupem, pak ceny a s nimi i zisky pravděpodobně poklesnou. Existuje několik typů vstupních bariér:

- úspory z rozsahu a zkušenostní efekt,
- know-how,
- znalost značky a oddanost zákazníků,
- kapitálová náročnost,
- absolutní nákladové výhody,
- přístup k distribučním kanálům,
- legislativní opatření a státní zásahy. (Sedláčková, 2006)

Vyjednávací síla dodavatelů

Síla a vliv dodavatelů zdrojů nezbytných pro obor může být důležitým ekonomickým faktorem, protože může vést ke snižování výnosnosti jednotlivých podniků v odvětví. Silní dodavatelé mohou snižovat zisky svých odběratelů zvyšováním cen vstupů

nebo snižováním jejich kvality. Vliv dodavatelů je tím vyšší, čím větší je jejich vyjednávací síla, která je vysoká za těchto předpokladů:

- Je-li vstup pro odvětví odběratelů velmi důležitý, kdy rozhodujícím způsobem ovlivňuje kvalitu výstupu nebo tvoří významnou část celkových nákladů.
- Je-li odvětví dodavatelů ovládáno několika velkými společnostmi, které využívají svoji tržní pozici.
- Jsou-li příslušné vstupy natolik diferencované, že pro kupujícího je nákladné přejít od jednoho dodavatele k druhému.
- Když nemají dodavatelé žádný motiv podporovat odvětví odběratelů nižšími cenami, lepší kvalitou nebo novými výrobky. (Sedláčková, 2006)

Vyjednávací síla zákazníků

Podobně jako silní dodavatelé mohou výrazně ovlivnit konkurenční podmínky v odvětví, mohou i silní zákazníci vyvinout na společnosti tlak. Mohou způsobit ztráty potenciálních zisků podniků v odvětví. Velká potenciální síla na straně kupujících může zoslabit konkurenční vztahy. Výrobci, vedeni snahou získat zakázku, se budou vůči sobě chovat tvrdě. Kupující navíc mohou využít svoji sílu k tomu, aby si vymohli výhody. Tato vyjednávací síla se stává významnou konkurenční silou:

- Je-li málo zákazníků a nakupují-li velká množství (tlak na množstevní slevy a jiné výhody).
- Skládá-li se obor z velkého počtu malých podniků s malou vyjednávací silou.
- Je-li jednotlivý nakupovaný předmět značně standardizován, pak kupující mohou snadno nalézt jiného dodavatele a přejít k němu s prakticky nulovými dodatečnými náklady přechodu.
- Nákupy jednoho zákazníka představují velké procento z celkového odbytu odvětví.
- Je-li hrozba zpětné integrace kupujících větší než hrozba integrace dodávajících.
- Nakupovaný produkt nepředstavuje důležitý vstup nebo nezbytný výrobek.
- Pro kupující je ekonomicky výhodnější nakupovat vstupy od několika dodavatelů než od jednoho. (Sedláčková, 2006)

Podnik může zvýšit svou výnosnost a upevnit své tržní postavení hledáním zákazníků, kteří jsou v relativně slabé pozici, místo aby vyvinul výraznější konkurenční tlaky. V oděvním průmyslu musí podniky čelit značné vyjednávací síle kupujících, když dodávají

své výrobky do maloobchodních řetězců, a zase menší butik nebude mít velkou vyjednávací sílu. (Sedláčková, 2006)

2.7.4 Rizika podnikání

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

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

- **Tržní**

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

- **Komerční**

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

- **Přepravní**

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

- **Teritoriální**

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

- **Kurzová**

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

- **Odpovědnost za výrobek**

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

2.8 Analýza vnitřního prostředí

Analýzu vnitřního prostředí definuje McKinseyho model 7S a marketingový mix.

2.8.1 Analýza 7S

Model 7S je rozdělen do sedmi kategorií, které tvoří úspěšnou společnost. Jedná se o kategorie strategie, struktury, systémů, sdílených hodnot, schopností, stylu řízení

a spolupracovníci. První tři kategorie tvoří tvrdé elementy, které jsou jednodušší na správu. Další čtyři jsou základem organizace a tzv. měkkými elementy. (Rais, 2007)

Strategie

Je charakterizována dlouhodobou orientací organizace ke směřování k jednomu nebo více cílům. Cílem by mělo být dosažení určité konkurenční výhody, získání vede k uspokojení trhu a očekávání vlastníků, managementu, pracovníků i obchodních partnerů. V rámci analýzy jde také o zhodnocení naplňování těchto cílů. Existují čtyři scénáře strategií:

- strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech,
- strategie diferenciaci,
- strategie soustředění pozornosti na náklady,
- strategie soustředění pozornosti na diferenciaci. (Rais, 2007)

Struktury

Základním úkolem organizační struktury je optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky. Charakteristický je vývoj směrem od jednodušších ke složitějším. Typy:

- Liniová struktura – jeden útvar nadřazen ostatním, existuje přímá nadřízenost a podřízenost mezi útvary. Pro liniovou strukturu je typické rychlé rozhodování, mezi útvary existují nejpevnější organizační vztahy, je jednoznačně vymezen vztah přímé nadřízenosti a podřízenosti. Umožňuje snadnou centralizaci pravomocí. Nevýhodou jsou značné nároky na vedoucí jednotlivých oddělení, kteří musí mít odborné znalosti ze všech oblastí činnosti.
- Funkcionální struktura – jeden vedoucí je nahrazen několika specializovanými vedoucími, jasná definice odpovědnosti. Na jedné horizontální úrovni je velký počet útvarů, koordinace jejich činnosti je slabým místem této struktury. Vyšší náklady na její realizaci, každému podřízenému je nadřazeno současně několik vedoucích, vyšší manažeři jsou přetíženi rutinními záležitostmi a podceňují řešení strategických problémů, rozmělnění odpovědnosti.
- Divizionální struktura – tvorba divizí, které jsou rozděleny podle druhu výroby, geografického umístění nebo typu zákazníka. Odborné činnosti jsou rozděleny do jednotlivých divizí, což umožňuje pružné a operativní jednání v rámci samotné divize, především v rámci její vlastní výroby nebo zprostředkování.

- Maticová struktura – spojuje funkcionální a divizionální strukturu. Mezi výhody patří přímý kontakt s vedoucím, zvýšená motivace manažerů, zdůraznění skupinové práce, schopnost pružně reagovat na podněty zvenčí. Nevýhodou je neurčitost nadřízenosti, což způsobuje konflikty mezi vedoucími v horizontální a vertikální linii. Je i nejasná odpovědnost za náklady a zisky. (Rais, 2007)

Systémy

Systémy v analýze 7S jsou dva: systém odměňování a hodnocení pracovníků. Hodnocení výkonu znamená činnost, která poskytuje pravidelné informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potencialu a budoucích potřebách. Hodnocení je nutné propojit s ostatními personálními systémy. (Sakslová, 2013)

Systém odměňování v organizaci má mimořádně významnou úlohu. Tento systém tvoří:

- Mzdový systém podniku (zahrnuje tvorbu a uplatňování mzdových systémů a jeho jednotlivých nástrojů).
- Systém odměn a požitků mimomzdového charakteru, kterým se působí na pracovní výkon, chování a postoje pracovníků k práci, tak i ke společnosti a jejím cílům. (Kleibl, 1998)

Sdílené hodnoty

Sdílenými hodnotami je myšlena kultura společnosti, jelikož se jedná o nejrůznější společné postoje, názory, formální i neformální chování pracovníků a myšlení lidí. (Rais, 2007)

Schopnosti

Schopnostmi jsou myšleny odborné schopnosti pracovníků společnosti – technické, informační, ekonomické aj. Management společnosti by měl vést své pracovníky tak, aby byly všechny tyto činnosti neustále vylepšovány. (Rais, 2007)

Styl řízení

Za klasickou typologií stylů vedení je považováno známé členění na styl autoritativní, demokratický a laissez-faire. Lze dělit i podle dvou základních dimenzí způsobu jednání vedoucího pracovníka: orientace na úkoly a orientace na vztahy. Typy řízení:

- Autoritativní styl vylučuje zapojení ostatních pracovníků na řízení společnosti. Vedoucí získává potřebné informace od podřízených, které potvrdí nebo doplní jeho informace, potřebné pro rozhodnutí. Vedoucí rozhoduje sám.
- Demokratický styl je spojen se zapojením podřízených na řízení. Vedoucí dává podřízeným možnost vyjádřit se, deleguje značnou část svých pravomocí, je však odpovědný za konečná rozhodnutí. Komunikace je dvousměrná. Vedoucí informuje podřízené a objasňuje své záměry, současně dává možnost podřízeným vyjádřit se. Výhodou je osobní zaujetí pracovníků a pocit sounáležitosti. Nevýhodou je časová ztráta.
- Styl laissez-faire ponechává pracovníkům určitou volnost. Sami si řeší rozdělení a postup práce, vedoucí do jejich činnosti zasahuje minimálně. Komunikace je horizontální mezi jednotlivými členy. Výhodou je, že pracovníci si mohou dělat věci podle svého, nevýhodou může být nedostatečný dohled vedení. (Rais, 2007)

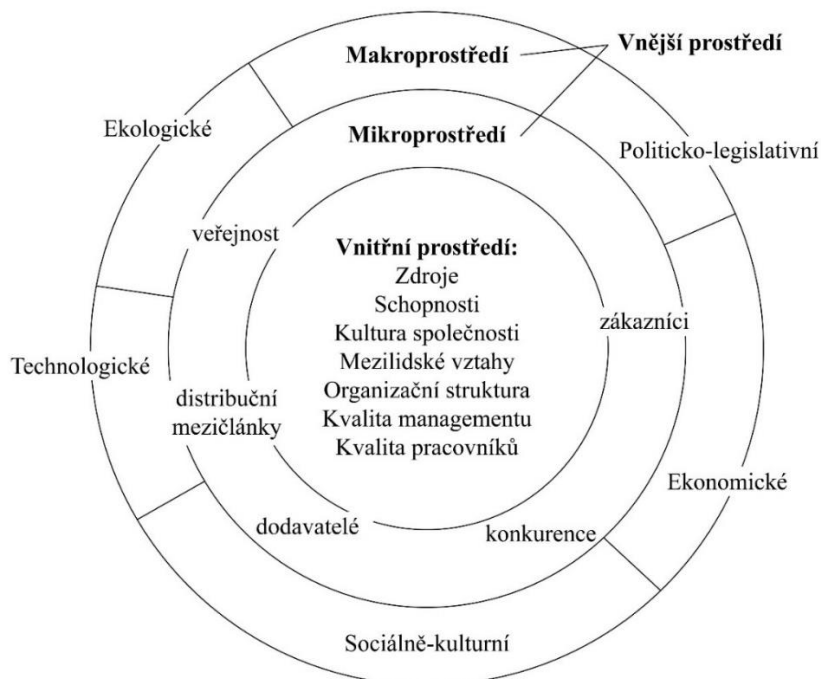
Spolupracovníci

Lidé jsou hlavním zdrojem zvyšování výkonnosti společnosti. Jednou ze základních manažerských dovedností každého úspěšného manažera je ovládat umění vhodně se spolupracovníky jednat. Nejde jen o přímou komunikaci, ale jedná se i o aktivní spoluúčast pracovníků na chodu společnosti. Spolupracovníci jsou i hlavním provozním rizikem. Velká pozornost by měla být věnována motivaci spolupracovníků, doporučuje se i vytvářet pocit sounáležitosti, dobré vztahy a loajalitu zaměstnanců k vedení, podporu stmelujícího poslání. Pro vedoucí pracovníky je podstatné znát motivační zázemí, preference a sklony svých zaměstnanců nejen pro přímé osobní řídicí působení, ale i pro vytváření vhodného prostředí. Pocitu sounáležitosti napomáhá otevřená komunikace mezi managementem a ostatními spolupracovníky. Spolupracovníci tak včas a kvalifikovaně získávají informace o záměrech i úskalích prosperity podnikových činností. Jednou z možných cest práce s pracovníky je školit je. (Rais, 2007)

2.8.2 Marketingový mix

Marketingový mix zahrnuje všechny nejdůležitější aktivity, které podnik dělá, aby vzbudil poptávku po svých výrobcích. Aby u něj zákazník nakupoval, je potřeba ho informovat o existenci produktů, nabídnout mu správný produkt za správnou cenu

a dostupným způsobem. Na marketing působí vnitřní i vnější prostředí, jak je zobrazeno na obrázku č.4. Mezi vnitřní faktory patří zdroje společnosti, schopnosti, kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu i pracovníků. Vnější mikroprostředí ovlivňuje veřejnost, distribuční mezičlánky, dodavatelé, konkurence i zákazníci. Vnější vlivy makroprostředí jsou ekonomické, politické, sociální, technologické, legislativní a ekologické, popřípadě i kulturní faktory.



Obrázek 4: Faktory ovlivňující marketingové prostředí
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Jakubíková, 2009)

Čtyřmi hlavními nástroji jsou tzv. 4P:

- product (produkt) - značka, balení, sortiment, kvalita, design, obal, záruky, služby a další doplňkové služby,
- price (cena) - cena a náklady, slevy, cenové akce, slevy, termíny, platební podmínky, formy placení,
- place (distribuce) - kde bude produkt prodáván, dostupnost, prostředníci a zprostředkovatelé, distribuční síť, zásobování, doprava, samotné místo prodeje (kamenná prodejna, e-shop),
- promotion (marketingová komunikace) – komunikační mix (reklama, podpora prodeje, public relations, přímý marketing, osobní prodej), správa sociálních sítí, budování image podniku. (Kozel, 2006)

Výrobek nepředstavuje pouze hmotný výrobek, ale i službu, osoby, místa, myšlenku. Produkt je nabídka, která se snaží uspokojovat potřeby. Komplexní výrobek pak zahrnuje kromě své funkce hmotné atributy – kvalitu, design, styl, značku – a další charakteristiky – servis, recyklaci. Společnosti využívají různé výrobní strategie. (Kozel, 2006)

Cena jako jediný prvek mixu produkuje příjmy. Výhodou je i možnost rychlých změn v reakci na změnu poptávky. Při jejím stanovení je důležitá správná cenová strategie. Při vstupu na trh se mají určovat ceny dlouhodobého vlivu. Strategie cream skimming se používá pro vysoké ceny unikátních výrobků, pro nejrychlejší proniknutí na trh se volí penetrační (nízké) ceny. Při stanovení cenové politiky rozhodujeme, čeho chce společnost konkrétně docílit. (Kozel, 2006)

Distribuce má za úkol překonání vzdálenosti mezi spotřebitelem a výrobcem. Řeší nejvhodnější způsob zajištění nabídky a komu budou výrobky prodávány. Výrobky je třeba dopravit ve správné formě, času, prostoru a podmínkách, intenzivní distribuční strategie využívá největšího počtu obchodních míst, selektivní distribuce uděluje právo pouze některým distributorům, exkluzivní distribuce znamená výhradní právo pro prodejce. Distribuční politika se zabývá rozhodováním o počtu účastníků distribuce. (Kozel, 2006)

Marketingová komunikace zajišťuje bezpečnostní tok informací mezi výrobcem a spotřebitelem. Komunikační strategie je založena na kombinaci jednotlivých prvků mixu. Komunikační politika se zaměřuje na zajištění odpovídajícího průběhu konkrétního komunikačního sdělení. (Kozel, 2006)

2.9 Analýza vybraných finančních ukazatelů

Aspekt finanční síly je důležitý při určování silných a slabých stránek společnosti ve formulaci strategických cílů. Analýzou se rozeberou údaje o podniku, jejichž hlavním zdrojem je účetnictví, které je chápáno jako systematické zaznamenávání a kvantifikace ekonomických procesů probíhajících v podniku o stavu majetku, závazků, kapitálu za vymezené období. Vývoj finanční situace je považován za projev finančního chování. Zjištění míry finanční důvěryhodnosti má sloužit managementu podniku, vlastníkům podniku, bankám, obchodním věřitelům, investorům, odběratelům, konkurentům, zaměstnancům, státním orgánům a veřejnosti. (Kubičková, 2015)

- **ROA** – Ukazatel rentability celkového kapitálu zastupuje pohled managementu společnosti. Nezdáněná rentabilita vlastního kapitálu by měla být vyšší než nezdaněná rentabilita celkového kapitálu ($ROE > ROA$). ROA je mezní sazbou, kdy je úvěr ještě výhodný. (Kubíčková, 2015)

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} \text{ (Kubíčková, 2015)}$$

- **ROE** – Ukazatel rentability vlastního kapitálu reprezentuje zájem vlastníků, se ziskem je porovnáván pouze vlastní kapitál. Ukazatel slouží investorům ke zjištění, zda je jejich kapitál zhodnocován s náležitou intenzitou. Rentabilita vlastního kapitálu by měla být vyšší než alternativní výnos stejně rizikové investice. (Kubíčková, 2015)

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} \text{ (Kubíčková, 2015)}$$

- **ROS** – Ukazatel rentability tržeb měří schopnost společnosti dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Vyjadřuje, kolik zisku bylo vyprodukováno v jedné koruně tržeb. Někdy se tento ukazatel vypočítává jako tzv. hrubé rozpětí. Vysoký podíl fixních nákladů vede k tomu, že zisk je citlivější na změny v objemu prodeje. (Kubíčková, 2015)

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby za vlastní výkony a zboží}} \text{ (Kubíčková, 2015)}$$

- **Běžná likvidita (III. stupeň)** - Vyjadřuje schopnost společnosti uhradit do jednoho roku splatné závazky a vypovídá, kolikrát převyšují oběžná aktiva objem krátkodobých závazků. Příliš vysoké hodnoty mohou svědčit o neproduktivním vázání prostředků, nebo z hlediska věřitelů při vyšších hodnotách jde jejich jistotu uhrazení závazků. (Kubíčková, 2015)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \text{ (Kubíčková, 2015)}$$

- **Pohotová likvidita (II. stupeň)** - Pohotová likvidita vyjadřuje schopnost uhradit krátkodobé závazky podniku z celkových oběžných a krátkodobých aktiv, které jsou snižené o zásoby. (Kubíčková, 2015)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{finanční majetek} + \text{krátkodobé pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}} \text{ (Kubíčková, 2015)}$$

- **Okamžitá likvidita (I. stupeň)** - Okamžitá likvidita vyjadřuje schopnost hradit krátkodobé závazky z prostředků nejlíkvinnějších aktiv (finanční majetek v podobě peněz v hotovosti, na běžných účtech) a finančního majetku. (Kubíčková, 2015)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \text{ (Kubíčková, 2015)}$$

• **Celková zadluženost – Ukazatel** celkové zadluženosti neboli ukazatel věřitelského rizika. Při respektování zlatého bilančního pravidla by měl podíl činit 50 %, podíl nižší představuje nižší zadluženost a nízké využití efektu finanční páky. (Kubíčková, 2015)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \text{ (Kubíčková, 2015)}$$

Doplňkovým ukazatelem je koeficient samofinancování, protože vlastní kapitál a cizí kapitál jsou v souhrnu objemem celkových zdrojů. (Kubíčková, 2015)

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \text{ (Kubíčková, 2015)}$$

• **Obrat celkových aktiv** – vyjadřuje kolikrát je podnik schopný obnovit celková aktiva z jejich ročních tržeb. Růst ukazatele signalizuje lepší využívání aktiv. (Kubíčková, 2015)

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \text{ (Kubíčková, 2015)}$$

• **Doba obratu pohledávek** – Průměrná doba úhrady pohledávek v daném období. Čím kratší je tentokrát, tím rychleji podnik získává finanční prostředky přidělené v pohledávkách. (Kubíčková, 2015)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky z obchodních vztahů}}{\text{tržby}} \times 360 \text{ (Kubíčková, 2015)}$$

• **Doba obratu závazků** – vypovídá o tom, za kolik dní jsou uhrazeny krátkodobé závazky. (Kubíčková, 2015)

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} \times 360 \text{ (Kubíčková, 2015)}$$

2.10 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem pro stanovení strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším podmínkám společnosti. Podává informace o silných/slabých stránkách, o příležitostech a o hrozbách. Cílem je omezit slabé stránky a soustředit se na ty silné, snažit se vyvarovat hrozeb a využívat příležitostí. Tyto faktory se sepíší do čtyř kvadrantů. Pro určení nejdůležitějších faktorů definujeme jejich důležitost a pravděpodobnost výskytu. Rozsah hodnotící stupnice lze volit od 1 do 5. Součet odhadnutých hodnot pak dává jednotlivým faktorům celkový odhad důležitosti. (Kozel, 2006)

Ačkoliv matice bere v potaz jen čtyři faktory, může posloužit i jako vodítko pro další rozhodování z důvodu snadné realizovatelnosti. Poskytuje informace, které jsou užitečné při hledání souladu mezi podnikovými zdroji i schopnostmi a konkurenčním prostředím, kde se společnost pohybuje. Výsledky mohou být také použity pro vhodnou marketingovou strategii. Ne každá silná stránka společnost posiluje, a ne každá slabá stránka ji oslabuje. (Blažková, 2007)

Tabulka 2: SWOT matice

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Grasseová, 2012)

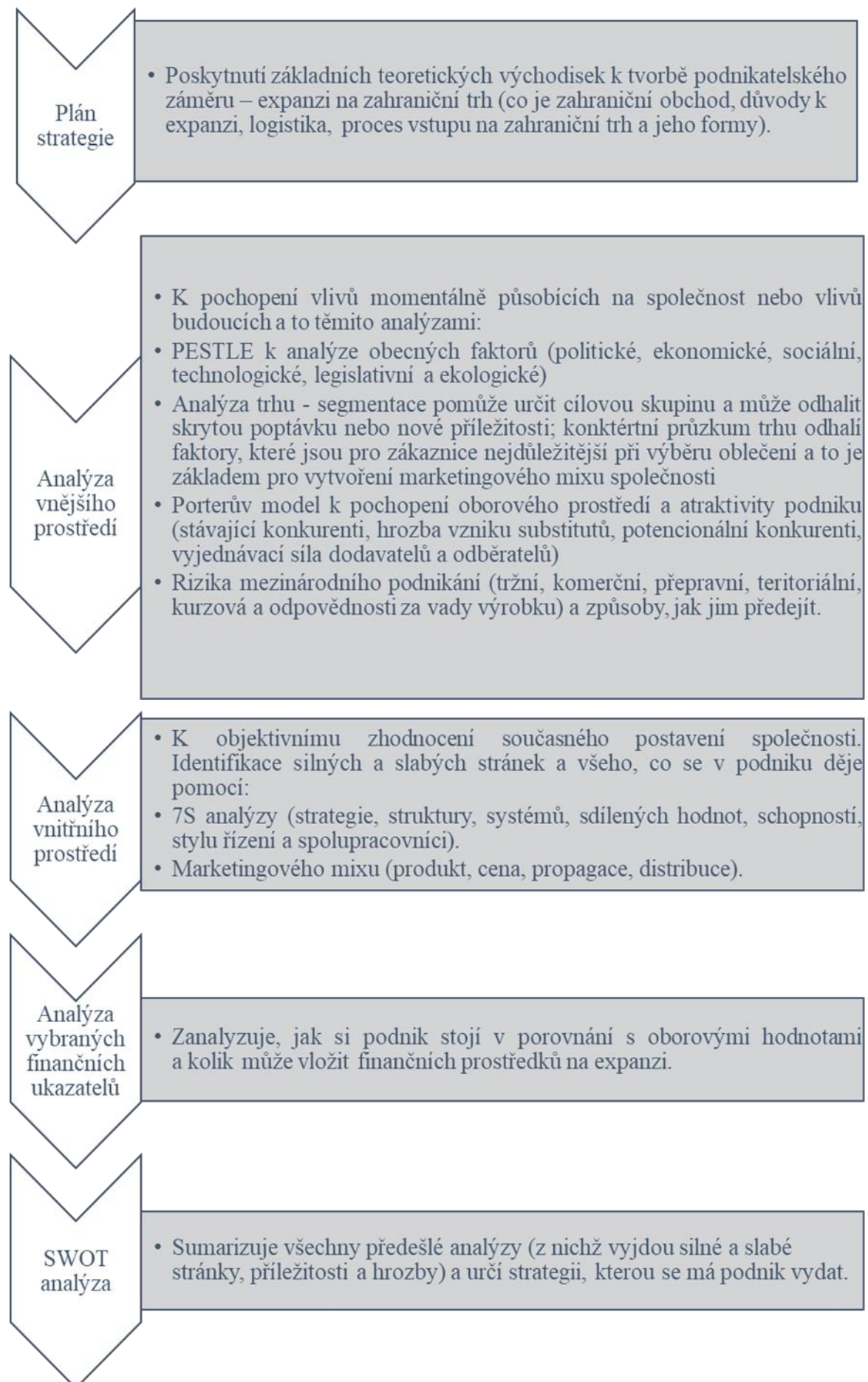
		INTERNÍ FAKTORY	
		SILNÉ STRÁNKY (S)	SLABÉ STRÁNKY (W)
EXTERNÍ FAKTORY	PŘÍLEŽITOSTI (O)	SO strategie „využití“	WO strategie „hledání“
	HROZBY (T)	ST strategie „konfrontace“	WT strategie „vyhýbání“

Společnost se zaměří na jednu z následujících strategií:

- strategie SO: maxi – maxi – cílem je maximálně využít silné stránky společnosti pro maximální využití daných příležitostí,
- strategie WO: mini – maxi – úkolem je omezit slabé stránky společnosti z důvodu možného využití daných příležitostí,
- strategie ST: maxi – mini – zde jde o omezení hrozeb tím, že jsou využity silné stránky společnosti,
- strategie WT: mini – mini – cílem je zlepšit slabé stránky společnosti a minimalizovat hrozby. (Zamazalová, 2009)

2.11 Shrnutí teoretické části

Všechna teoretická východiska popsána v této části poskytnou základ k tvorbě záměru společnosti – expanzi na zahraniční trh. Části se doplňují a navazují jedna na druhou. Ke každé části je uveden krátký popis, jaká dává východiska.



3 ANALYTICKÁ ČÁST

V analytické části bude využito teoretické části k analýze vnějšího a vnitřního prostředí a faktorům, které mají vliv na společnost. Nejprve bude představena samotná společnost, která chce expandovat na zahraniční trh. Použitými metodami pro analýzu jsou PESTLE, Porterův model pěti sil pro hodnocení oborového okolí organizace, 7S analýza a marketingový mix 4P. Výzkumnou část práce tvoří průzkum, jehož cílem je zjistit, které faktory nejvíce ovlivňují Slovenky při nákupu oblečení. Výsledky všech analýz jsou předpokladem k vytvoření SWOT matice, která je podkladem pro návrhovou část.

3.1 Charakteristika společnosti

XY s.r.o. je mladá společnost založená roku 2014. Od jejího počátku sídlí pouze v České republice, konkrétně v Brně, kde má svůj zavedený showroom. Založena byla jedním vlastníkem, který je od té doby jediným ředitelem a jednatelem. Společnost nabízí zboží koncovým zákazníkům, jedná se tedy o tzv. B2C trh (business to customers). Hlavním předmětem podnikání je prodej dámského oblečení, bot a doplňků. Produkty nepochází z velkovýroby. Dalšími činnostmi jsou logistika, nákup, balení a odesílání objednávek, skladování, úprava oblečení, správa sociálních sítí. Jako svůj primární marketingový kanál využívá společnost facebookovou stránku. Sekundárními kanály jsou Instagram a blog. E-shop tvoří primární prodejní kanál.

Sortiment

Ve svých začátcích se společnost zaměřovala na tylové sukně pro děti. Vzhledem k poptávce ze strany starších zákaznic se společnost rozhodla prodávat tyto sukně i pro dospělé. Tento impuls vedl k tomu, že se přeorientovala na prodej tylových sukní pouze pro dámy. (Brand manažerka, 2020)

Další nabídkou v sortimentu se stalo retro oblečení, které bylo charakteristické tečkovaným vzorem, pestrými barvami a atypickými střihy. Postupem času se zaměřila i na další typy sortimentu – šaty, saka, kalhoty, topy, doplňky a boty, jež tvoří nabídku dodnes. (Brand manažerka, 2020)

Od roku 2018 jsou jejich nejprodávanějšími produkty společenské dlouhé sukně. Z toho důvodu se společnost rozhodla pro prodej autorských kolekcí, které sama navrhuje

a nechává si je exkluzivně šít. I v současnosti zůstává obchodem ryze pro dámy, přičemž nabídka v současnosti čítá kolem 820 produktů. (Brand manažerka, 2020)

Motto společnosti: „Každá jsme originální, ale jedno máme společné... lásku k oblečení.“

Všechny základní informace o společnosti shrnuje následující tabulka:

Tabulka 3: Základní informace o společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2020)

Název	XY s.r.o.
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Datum vzniku a zápisu	28. února 2014
Spisová značka	C 69617 vedená u Krajského soudu v Brně
Sídlo	Brno
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Statutární orgán	Jeden jednatel
Způsob jednání	Jednatel je oprávněn zastupovat společnost ve všech záležitostech samostatně
Základní kapitál	200 000 Kč
NACE	4771 - Maloobchod s oděvy
Ostatní skutečnosti	Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech

Showroom

Společnost má svůj showroom, což je typ prodejny, kde je vystavováno zboží a zároveň zde společnost prezentuje svoji značku a filozofii. To se projevuje v přístupu k zákazníkovi i procesu nákupu uvnitř showroomu. Zákaznicím je ve stylovém prostoru nabízeno pouze omezené množství produktů, zejména novinky a nejprodávanější produkty. Pakliže si zákaznice nevybere z vystavených produktů, je k dispozici elektronika

s kompletní nabídkou, kterou lze nalézt na e-shopu. Sklad veškerého zboží je umístěn v těsné blízkosti showroomu, personál tedy může zákaznicím kterýkoliv produkt připravit k vyzkoušení. Pro umocnění dobrého zážitku z nákupu je čekajícím klientkám nabízeno usazení v pohodlné sedačce a nápoj zdarma. Totéž platí i pro doprovod zákaznic. (Brand manažerka, 2020)

Showroom slouží také jako výdejní místo e-shopu, a to jak pro závazné, tak i nezávazné objednávky zboží, přičemž zákaznice předem vybírají produkty, které si následně na prodejně mohou po připravení objednávky vyzkoušet. Lhůta na vyzvednutí je týden s možností prodloužení. (Brand manažerka, 2020)

Jeden den v týdnu je přítomna švadlena, která upraví zboží (zkrácení, zúžení, výměna zipu) dle přání zákaznic. Úpravy stojí mezi 200–350 Kč. (Brand manažerka, 2020)

Velkou výhodou showroomu je, že vrácení zboží zákazníky je prakticky nulové. Důvodem je možnost vyzkoušení zboží oproti objednávání online.



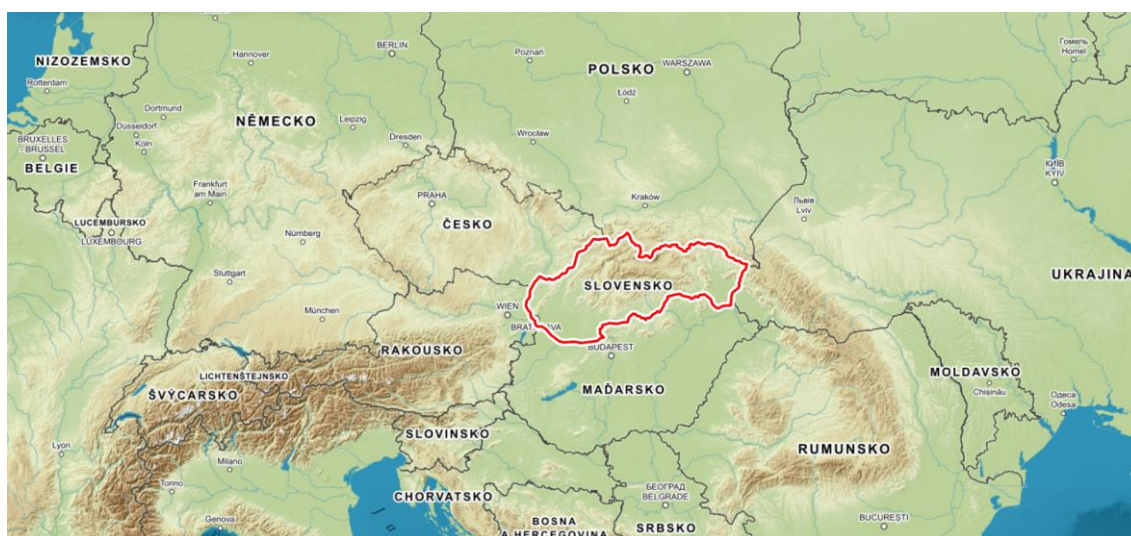
Obrázek 5: Showroom 1
(Zdroj: XXXXXX.cz, 2020)

3.2 Základní informace o státu

Slovenská republika (krátkým tvarem Slovensko) vznikla 1. ledna 1993 po rozpadu České a Slovenské federativní republiky. Stát leží ve střední Evropě a sousedí s Českem, Rakouskem, Maďarskem, Ukrajinou a Polskem. Území o rozloze 49 036 km² nyní obývá 5,45 miliónů obyvatel. K národnosti slovenské se hlásí 85,8 % obyvatel, dále k maďarské 9,7 %, romské 1,7 %, české 0,8 %, rusínské, ukrajinské, ruské, německé, polské a jiné 2 %. Státním zřízením je parlamentní republika s předsedou vlády Igorem Matovičem a prezidentkou Zuzanou Čaputovou. Hlavním městem je Bratislava. Úředním jazykem je slovenština. Dříve se platilo slovenskou korunou, nyní eurem. Slovensko je menší otevřená ekonomika.

Kraje:

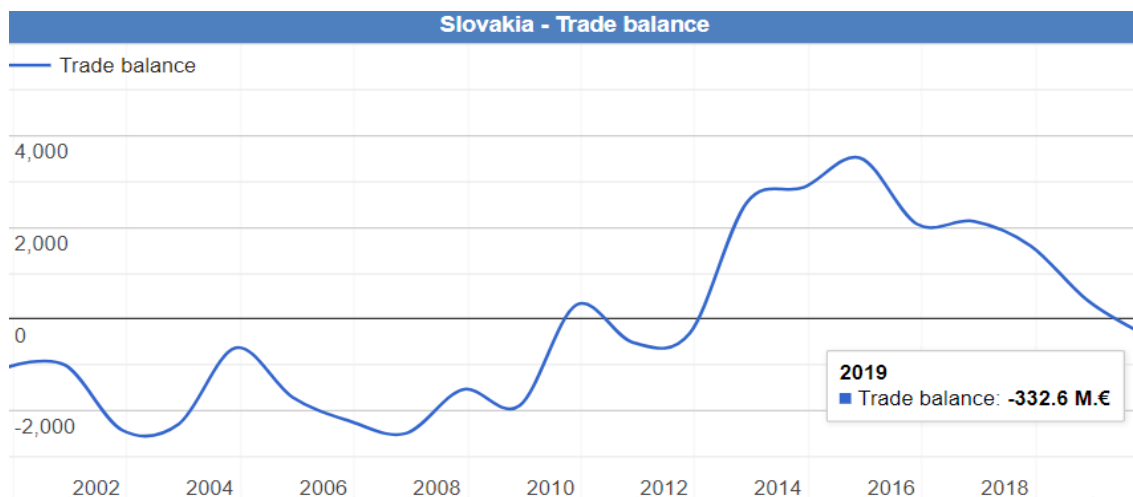
- Bratislavský,
- Trnavský,
- Nitranský,
- Trenčinský,
- Žilinský,
- Banskobystrický,
- Prešovský,
- Košický. (O Slovensku, 2020)



Obrázek 6: Sousední státy Slovenska
(Zdroj: vlastní zpracování dle Mapy.cz, 2019a))

Společná historie obou států dává dobré předpoklady potencionálnímu růstu společnosti na tamním trhu. Vzhledem k mnoha společným aspektům je ideálním kandidátem pro expanzi (obchodní zvyklosti na Slovensku se zásadně neliší od České republiky).

Aktivní obchodní bilanci mělo Slovensko mezi lety 2013-2018. Minulý rok se změnila na pasivní.



Obrázek 7: Obchodní bilance Slovenska
(Zdroj: Country economy, 2019)

3.3 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí zahrnuje vše, co obklopuje podnik. Externí prostředí je zdrojem rizik a hrozeb. Analýza by se měla zaměřovat především na odhalení vývojových trendů působících v tomto prostředí, které mohou podnik v budoucnosti ovlivnit. Vnější okolí se skládá z makrookolí a mikrookolí. Makroprostředí představuje celkový politický, sociální, ekonomický a technologický rámec, ve kterém se společnost pohybuje. A mikroprostředí je představeno určitým odvětvím.

3.3.1 PESTLE analýza

Název je složený z počátečních písmen vnějších faktorů: politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické.

Politické faktory

Slovensko je parlamentní republikou v čele s prezidentkou. Její funkce je stejně jako v České republice spíše formálního charakteru.

Státní moc se dělí na: zákonodárnou, výkonnou a soudní. Členové Národní rady Slovenské republiky jsou voleni obecně, rovně a v přímé volbě. Národní rada schvaluje zákony, schvaluje státní rozpočet, posuzuje a schvaluje ústavu a sleduje vládní činnost. (Slovakia site, 2018 a))

Prezident je hlavou státu Slovenské republiky, je zvolen v přímé volbě do pětiletého funkčního období. Vláda Slovenské republiky (skládající se z předsedy vlády a ministrů) je nejvyšším orgánem výkonné moci. Soudní systém Slovenské republiky se skládá z obecných soudů (okresní soudy, krajské soudy a Nejvyšší soud) a vojenských soudů. Občané Slovenské republiky mají právo odvolat se k Evropskému soudu pro lidská práva se sídlem ve francouzském Štrasburku. (Slovakia site, 2018 a))

Do NATO vstoupilo v roce 2004. Od roku 2007 je členem Schengenského prostoru. Součástí eurozóny je od 1. ledna 2009. Slovensko je také členem mnoha organizací jako jsou OSN, OBSE, OECD, Rady Evropy, Visegrádské čtyřky, WTO, MMF, Světové banky i Evropské celní unie. (Ministerstvo zahraničních věcí a evropských záležitostí SR, 2020)

Se ziskem 58,40 % hlasů zvítězila v prezidentských volbách v roce 2019 Zuzana Čaputová. Parlamentní volby 2020 vyhrálo hnutí OĽaNO Igora Matoviče, po letech nebude vládu sestavovat strana Smer Roberta Fica. (VOLBY PREZIDENTA, 2019)

Shrnutí:

+ *Slovensko je členem mnoha organizací*

+/- *změna v politické situaci*

Ekonomické faktory

Jako ekonomické faktory budou zanalyzovány HDP, nezaměstnanost, inflace, sazby daně a měnový kurz:

- **HDP**

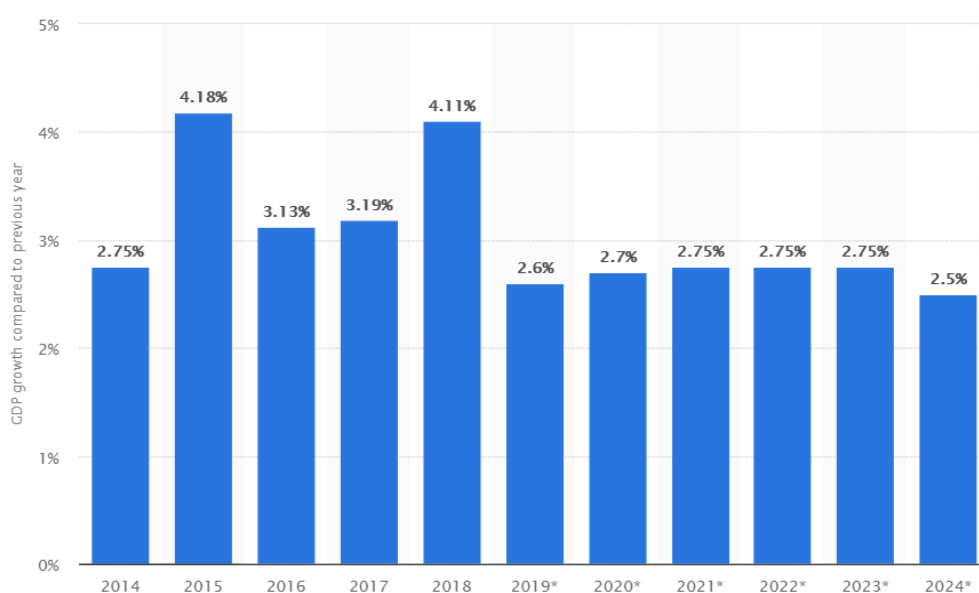
Meziroční změna HDP ve stálých cenách z roku 2012 na rok 2013 byla o 2 %, z roku 2013 na rok 2014 3,2 %, z roku 2014 na rok 2015 o 4,4 %, z roku 2015 na rok 2016 jen o 1,8 %, z roku 2016 na 2017 o 2,5 % a z roku 2017 na rok 2018 o celých 5 %. Rozdíl mezi roky 2012 a 2018 je o 15 362 mld €.

Meziroční změna HDP v běžných cenách z roku 2012 na rok 2013 byla o 1,2 %, z roku 2013 na rok 2014 2,5 %, z roku 2014 na rok 2015 o 4,4 %, z roku 2015 na rok 2016 o 1,5 %, z roku 2016 na 2017 o 4,1 % a z roku 2017 na rok 2018 o 5,8 %. Rozdíl mezi roky 2012 a 2018 je o 16 238 mld €.

Tabulka 4: Vývoj HDP (v mld. €)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2019 a))

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Stálé ceny	72 564	73 976	76 401	79 932	81 451	83 502	87 926
Běžné ceny	73 483	74 354	76 255	79 758	81 038	84 517	89 721



Obrázek 8: Míra růstu reálného hrubého domácího produktu

(Zdroj: Statista, 2019)

Tempo meziročního růstu hrubého domácího produktu Slovenska v roce 2019 kleslo. Obrázek 8 ukazuje graf odhadované míry růstu HDP, nicméně kvůli pandemii letos Slovenská ekonomika vykáže pokles.

- **Nezaměstnanost**

Počet nezaměstnaných lidí klesá, a tak klesá i míra nezaměstnanosti od roku 2013. V roce 2013 bylo 395,5 tis. lidí nezaměstnaných, v roce 2014 o 12,6 tis. méně, další rok o 43,9 tis. méně. V roce 2016 už bylo nezaměstnáno o téměř 100 tis. méně než v roce 2012. Největší procentuální pokles nastal z roku 2015 na rok 2016 o 16,07 %. Minulý rok dosáhla míra nezaměstnanosti 5,8 %. Počet nezaměstnaných v roce 2019 byl 159,8 tis., což je o 220,5 tis. lidí méně než v roce 2012. Z tohoto klesajícího trendu vyplývá, že nezaměstnanost by měla za nezměněných podmínek i nadále klesat, ale kvůli aktuálním vládním opatřením míra nezaměstnanosti pravděpodobně vzroste.

Míra nezaměstnanosti v tabulce č. 5 je uvedena v %, počet nezaměstnaných pak v tisících.

Tabulka 5: Nezaměstnanost

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2019 b))

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Míra nezaměstnanosti	14,1	14,2	13,2	11,5	9,7	8,1	6,5	5,8
Počet nezaměstnaných	380,3	395,5	382,9	339,0	284,5	239,7	194,1	159,8

- **Inflace**

Slovensko vstupem do měnové unie přišlo o nástroje autonomní kurzové a měnové politiky (euro bylo přijato při silném kurzu). Exportéři byli v roce 2009 během krize kvůli tomu v nevýhodě. V roce 2012 pak byla inflace skoro třikrát vyšší než v roce 2017. Slovensko se potýkalo s mírnou deflací v letech 2014 až 2016. Rok poté se inflace pohybovala nad hranicí 1 %. Růst mezd se ale postupně zvyšuje a v roce 2019 dosáhla inflace 2,8 %.

Tabulka 6: Míra inflace (v %)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2019 c))

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Míra inflace	3,7	1,5	-0,1	-0,3	-0,5	1,4	2,5	2,8

- **Sazby daně**

Daňové zatížení společností na Slovensku se od 1.1.2020 snížilo z 21 % na 15 %. Snížení sazby daně z příjmu právnických osob by mělo zlepšit podnikatelské prostředí (klesající výkonnost slovenské ekonomiky i prohlubující se deficit veřejných financí). Týká se to podnikatelů s ročním obratem do 100 tis. €. Změna se reálně projeví

na příjmech státního rozpočtu až v roce 2021. Ministr financí připouští zpomalení ekonomického růstu v nejbližších letech, a tak může daňový výpadek negativně ovlivnit ekonomiku. (Ministerstvo zahraničních věcí České republiky, 2019)

- **Měnový kurz**

Hospodaření podniku je ovlivňováno i měnovým kurzem. Jelikož chce společnost exportovat zboží na Slovensko, musí sledovat i vývoj kurzů eura, který má vliv na vývoz.

Tabulka 7: Průměrný kurz v jednotlivých letech (EUR/CZK)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kurzy, 2020 a))

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Průměrný kurz	25,9	27,5	27,2	27,0	26,3	25,6	25,7



Obrázek 9: Měnový kurz EUR / CZK

(Zdroj: Kurzy, 2020 b))

V tabulce č.7 je vývoj devizového kurzu EUR/CZK v letech 2013 až 2019. Nejnižší hodnotu v tomto období měl v roce 2018 25,6 EUR/CZK. Nejvyšší hodnota byla v roce 2014 s hodnotou 27,5 EUR/CZK. Letos (rok 2020) se hodnota přiblížila k 28 Kč, což lze vidět na obrázku č. 9.

Shrnutí:

+ *růst HDP*

+ *snižující se míra nezaměstnanosti*

+ *snižování sazeb daní*

- *měnový kurz (Česká republika není členem eurozóny)*

- *růst inflace*

- *pravděpodobná ekonomická krize*

- *nejistota v souvislosti s pandemií*

Sociální faktory

Jako sociální faktory budou zanalyzovány měsíční příjmy a výdaje domácností, minimální a průměrná mzda, průměrný věk a počet obyvatel:

- **Měsíční příjmy a výdaje domácností**

V roce 2012 byly průměrné příjmy domácností vyšší než výdaje o 124 €, v roce 2013 o 144 €, v roce 2014 a 2015 o 200 €, v roce 2016 o 242 €, v roce 2017 jen o 21 € více – 263 € a v roce 2018 o 29 € vyšší, než v předešlém roce – 292 €.

Průměrné příjmy přepočtené na Kč kurzem v roce 2018 (26,1 EUR/CZK) byly 36 357 Kč a průměrné výdaje domácností 28 736 Kč.

Tabulka 8: Průměrný měsíční hrubý příjem domácností (v €)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2019 d))

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Příjmy	1 037	1082	1 140	1 239	1 294	1 338	1 393
Výdaje	913	938	940	1 039	1 052	1 075	1 101

- **Minimální mzda**

Rozdíl mezi roky 2015 a 2016 byl v minimálně mzdě 25 €, mezi roky 2016 a 2017 30 €. Mezi roky 2017 a 2018 byl růst zatím nejvyšší – o 45 €. V roce 2019 se měsíční minimální mzda zvýšila o 40 €.

Přepočteno podle průměrného kurzu za rok 2019 z tabulky č. 7 (25,7 EUR/CZK) činila měsíční minimální mzda 13 364 Kč.

Tabulka 9: Měsíční minimální mzda (v €)
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Eurostat, 2019 a))

	2015	2016	2017	2018	2019
Měsíční minimální mzda	380	405	435	480	520

- **Průměrná mzda**

Rozdíl mezi roky 2012 a 2013 byl v průměrné mzdě 18 €, mezi roky 2013 a 2014 34 €. Mezi roky 2014 a 2015 byl růst nižší – a to 25 €. Mezi roky 2015 a 2016 29 €. Mezi roky 2016 a 2017 42 €. Mezi roky 2017 a 2018 pak nejvyšší - 59 €. V roce 2019 se průměrná měsíční zvýšila jen o 55 €. Přepočteno podle kurzu za rok 2019 (25,7 EUR/CZK) činila měsíční průměrná mzda 27 448 Kč. Rozdíl mezi minimální mzdou a průměrnou mzdou činil loni 548 €. Průměrná mzda je v České republice vyšší – 34 125 Kč, to je dle kurzu 25,7 EUR/CZK 1328 €. (Kurzy, 2020 c))

Tabulka 10: Průměrná nominální měsíční mzda (v €)
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2019 e))

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Průměrná mzda	806	824	858	883	912	954	1013	1068

- **Průměrný věk**

Průměrný věk obyvatel Slovenska se mezi lety 2016 a 2019 nezměnil. Rok 2020 je odhadovaný.

Tabulka 11: Průměrný věk
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Worldometers, 2020)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Průměrný věk (v letech)	39.2	39.6	39.6	39.6	39.6	41.2

- **Počet obyvatel**

Vývoj počtu obyvatel má rostoucí tendenci. Počet obyvatel Slovenska je poloviční oproti České republice, v roce 2019 je na Slovensku 2 661 tis. mužů a 2 789 tis. žen. Dohromady to je 5 450 tis. obyvatel, přírůstek žen byl loni zhruba o polovinu menší než přírůstek mužů.

Tabulka 12: Vývoj počtu obyvatel

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2019 f))

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Spolu	5410836	5415949	5421349	5426252	5435343	5443120	5450421
Muži	2635979	2639060	2642328	2646082	2651684	2656514	2661077
Ženy	2774857	2776889	2779021	2780170	2783659	2786606	2789344

V hlavním městě Bratislavě žije kolem 420 tis. lidí. Populace na Slovensku odpovídá 0,07 % celkové světové populace. Slovensko se řadí na 118. místo v seznamu zemí podle počtu obyvatel. (Worldometers, 2020)

Shrnutí:

+ *rostoucí průměrný měsíční hrubý příjem domácností*

+ *více žen než mužů*

+ *nižší průměrná mzda než v Česku*

+/- *průměrný věk*

Technologické faktory

Jako technologické faktory budou zanalyzovány EET, věda a výzkum, infrastruktura a přístup k internetu:

- **EET**

Slovensko spustilo elektronickou evidenci tržeb v roce 2019, systémem nazvaným eKasa. Důvodem je vyšší výběr daní a potírání daňových úniků. Doposud společnosti na Slovensku musely evidovat tržby v hotovosti. Dosavadní registrační pokladny nebyly napojeny na systém Finanční správy a údaje ukládaly údaje pouze do své paměti. Částečnou elektronizaci evidence tržeb na Slovensku dříve zajistila takzvaná virtuální registrační pokladna. Jde o aplikaci, která umožňuje podnikatelům evidovat tržbu přes internet. Podnikatel se tak může rozhodnout, zda bude používat registrační pokladnu nebo zmiňovanou aplikaci. (Eurozprávy, 2019)

- **Věda a výzkum**

V tabulce 13 je vývoj indikátoru celkových hrubých domácích výdajů na výzkum a vývoj. Uváděno v kontextu ve srovnání se státy Evropské unie a s Českou republikou. Výdaje Slovenské republiky jsou o polovinu menší než v České republice.

Tabulka 13: Výdaje na vědu a výzkum (v %)
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Eurostat, 2019 b))

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
EU celkově	2,02	2,08	2,08	2,1	2,12	2,11	2,15	2,19
ČR	1,56	1,78	1,9	1,97	1,93	1,68	1,79	1,93
SR	0,66	0,8	0,82	0,88	1,16	0,79	0,89	0,84

- **Infrastruktura**

Mezi nejdůležitější železniční tratě patří úseky Bratislava – Kúty, Bratislava – Žilina, Žilina – Košice a Bratislava – Štúrovo. Slovenská železniční síť je napojená na sousední krajiny. Přímé mezinárodní spojení existuje s Vídní, Varšavou, Budapeští, Bukureští, Moskvou, Kyjevem a Prahou. Celková délka komunikací je 42 993 km. Dálnice D2 spojuje Bratislavu a Brno. K užití dálnic se musí zakoupit známka, jejíž cena se odvíjí od hmotnosti vozidla. Prostřednictvím mezinárodní sítě EUROLINES je možné cestovat do většiny hlavních měst Evropy. Na Slovensku se nachází 36 letišť, z toho je šest mezinárodních – v Bratislavě, Košicích, Piešťanech, Popradě, Sliači, Žilině. Největším letišťem je Letisko Milana Rastislava Štefánika v Bratislavě. Vodní doprava se na Slovensku vykonává na řekách Dunaj, Váh, Bodrog. (Slovakia site, 2018 b))

- **Přístup k internetu**

Uváděn v kontextu ve srovnání se státy Evropské unie a s Českou republikou. Na Slovensku mělo v roce 2019 82 % populace přístup k internetu, v Česku to bylo o 5 % více. Oba státy měly naposledy stejné hodnoty v roce 2015.

Tabulka 14: Přístup obyvatel k internetu (v %)
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Eurostat, 2019 c))

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
EU celkově	75	77	80	81	84	86	88	90
ČR	73	73	78	79	82	83	86	87
SR	75	78	78	79	81	81	81	82

Shrnutí:

+ rozvinutá infrastruktura

+ přístup k internetu (rostoucí internetový prodej)

- nízké výdaje na vědu a výzkum

- zavedení EET

Legislativní faktory

Podnikání ve Slovenské republice se řídí všemi těmito zákony:

- 40/1964 Zb. - Občanský zákoník,
- 455/1991 Zb. - Živnostenský zákon,
- 513/1991 Zb. - Obchodní zákoník,
- 222/2004 Z. z. - Zákon o dani z přidané hodnoty,
- 595/2003 Z. z. - Zákon o dani z příjmů,
- 105/1990 Zb. - Zákon o soukromém podnikání občanů,
- 147/2001 Z. z. - Zákon o reklamě,
- 18/2018 Z. z. - Zákon o ochraně osobních údajů,
- 22/2004 Z. z. - Zákon o elektronickém obchodě,
- 250/2007 Z. z. - Zákon o ochraně spotřebitele,
- 290/2016 Z. z. - Zákon o podpoře malého a středního podnikání,
- 404/2011 Z. z. - Zákon o pobytu cizinců,
- 428/2002 Z. z. – Zákon o ochraně osobních údajů ve znění pozdějších předpisů,
- 56/2018 Z. z. - Zákon o posuzování shody výrobku, zpřístupňování určeného výrobku na trhu,
- 580/2004 Z. z. - Zákon o zdravotním pojištění,

- 663/2007 Z. z. - Zákon o minimální mzdě,
- 102/2014 Z. z. - Zákon o ochraně spotřebitele při prodeji výrobku nebo poskytování služeb na základy smlouvy uzavřené na dálku nebo smlouvy uzavřené mimo provozní prostory prodávajícího a o změně a doplnění některých zákonů. (Zákony pro lidi, 2020)

Dne 21. prosince 2007 se součástí Schengenského prostoru stala jak Česká republika, tak Slovenská republika. Účelem je volný pohyb zboží a zajištění spravedlivé soutěže subjektů trhu. Každý podnikatel musí vědět, jestli se na jeho výrobek vztahuje některý evropský předpis. Jestliže neexistuje žádný právní předpis EU, který by se na konkrétní výrobek vztahoval, je potřeba znát původ země výrobku. Mimo harmonizaci (sjednocování národních předpisů členských států EU) se uplatňuje také tzv. princip vzájemného uznávání. Princip vzájemného uznávání se totiž uplatní za předpokladu, že výrobek je vyroben nebo uveden na trh v souladu s právními předpisy, normami či postupy (požadavky členského státu jsou splněny). Z právního hlediska vychází princip vzájemného uznávání přímo ze Smlouvy o ES (z článků 28—30), a jeho aplikace má přednost před národním právem nebo administrativní praxí orgánů státní správy, které by s ním byly v rozporu. Na některé výrobky nejsou stanoveny požadavky v žádném národním předpise dotčeného členského státu, v tom případě platí obecná zásada – výrobek musí být bezpečný — to je stanoveno směrnicí o obecné bezpečnosti výrobků. Důkazní břemeno přitom leží na orgánu dotčeného členského státu. Podnikatel má možnost obrátit se na SOLVIT systém, který řeší neoprávněné bránění přístupu výrobku na místní trh. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2016)

Při zrušení schengenského prostoru by byla Slovenská republika postižena, neboť je otevřenou ekonomikou a má vysoký podíl obchodu s ostatními zeměmi. Pro českou ekonomiku by to znamenalo zpomalení pohybu zboží. (Ekonomika.idnes, 2016)

Shrnutí:

- dodržování mnoha právních předpisů, norem či postupů

Ekologické faktory

Mezi spotřebiteli roste poptávka po příjemných materiálech. Při přepravě oblečení je využíváno velkého množství plastu. Každý produkt je balen, aby nebyl nijak poškozen. Společnost balí do vlastních kartonových krabic. Společnosti musí rovněž dodržovat Zákon č. 79/2015 Z. z. Zákon o odpadech. (Zákony pre ľudí, 2020)

Shrnutí:

+ *společnost XY nevyužívá velké množství plastu*

3.3.2 Analýza trhu

V analýze trhu je vytyčena cílová skupina zákaznic, na které společnost cílí a také marketingový výzkum, který zkoumal, jaké faktory ovlivňují Slovenky při nákupu oblečení.

Segmentace trhu

Společnost figuruje na trhu spotřebitelském (spotřebitelé nakupují produkty pro svou osobní potřebu) a působí jenom na českém trhu. Prodejna se nachází v Brně. Zaměřují se pouze na dámský sortiment. Cílovou skupinou jsou tedy dospělé ženy se zájmem o oblečení, které není vyráběné sériově.

Počet žen spadající do této věkové kategorie ve Slovenské republice celkem je 798 229. V Bratislavě žije 97 131 žen v tomto věku. (Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2020 a))

Marketingový výzkum

Společnost XY s.r.o. by chtěla vědět, jaké faktory ovlivňují Slovenky při nákupu oblečení, jestli je ovlivňuje reklama, kde nejčastěji nakupují a jestli znají nějaké konkurenty. Výběr tématu průzkumu je tak požadavkem společnosti, ale i osobním zájmem.

Smyslem dotazování je zadávání otázek respondentům. Jejich odpovědi jsou podkladem pro primární sběr dat. Dotazování respondenti musí odpovídat cílům výzkumu. Význam dotazníku je nejen získávat informace, ale poskytuje také strukturu rozhovoru. Závěry kvalitativního přístupu pak vedou přímo k dotazování, aby se zvýšila validita výzkumu. Zvoleným výzkumem je tedy jak kvalitativní, tak kvantitativní způsob. Společnost chce odhalit determinanty spotřebitelského chování při nákupu oblečení u žen, protože nabízí pouze dámský sortiment. Tyto determinanty je dobré znát z důvodu rozhodovacího procesu

v závislosti na jeho demografických údajích. Faktory ovlivňující chování, mohou být například cena, parametry výrobku, reklama, způsob distribuce aj. Dotazník byl k dispozici po 2 týdny v listopadu 2019. Rozhovory probíhaly rovněž v listopadu téhož roku. Dotazník vyplnilo 54 respondentek, rozhovor proběhl se čtyřmi ženami.

Cíle:

- určit, které faktory jsou rozhodující pro ženy při výběru a nákupu oblečení,
- určit demografické údaje,
- zjistit, zdali ovlivňuje zákazníka reklama,
- zjistit, kde a jak nejčastěji ženy nakupují,
- zjistit, jestli mají povědomí o konkurenci.

Hlavní výzkumná otázka: Jaké faktory ovlivňují Slovenky při nákupu oblečení?

Pokládané otázky:

1. Kolik je Vám let a odkud pocházíte? Máte děti? Váš rodinný stav?
2. Jaké je Vaše současné zaměstnání?
3. Jaký je přibližně Váš měsíční příjem v tomto zaměstnání?
4. Jakou částku z příjmu přibližně zaplatíte za oblečení (za měsíc)?
5. Nakupujete ráda oblečení?
6. Který typ oblečení nakupujete nejčastěji?
7. Který faktor je pro Vás při nákupu nejdůležitější?
8. Jak často nakupujete oblečení?
9. Kde nejčastěji nakupujete oblečení?
10. Ovlivňuje Vás při nákupu reklama?
11. Znáte českou nebo slovenskou společnost nabízející pouze sortiment pro ženy?

Doplňující otázka: Jaký postoj máte k fast fashion? (Způsob, kterým většina velkých značek vyrábí své produkty. Výroba má být co nejrychlejší a nejlevnější, a to v zemích s levnou pracovní silou. Tam jsou zaměstnanecké standardy značně nižší než v rozvinutějších zemích).

Osobní dotazování je založeno na přímé komunikaci s respondentem. Právě existence přímé zpětné vazby je hlavní výhodou mezi tazatelem a respondentem. O respondentovi se získá během osobního styku řada dalších informací (jeho chování a reakce). Je proto dobré si pro přepis rozhovor nahrát.

Rozhovor byl zvolen strukturovaný (kvůli popisu jevu a odpovědí na otázky typu Co? Jak? Kde? Kdy? Jak často?) s otevřenými otázkami. Dotazník byl vystaven na online bazar s oblečením – na stránku Vinted.cz, popřípadě rozposílán přímo dotyčným respondentkám. Respondentky pro strukturovaný rozhovor byly vybrány přímo tazatelkou. Z důvodu zaměření společnosti na kusovou a malosériovou výrobu, a tedy na vyšší cenovou hladinu produktu, bylo jako další kritérium zvolen věk 18 let a vyšší. Od respondentek bylo potřeba zjistit demografické údaje a rozhodovací faktory při nákupu. Jelikož se jedná o kusovou výrobu, doplňující otázka se týkala fast fashion.

Respondentka č. 1: věk 28, personalistka

- v době tázání čeká 1. dítě, zasnoubená
- rozhodovacím faktorem je pouze cena
- nakupuje přibližně jednou za dva měsíce
- nejčastěji nakupuje na internetu
- za měsíc utratí za oblečení 35 € z příjmu 930 €
- reklama ji ovlivňuje
- konkurenta nabízející pouze dámský sortiment zná

Respondentka č. 2: věk 23, studentka

- zadaná, bezdětná
- rozhodovacím faktorem je cena, barva, kvalita
- nakupuje přibližně jednou za tři měsíce
- nakupuje 50/50 – internet/kamenná prodejna
- za měsíc utratí průměrně 10 €, nemá stálý příjem
- reklama ji vůbec neovlivňuje
- konkurent ji nenapadá

Respondentka č. 3: věk 24, recepční

- zadaná, bezdětná
- rozhodovacím faktorem je cena a materiál
- nakupuje 1-2× měsíčně
- nakupuje 50/50 – internet/kamenná prodejna
- za měsíc utratí 37–75 € z 370 €
- reklama ji ovlivňuje
- konkurenta nabízející pouze dámský sortiment zná

Respondentka č. 4: věk 32, akademický pracovník

- vdaná, 2 děti
- rozhodovacím faktorem je materiál a země původu
- nakupuje přibližně jednou za dva měsíce
- nakupuje nejčastěji v kamenné prodejně
- za měsíc utratí 110 € z 1 555 €
- reklama ji neovlivňuje
- konkurenta nabízející pouze dámský sortiment zná

Přepis rozhovorů formou komentované transkripce je k nalezení v přílohách.

Výsledky kvalitativního výzkumu

Výsledky z kvalitativního výzkumu dělaného formou rozhovoru jsou souhrnně zobrazeny v tabulce č. 15. Dotazované se lišily jak věkem, tak příjmem i zaměstnáním. Bylo potvrzeno, že jedním z hlavního rozhodovacího faktoru je, ať už pro studující nebo pracující ženy, právě cena. Kromě ní je to pak barva, kvalita, materiál nebo země původu. Nikdo neodpověděl značku, složení a zda oblečení dotyčné dobře sedí.

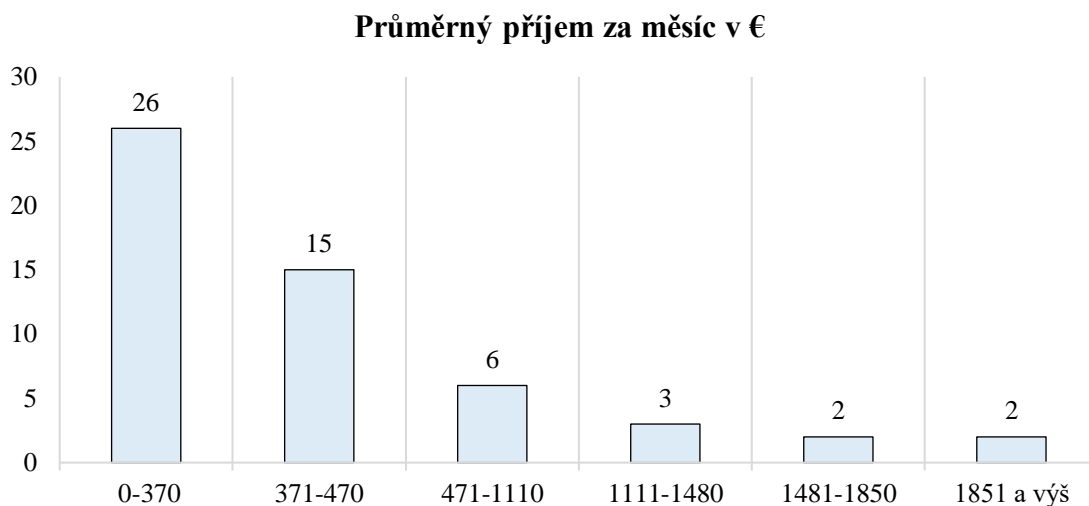
Dále je vidět, že internet je nejvyužívanějším místem prodeje. 50 % žen se nechá ovlivnit reklamou. Dotazované ženy se poměrně shodly na produktu, který nakupují nejčastěji – boty nebo trička. V čem se naopak příliš neshodly, je frekvence nákupů. Všechny dotazované ženy bydlí/studují ve městě. Nikdo se nevyjádřil pozitivně k problematice fast fashion.

Tabulka 15: Shrnutí kvalitativního výzkumu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Respondentka	Respondentka	Respondentka	Respondentka
	1.	2.	3.	4.
Věk	28	23	24	32
Rodinný stav	skoro vdaná	svobodná	svobodná	vdaná
Děti	ano	ne	ne	ano
Bydliště	město	město	město	město
Nakupuje ráda oblečení?	ano	ne	ano	ano
Ø příjem v €	930	nestálý	370	1 555
Ø útrata za oblečení v €	35	10	37–75	110
Jak často nakupuje	1× za 2 měsíce	1× za 3 měsíce	1× za měsíc	1× za 2 měsíce
Co nejčastěji nakupuje	boty	trička	boty	trička
Kde nejčastěji nakupuje	internet	internet, kamenná prodejna	internet, kamenná prodejna	kamenná prodejna
Ovlivněna reklamou	ano	ne	ano	ne
Ovlivňující faktory	cena	cena, barva, kvalita	cena, materiál	materiál, země původu
Přehled o konkurenci	ano	ne	ano	ano
Postoj k fast fashion	neutrální	neutrální	negativní	negativní

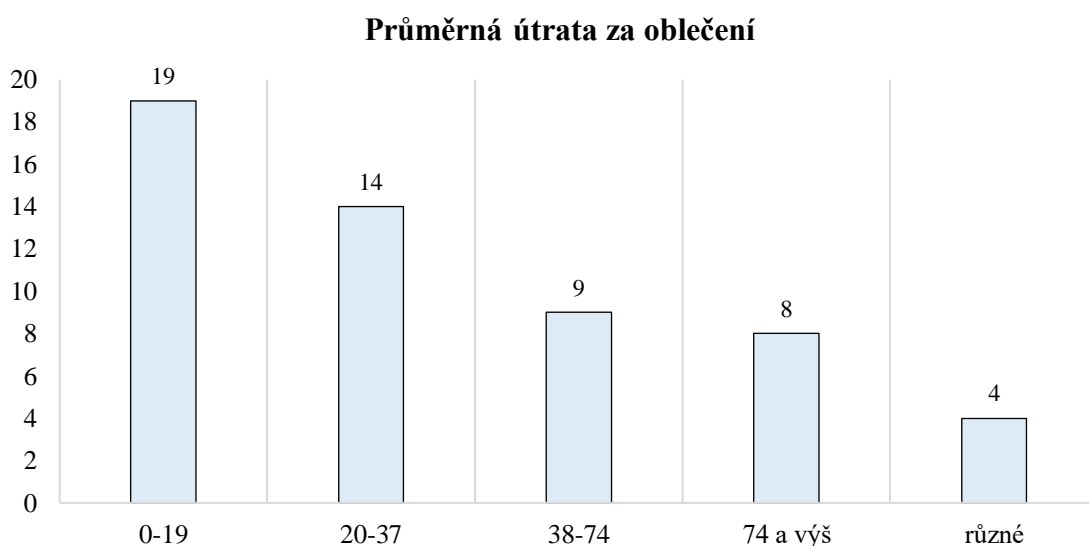
Výsledky kvantitativního výzkumu

Výsledky z kvalitativního výzkumu dělaného formou dotazníku, jsou zobrazeny na následujících grafech. Dotazník zodpovědělo celkem 54 respondentek.



Graf 1: Průměrný příjem respondentek
(Zdroj: Vlastní zpracování)

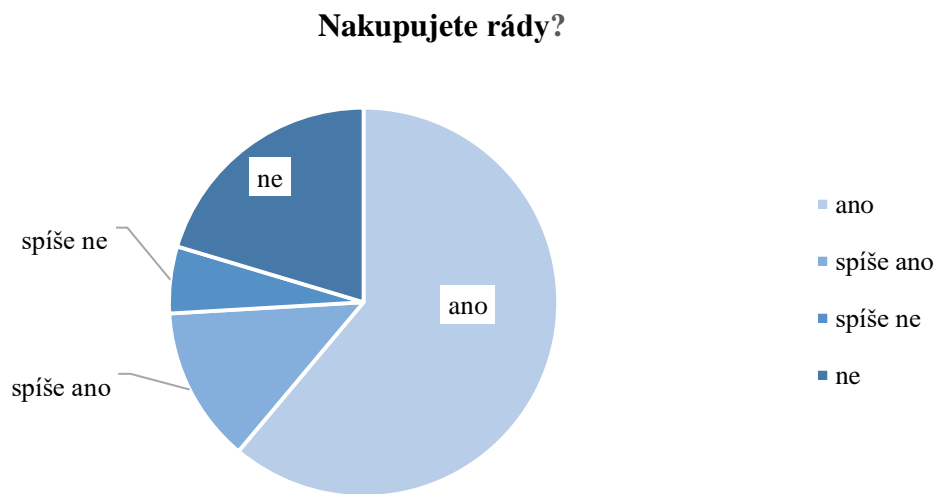
26 respondentek uvedlo příjem 0 – 370 €, 15 respondentek 371 – 470 €, 6 respondentek má příjem mezi 471 – 1 110 € a 2 respondentky poté pak mezi 1 481 – 1 850 a 1 851 € a výš.



Graf 2: Kolik ženy v průměru za měsíc utratí za oblečení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

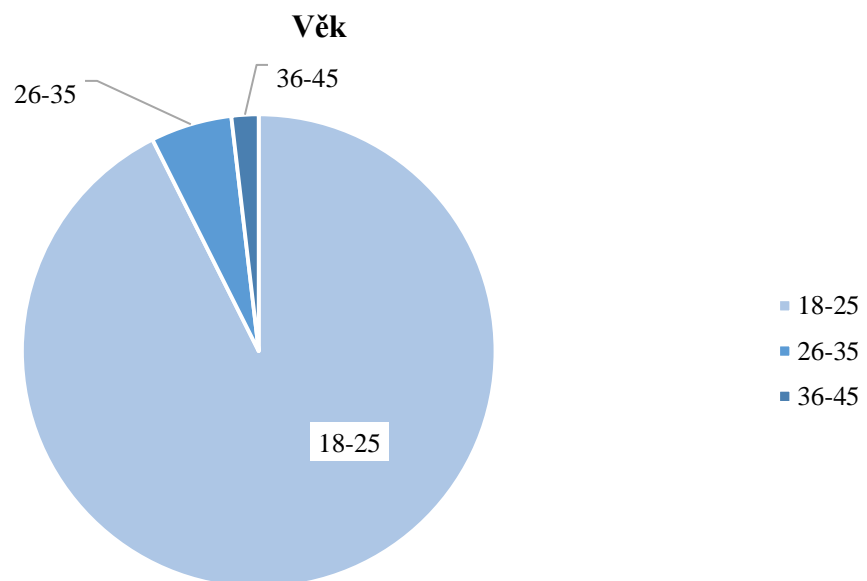
19 respondentek uvedlo, že průměrně zaplatí za oblečení do 20 €, 14 respondentek mezi 20-37 €, 9 respondentek utratí 38-74 €, 8 respondentek 74 € a výš. 4 respondentky uvedly

jinou možnost a sice, že nakupují v závislosti na ročním období nebo jaký produkt zrovna potřebují.



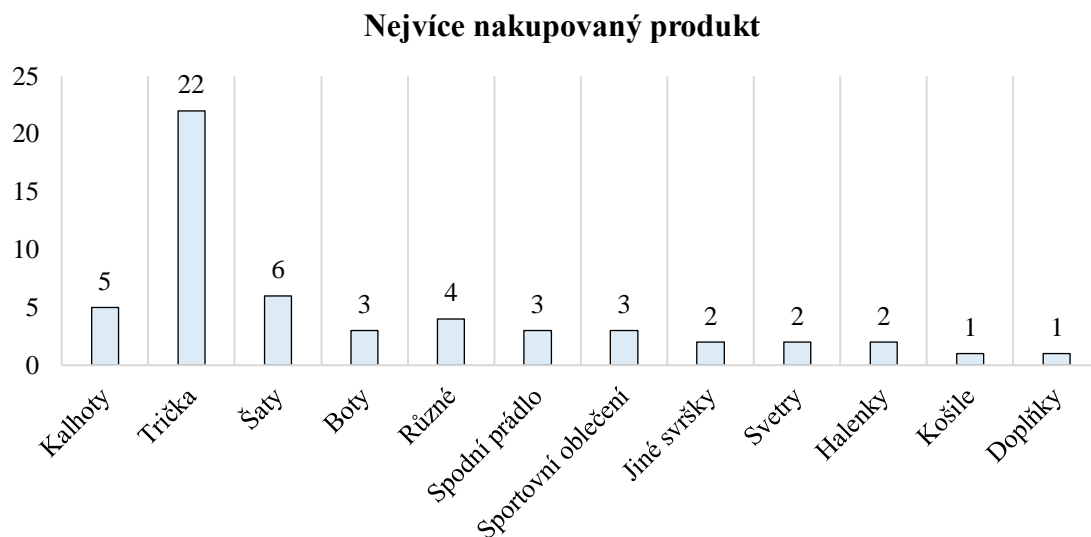
Graf 3: Nakupují respondentky rády?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

33 respondentek nakupuje rádo, 7 spíše ano, 3 spíše ne a 11 ne.



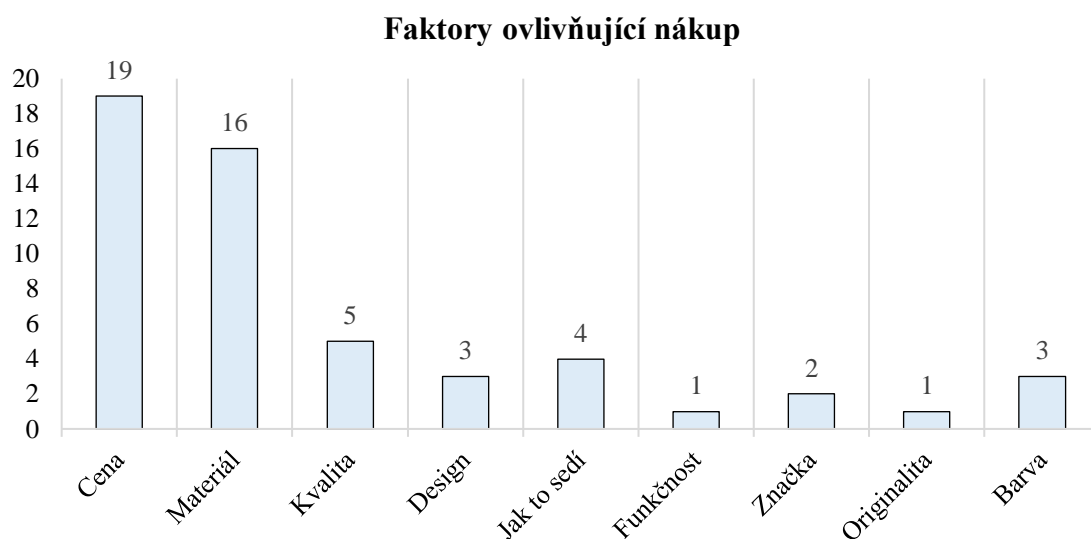
Graf 4: Věk respondentek
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejvíce (50) odpovídaly respondentky ve věku 18-25, 3 respondentky ve věku 26-35 a pouze jedné bylo více než 36 let.



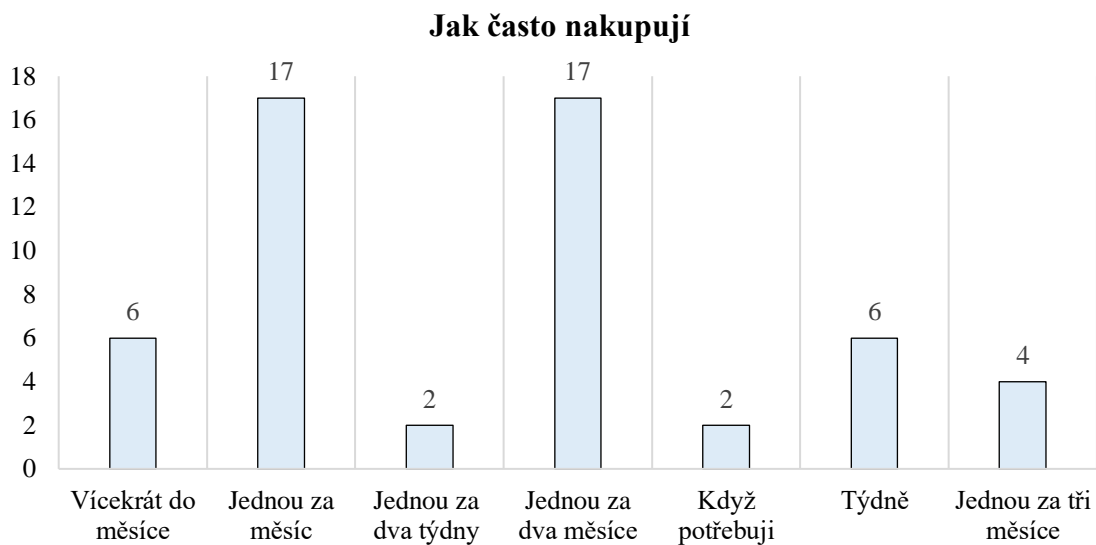
Graf 5: Nejvíce nakupovaný produkt
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejvíce nakupovaným produktem jsou trička (22 odpovědí), šaty mají 6 odpovědí, kalhoty 5. Kategorie různé znamená, co momentálně respondentky nejvíce potřebují.



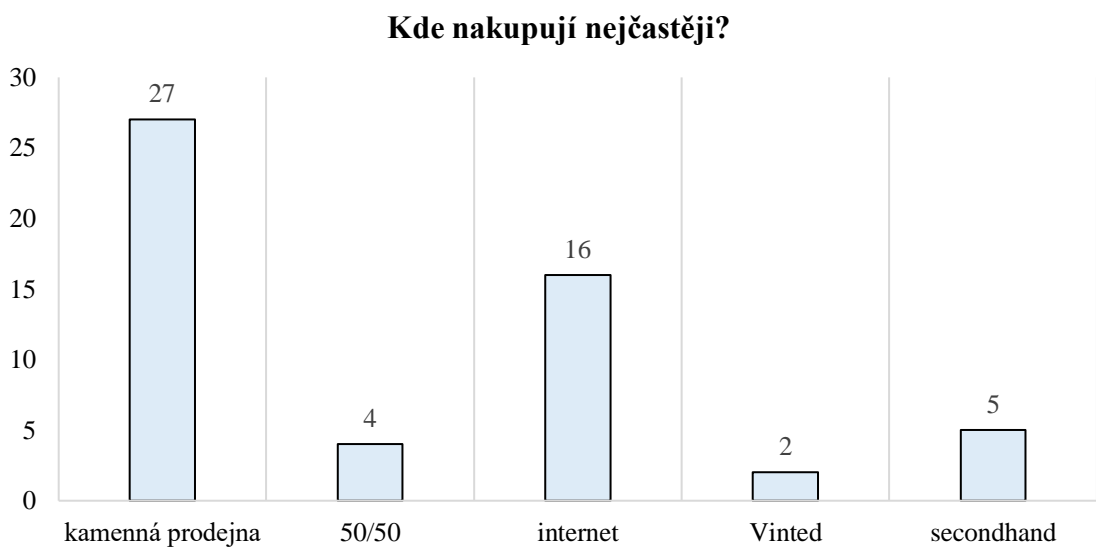
Graf 6: Faktory ovlivňující nákup
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejčastějším faktorem ovlivňujícím nákup se stala cena (19 respondentek), 16 se zajímá nejvíce o materiál, 5 o kvalitu a 4 o to, jak jim daný produkt sedí.



Graf 7: Jak často nakupují
(Zdroj: Vlastní zpracování)

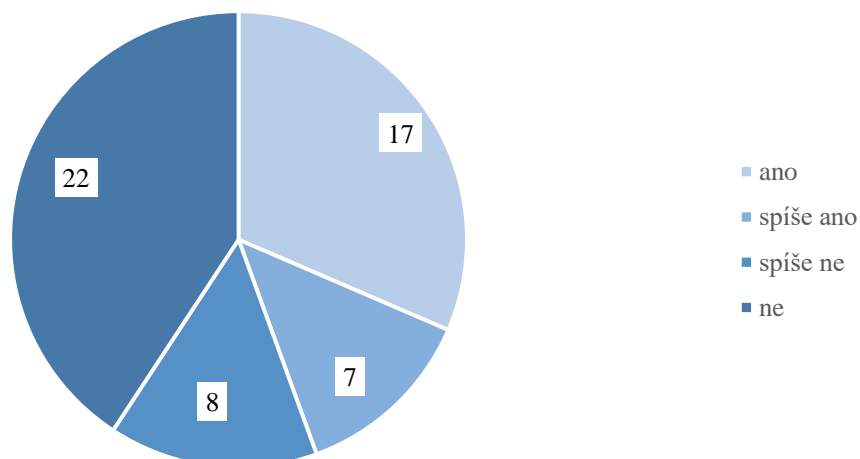
Stejně respondentek (17) uvedlo, že nakupují jednou za měsíc a jednou za dva měsíce. Stejně respondentek (6) uvedlo, že nakupují vícekrát do měsíce a týdně. Stejně respondentek také uvedlo, že nakupují jednou za 2 týdny a když potřebují. 4 respondentky nakupují jednou za tři měsíce.



Graf 8: Kde nakupují nejčastěji?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

27 respondentek nakupuje nejčastěji v kamenné prodejně, 16 na internetu, 4 tyto dvě možnosti střídají. 5 respondentek má nejraději secondhandy kamenné a 2 secondhand online – Vinted.cz.

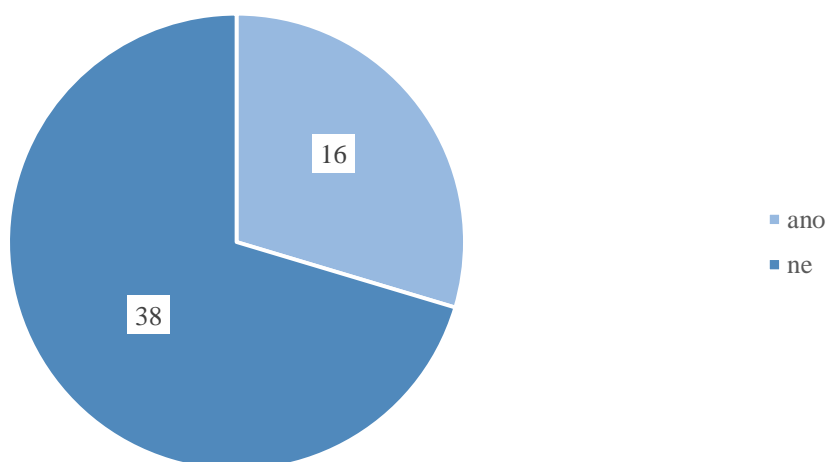
Ovlivňuje je reklama?



Graf 9: Ovlivňuje je reklama?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

22 respondentek neovlivňuje reklama vůbec, 8 spíše ne. Ano odpovědělo 17 respondentek a spíše ano pak 7.

Povědomí o konkurentech



Graf 10: Povědomí o konkurentech
(Zdroj: Vlastní zpracování)

38 respondentek má povědomí o konkurentech, 16 ne. Mezi odpověďmi se vyskytovaly značky Erika fashion, Oblékarna, PRESS, KAMA, Wemove, Oneday, Intimissimi, Tezenis, Tally Weijl.

Odpovědi byly kódovány s vlastním označením:

- RoSta – rodinný stav
(BezD – bezdětná, D – má dítě, Vda – je vdaná, Nevda – není vdaná)
- RoFa – rozhodovací faktor
(C – cena, M – materiál, K – kvalita, B – barva, Z – země původu)
- JaČa – jak často nakupuje
(↓M méně jak 1× za měsíc, ↑M více jak 1× za měsíc)
- MíNa – místo nákupu
(Int – internet, Kam – kamenná prodejna)
- RekOl – reklama ovlivňuje
(RA – ano, RN – ne)
- AnaK – analýza konkurentů
(KA – ano, konkurenta zná, KN – ne, konkurenta nezná)

Diskuze k výzkumům

Kvantitativního výzkumu se zúčastnily z největší části ženy věkem mezi 18-25 lety. Všechny pocházely nebo bydlí ve městech. Nejvíce nakupovaným produktem se staly trička/topy, tím se shodly s kvalitativním výzkumem. Po tričkách ženy nakupují nejčastěji šaty, kalhoty a kategorie různé, např. oblečení, které zrovna potřebují nebo podle ročního období. Nejméně ženy nakupují košile a doplňky. Mezi faktory dotazníkový průzkum ukázal, že cena je rozhodujícím faktorem následovaná materiálem a kvalitou. Tyto výsledky se opět shodují s kvalitativním výzkumem. Nejčastěji ženy chodí nakupovat do kamenné prodejny, a to z důvodu, že si zboží mohou osahat / vyzkoušet / nemusí platit poštovné. Internet zvolilo pouze 16 z 54 žen, tzn. 30 %. V rozhovorech ženy volily variantu 50/50. Stejně nakupují jak jednou měsíc (17 dotázaných), tak jednou za dva měsíce (17 dotázaných). Stejně tak 6 žen nakupuje vícekrát do měsíce i týdně. Dvě ženy dokonce jednou za dva týdny a dvě nakupují, když potřebují. Kvalitativní výzkum také ukázal, že nejvíce ženy nakupují jednou za dva měsíce. Zdali jsou dotazované ovlivněny reklamou, vyšlo v rozhovoru 50/50, v dotazníku ne až spíše ne odpovědělo více respondentek (přibližně 55 %). Rozdílné byly názory na povědomí o konkurentech, přehled o konkurenci měly více ženy v rozhovorech než dotaznicích.

Výsledky z kvantitativního výzkumu ohledně faktorů působících na ženy při nakupování zčásti potvrzují výsledky z kvalitativního výzkumu.

Pro zákaznice je nejdůležitějším rozhodovacím faktorem cena, materiál i kvalita, a to v kvantitativním i kvalitativním výzkumu. Funkčnost, originalita, značka nejsou tak důležitými parametry. Ženám moc nezáleží také na designu a barvě. Nejčastěji ženy chodí nakupovat do kamenné prodejny, mohou si zboží osahat, zjistit tak materiál i kvalitu – jestli je materiál vyroben z příjemné látky, jestli nemá oblečení defekt a zdali je velikost správná. Naopak v rozhovoru vyšel internet jako nejčastější místo nákupu. Názory na reklamu vyšly v obou výzkumech 50/50, ovlivňuje i neovlivňuje. Z těchto poznatků je pro společnost výhodné:

- provozovat e-shop,
- nabídnout bezplatné vyzkoušení na kamenné prodejně při objednávce na e-shopu,
- na e-shopu mít dopodrobna vypsany materiál, ze kterého je produkt vyrobený,
- kromě materiálu mít vypsanou i péči o oděv (na kolik se může prát, jestli se může žehlit...),
- poskytovat slevy na oblečení,
- zřídit zákaznické kartičky na slevy (např. na narozeniny, případně jiné odměny za nákupy),
- příležitostně nabízet i bezplatnou dopravu (např. Dny dopravy zdarma na Heuréce),
- spolupracovat s lifestyle influencery,
- nepodporovat fast fashion.

Závěr a limity výzkumů

Cílem práce bylo zjistit, jaké faktory ovlivňují ženy – Slovenky, při nákupu dámského oblečení. Ženy pocházely nebo bydlí ve Slovenské republice (stát, kam chce společnost XY s.r.o. expandovat). Metodou bylo zvoleno porovnání kvalitativního výzkumu (formou strukturovaného rozhovoru kódovaném s vlastním označením) a kvantitativního výzkumu (dotazník) - jestli kvalitativní výzkum potvrdí závěry kvantitativního výzkumu. Z výzkumu vyplynulo, že hlavním rozhodovacím faktorem pro zákaznice je cena, materiál a kvalita.

Při vyhodnocování průzkumu je potřeba brát v potaz, že se jedná o názory pouze výběrového souboru zákazníků a že jejichž názor je založen na subjektivitě. Tyto názory mohou být ovlivněny sociálně-demografickými faktory, pozitivně i negativně. Není možné analyzovat příčiny odpovědí respondentek. Při dotazování jsou předem dány parametry odpovědí (například ano, spíše ano, spíše ne, ne).

Limitující je i reprezentativní vzorek. Na Slovensku žije 2 789 344 žen (Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2019 g) a dotazník zodpovědělo pouze 54. Reprezentativnost výzkumného souboru závisí nejen na velikosti zkoumané populace, ale také na její homogenitě, čím je populace více různorodá, tím více odlišností má a tím více osob je nutné do výběrového souboru zařadit, aby byla každá podskupina dostatečně zastoupena. Za limit se dá považovat také krátká doba výzkumu.

Shrnutí:

- působení pouze v České republice

- společnost je závislá na příjmu obyvatel, protože hlavním rozhodovacím faktorem při nákupu oblečení je cena

3.3.3 Porterova analýza

Porterův model konkurenčních sil slouží k odvětvové analýze a zkoumá těchto pět sil: vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů, stávající a potencionální konkurenty a hrozbu vzniku substitutů, které mohou ovlivnit odbyt.

Vyjednávací síla zákazníků

Náš zákazník, náš pán – odběratel je to nejpodstatnější pro naše podnikání, protože je koncovým zákazníkem. Bez odběratelů nejsou tržby potřebné pro fungování. Vyjednávací síla zákazníků prodejny je zásadní, neboť společnost dává ankety na jejich facebookový profil s dotazy, zdali by o takový produkt byl zájem. Jejich přáním a návrhům se tak snaží uzpůsobovat sortiment i ceny. Zákazníci jsou citliví na cenu a v případě zdražení hrozí odliv zákazníků ke konkurenci. Konkurenti, kterými může být náš potencionální zákazník ovlivněn, jsou zmíněni v podkapitole Stávající konkurenti. Společnost nabízí kompletní sortiment – oblečení, boty i doplňky. Je potřeba investovat do marketingového plánu a odlišit značku od ostatních. Odlišit se dá například právě už zmiňovanou autorskou tvorbou – vlastním šitím.

Shrnutí:

+ autorská tvorba

+ společnost má kompletní nabídku sortimentu pro ženy

- vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla dodavatelů

V minulých letech dodávalo společnosti nekonfekční produkty alespoň 20 dodavatelů. Tento počet je momentálně redukován samotnou společností. Vyjednávací síla dodavatelů nekonfekčních produktů tudíž není velká. Naopak u autorských kolekcí, kde má společnost pouze jednu partnerskou dílnu, je vyjednávací síla velká. Dodavatelé pochází z celé Evropy, přičemž nyní společnosti dodává pět dodavatelů. Doprava je při určitém množství nebo částce odebraného zboží nad určenou částku zdarma. Jeden francouzský dodavatel si účtuje 35 € za jeden balík. Polská partnerská dílna, která společnosti aktuálně vyrábí a dodává autorské kolekce, zaměstnává nyní 20 švadlen. Spolupracující společnosti udržují přátelské vztahy, zboží je vždy dodáváno ve stanoveném termínu a kvalitě (typ materiálu, stříh i výsledná cena produktu). (Brand manažerka, 2020)

Zboží není objednáváno pravidelně, ale na základě poptávky zákaznic a skladových zásob. Pokud je o nějaký produkt velký zájem, automaticky je objednáván na došití. Kolik kusů musí být od každé velikosti objednáno, je dáno buď fixně dodavateli (od každého kusu se musí vzít stejný počet), nebo variabilně na základě analytických dat společnosti z minulých let nebo anket zákaznických preferencí. (Brand manažerka, 2020)

V České republice je obecný nedostatek švadlen, který proto blokuje společnosti možnost šít autorské kolekce. Při vlastní výrobě se musí navíc počítat s náklady, jako je pořízení strojů, pronájem, látky, návrháře a dalšími. (Brand manažerka, 2020)

Shrnutí:

- + *dobré vztahy s dodavateli*
- *pouze 1 partnerská dílna na autorské kolekce*
- *nedostatek švadlen*

Substituty

Neexistuje žádný substitut, který by dokázal nahradit oblečení. Spotřebitelé však nahrazují daný výrobek stejným typem výrobku, avšak jinou značkou. Na příkladu oblečení může spotřebitel zaměnit třeba značku Reebok za Puma.

Shrnutí:

- + *jedinečnost sortimentu a neexistence substitutu*

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Hrozba vstupu nových konkurentů na takto specifický trh je reálná. Konkurentů zatím není tolik, a právě růst populace Slovenska může znamenat vyšší poptávku.

Založení kapitálové společnosti s. r. o. je jednoduché. Společnost s ručením omezeným vzniká zapsáním do obchodního rejstříku. Je potřeba: zvolit si předmět podnikání a jakou činnost bude jeho společnost vykonávat. Dále určení sídla a názvu, které bude zapsané v obchodním rejstříku, a své společníky. Vypracovat tyto zakladatelské dokumenty: společenskou smlouvu (při dvou a více společnících), potvrzení o zaplacení vkladu, nájemní smlouvu vlastníka nemovitosti, podpisový vzor jednatele a prohlášení společníka o tom, že není společníkem ve více než třech společnostech. Na účet v bance se vkládá základní kapitál ve výši 5 000 €. Ohlásit živnost lze osobně na příslušném okresním úřadě nebo elektronicky bezplatně. Na podání návrhu zápisu do obchodního rejstříku je lhůta 90 dní. Návrh je možné podat v listinné podobě za poplatek 300 € nebo elektronicky za 150 €. Posledními povinnostmi po vzniku s.r.o. jsou registrace na daňovém úřadě pro daň z příjmů, zabezpečení účetnictví, označení sídla a aktivace datové schránky. (Podnikajte.sk, 2019 a))

Je potřeba počítat i s počátečními vyššími investicemi na vybavení prodejny. Vstup nových konkurentů tedy nelze vyloučit.

Shrnutí:

+ *příležitost expanze do zahraničí*

- *vstup nových konkurentů nelze vyloučit*

Stávající konkurenti

S ohledem na fakt, že pro společnost XY s.r.o. jsou prodeje v kategorii šatů nejdůležitější, lze konstatovat, že konkurence v tomto segmentu není prozatím příliš výrazná. Mezi konkurenty, jejichž předmět prodeje je nejvíce podobný a kteří zároveň působí na Slovensku, lze zařadit společnosti: Glashgirl, Miadresses a Planeta módy. Cena šatů společnosti XY se pohybuje mezi 25-300 € včetně DPH. Srovnání konkurentů shrnuje tabulka 16:

Tabulka 16: Srovnání konkurentů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Glashgirl, 2020, Miadresses, 2020, Planeta módy, 2020)

	Osobní odběr	Nabídka	Dopravné	Platba	Cena šatů vč. DPH
Glashgirl	ne	Oblečení, boty, doplňky	GLS 3,99 €	dobírka, kartou online	23-140 €
Mia Dresses	ano, Košice	Oblečení, boty, doplňky	SPS 2,50 €; pošta dle váhy; Zásielkovňa neuveďeno	dobírka, kartou online, převod na účet	14-120 €
Planeta módy	ano, Stará Ľubovňa	Oblečení, doplňky	SPS 3,5 €; pošta 3,59 €; Zásielkovňa 2,99 €	dobírka, kartou online, převod na účet	20-120 €

*Shrnutí:**+ nízká konkurence díky specifčnosti sortimentu*

3.3.4 Rizika podnikání

Vždy existují rizika, kterým je dobré se vyhnout, zmírnit jejich dopad nebo snížit pravděpodobnost jejich vzniku. Společnost může ohrozit nedodržení časového harmonogramu, nevhodný výběr zaměstnanců, nevhodně cílená reklama nevhodně zvolená lokace, závislost na klíčových dodavatelích, náklady, konkurence, nevhodně zvolená šíře sortimentu (špatný odhad poptávky), měnový kurz. Rizika jsou podrobněji rozepsána v kapitole 4.7.

3.4 Analýza vnitřního prostředí

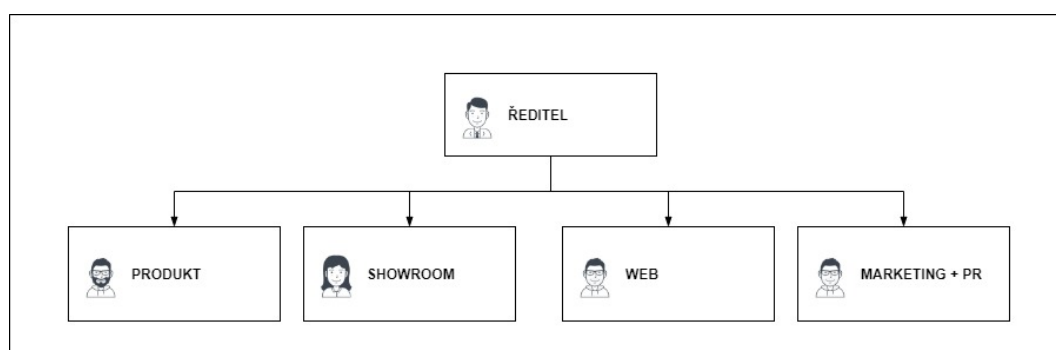
Hodnotí důležité faktory v podniku. Pomáhá identifikovat a odhalit nedostatky, které by mohly podnik ohrozit.

3.4.1 Analýza 7S

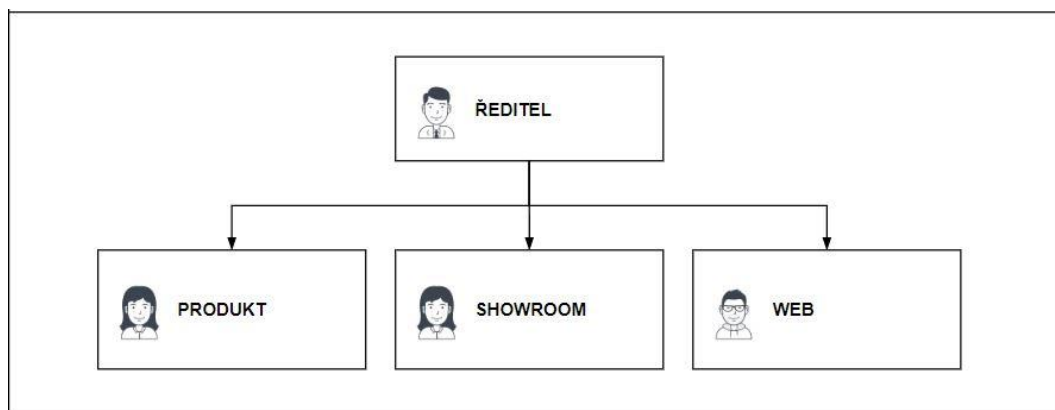
Sedm základních aspektů – struktura, strategie, schopnosti, spolupracovníci, styl řízení, systém, sdílené hodnoty – se vzájemně ovlivňují a podílejí na rozhodování podnikové strategie.

Struktura

Společnost je tvořena jediným společníkem a jednatelem, a ještě minulý rok zaměstnávala deset zaměstnanců pracujících na hlavní pracovní poměr a pět zaměstnanců pracujících na dohodu o provedení práce. Pod vedením společnosti se nacházely čtyři pracovní skupiny, z nichž každá měla svého vedoucího, který dozoroval své podřízené. Jediná z nich měla pracovní stoly přímo na showroomu, zbylé skupiny sídlily v pronajatých prostorech vedle showroomu. V lednu roku 2020 přišly změny. Společnost nyní zaměstnává pouze pět zaměstnanců pracujících na hlavní pracovní poměr, přičemž si kontakt na všechny své bývalé zaměstnance uchovává a v případě potřeb je má v plánu kontaktovat. Potřebou se rozumí například záskok při pracovní neschopnosti nebo pomoc při stěhování skladu. V rámci reorganizace společnost ukončila pronájem velkých prostor a sklad i ostatní pracovní skupiny sjednotila na jednom novém místě. Zaměstnanci spolu dokáží díky tomu tak efektivněji komunikovat. Dřívější a nynější organizační struktura:



Obrázek 10: Organizační struktura společnosti dříve
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Obrázek 11: Organizační struktura společnosti nyní
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jediná zaměstnankyně na pozici PRODUKT má na starost hlavně vytváření obsahu blogu a dalších sociálních sítí, dále vyřizování emailů, komunikaci s dodavateli, cenotvorbu, a návrh autorských kolekcí. Zastává tedy pozice brand manager, buyer, product manager a marketing specialist v jenom. (Brand manažerka, 2020)

Na pozici SHOWROOM ředitel zaměstnává dvě zaměstnankyně, jejichž úkolem je komunikace v chatu jak na e-shopu, facebookovém profilu, tak i na Instagramu. V případě, že přijde zákazník, věnují se aktivnímu prodeji. Mimo jiné je jejich úkolem také balit objednávky. (Brand manažerka, 2020)

Třetí pozici WEB zahrnuje jedna osoba, a sice fotograf a zároveň technik. Stará se také o finanční záležitosti. (Brand manažerka, 2020)

Ředitel jedná jménem společnosti, plánuje strategie a zabývá se personálními záležitostmi. (Brand manažerka, 2020)

Tento popis odpovídá volné struktuře, celkem má nyní společnost pět zaměstnanců.

Strategie

Společnost se ve svých začátcích soustředila na tylové sukně pro malé děti, poté na jejich rodiče, nyní nabízí veškerý dámský sortiment. Cílem je nyní postupný rebranding na věkovou skupinu 35+. Rebranding zahrnuje změnu komunikace, vizualizaci stránek, výběr vhodných nových modelek a s tím související přepracování fotografických podkladů pro e-shop. Dalším krokem je aktualizace e-shopu, zejména vylepšení popisků u jednotlivých produktů. Společnost uvažuje i o změně názvu, v současné době má název v angličtině a doménu .cz. Název má registrovaný pod ochrannou známkou se symbolem

®. Změna ochranné známky obnáší poplatek v hodnotě 13 900 Kč bez DPH v rámci České republiky. (Brand manažerka, 2020)

Z hlediska výroby autorských kolekcí jsou vývojovým tématem stříhy a optimalizace jejich výběru a nákupu (např. výběr jednoho stříhu a následné objednání ve více variantách – lesklé, matné, různé barvy apod.). (Brand manažerka, 2020)

Společnost spravuje vlastní blog, Instagram a Facebook, přičemž z časových důvodů je správa Instagramu nyní omezována. (Brand manažerka, 2020)

Současná obchodní strategie společnosti:

- každodenní správa facebookové stránky, kam jsou přidávány příspěvky i pětkrát denně,
- spolupráce s externí agenturou, která spravuje PPC kampaně,
- pokračování ve změně konceptu z pouhého nákupu na zážitek s větším zaměřením na emoci,
- transformace na společnost s vyšší přidanou hodnotou (poradenství, autorské návrhy),
- mít limitované edice, obměňovat nabídku,
- najít nové tváře pro rebranding,
- omezení plastového odpadu (balení do krabic),
- při obsluze zákazníků se jim věnovat na 100 %,
- mít nadále dobré vztahy s dodavateli,
- zachovat showroom, má prakticky nulové vrácení zboží zákazníky. (Brand manažerka, 2020)

Schopnosti

Při komunikaci na sociálních sítích a chatu na e-shopu mají svůj vlastní „tone voice“. Nepoužívají zdvořilky, vždy vykají a snaží se být přátelštější. V rámci komunikace se snaží o aktivní prodej (nabídnout jiné, podobné šaty, když už například nemají zákazníci požadovanou velikost). Skrze ankety na Facebooku společnost udržuje těsný kontakt se zákaznicemi – např. dává zákaznicím na výběr, které z látek preferují (a tedy které následně objedná), jaká jména by zákaznice produktům zvolily, jaké barvy preferují, případně jak měnit stříhy produktů atd. Komunikace je v tomto směru silně prozákaznická

a proaktivní. Společnost reaguje na jakoukoliv zpětnou vazbu, jak pozitivní, tak i negativní, které je ale v poměru s pozitivní velmi málo. (Brand manažerka, 2020)

Při nástupu nový zaměstnanec projde intenzivním zaškolením na svoji pozici. Vedení společnosti je otevřeno všem možnostem školení a vychází v tomto směru vstříc svým zaměstnankyním, které mohou školení aktivně vyhledávat a následně i absolvovat (i za cenu vyšších nákladů). Školení, které vyhovuje potřebám společnosti, se v České republice konají pouze výjimečně, pořádá je jen společnost Škola stylu, s.r.o. se zaměřením na oblast stylingu. Společnost XY s.r.o. se tedy zaměřuje ve větší míře zejména na zahraniční školení (např. web newskillsacademy.com). Zaměstnanci pravidelně navštěvují Czech Online Expo, což je největší český e-commerce a on-line business veletrh s 15 tematickými konferencemi. (Brand manažerka, 2020)

Co se výroby týče, u šití oblečení je nutné dodržet materiálové složení na štítku. (Brand manažerka, 2020)

Spolupracovníci

Přijímací řízení začíná vyvěšením inzerátu na blog společnosti, eventuelně vyvěšením nabídky na portál jobs.cz. První kolo pohovoru vede Brand manager, druhé probíhá s ředitelem. Rozhodují jak zkušenosti, tak povaha, která je pro správné fungování týmu důležitější. Dosažené vzdělání nerozhoduje. (Brand manažerka, 2020)

Na produktových fotografiích společnost spolupracuje nepravidelně s externistou, jehož sazba za nafocení jedné kolekce činí 2 000 Kč. Ateliér je poskytnutý bezplatně výměnou za jeho doporučení na stránkách společnosti. (Brand manažerka, 2020)

Další oblastí spolupráce v prostředí online reklamy je influence marketing, kdy jsou jednotliví propagátoři značky odměňováni formou barteru (místo finanční odměny poskytnou propagátorovi za propagaci oblečení zdarma). (Brand manažerka, 2020)

Styl řízení

Styl řízení je demokratický (zaměstnanci mají možnost se vyjadřovat na podnikovém rozhodování). Dříve se konaly každý týden pravidelné porady, nyní ve společnosti pracuje pět zaměstnanců, kteří nově sdílí společnou kancelář – komunikují mezi sebou neustále. Pravidelně jsou pořádána teambuildingová setkání. (Brand manažerka, 2020)

Vedení podporuje vzdělávání svých zaměstnanců, hlavně ve stylingu a komunikačních dovednostech i za cenu vyšších nákladů. (Brand manažerka, 2020)

Společnost poskytuje svým zaměstnancům zaměstnanecké benefity – karty Naše stravenka a MultiSport. Motivace zaměstnanců byla dříve řešena systémem sběru kreditů, od této techniky ale bylo upuštěno. Nyní motivace zaměstnanců spočívá v provizích z prodejů. Výše provize závisí od konkrétního produktu, tzn. není zde pevně stanovená procentuální sazba. Zaměstnanci si mohou pořídit oblečení za nákupní ceny. (Brand manažerka, 2020)

System

Společnost dbá na poskytování pravidelných zpětných vazeb. Každý zaměstnanec má fixní složku mzdy, variabilní složka je dána procentuálním ohodnocením dle pracovních skupin. (Brand manažerka, 2020)

Sdílené hodnoty

Zaměstnanci brněnského showroomu vytváří přátelskou, neformální atmosféru s důrazem na vytváření pozitivních vztahů mezi všemi stakeholdery (dodavatelé, zaměstnanci, vedení...). Této atmosféře nahrává tým o malém počtu lidí. Všichni vystupují za značku, na svých webových stránkách jsou vystaveny fotografie zaměstnanců s krátkým popisem o nich. (Brand manažerka, 2020)

Během teambuildingu se navíc vzájemně sblíží, a to způsobuje efektivnější spolupráci v kolektivu. Každý zaměstnanec zná a dělá vše pro správné fungování a poslání podniku. Klíčovým faktorem je způsob jednání se zákazníky a dodavateli. Snaží se maximálně vyhovět přáním a požadavkům svých zákazníků, které odchází vždy spokojené, což se odráží na prosperitě společnosti a jejím dobrém jménu. (Brand manažerka, 2020)

Shrnutí 7S:

- + *vztahy na pracovišti*
- + *dobré vztahy s dodavateli*
- + *prozákaznická komunikace (aktivita na sociálních sítích)*
- + *netřeba mít kvalifikované pracovníky*

3.4.2 Marketingový mix

V této kapitole je popsán marketingový mix společnosti neboli 4P – product (produkt), price (cena), place (distribuce), promotion (marketingová komunikace).

Produkt

Společnost se nachází v centru Brna, nabízí kompletní sortiment pro ženy a je závislá na příjmu obyvatel.

Největší inspiraci společnost získává od svých zákaznic, které navštíví showroom a se kterými vede komunikaci také skrze sociální sítě. (Brand manažerka, 2020)

Produkty jsou rozděleny na šaty, sukně, kalhoty, topy, saka a kabáty, boty, doplňky. Tyto kategorie doplňují novinky a outlet. Každá kategorie má několik podkategorií, např. obrázek č. 12 zobrazuje podkategorií šatů. (XXXXXXX.cz, 2020)



SVATBY 2020	ŠATY PODLE PŘÍLEŽITOSTI	ŠATY PODLE STŘIHU	KAMPAŇ
Svatební šaty	Jarní šaty	Dlouhé šaty	Čerstvé kousky
Populární šaty	Business šaty	Midi šaty	
Šaty pro svatebčanky	Společenské šaty	Krátké šaty	VŠECHNY ŠATY →
Šaty pro družičky	Retro šaty	Pouzdrové šaty	
Šaty pro maminky snoubenců	Boho šaty	Šaty pro plnoštíhlé	
Dárkový poukaz POSHme	Malé černé šaty	Šaty s rukávem	
	Plesové šaty	Spodničky pod šaty	
	Dlouhé plesové šaty	Dárkový poukaz POSHme	
	Krátké plesové šaty		
	V.I.P. plesové šaty		
	Dárkový poukaz POSHme		

Obrázek 12: Podkategorie šatů
(Zdroj: XXXXXX.cz, 2020)

Jednotlivé produkty jsou pak prezentovány několika fotografiemi z různých úhlů, všemi kategoriemi, do kterých patří, cenou a dostupnými velikostmi. Chybí informace o počtu zbývajících dostupných kusů. Další informací je, kolik bodů se obdrží koupí do věrnostního programu, možnost poslat dotaz na produkt, přidat si ho do oblíbených nebo sdílet na sociální sítích. Nově přidané citáty k detailům jednotlivých produktů podtrhují jedinečnost produktů (citáty jsou vybírány speciálně pro každý produkt). Zákazníci mají možnosti využít chat, který se na e-shopu nachází v pravém spodním rohu viz obrázek č. 13. (XXXXXXX.cz, 2020)



Obrázek 13: Popis produktu 1
(Zdroj: XXXXXX.cz, 2020)

Pro lepší představu jsou zákaznicím k dispozici i fotografie od zákaznic (obrázek č. 14), které již produkt zakoupily, detailní popis produktu, jak na jeho údržbu a materiálové složení. (XXXXXX.cz, 2020)

Jak sluší našim zákaznicím



Jaká jsou hlavní lákadla?

- > Chystáte se na párty ve stylu Velký Gatsby? Tak tyto šaty jsou jasnou volbou! :)
- > Jsou velmi příjemné, lehké a nemačkávé
- > Ideální délka kolem kolínek, takže se Vám bude i dobře tancovat
- > Látky je zcela neprůsvitná, ale i tak doporučujeme světlé prádlo
- > K šatům doporučujeme čelenku, rudou rtěnku a hurá do společnosti!

Údržba:

Šaty doporučujeme prát ručně.

Materiál:

- > 100% polyester

Obrázek 14: Popis produktu 2
(Zdroj: XXXXXX.cz, 2020)

Zákaznicím jsou nabídnuty i doplňky, které se k šatům hodí a také detailní popis, jakou zvolit velikost. Společnost však upozorňuje na to, že nejlepší je si je vyzkoušet bezplatně přímo na showroomu. (XXXXXX.cz, 2020)

Přihlášené zákaznice také mohou zadat hodnocení produktu, což pomůže dalším zákaznicím při rozhodování o koupi. (Brand manažerka, 2020)


doporučuji doplnit



Psaníčko Leya, růžové
700 Kč



Psaníčko Ronna, stříbrné
700 Kč



Psaníčko Arria, růžové
700 Kč

[Jak se správně změřit?](#)

VELIKOST XS:
Hrud: 80-86 cm, Pas: 64 cm, Rukáv: 61 cm, Délka: 154 cm

VELIKOST S:
Hrud: 82-90 cm, Pas: 66 cm, Rukáv: 61 cm, Délka: 155 cm

VELIKOST M:
Hrud: 86-94 cm, Pas: 70 cm, Rukáv: 61 cm, Délka: 155 cm

VELIKOST L:
Hrud: 88-98 cm, Pas: 76 cm, Rukáv: 61 cm, Délka: 156 cm

VELIKOST XL:
Hrud: 94-102 cm, Pas: 80 cm, Rukáv: 61 cm, Délka: 157 cm

Recenze

Tento produkt zatím nemá žádné hodnocení.

+ PŘIDAT HODNOCENÍ

Obrázek 15: Popis produktu 3
(Zdroj: XXXXXX.cz, 2020)

Cena

Cenotvorba je rozdělena na dva typy: dodavatelskou a autorskou.

Dodavatelskou tvoří ceny konkurentů, balného a zákaznického servisu (při obsluhování se zaměstnankyně věnují zákaznicím na 100 %). (Brand manažerka, 2020)

U autorské cenotvorby se ceny odvíjí od investic do vývoje produktu a nákladů na výrobu produktu u dodavatele (zde se započítává zejména potřebný materiál a čas švadlen). K těmto nákladům si společnost dále připočítává svoji marži, která pokrývá další výdaje společnosti (čas zaměstnanců, značku a vlastní nápad, komunikaci a vzorek). (Brand manažerka, 2020)

Vzorek (prototyp) v nejmenší velikosti je společnosti předem zasílán, aby mohl být kvalitativně posouzen před samotnou hromadnou objednávkou. Schválení podléhá střih a materiál, zejména jeho kvalitativní a estetické vlastnosti (např. kvalita švů a průhlednost látky). Toto vše musí ceny produktů zohledňovat. (Brand manažerka, 2020)

S ohledem na složitost výrobního procesu, časovou náročnost a originalitu výsledného produktu se k autorským výrobkům váží i vyšší potencionální marže. (Brand manažerka, 2020)

Proces autorské tvorby:

1. Výrobní dokumentace obsahující náčrty a specifikace produktu je vytvořena Brand manažerkou.
2. Dokumentace je předána módnímu návrháři, který zhodnotí, zdali je návrh proveditelný a případně navrhne úpravy (například střihu).
3. U upravené výrobní dokumentace je dodavatelem vypočtena cenová kalkulace (například náklad na kus nebo výrobní dávku).
4. Po obdržení cenové kalkulace a jejím potvrzení je společnosti XY zaslán prototyp.
5. Po schválení prototypu je zakázka předána dodavateli. (Brand manažerka, 2020)

Ceny u jednotlivých výrobků jsou pro všechny velikosti stejné, kromě tzv. DOLLY sukní, kde se ceny liší o 50 Kč, protože zde je spotřeba materiálu na větší velikosti znatelnější než na menší velikosti. (XXXXXX.cz, 2020)



Obrázek 16: DOLLY sukně
(Zdroj: XXXXXX.cz, 2020)

Distribuce

Distribuce probíhá skrze následující kanály: showroom a e-shop.

Společnost se nachází ve středu města, doprava městskou hromadnou dopravou je tedy pro zákaznice bezproblémová. Před showrooomem se nachází také parkoviště umožňující příjezd vlastním vozidlem. Návštěvnost showroomu se pohybuje kolem deseti lidí za den v závislosti na sezóně. Při plesové sezóně je denní návštěvnost showroomu až 25 žen. Každá návštěva trvá průměrně kolem hodiny s tím, že se jí zaměstnankyně 100% věnuje (nosí jiné velikosti nebo jiné šaty, navrhuje doplňky a další vhodné produkty ke koupi). Na showroomu je k dispozici elektronika s kompletní nabídkou, kterou lze nalézt na e-shopu. Vystavené produkty jsou obměňovány nepravidelně, vystaveny jsou hlavně novinky a nejprodávanější produkty. (Brand manažerka, 2020)



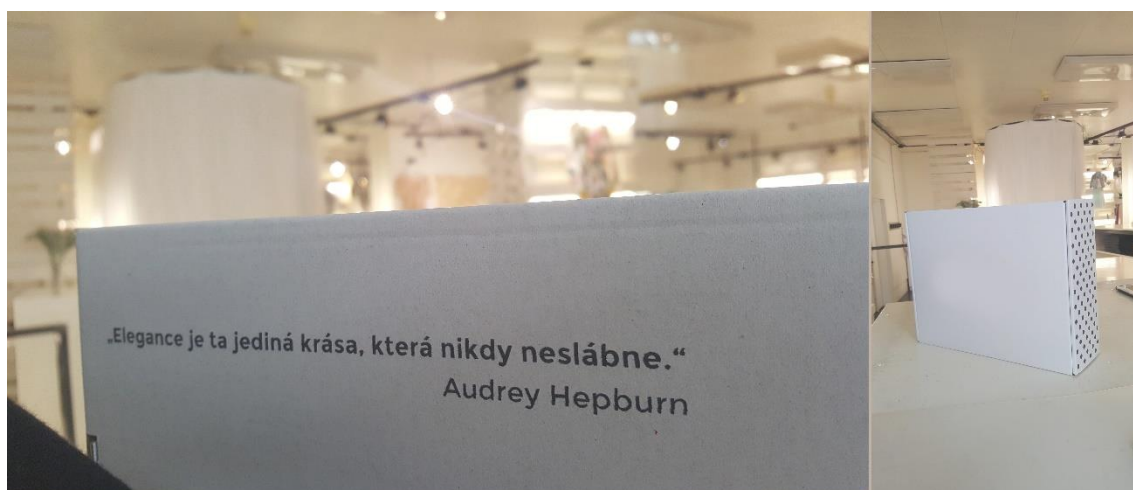
Obrázek 17: Showroom 2
(Zdroj: Facebook společnosti XY, 2019)

V době, kdy na showroomu nejsou přítomny žádné zákaznice, se dvě zaměstnankyně starají o expedici objednávek z e-shopu. Svoz a dopravu zajišťují společnosti GLS a Česká pošta. (Brand manažerka, 2020)

Zboží, které je skladem, k zákaznicím dorazí do dvou pracovních dní. Cena dopravy je pro Českou poštu i GLS shodná, 99 Kč. Objednávky na Slovensko stojí 5 €. (Brand manažerka, 2020)

Objednávku lze bezplatně vyzvednout na showroomu s týdenní lhůtou na vyzvednutí (s možností prodloužení). Při nevyzvednutí objednávky do sedmi dnů je stornována. Otevírací doba je od pondělí do pátku, dříve i sobotní dopoledne. (Brand manažerka, 2020)

Původně byly produkty baleny do plastových tašek, ale v rámci šetření životního prostředí společnost přešla na kartonové krabice, které si nechá vyrábět na zakázku (viz obrázek č. 18). Jeden kus krabice stojí 30 Kč, průměrný počet na skladě se pohybuje kolem 500. Expedice je časově náročnější, jelikož se krabice musí skládat. Na zadní straně jsou vytištěny stejné citáty, jako na e-shopu. (Brand manažerka, 2020)



Obrázek 18: Balíček připravený k expedici
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Marketingová komunikace

Hlavním cílem stránek je informovat zákazníky o existenci showroomu, nabízeném sortimentu, kontaktech, nejčastějších otázkách a otevírací době.

Společnost nabízí i registraci do věrnostního klubu. Za každý nákup získá zákaznice body, které jsou napsány u každého produktu. Body se připíší do tří týdnů po nákupu a lze je vyměnit za slevu (při přihlášení do e-shopu pod zákaznickým účtem). Na nákup lze uplatnit libovolný počet bodů. Výhody věrnostního programu:

- utajené kolekce – novinky vidí jako první,
- hlídací pes,
- doba na výměnu je jeden měsíc,
- možnost uložit si do oblíbených. (XXXXXXX.cz, 2020)

Spolupráce s reklamní agenturou, která společnosti spravuje PPC kampaně, probíhá od ledna 2020. (Brand manažerka, 2020)

V rámci influence marketingu si propagátoři skrze barterovou spolupráci ponechávají propagované produkty. Dřívějších tři až pět barterů za měsíc bylo sníženo na jeden za měsíc. (Brand manažerka, 2020)

Z důvodu rebrandingu společnost hledá vhodné nové modelky (s čím souvisí přepracování fotografických podkladů pro e-shop) pomocí svého facebookového profilu. (Brand manažerka, 2020)

V roce 2019 každý měsíc byly pořádány na showroomu tematické akce – jednorožcovou, makrónkovou, halloweenskou, plameňákovou, donutovou, boho a další – které jsou oblíbenou formou propagace společnosti. Akce byly u zákazníků oblíbené, zejména z důvodu dobré organizace a doprovodných aktivit, které jsou vyjmenované v následujícím seznamu:

- odhalení nové kolekce,
- tematický fotokoutek,
- možnost profesionálního nalíčení,
- styling vlasů,
- odborné poradenství,
- catering včetně nealkoholických koktejlů,
- welcome drinky,
- kolo štěstí s cenami,
- možnost návštěvy skladu,
- slevové akce,
- vyzdobený showroom. (Brand manažerka, 2020)

Od počátku letošního roku má společnost v plánu akce tohoto typu pořádat obsáhlejší a méně častější (přibližně jednou za čtvrt roku). Spolupořadatelé akcí z řad kosmetických a jiných společností, obsahově doplňují program těchto akcí. Nejčastěji je spolupráce navazována s dalšími brněnskými podniky nebo jejich brněnskými pobočkami. (Brand manažerka, 2020)

Společnost dostává zpětnou vazbu denně od svých zákazníků v komentářích, jelikož přidává na svůj facebookový profil minimálně pětkrát denně. Zákaznice jsou také vybízeny k zaslání osobních fotografií v zakoupeném produktu. (Brand manažerka, 2020)

Shrnutí marketingového mixu:

- + skoro nulové vrácení zboží zákazníky
- + věrnostní program
- + dbání na zpětnou vazbu od zákazníků
- + kompletní sortiment pro ženy s neustálou obměnou
- + 100% aktivita při obsluze zákazníků

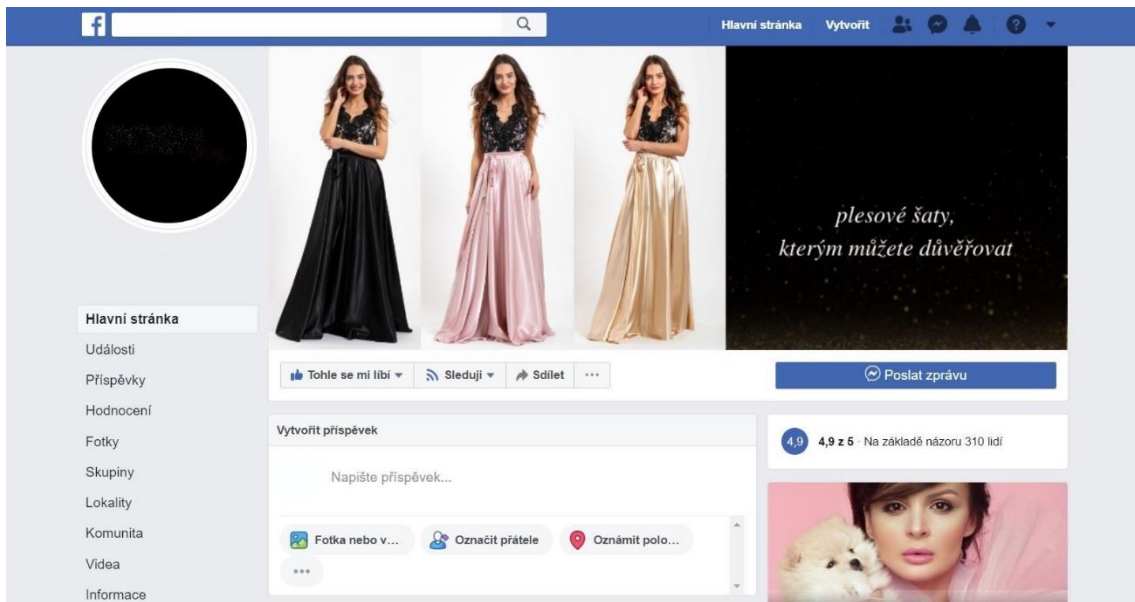
- *cena šatů*
- *nákladný rebranding*
- *působení pouze v České republice*



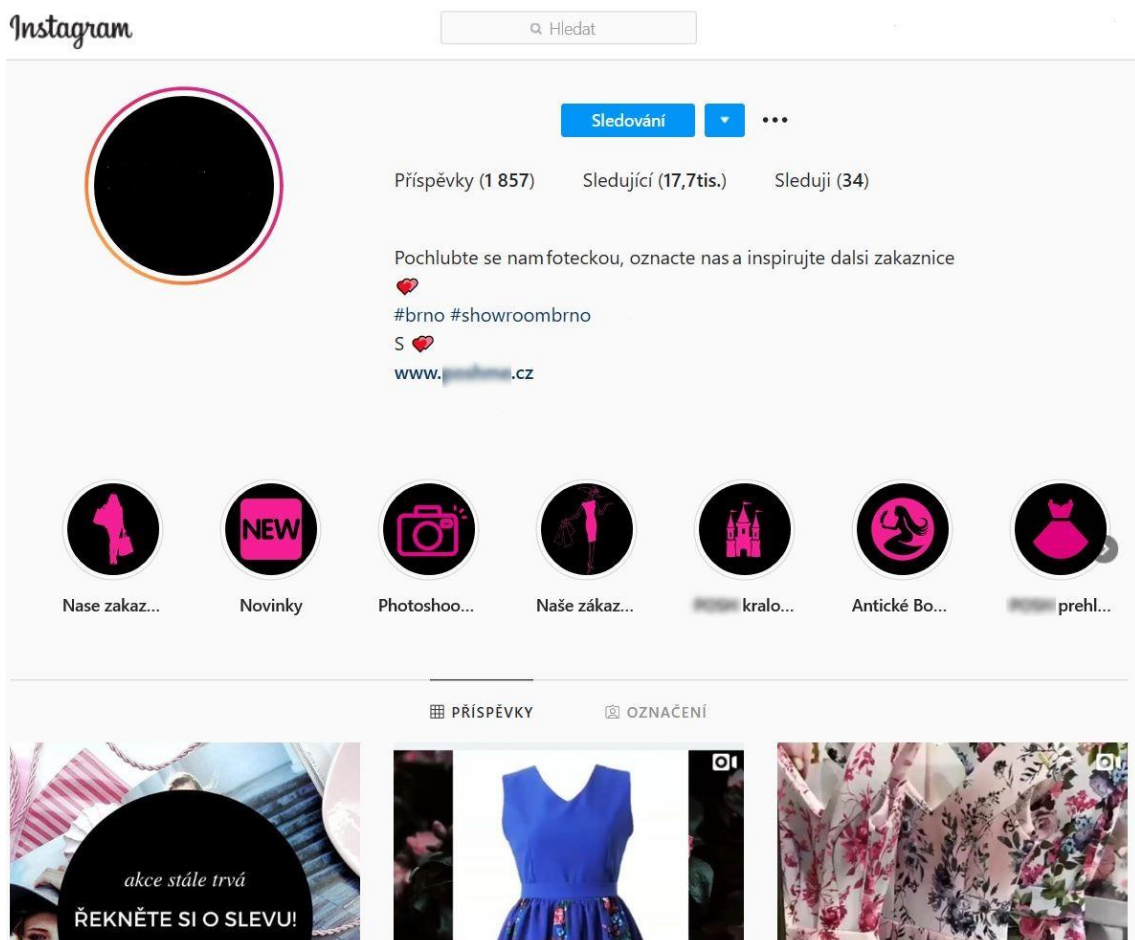
Obrázek 19: Vyzdobený showroom 1
(Zdroj: Facebook společnosti XY, 2019)



Obrázek 20: Vyzdobený showroom 2
(Zdroj: Facebook společnosti XY, 2019)



Obrázek 21: Facebook společnosti
(Zdroj: Facebook společnosti XY, 2019)



Obrázek 22: Instagram společnosti
(Zdroj: Instagram společnosti XY, 2019)

3.5 Analýza vybraných finančních ukazatelů

Analýza vybraných finančních ukazatelů se zaměřuje na důležité poměrové finanční ukazatele – rentabilitu, likviditu, zadluženost a aktivitu. Ukazatele jsou spočítány za všechny roky fungování společnosti, kromě roku 2019, za který nejsou data v době psaní práce zveřejněna. Společnost spadá pod CZ NACE 4771 - Maloobchod s oděvy. Oborové hodnoty jsou porovnány s posledními sledovanými dvěma roky. Zdrojem hodnot je Finanční analýza podnikové sféry Ministerstva průmyslu a obchodu.

- **Rentabilita**

Return on Assets (ROA) vyjadřuje zhodnocení celkového kapitálu využívaného v podniku. Ukazatel rentability aktiv je ve sledovaných letech kladný, podnik je schopen reprodukovat svá aktiva. Čím vyšší je hodnota rentability, tím je to pro společnost lepší. Z tabulky 17 jde vidět, že nejlepším rokem byl 2016, kdy se 1 Kč vloženého kapitálu zhodnotila nejvíce. Nejnižší hodnota v roce 2014 (2,34 %) je způsobena nízkým výsledkem hospodaření před zdaněním (EBIT), činil pouze 13 tis. Z roku 2017 na 2018 ROA kleslo o skoro 20 %. Oborové ROA v roce 2017 9,15 % a v roce 2018 10,25 %, což podnik převyšoval. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019)

Return on Equity (ROE) vyjadřuje míru zhodnocení vlastních zdrojů vložených do podnikání. Na první pohled je patrné, že rentabilita vlastního kapitálu jsou kromě roku 2018 záporná čísla a podnik tedy negeneroval v letech 2014–2017 zisk. Nejvyšší záporné hodnoty dosáhl ROE v roce 2017, kdy zisk po zdanění byl 143 000 a vlastní kapitál -1000. Pro vlastníky podniku je nejpříznivější v roce 2018, kdy měl podnik až 5× vyšší ROE, než byl oborový průměr (16,46 %), zisk po zdanění byl 112 000 a vlastní kapitál 111 000. V tomto roce měl podnik nejvyšší tržby. Společnost vykazovala ztrátu, nepřipsala ji k úhradě vlastníkům a místo toho zůstala ve vlastním kapitálu (vlastní kapitál byl záporný, podnik nevydělával a nepřinášel hodnotu společníkovi).

Return on Sales (ROS) ukazatel udává, kolik korun zisku připadne na jednu korunu tržeb (jaká je faktická celková marže společnosti, po zvážení všech jejích nákladů). Rentabilita tržeb je po celé období kladná, ale pohybuje se ve velkém rozmezí od 14 do 65 procent. Jedna Kč tržeb vytvořila v roce 2018 0,15 korun provozního výsledku hospodaření. Nejnižší je rentabilita tržeb v roce 2014, což bylo způsobeno vysokou výkonovou spotřebou. Oborové hodnoty ROS v roce 2017 byly 3,94 % a v roce 2018 4,28 %. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019)

Tabulka 17: Rentability podniku (v %)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2020)

	2014	2015	2016	2017	2018
ROA	2,34	156,44	857,14	40,97	21,05
ROE	-1,02	-38,10	-541,67	-14 300,00	100,90
ROS	14,29	58,67	65,27	24,61	15,22

- **Likvidita**

Likvidita vyjadřuje, jak rychle je podnik schopný přeměnit svoje aktiva na peněžní prostředky. Běžná likvidita je likvidita III. stupně, pohotová likvidita II. stupně a okamžitá I. stupně.

Likvidita III. stupně nám říká, kolikrát je podnik schopen uspokojit věřitele, kdyby v určitém momentě přeměnil tato oběžná aktiva na hotovost. Běžná likvidita je nejvyšší v roce 2018, podnik je schopný své krátkodobé závazky z veškerých oběžných aktiv pokrýt jednou. Nejnižší je v roce 2015, pravděpodobně kvůli vysokým krátkodobým závazkům podniku. V porovnání s oborovou likviditou L3 podnik dosáhl hodnoty na desetinu přesně, v roce 2017 byla 1,28 % a v roce 2018 1,25 %.

Likvidita II. stupně je počítána bez zásob. Kolika korunami pohledávek podniku a hotovosti je pokryta 1 Kč krátkodobých závazků. Podnik převyšoval oborové hodnoty v posledních dvou letech, oborová likvidita L2 v roce 2017 byla 0,78 % a v roce 2018 0,73 %. V roce 2016 byla pohotová likvidita dokonce záporná.

Nejlikvidnější likvidita I. stupně udává schopnost zaplatit své krátkodobé závazky ihned. Pohybuje-li se hodnota kolem 0, podniku hrozí nebezpečí ztráty platební schopnosti, což lze vyřešit zvýšením příjmů nebo snížením výdajů. Okamžitá likvidita společnosti se pohybuje ve všech sledovaných letech kolem hodnoty 0, tudíž podnik není schopen zaplatit z okamžitých peněžních prostředků na bankovním účtu veškeré své krátkodobé závazky. Udržování si takto nízkého stavu peněžních prostředků není pro podnik nákladné, dochází k jejich obratu. Oborová likvidita L1 v roce 2017 0,43 % a v roce 2018 0,35 %. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019)

Tabulka 18: Likvidity podniku (v %)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2020)

	2014	2015	2016	2017	2018
Běžná (L3)	0,24	0,20	0,39	1,00	1,26
Pohotová (L2)	0,24	0,05	-0,29	0,57	1,26
Okamžitá (L1)	0,00	0,01	0,24	0,11	0,07

- **Zadluženost**

Ukazatele zadluženosti slouží k hodnocení finanční struktury podniku z dlouhodobého hlediska, jejich cílem je nalézt nejlepší poměr mezi vlastními a cizími zdroji.

U celkové zadluženost čím nižší číslo podnik vykazuje, tím lépe. Společnost má u tohoto ukazatele od roku 2015 klesající tendenci. V posledním roce byl zadlužen nejméně, z 79 %, ale pořád není schopen efektivně využívat cizí zdroje k financování, ani hradit své závazky. Oborová celková zadluženost v roce 2017 byla 56,37 % a v roce 2018 54,61 %, což má podnik stále vyšší. Analyzovaná společnost se tak podle oborového průměru nepohybuje v přijatelné míře celkové zadluženosti.

Koeficient samofinancování dává s ukazatelem celkové zadluženosti hodnotu 100 %. Udává, do jaké míry je podnik schopen pokrýt náklady z vlastních zdrojů. V roce 2018 si byl podnik schopen financovat své závazky z vlastních zdrojů z necelých 21 %. Naopak v roce 2015 hodnota ukazatele činila dokonce -410,7 %. U koeficientu samofinancování podnik také nedosáhl oborových hodnot, které činily v roce 2017 42,70 % a v následujícím roce 44,43 %, vlastní kapitál měla totiž společnost do roku 2017 záporný.

Tabulka 19: Zadluženost podniku (v %)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2020)

	2014	2015	2016	2017	2018
Celková zadluženost	329,3	510,2	258,2	100,0	79,3
Koeficient samofinancování	-229,3	-410,7	-158,2	-0,3	20,9

- **Aktivita**

Ukazatele aktivity vyjadřují schopnost podniku využívat své investice. Jestliže má podnik příliš mnoho aktiv, vznikají mu velké náklady. Naopak přichází o tržby, které by mohl získat.

Obrat celkových aktiv měří celkové využití aktiv za rok. Čím vyšší je hodnota, tím je to pro podnik výhodnější. Celková aktiva byla nejmenší v roce 2016 (91 tis.) a tržby nejvyšší (1 195 tis.) a tak je obrat celkových aktiv v roce 2016 nejvyšší.

Společnost měla v letech 2014-2016 jen krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů, (z toho v roce 2016 jen 1 000 Kč) a od roku 2017 jen dlouhodobé pohledávky z obchodních vztahů. Doba obratu pohledávek ukazuje, kolik dní je inkaso peněz získané z tržeb drženo v pohledávkách. Čím vyšší je hodnota, tím pro podnik hůře.

Doba obratu závazků vyjadřuje průměrnou dobu uhrazení závazků podnikem. Výsledná hodnota doby obratu závazků by měla být vyšší než doba obratu pohledávek, což také společnost nesplňuje.

Tabulka 20: Aktivita podniku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2020)

	2014	2015	2016	2017	2018
Obrat celkových aktiv	0,16	2,67	13,13	1,66	1,38
Doba obratu pohledávek (dní)	1 575	109	0,3	170	228
Doba obratu závazků (dní)	0	7	0	6	13

Společnost je nestabilní v průběhu sledovaných let, analýza vybraných finančních ukazatelů ukazuje vysoké výkyvy z hlediska poměrových ukazatelů. Rok 2018 přináší zlepšení některých hodnot, což značí možnost, že společnost v budoucích letech bude schopna expandovat na zahraniční trh.

Shrnutí:

+ v roce 2018 dochází k dostupnému zlepšování hodnot

- pouze u ukazatele běžné likvidity dosahuje společnost oborových hodnot

3.6 SWOT analýza

SWOT analýza je závěrečný nástroj, pomocí kterého jsou shromážděny ucelené informace o společnosti. Silné a slabé stránky může společnost ovlivnit a příležitosti a hrozby ovlivnitelné nejsou. Podkladem pro sestavení SWOT matice jsou předcházející analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Jednotlivé body:

- **Silné stránky**

Mezi nejvýznamnější silné stránky patří aktivita na sociálních sítích, interakce s fanoušky. Společnosti se skoro nevrací zboží. Zákaznice jsou aktivně obsluhovány a je jim nabízen kompletní sortiment pro ženy (oblečení, doplňky i obuv), který je neustále obměňován. Vedení podporuje neustále sebevzdělávání. Společnost dbá na zpětnou vazbu od svých zákaznic a na dobré vztahy s dodavateli. V současnosti dochází k postupnému zlepšování hodnot finančních ukazatelů. Za silné stránky lze považovat i vztahy panující na pracovišti a její zaměstnanci nemusí být kvalifikovaní.

- **Slabé stránky**

V době pandemie, kdy lidé přichází o části svých příjmů, lze za slabou stránku společnosti považovat to, že požaduje po zákaznicích vyšší cenu za šaty. Ukazatel zadluženosti je vysoký a pouze u ukazatele běžné likvidity dosahuje společnost oborových hodnot. Mezi slabé stránky patří působení pouze na území České republiky. Sortiment je nabízen pouze ženám a společnost se také významně v současnosti zaměřuje na rebranding (změna cílové skupiny), což zvýší náklady.

- **Příležitosti**

Jako příležitost společnosti je hodnocena autorská tvorba a specifická sortimentu. Velkou příležitostí je expanze na Slovensko, a to kvůli dobré dopravní dostupnosti, neexistenci jazykových bariér, snížení sazeb daní, růstu HDP, členství v Evropské unii a schengenském prostoru a nízké konkurenci. Na Slovensku je také nižší průměrná mzda a roste internetový prodej.

- **Hrozby**

Společnost je závislá na příjmu obyvatel, protože hlavním rozhodovacím faktorem při nákupu oblečení je cena. Vyjednávací síla zákazníků je velká a vstup nových konkurentů na trh nelze vyloučit. Autorské kolekce šije společnosti pouze jedna dílna. Za momentální hrozbu v době pandemie panuje nejistota ohledně otevření showroom. K oblečení neexistuje substitut. Česká republika není členem eurozóny

Tabulka 21: SWOT analýza
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	SILNÉ STRÁNKY (S)	SLABÉ STRÁNKY (W)
VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	<ul style="list-style-type: none"> • aktivita na sociálních sítích (prozákaznická komunikace) • skoro nulové vrácení zboží zákazníky • 100% aktivita při obsluze zákazníků • nabídka kompletního sortimentu pro ženy s neustálou obměnou • dbání na zpětnou vazbu od zákazníků • dobré vztahy s dodavateli • neustálé sebevzdělávání • netřeba mít kvalifikované pracovníky • v roce 2018 dochází k dostupnému zlepšování hodnot finančních ukazatelů • vztahy na pracovišti 	<ul style="list-style-type: none"> • cena šatů (25–330 €) • vysoké zadlužení • nákladný rebranding • působení pouze v České republice • pouze u ukazatele běžné likvidity dosahuje společnost oborových hodnot
	PŘÍLEŽITOSTI (O)	HROZBY (T)
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	<ul style="list-style-type: none"> • expanze do zahraničí • autorská tvorba • Slovensko členem EU a schengenského prostoru, dobrá dostupnost na Slovensko, neexistence jazykové bariéry, růst počtu obyvatel a snížení sazeb daní, růst HDP a snižující se míra nezaměstnanosti • nízká konkurence kvůli specifčnosti sortimentu • nižší průměrná mzda na Slovensku než v Česku • rostoucí internetový prodej 	<ul style="list-style-type: none"> • neexistence substitutu • pouze 1 partnerská dílna na autorské kolekce • vstup nových konkurentů nelze vyloučit • vyjednávací síla zákazníků • společnost je závislá na příjmu obyvatel, protože hlavním rozhodovacím faktorem při nákupu oblečení je cena • Česká republika není člen eurozóny (měnový kurz) • nejistota v souvislosti s pandemií

Ve výsledné SWOT matici musí být stejný počet položek v každé kategorii, z tabulky č. 21 je jasné, že počet musí být upraven. Výběr položek probíhá na základě jejich váhy vůči ostatním položkám a hodnocení váhy podle důležitosti jednotlivých položek.

U stupňového hodnocení se využívají následující stupně - 1 znamená, že položka je důležitější oproti porovnávanému znaku, hodnota 0,5 znamená stejnou váhu, a hodnota 0 znamená, že položka je méně důležitá oproti porovnávanému znaku. Hodnoty jsou zpracovány do tabulky, kde je na konci každého řádku váha položky ve skupině. Nejvyšší váhy jsou zaneseny do výsledné matice, kde se hodnotí vztah mezi položkami hodnotami 1 (slabý vztah) až 5 (silný vztah), popřípadě záporné číslo -1 až -5. Výsledným nejvyšším součtem čísel bude určena strategie (SO, WO, ST nebo WT), která pomůže při rozhodování a dalším řízení společnosti.

Tabulka 22: Hodnocení vah – silné stránky

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	SILNÉ STRÁNKY	S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6	S 7	S 8	S 9	S 10	Σ	VÁHA (v %)
S1	aktivita na soc. sítích	x	0,5	1	1	1	0,5	0,5	1	1	1	7	13,21
S2	nevracení zboží	1	x	0	1	1	0,5	0,5	1	1	1	6,5	12,26
S3	flexibilita	1	1	x	1	0	0	0	1	1	1	5	9,43
S4	kompletní sortiment	1	1	1	x	1	1	0	1	1	1	7,5	14,15
S5	zpětná vazba	0	0	0	0	x	0	0	1	1	1	2,5	4,72
S6	dodavatelé	1	0,5	1	1	1	x	0,5	1	1	1	7,5	14,15
S7	neustálé vzdělávání	1	0	1	1	1	1	x	1	0	0,5	6	11,32
S8	pracovníci	0	0	1	0	0	0	1	x	1	0	2	3,77
S9	zlepšování hodnot	1	1	1	1	0,5	0,5	1	1	x	1	8	15,09
S10	vztahy na pracovišti	0	0	0	0	1	0	0	0	0	x	1	1,89
SOUCET												53	100

Největší váhu v silných stránkách má postupné zlepšování hodnot u vybraných finančních ukazatelů (S9). Hned vzápětí jsou dobré vztahy s dodavateli (S6), nabídka kompletního sortimentu (šaty, boty, doplňky) (S4) a aktivita na všech sociálních sítích minimálně jednou

denně (S1). Silnou stránkou je nízké vracení zboží zákazníky (S2), jelikož má společnost showroom, kde si zákaznice mohou zboží vyzkoušet.

Tabulka 23: Hodnocení vah – slabé stránky

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	SLABÉ STRÁNKY	W1	W2	W3	W4	W5	W6	Σ	VÁHA (v %)
W1	vyšší cena	x	1	0,5	1	0,5	0	3	22,2
W2	zadlužení	1	x	0,5	1	0,5	0	3	22,2
W3	rebranding	1	1	x	0	0,5	0	2	14,8
W4	jen Česko	0	0,5	1	x	0,5	0	2	14,8
W5	vyjednávací síla zákazníků	1	0,5	0,5	0,5	x	0	2,5	18,5
W6	pouze dámský sortiment	0	0	0	0	1	0	1	7,4
SOUČET								13,5	100

Za šaty zákaznice zaplatí vyšší cenu (W1) než u konkurenčních značek zmapovaných na slovenském trhu. Společnost má vysoké zadlužení (W2). Vyjednávací síla zákazníků je vysoká (W5). Vyšší podíl nákladů vezme rebranding značky (W3) a omezenost nabídky pouze na českém trhu (W4).

Tabulka 24: Hodnocení vah – příležitosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	PŘÍLEŽITOSTI	O1	O2	O3	O4	O5	O6	Σ	VÁHA (v %)
O1	expanze	x	1	0,5	0,5	1	0,5	3,5	14
O2	autorská tvorba	1	x	1	1	1	1	5	20
O3	příznivost slovenského trhu	1	1	x	1	1	1	5	20
O4	specifičnost sortimentu	1	1	1	x	1	1	5	20
O5	nízké mzdové náklady	1	0,5	0,5	0	x	1	3	12
O6	rostoucí internetový prodej	1	1	0,5	0,5	1	x	3,5	14
SOUČET								25	100

Při posuzování příležitostí vyšla nejlépe příznivost slovenského trhu (Slovensko je členem Evropské unie i schengenského prostoru, dobrá dostupnost, neexistence jazykové bariéry, růst počtu obyvatel a nízká konkurence) (O3) a specifičnost sortimentu (O4). Další příležitostí s velkou váhou je expanze na zahraniční trh, neboť působí jen v České republice (O1) a navrhuje svoji vlastní autorskou tvorbu (O2). Podíl domácností s přístupem k internetu je vysoký, roste tak i internetový prodej (O6).

Tabulka 25: Hodnocení vah – hrozby

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	HROZBY	T1	T2	T3	T4	T5	T6	Σ	VÁHA (v %)
T1	neexistence substitutů	x	0,5	0,5	1	0,5	0,5	3	20,0
T2	ztráta dodavatele	1	x	0,5	0,5	0	0	2	13,3
T3	vstup konkurentů	1	1	x	1	0,5	0,5	3,5	23,3
T4	odchod zaměstnanců	1	0	0	x	0	0	0,5	3,3
T5	závislost na příjmu obyvatel	1	0,5	0,5	1	x	1	3,5	23,3
T6	měnový kurz	1	0,5	0,5	0	1	x	2,5	16,7
SOUČET								15	100

Za největší hrozbu je závislost společnosti na příjmu obyvatel (T5), při omezeném příjmu si ženy nebudou kupovat šaty. Vstup nových konkurentů do odvětví je také značně velký (T3). U oblečení neexistuje substitut, který by společnost mohla zařadit do nabídky (T1). Nepříznivý měnový kurz v době pandemie společnost ovlivní (T6), neboť Česká republika není v eurozóně. Hrozbou je i ztráta jediného dodavatele, který šije autorské kolekce (T2).

V posledním kroku jsou vybrané faktory (ty s nejvyšší váhou) poskládány do čtvercové matice. Výsledným nejvyšším součtem čísel bude určena strategie (maxi-maxi; maxi-mini; mini-maxi; mini-mini), která pomůže při rozhodování a dalším řízení společnosti.

Vzájemné působení faktorů v tabulce 26 ukázalo, že nejvyšší součet mají kategorie STRENGTH a OPPORTUNITY (S-O strategie), jejichž součet je 72. Součet WO strategie vyšel 51, součet ST 13 a součet WT 52.

Strategie je SO (maxi – maxi), neboli strategie hledání znamená, že společnost by se měla zaměřit a maximalizovat své silné stránky, a tím maximalizovat příležitosti, které jí jsou k dispozici.

Silnými stránkami jsou aktivita na sociálních sítích (prozákaznická komunikace), skoro nulové vrácení zboží zákazníky, 100% aktivita při obsluze zákaznic, nabídka kompletního sortimentu pro ženy s neustálou obměnou, dbání na zpětnou vazbu od zákaznic, dobré vztahy s dodavateli, neustálé sebevzdělávání, netřeba mít kvalifikované pracovníky, vztahy na pracovišti a fakt, že dochází k postupnému zlepšování hodnot vybraných finančních ukazatelů. Příležitostí je expanze, a to na slovenský trh, autorská tvorba, nízká konkurence kvůli specifčnosti sortimentu a přístup populace k internetu (rostoucí internetový prodej).

Tabulka 26: Vzájemné působení faktorů (SWOT matice)
(Zdroj: Vlastní zpracování)

		INTERNÍ FAKTORY												
		SILNÉ STRÁNKY (S)					SOUČET	SLABÉ STRÁNKY (W)					SOUČET	
		S1	S2	S4	S6	S9		W1	W2	W3	W4	W5		
EXTERNÍ FAKTORY	PŘÍLEŽITOSTI (O)	O1	4	3	5	1	5	18	5	3	5	0	3	16
		O2	0	5	5	3	0	13	5	-5	0	0	5	5
		O3	2	4	3	4	5	18	5	0	5	0	0	10
		O4	2	0	5	2	0	9	5	0	5	0	0	10
		O6	5	5	4	0	0	14	4	0	3	0	3	10
		SOUČET							72					
	HROZBY (T)	T1	-4	-1	-1	-1	-5	-12	5	-5	5	0	5	10
		T2	-1	-5	5	5	-3	1	5	0	4	4	3	16
		T3	0	3	5	5	2	15	5	0	5	-5	3	8
		T5	3	4	0	4	0	11	5	5	5	0	5	20
		T6	-2	-5	0	5	0	-2	5	3	-5	-5	0	-2
		SOUČET							13					

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Ve čtvrté části této diplomové práce jsou obsaženy jednotlivé vlastní návrhy řešení vedoucí k expanzi na zahraniční trh pro společnost prodávající dámský kompletní sortiment oblečení. Návrhy jsou podloženy zjištěnými výsledky z výše provedených analýz a zaměřené na silné stránky společnosti (prozákaznická komunikace, skoro nulové vrácení zboží zákazníky, 100% aktivita při obsluze zákaznic, nabídka kompletního sortimentu pro ženy s neustálou obměnou, dbání na zpětnou vazbu od zákaznic, netřeba mít kvalifikované zaměstnance) s využitím příležitostí (autorská tvorba, nízká konkurence kvůli specifčnosti sortimentu). Analýzou vybraných finančních ukazatelů bylo zjištěno několik nedostatků, které mohou podniku zabránit v jejím rozvoji na zahraniční trh i ve fungování v tuzemsku, což by měla společnost v první řadě odstranit. Součástí kapitoly vlastních návrhů řešení je forma vstupu na zahraniční trh, marketingový mix, finanční plán, analýza rizik, harmonogram činností a přínosy rozšíření společnosti na zahraniční trh. Všechny ceny jsou přepočteny dle kurzovního lístku ČNB platného dne 16.3.2020, který činil 26,96 EUR/CZK.

4.1 Forma vstupu na slovenský trh

Showroom se nachází v Jihomoravském kraji, který je nejbližší k Rakousku a Slovensku. V obou státech se platí eurem, změna měny je tedy nevyhnutelná. Jelikož se rakouský trh liší od českého, společnost by chtěla expandovat právě na trh slovenský. Slovensko je vzhledem ke společné minulosti (bývalé Československo), své geografické poloze a členství v Evropské unii, OBSE a NATO ideálním státem k expanzi bez bezpečnostních rizik. Slovensko je také stejně jako Česká republika členem Visegrádské čtyřky.

Nejprve je potřeba si rozmyslet formu vstupu na zahraniční trh. Možnou variantou je působení na trhu ze zahraničí (z České republiky). To by s sebou přinášelo řadu možných překážek nebo rizik. Prvním z nich je legislativa, která by mohla některé procesy zkomplikovat. Dalšími jsou EET, účetnictví, měnový kurz (Česká republika stále není členem eurozóny) a další.

Vhodnější formou pro společnost je založení pobočky v zahraničí, jednatelem společnosti zůstane stejná osoba jako v České republice. Anglický název společnosti, který je využíván na českém trhu, zůstane zachován. Prodej oblečení spadá pod volnou živnost. Z konkurence z tabulky č.16 víme, že v Bratislavě žádný takto specificky zaměřený konkurent není.

Expanze tedy bude směřována do hlavního města Slovenské republiky. Společnost by ráda zachovala oblíbený prodej formou showroomu. Výhodou této operace je možnost kontroly průběhu dodávek a zpětná vazba od zákazníků.

Stejně jako v České republice, tak na Slovensku je možno založit společnost s ručením omezeným, akciovou společnost, komanditní společnost a veřejně obchodní společnost. V Evropské unii platí svoboda podnikání, což znamená, že každý občan Evropské unie může začít podnikat v jiném členském státě. V České republice je společnost založená jako společnost s ručením omezeným a stejně tak se zaregistruje na Slovensku, kde činí základní kapitál pro s.r.o. 5 000 € (asi 135 000 Kč). Společnost s ručením omezeným je kapitálová společnost, kterou může založit minimálně jedna osoba, maximálně pak 50. Společníci ručí se závazky společnosti jen do výše svého vkladu. (Podnikajte.sk, 2019 a))

V České republice je minimální doba pro založení s.r.o. společnosti 23 dní, průměrně pak 24,5 dne. Založení zahrnuje vyšší počet kroků než na Slovensku viz kapitola 4.2. Živnostenské oprávnění stojí 1 000 Kč, 1 300 Kč stojí poplatek u notáře, administrativní poplatek činí 1 000 Kč. Registrace daně z příjmu a DPH trvá mezi 2-3 týdny. Výše základního kapitálu (a tudíž i minimální vklad) činí 1 Kč. (Doing business, 2019 a))

Dle zákona č. 112/2016 Sb.- Zákon o evidenci tržeb jsou podnikatelé v segmentu CZ NACE skupina 47 povinni se do EET registrovat (nejpozději před přijetím první tržby v hotovosti) od 1. března 2017. (Zákony pro lidi, 2020)

4.2 Proces založení společnosti s.r.o. na Slovensku

Minimální doba založení s.r.o. je uváděna 15 dní, průměrně pak 21,5 dne. Sazba daně z příjmů činí pro právnickou osobu 15 %, pokud dosáhne za zdaňovací období výnosů nepřekračujících částku 100 000 €. Pokud přesáhne tuto částku, je sazba daně 21 %. Náklady na založení jakékoliv obchodní společnosti představují náklady na získání živnostenského oprávnění, nutnost mít základní kapitál, ověření u notáře a v neposlední řadě náklady na zápis společnosti do obchodního rejstříku. (Podnikajte.sk, 2019 a))

Společnost s.r.o. vzniká zápisem do obchodního rejstříku. Založit s.r.o. nemůže od 1.10.2020 osoba, na kterou je vedena exekuce. (Podnikajte.sk, 2019 a))

Obchodní jméno, jak již bylo zmíněno, zůstane zachováno. Stejně tak zůstane stejný předmět podnikání.

Na volnou živnost není potřeba na rozdíl od vázaných a řemeslných živností žádná odborná způsobilost. Seznam živností lze nalézt v přílohách Živnostenského zákona. Je potřeba vybrat i sídlo společnosti (adresa zapsaná do obchodního rejstříku). Základní kapitál je 5 000 €. Zakladatelské dokumenty (obsahující základní informace o společnosti) se předkládají okresnímu úřadu, odbor živnostenského podnikání a okresnímu soudu. Osoba, která bude za společnost vystupovat a rozhodovat, je jednatel a společník. (Podnikajte.sk, 2019 a))

Následující kroky je nutné provést pro založení společnosti s ručením omezeným na Slovensku:

- **Ověření jedinečnosti názvu**

Ověření, zdali má zakládající společnost jedinečný název se ověřuje elektronicky na webových stránkách obchodního rejstříku www.orsr.sk. Od roku 2017 je ověření zdarma. Doba pro vyřízení prvního kroku je kratší než jeden den (ověření je online). (Doing business, 2019 b))

- **Živnostenské oprávnění**

Zahraniční osoba ohlašuje živnost stejným formulářem na ohlášení živnosti jako slovenská osoba. K ohlášení připojí výpis z rejstříku trestů země, kde je osoba státním příslušníkem, nebo země, ve které se prokazatelně zdržovala v posledních 5 letech nepřetržitě 6 měsíců a všechny ostatní přílohy povinné ze živnostenského zákona dle §46. Volná živnost je bez poplatku. (Doing business, 2019 b))

- **Notářské ověření**

Podnikatel na základě počtu osob zakládá u notáře buď zakladatelskou listinu (1 společník), nebo společenskou smlouvu (více společníků). Poplatek za ověření podpisu u notáře je 1,99 €. Ověření je povinné podle zákona č. 599/2001 Sb. o ověřování dokumentů a podpisů.

Doba pro vyřízení druhého kroku je 1 den. (Doing business, 2019 b))

- **Čestné prohlášení**

Základní kapitál s.r.o. je 5 000 € a celkem musí být splacena polovina při více společnících, tzn. 2 500 € (asi 67 000 Kč). Správce vkladu je povinen vydat písemné prohlášení o celkové výši splaceného vkladu a o jednotlivém splacení společníků v písemné formě.

Vystavení prohlášení správce vkladu je zdarma. Doba pro vyřízení třetího kroku je 1 den. (Doing business, 2019 b))

- **Registrace k dani z příjmu, žádost o povolení podnikání u okresního soudu**

Společnost s r.o. musí zažádat na okresním úřadě o vydání živnostenského listu. V příloze ohlášení živnosti musí být doložena zakladatelská listina či společenská smlouva (viz druhý krok). Ohlášení volné živnosti je zdarma. Rejstříkový soud musí zaevidovat zápis nové společnosti nebo změny v obchodním rejstříku a poté se stará o registraci daně z příjmu. Od roku 2018 musí každá nová společnost zahrnout do registračního formuláře informace o skutečném vlastnictví. Následně po ohlášení živnosti vydá okresní úřad osvědčení o živnostenském oprávnění do 3 pracovních dní. Po vydání osvědčení můžeme přistoupit k návrhu na zápis do obchodního rejstříku na okresním soudě. Do 1.10.2020 to lze udělat písemně (za 300 €) a elektronicky (za 150 €) na portálu www.slovensko.sk, po tomto datu už jen elektronicky. Rejstříkový soud zapíše s.r.o. do obchodního rejstříku do dvou pracovních dní, pokud jsou dodány všechny potřebné dokumenty.

Při tomto kroku tedy společnost zaplatí 150 €. Předpokládaná doba vyřízení je minimálně pět pracovních dní. (Doing business, 2019 b))

- **Registrace k DPH**

Dle zákona č. 222/2004 Z. z. (Zákon o dani z přidané hodnoty) je společnost povinna se zaregistrovat k DPH, pokud dosáhne obratu nejméně 49 790 € (asi 1 340 000 Kč) za 12 po sobě předcházejících měsíců.

Registrace trvá 5-15 dní a je zdarma. ((Doing business, 2019 b))

Zahraniční osoba je zdanitelná osoba, která nemá v tuzemsku sídlo, místo podnikání, provozovnu, bydliště nebo se v tuzemsku obvykle nezdržuje. Podle § 6 Zákona o dani z přidané hodnoty je zahraniční osoba, která dodává zboží do tuzemska formou zásilkového prodeje, povinna podat žádost o registraci na DPH Daňovému úřadu Bratislava v případě, že hodnota zboží bez daně dosáhne částku 35 000 € v kalendářním roce. Žádost o registraci se podává ještě před dodáním zboží, kterým dosáhne danou částku. O registraci pro daň může požádat i zahraniční osoba, která nedosáhla v kalendářním roce hodnotu zboží dodávaného do tuzemska 35 000 €. Daňový úřad je povinen přidělit identifikační číslo pro daň bezodkladně, nejpozději do sedmi dnů ode dne doručení žádosti o registraci pro daň. Společnost ale provozovnu mít bude, tudíž povinnost registrovat se za plátce DPH má podle § 4 odstavce 1 zákona o DPH tuzemské zdanitelné osoby, které za posledních nejvíce 12 po sebe jdoucích kalendářních měsíců dosáhli obratu ve výšce 49 790 € a víc (asi 1 340 tis. Kč). Registrace na daňovém úřadu se musí provést do 20. dne kalendářního měsíce následujícího po měsíci, kdy došlo k dosažení stanoveného obratu. (Podnikajte.sk, 2019 b))

- **Registrace u pojišťoven**

Pokud podnikatel zaměstnává alespoň jednoho zaměstnance, musí zaměstnance zaregistrovat u místní sociální pojišťovny nejpozději do 8 dnů ode dne, kdy zaměstnanec začal ve společnosti pracovat. Sociální pojišťovna v praxi přijímá žádost o registraci zaměstnance až v případě, kdy je společnost zapsána do obchodního rejstříku. Registrace zaměstnanců k sociálnímu pojištění je od roku 2013 odvíjena podle typu smlouvy a výše platu. Vyřízení registrace u místní sociální pojišťovny trvá přibližně jeden den a je také bez poplatku. (Doing business, 2019 b))

- **Registrace ke zdravotnímu pojištění**

Zaměstnavatelé se musí zaregistrovat u všech zdravotních pojišťoven, v nichž jsou jejich zaměstnanci pojištěni do osmi dnů od počátku pracovního poměru (dle zákona č. 580/2004 Sb., o zdravotním pojištění).

Poslední krok trvá jeden den a je zdarma. (Doing business, 2019 b))

V tabulce 27 jsou zobrazeny rozdílné odvody sociálního a zdravotního pojištění v České i Slovenské republice.

Tabulka 27: Sociální a zdravotní pojištění

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Zákon č. 580/2004 Z. z. - Zákon o zdravotnom poistení a Zákon č. 461/2003 Z. z. - Zákon o sociálnom poistení a Zákon č. 589/1992 Sb. - Zákon České národní rady o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a Zákon č. 592/1992 Sb. - Zákon České národní rady o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění)

Druh pojištění (plátce)	ČR	SR
Sociální pojištění (zaměstnavatel)	24,8 %	25,2 %
Sociální pojištění (zaměstnanec)	6,5 %	9,4 %
Zdravotní pojištění (zaměstnavatel)	9 %	10 %
Zdravotní pojištění (zaměstnanec)	4,5 %	4 %

Založení vyřizují i speciální společnosti, které tyto úkony zařídí (s čímž se ale pojí další finanční náklady, které společnost XY může využít jinak).

Proces založení je od ledna roku 2016 mnohem jednodušší. Předtím bylo nutné zřídit účet u banky a na něj vložit kapitál (tj. nejméně 5 000 EUR). Banka následně vydala certifikát a ten se připojil k žádosti o zápis s.r.o. do obchodního rejstříku. V současné době stačí pouze prokázání, že vklad byl zaplacen. Od ledna 2020 také není potřebné oznamovat

daňovému úřadu čísla účtu, na kterých má podnik své peněžní prostředky z podnikání. (Podnikajte.sk, 2019 a))

Elektronická schránka (virtuální poštovní schránka pro oficiální doručování písemností) se zřizuje bezodkladně po vzniku s.r.o. (zápisem do obchodního rejstříku). Na přihlašování se do elektronických schránek je možné použít na účely autentifikace občanský průkaz s čipem a bezpečnostní osobní kód (BOK), doklad o pobytu s elektronickým čipem a BOK nebo alternativní autentifikátor. Zahraniční právnická osoba nemá možnost získat občanský průkaz s čipem, který je vázán na občanství SR. Vydání dokladu o pobytu pro cizince upravuje zákon č. 404/2011 Sb. o pobytu cizinců. Součástí dokladu je na požádání i elektronický čip a BOK, který vydává příslušný policejní útvar Slovenské republiky. Statutární zástupce právnické osoby, který není občanem Slovenské republiky, může pro přístup do elektronické schránky právnické osoby udělit oprávnění fyzické osobě (občanovi Slovenské republiky, který má občanský průkaz s elektronickým čipem a BOK). Od 1. března 2017 může zahraniční statutární zástupce ve smyslu vyhlášky Ministerstva vnitra Slovenské republiky požádat o vydání alternativního autentifikátora (karta s elektronickým čipem a šestimístným bezpečnostním osobním kódem vydaná zdarma s platností na tři roky). (Slovensko.sk, 2019)

Další důležité údaje týkající se pracovního práva, které bude společnost potřebovat znát kvůli zaměstnancům, jsou uvedeny v tabulce č. 28, kde jsou srovnány daň z přidané hodnoty, daň z příjmů fyzických a právnických osob, nemocenská, zkušební doba, dovolená, minimální mzda za hodinu a příplatky za práci ve srovnání České a Slovenské republiky. Položky jsou přepočítány dle kurzu 26,96 EUR/CZK platného dne 16.3.2020 a zaokrouhleny na celá čísla.

Tabulka 28: Srovnání rozdílů právních řádů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Zákon č. 311/2001 Z. z. - Zákoník práce a Zákon č. 262/2006 Sb. - Zákoník práce a Zákon č. 586/1992 Sb. - Zákon České národní rady o daních z příjmů a Zákon č. 235/2004 Sb. - Zákon o dani z přidané hodnoty a Zákon č. 595/2003 Z. z. - Zákon o dani z příjmů a Zákon č. 222/2004 Z. z. - Zákon o dani z přidané hodnoty)

	ČR	SR
Daň z přidané hodnoty	21 %	20 %
Daň z příjmu PO	19 %	15 % (při příjmu nižším než 100 000 €); jinak 21 %
Daň z příjmu FO	15 %	19 %
Nemocenská	60 % denního vyměřovacího základu	55 % denního vyměřovacího základu
Zkušební pracovní doba	3 měsíce	3 měsíce
Dovolená	4 týdny	4 týdny
Minimální mzda za hodinu	87,30 Kč (3,2 €)	3,33 € (89,78 Kč)
Minimální mzda	14 600 Kč (540 €)	580 € (15 640 Kč)
Příplatky za práci ve státní svátky	100 % průměrného denního výdělku	100 % průměrného denního výdělku
Příplatky za práci v sobotu	10 % průměrného výdělku	50 % minimální mzdy v € za hodinu
Příplatky za práci v neděli	10 % průměrného výdělku	100 % minimální mzdy v € za hodinu

4.3 Proces strategie vstupu

Žádný zaručený návod na úspěšnou expanzi společnosti neexistuje. Základem je ale vypracovat strategii a k ní je potřeba znát základní informace o státu a PESTLE analýzu, vnitřní analýzu společnosti (7S analýza a analýzu vybraných finančních ukazatelů), hlavní konkurenty, potencionální partnery, možný rozpočet na marketing, rizika a jejich opatření a promyslet si marketingový mix. Tyto informace je nejprve třeba důkladně zvážit a poté vybrat formu expanze, která bude pro podnik největším přínosem. Podnik půjde cestou otevření další pobočky.

Důležitou částí je najít vhodný prostor, kde otevřít showroom. Jako nejvhodnější varianta se pro začátek jeví pronájem neobytných prostor. Ty musí odpovídat požadovaným parametrům – možnost mít sklad vedle prodejny, mít přijatelnou výši nájmu, dobré dostupnosti, možnosti parkování. Momentální výše nájmu se dle informací realitních kanceláří pohybují od 2 000 € / měsíc, přičemž velmi záleží na lokalitě pronajímaného prostoru.

Finanční prostředky nutné k expanzi jsou založení společnosti, nájem prostor, náklady na propagaci, náklady na vybavení prodejny, náklady na nové zaměstnance (mzdové náklady).

4.4 Marketingový mix

Na základě zpracování teoretických východisek a marketingovém průzkumu budou následující kapitoly obsahovat konkrétní návrhy marketingové mixu (produkt, cenu, distribuci a marketingovou komunikaci) společnosti XY při expanzi na zahraniční trh. Úkolem návrhů je zvýšit povědomí zákazníků o nově otevřeném showroomu společnosti a přimět je k návštěvě.

4.4.1 Produkt

Produkty, jež společnost distribuuje na českém trhu, budou nabízeny i na trhu slovenském. Touto volbou společnost sleduje zjednodušení logistiky dodávek, finanční úsporu (při výrobě i při následném nákupu), tvorbu reklamních materiálů, jednoznačnost svého portfolia a zaměření vzhledem k zákazníkům z cizího státu. Při této volbě byla zohledněna specifika daného trhu:

- podobné nákupní zvyklosti,
- stejné velikosti oblečení,
- podobná průměrná mzda.

Prvním návrhem, v rámci produktů, je změna struktury nabídky, kterou společnost bude nabízet na slovenském trhu. Dvě nejdůležitější kategorie, které vyšly z marketingového průzkumu jako nejčastěji nakupovaný produkt a na které bude v rámci expanze kladen důraz, budou:

- Topy (halenky, body, košile, top s rukávem, trička, korzety, krajkové topy, crop top).
- Šaty (jarní, business, společenské, retro, boho, maxi, midi, malé černé koktejlky, letní, plesové, pouzdrové) a spodničky pod šaty.

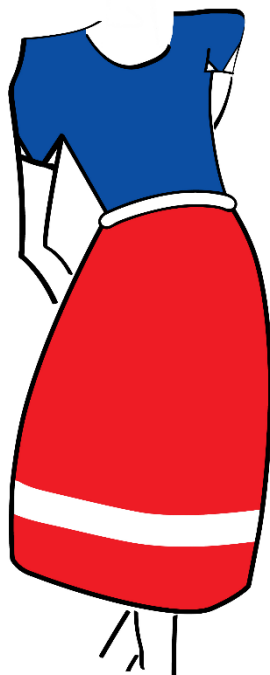
Ostatní kategorie budou také nabízeny, nicméně těmto nebude společnost přikládat takovou důležitost vzhledem k prostoru. Jde o tyto produkty:

- Sukně (jarní, krátké, midi, dlouhé, pouzdrové, pro nevěsty, pro družičky, tylové sukně, retro sukně)
- Kalhoty (kalhoty, šortky, overaly, punčocháče)
- Saka a kabáty (saka, kabáty, bundy, pelerínky a vesty, svetry)
- Boty (kozačky, lodičky, balerínky, tenisky)
- Doplnky (psaníčka, klobouky a čepice, šátky, pásky, deštníky, kabelky, šperky, vlasové doplňky, pyžama, noční košilky, pánské motýlky).

V rámci ostatních kategorií společnost zvolí na showroomu v Bratislavě pouze omezený sortiment – bestsellery, novinky a produkty s nejvyšší marží.

Společnost se zaměří na autorské kolekce triček, které aktuálně pro český trh ještě v nabídce sortimentu nemá.

Druhý návrh se týká představení nové autorské kolekce stylizované do národních barev obou států – červené, bílé a modré. Touto úvodní autorskou kolekcí chce zaujmout místní komunitu zákazníků a navázat s ní kontakt, který je i v rámci českého trhu velmi důležitým aspektem. Součástí této kolekce budou zase šaty a topy z příjemné 100% bavlny. Všechny tyto produkty budou mít štítek s logem společnosti, jak již je to standardem na českém trhu.



Obrázek 23: Příklad autorských šatů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Třetí návrh, na který se společnost zaměří, je způsob designu balených produktů zasílaných na Slovensko (viz obrázek č.18). Pro zvýšení informovanosti o nově otevřeném showroomu v Bratislavě společnost nechá vyrobit samolepky, které bude lepit na krabice s objednávkami. Za 250 ks zaplatí společnost přibližně 500 Kč (asi 19 €).



Obrázek 24: Samolepka
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Čtvrtý návrh se týká nových nastavení na e-shopu. Zpřístupnění viditelnosti dostupných kusů produktu na skladě, které si zákazník může objednat a také nastavení filtru materiálu, podle kterého si zákazník zobrazí pouze produkty z požadovaného materiálu.

4.4.2 Cena

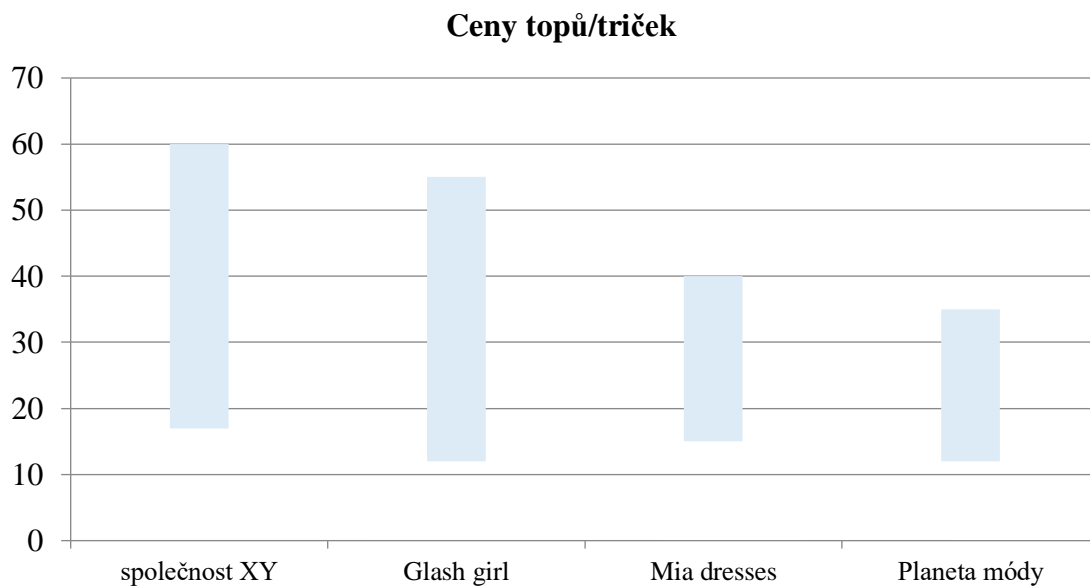
Zvýšenou pozornost je nutné v rámci marketingového mixu věnovat správnému určení cenové hladiny produktů, jelikož je jediným zdrojem zisku. Jak vyplynulo z marketingového průzkumu, cena je nejdůležitějším rozhodovacím faktorem při koupi oblečení. Způsob vnímání hodnoty může společnost ovlivnit prostřednictvím reklamy, značky, balení a jiného. Nízká cena může navozovat dojem nízké kvality daných produktů. Materiál a kvalita produktu byly v rámci průzkumu hodnoceny jako dva další nejdůležitější faktory. Proto chce jít společnost cestou tvorby vlastních autorských kolekcí a dalších přidaných hodnot pro zákaznice za podmínky přijatelné ceny. Dvě nejdůležitější kategorie, které vyšly z marketingového průzkumu jako nejčastěji nakupovaný produkt, jsou trička a šaty, proto jsou v tabulce č. 29 porovnány konkurenční ceny.

Tabulka 29: Porovnání cen konkurentů (v €)

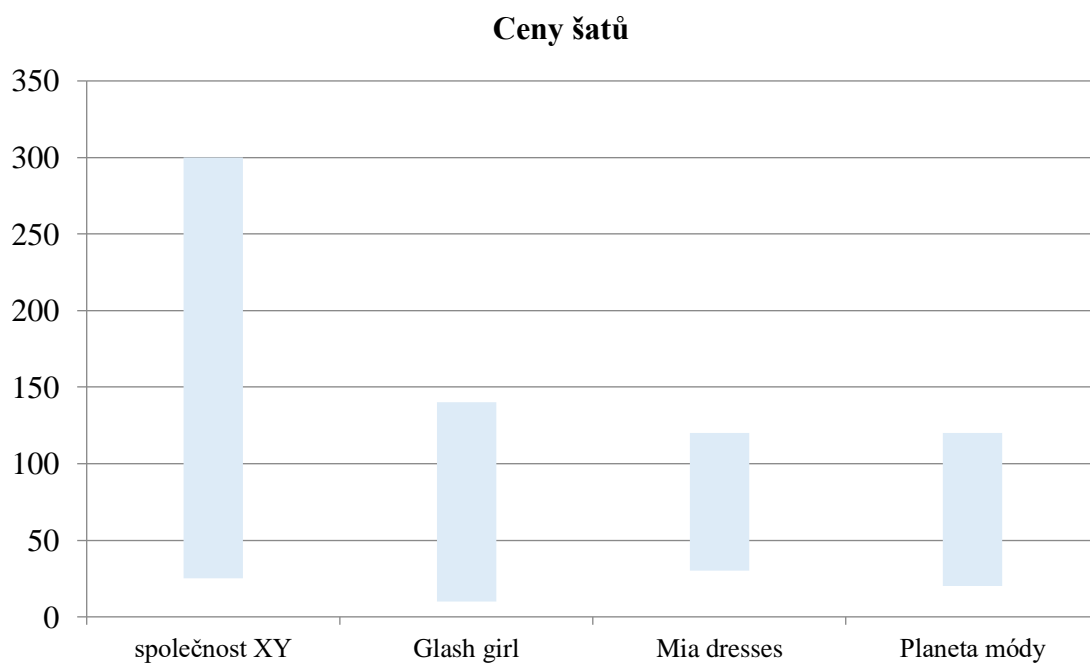
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Glashgirl, 2020, Miaddresses, 2020, Planeta módy, 2020)

	Topy / Trička	Šaty
společnost XY	17-60	25-300
Glash girl	11-60	23-140
Mia dresses	15-40	14-120
Planeta módy	10-35	20-120

Na základě uvedených dat je návrhem cenu produktů, se kterými bude společnost expandovat, zachovat ve stejné výši jako na českém trhu. I přes výsledek marketingového výzkumu nechce jít společnost cestou nejnižších cen, které neodráží přístup společnosti k vlastním produktům ani trhu. Z dat také vyplývá, že společnost XY nabízí nejdůležitější produkty v přibližně stejné cenové hladině jako konkurenti. Nižší cena se u vybraných konkurentů může projevat na kvalitě poskytovaných služeb. Příkladem může být provedení e-shopu, kdy není dostupné řazení dle ceny, produkty nejsou dostatečně popsány nebo nemají dostatek fotografií u jednotlivého produktu. Grafické zobrazení v grafech:



Graf 11: Ceny konkurentů – trička
(Zdroj: Vlastní zpracování)



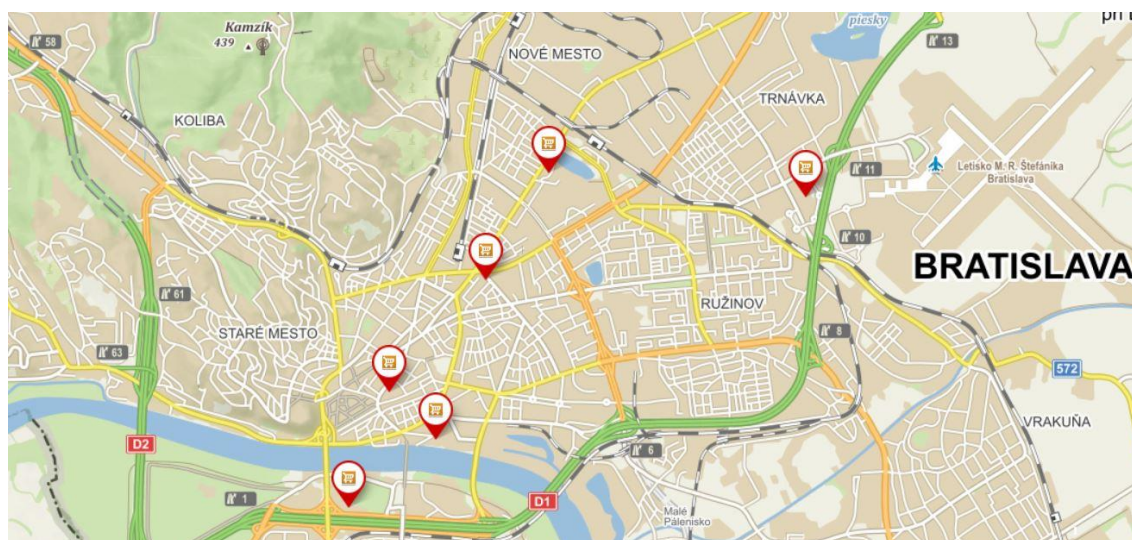
Graf 12: Ceny konkurentů – šaty
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vzhledem k aktuálním zkušenostem společnosti XY a zvýšení prestižnosti výrobků, zvýšeným nákladům jak na návrh, tak následnou výrobu, jsou cenové hladiny autorských kolekcí vyšší než u nekonfekční kolekce. Marže zůstane stejná jako na českém trhu.

4.4.3 Distribuce

Poslední částí je výběr lokality, která bude vhodná k umístění showroomu.

Bratislava je hlavním městem Slovenska, nachází se necelé dvě hodiny jízdy od Brna a jednu hodinu jízdy od Vídně. V Bratislavě žije kolem 500 mil. obyvatel a velkých obchodních center je šest.



Obrázek 25: Rozmístění obchodních center
(Zdroj: vlastní zpracování dle Mapy.cz, 2019 b)

Na obrázku č. 25 se odshora nachází tato obchodní centra: VIVO! Bratislava; Avion shopping park; Central; My; Eurovea a Aupark.

Dominantou Bratislavy je barokní hrad na břehu Dunaje a kostel svaté Alžběty, přičemž mezi těmito památkami se nachází právě nákupní centrum Eurovea, které je i blízko dálnice, a je proto navrženo jako vhodné obchodní centrum pro expanzi.

Návrhem pro zvýšení potencionálních zákazníků Slovenska je spolupráce s další přepravní společností. Konkrétně Zásielkovňa.sk, která má ceny doručení do druhého dne od 65 Kč (od 2,4 € při přepočtu 26,96 EUR/CZK). Aktuálně společnost XY využívá pro přepravu na Slovensko společnost GLS. Za službu je účtováno 5 €. V případě využívání služeb Zásielkovňa.sk by úspora za dopravné pro zákaznice činila 52 %.

Prostor bude laděn do bílé barvy se zkušebními kabinkami, spoustou osvětlení a velkým zrcadlem, jako je tomu na brněnském showroomu. K vybavení je potřeba také terminál, bezpečnostní brána, stojany na oblečení, ramínka, prodejní pult, tablet, mobilní telefon, kamerový systém, kancelářské potřeby, čipy na oblečení, sedačka a kávovar. Náklady na vybavení prodejny jsou vyčísleny v podkapitole finanční plán.



Obrázek 26: Vybavení showroomu
(Zdroj: XXXXXX.cz, 2020)

4.4.4 Marketingová komunikace

Marketing i celková propagace je silnou stránkou společnosti v České republice. Je potřeba tuto společnost zviditelnit také na Slovensku.

- **E-shop**

Společnost zasílá oblečení na Slovensko a z tohoto důvodu je již slovenský překlad e-shopu vytvořen. Při založení obchodní společnosti musí být však upraveny Všeobecné obchodní podmínky, aby odpovídaly právním předpisům v dané zemi.

Právní rámec pro e-shopy je upraven zákonem č. 22/2004 Z. z. o elektronickom obchode. Každý obchodník má povinnost sdělit zákazníkovi v dostatečném předstihu před uzavřením smlouvy nebo před tím, než spotřebitel učiní závaznou nabídku, zejména tyto skutečnosti:

- obchodní jméno a sídlo (bude uvedeno v obchodních podmínkách),
- právní formu (bude uvedeno v obchodních podmínkách),
- označení zboží a popis jejich hlavních vlastností (je součástí e-shopu),
- cenu zboží nebo služby (je součástí e-shopu),
- způsob platby a způsob dodání nebo plnění (je součástí e-shopu),

- náklady na přepravu (je součástí e-shopu). (Můj první eshop, 2018)

Podnikatel s e-shopem má při prodeji na dálku vůči spotřebiteli kromě shora uvedených všeobecných informačních povinností povinnost sdělit spotřebiteli v dostatečném předstihu před uzavřením smlouvy nebo před tím, než spotřebitel učiní závaznou nabídku, tyto skutečnosti, které budou přístupné na e-shopu:

- náklady na prostředky komunikace na dálku,
- údaj o případné povinnosti zaplatit zálohu nebo obdobnou platbu,
- pokud lze využít práva na odstoupení od smlouvy, podmínky, lhůtu a postupy pro uplatnění tohoto práva, jakož i formulář pro odstoupení od smlouvy, jehož náležitosti stanoví prováděcí právní předpis,
- údaj, že v případě odstoupení od smlouvy ponese spotřebitel náklady spojené s navrácením zboží, a jde-li o smlouvu uzavřenou prostřednictvím prostředku komunikace na dálku, náklady za navrácení zboží, jestliže toto zboží nemůže být vráceno pro svou povahu obvyklou cestou. (Můj první eshop, 2018)

Dále e-shop musí náležitě obsahovat informace o: ochraně osobních údajů, vrácení zboží, reklamační řád, platební i přepravní podmínky, cookies. (Můj první eshop, 2018)

Zákazník má právo na vrácení ve lhůtě 14 dní dle § 5 zákona č. 266/2005 Z. z. - Zákon o ochraně spotřebitele.

Vložením mapy, kde se daná pobočka nachází, bude showroom snadněji dohledatelný, a to stejné platí pro fotografie budovy. Stránky budou obsahovat i krátkou historii společnosti, fotografie a informace o členech týmu, stejně jako je tomu na českém e-shopu.

- **Vyhledávače a srovnávače**

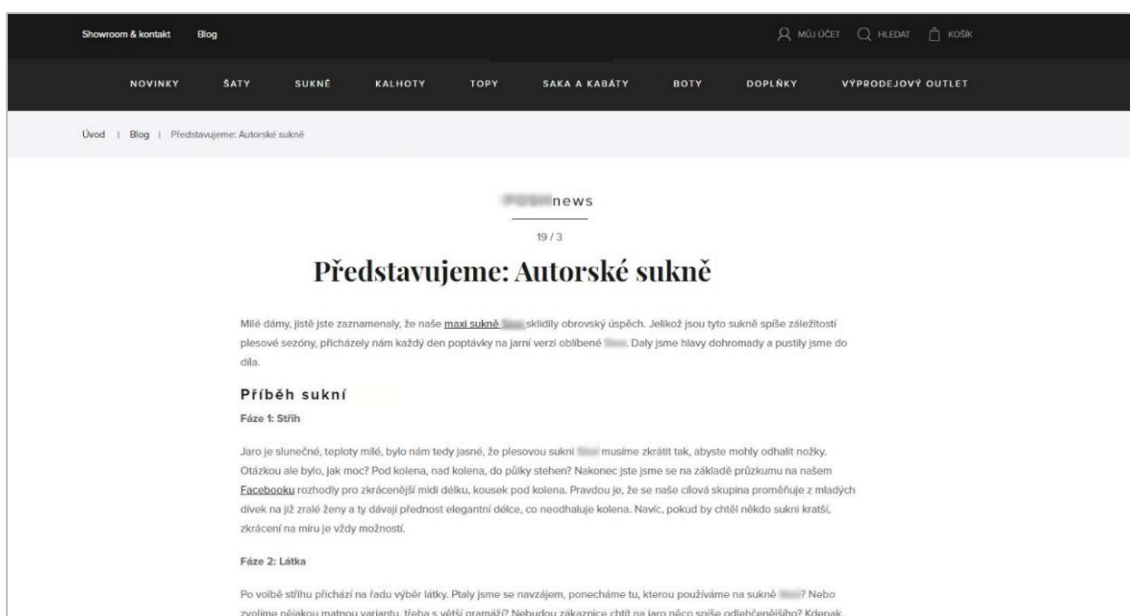
Vyhledávače a srovnávače mohou přivést na web nové zákaznice, přičemž tyto portály nechtějí za registraci žádné poplatky, jedná se tak o levný kanál, který zvýší povědomí o společnosti na novém trhu. Hodnocení, která již společnost, např. na webu Heureka.cz, používá na tuzemském trhu, je autorem doporučeno zprovoznit i na slovenské doméně. Heureka.sk nabízí rovněž bezplatnou registraci s možností přikoupení několika typů reklam. V rámci internetových vyhledávačů má společnost mezery, proto je návrhem i registrace obchodu na vyhledávači Glami.sk, zveřejnění nabídek je poskytováno bezplatně. Možné je i zakoupení rozšíření, kdy se za jednotlivé odchozí kliknutí platí.

- **PPC**

Ve vyhledávání na Slovensku s přehledem dominuje vyhledávač Google. S agenturou, která společností zajišťuje PPC (platba za prokliknutí), by mělo být spolupracováno i nadále a reklamní kampaně přepracovat s důrazem na nový showroom v Bratislavě. Rozpočtu je dobré nastavit limit a případně přestat zobrazovat reklamu. Cena za nastavení PPC reklam pro menší e-shopy činí minimálně 3 000 Kč, měsíční provoz je odhadován na 2 000 Kč.

- **Sociální sítě slovensky**

Společnost založí svůj blog, Instagram a Facebook ve slovenštině. Na svém Facebooku je společnost nejvíce aktivní, tato aktivita by měla být zachována. Na obrázku č. 27 je zobrazen český blog vedený společností XY.



Obrázek 27: Blog
(Zdroj: XXXXXX.cz, 2019)

Mezi silné stránky společnosti patří prozákaznická komunikace, přičemž na svůj facebookový profil přidávají příspěvky i 5krát denně. Častým příspěvkem je anketa:

 2. března · 🌐

ANKETA
Dáte žluté zelenou?
Máme se o ně u naší partnerské dílny zajímat? 🙌



    a 253 dalším 29 komentářů

 To se mi líbí  Okomentovat  Sdílet 

Nejrelevantnější ▾

 **Monika Kucharska** Jsou famózní, žlutá je na jaro a léto skvělá 🍷
To se mi líbí · Odpovědět · 9 t · Upraveno  1

 **Autor**
Monika Kucharska Super!
To se mi líbí · Odpovědět · 9 t

 **Lucie Svoboda** Jsou překrásné... a evidentně není žlutá jako žlutá...
tahle je perfektní... 🍷🍷🍷
To se mi líbí · Odpovědět · 9 t  3

 **Autor**
Lucie Svoboda Moc nás těší, že Vás odstín zaujal! Nás samotné
přímo okouzli! 😊
To se mi líbí · Odpovědět · 9 t  1

Obrázek 28: Komunikace na sociální síti
(Zdroj: Facebook společnosti XY, 2019)

- **Influence marketing**

V dnešní digitální době se nejvíce využívá reklam na internetu, nejčastěji product placement. Další formou propagace na internetu je možnost využití sociálních sítí a navázání spolupráce se slovenskou influencerkou formou barteru, podobně jako to má společnost nastavené v Česku. Příkladem vhodné spolupráce je slovenská módní blogerka Lenka Titková, 31 let, působící pod pseudonymem „L3nik“. Na svém YouTube kanálu provozuje kategorii „Nákupy a novinky“ s průměrným počtem unikátních zhlédnutí 75 000, což je pro společnost vhodný kanál, jak se dostat do povědomí slovenských zákaznic.

- **Figurína**

Na zvažení společnosti jsou také figuríny, kterými aktuálně nedisponují a které by přilákaly kolemjdoucí zákaznice. Produkt si lze na postavě lépe představit. Jedna figurína stojí přibližně 12 000 Kč (445 € dle kurzu 26,96 EUR/CZK a zaokrouhleno na celá čísla). Návrhem je dvě umístit ve výkladní skříni a z počátku ještě jednu do prostor obchodního centra k upoutání pozornosti.

- **Veletrh**

Formou zviditelnění může být i účast na veletrhu. Skvělou příležitostí by mohl být Svatební veletrh pořádaný po celém Slovensku – v Bratislavě, Žilině, Trnavě a Banskej Bystrici, za minimální částku nutnou pro registraci bez jakýchkoli doplňkových služeb 430 € (asi 11 500 Kč dle kurzu 26,96 EUR/CZK a zaokrouhleny na celá čísla).

- **Propagační leták**

U propagačních letáčků by se společnost XY mohla inspirovat u svého českého konkurenta viz obrázek č. 29. Měl by obsahovat:

- informace – název a motto,
- prezentace – pár fotografií nabízeného sortimentu,
- spojení – odkaz na sociální sítě,
- motivace – zařazení do slosování o výhry v případě nákupu na novém showroomu.

Za tisk barevných, oboustranných letáčků po 1 500 ks podnik zaplatí kolem 3 500 Kč (130 € dle kurzu 26,96 EUR/CZK a zaokrouhleno na celá čísla). Tyto letáčky budou použity k rozdávání v obchodním centru, popřípadě před ním, jakmile bude showroom otevřen.



Obrázek 29: Propagační leták
(Zdroj: Vlastní)

4.5 Finanční plán

Tato podkapitola se zabývá náklady expanze na zahraniční trh. Je třeba určit počáteční náklady spojené s expanzí (založení nové pobočky), náklady na propagaci, mzdové náklady, náklady na vybavení prodejny i náklady na provoz. Vypočteny jsou celkové náklady na první tři měsíce provozu a také náklady na první rok fungování pobočky.

- **Počáteční náklady na expanzi**

Společnost nemá v současné době zpracovaný finanční plán na expanzi, jedná se pouze o odhadované počáteční náklady. Při pronájmu prostor v obchodním centru odpadnou společnosti vysoké náklady na stavební úpravy, drobné úpravy zvládne svépomocí. Pro potřeby skladování je nutné vyhledat prostory o velikosti alespoň 80 m². Níže v tabulce č. 30 jsou znázorněny počáteční náklady na založení pobočky (založení, nájemné, mzdové náklady, marketingové náklady, vybavení prodejny a další) a náklady na první 3 měsíce jejího fungování. Ceny jsou přepočítány dle kurzu 26,96 EUR/CZK a zaokrouhleny na celá čísla.

Tabulka 30: Počáteční náklady na založení pobočky
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Náklady na 1. měsíc (počáteční)	Náklady za první 3 měsíce
Poplatek u notáře	2 € (54 Kč)	-
Vznik s.r.o.	150 € (4 050 Kč)	-
Základní kapitál pro založení	5 000 € (135 000 Kč)	-
Nájemné	2 000 € (54 000 Kč)	6 000 € (162 000 Kč)
Marketingové náklady (PPC, barter, figuríny, propagační letáky a samolepky)	1 820 € (64 057 Kč)	222 € (6 000 Kč)
Cena práce zaměstnanců (superhrubá mzda)	2 134 € (57 532 Kč)	6 402 € (172 600 Kč)
eKasa	185 € (5 000 Kč)	-
Vybavení prodejny (včetně stavebních úprav)	3 820 € (103 160 Kč)	-
Zabezpečující systém	74 € (2 000 Kč)	-
Celkem	15 185 € (409 388 Kč)	12 624 € (340 343 Kč)

- **Náklady na propagaci**

Do nákladů na sociální sítě je započítána jen registrace domény, překlad do slovenštiny zvládne společnost svépomocí odhadovaným časem čtyř hodin. Založení nového Facebooku i Instagramu je bezplatné. PPC činí cenu 3 000 Kč za nastavení a 2 000 Kč za provoz. Dalším nákladem za propagaci je tisk letáků, které by se mohly rozdávat v nákupním centru. Pro pobočku je nejvýhodnější nechat natisknout 1 500 ks těchto letáků, cena za tisk tohoto počtu bude přibližně 3 500 Kč. Za tisk samolepek 500 Kč. Za tři figuríny zaplatí společnost 36 000 Kč, za 100 ks vizitek přibližně 400 Kč. Registrace na svatební veletrh přijde podnik na 11 500 Kč a spolupráce formou barteru (darování oblečení výměnou za zmínku na sociálních sítích) za 150 €. Ceny jsou přepočítány dle kurzu 26,96 EUR/CZK a zaokrouhleny na celá čísla.

Tabulka 31: Náklady na prvotní propagaci
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Náklad
Sociální sítě slovensky	20 €
(~ 4 hodiny)	(532 Kč)
PPC	185 €
	(5 000 Kč)
Letáky a samolepky	148 €
	(4 000 Kč)
Figurína	1 335 €
	(36 000 Kč)
Vizitky	15 €
	(400 Kč)
Veletrh	407 €
	(11 500 Kč)
Spolupráce s influencery	150 €
	(4 050 Kč)
Celkem	2 260 €
	(61 480 Kč)

- **Mzdové náklady**

Mzdové náklady jsou určeny dle průměrného hrubého měsíčního platu na Slovensku. Na prodejni je nutné zaměstnat dvě prodavačky střídající se na dlouhý a krátký týden, které by se měly dorozumět anglicky. Tento plat bude fixní a je určen pomocí statistického úřadu. Manažerem zůstane jednatel, který bude přítomen na obou pobočkách. V rámci zkušeností z brněnského showroomu prozatím není v plánu najímat security ochranu. Ceny jsou přepočítány dle kurzu 26,96 EUR/CZK a zaokrouhleny na celá čísla. Hodinová mzda činí 5 € (133 Kč). Hrubá měsíční mzda prodavačky činí 789 € a cena práce 1067 €.

Tabulka 32: Mzdové náklady

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2020 b))

	Cena práce za měsíc	Cena práce za 3 měsíce
Prodavačka 1	1067 € (28 766 Kč)	3 201 € (86 300 Kč)
Prodavačka 2	1067 € (28 766 Kč)	3 201 € (86 300 Kč)
Celkem	2 134 € (57 532 Kč)	6 402 € (172 600 Kč)

Hrubá mzda je mzda před zdaněním a odvody, po odečtení je mzdou čistou, kterou zaměstnanec dostane vyplacenu. Cena práce (superhrubá mzda) jsou náklady zaměstnavatele (kolik musí zaplatit celkem zaměstnanci, daňovému úřadu a pojišťovně). Celkové odvody zaměstnavatele za jednoho zaměstnance na Slovensku jsou 35,2 % (25,2 % + 10 %) z hrubé mzdy zaměstnance.

Z hrubé měsíční mzdy (789 €) prodavačky je za ni zaměstnavatel povinen odvádět na sociálním pojištění 74,17 € (9,4 %) a na zdravotním pojištění 31,56 € (4 %). Zaměstnavatelova část činí na sociálním pojištění 198,83 € (25,2 %) a na zdravotním pojištění 78,9 € (10 %). Celkem tedy činí odvody za zaměstnance 105,73 € a za zaměstnavatele 277,73 €. Měsíční nezdanitelná část základu daně za poplatníka v roce 2020 činí dle Zákona o dani z příjmů 367,85 €. Daň z příjmů se vypočítá jako: hrubá mzda – (celkem za odvody zaměstnance + měsíční nezdanitelná část základu daně) * 0,19. Čistá mzda jedné zaměstnankyně tak činí 623,34 €, cena práce neboli superhrubá mzda je 1066,73 €. Podrobný výpočet ceny práce je k nalezení v tabulce č. 33.

Tabulka 33: Výpočet čisté mzdy prodavačky
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Podnikajte.sk, 2020)

	%	€	%	€
	zaměstnanec	zaměstnanec	zaměstnavatel	zaměstnavatel
Nemocenské pojištění	1,4 %	11,05 €	1,4 %	11,05 €
Důchodové pojištění – starobní	4 %	31,56 €	14 %	110,46 €
Důchodové pojištění – invalidní	3 %	23,67 €	3 %	23,67 €
Pojištění v nezaměstnanosti	1 %	7,89 €	1 %	7,89 €
Úrazové pojištění	0 %	-	0,80 %	6,31 €
Garanční pojištění	0 %	-	0,25 %	1,97 €
Rezervní fond solidarity	0 %	-	4,75 %	37,48 €
Σ Sociální pojištění	9,4 %	74,17 €	25,2 %	198,83 €
Zdravotní pojištění	4 %	31,56 €	10 %	78,90 €
Celkem za odvody		105,73 €		277,73 €
Daň z příjmů 19 %				59,93 €
Čistá mzda				623,34 €
Hrubá mzda				789 €
Cena práce				1 066,73 €

- **Náklady na vybavení prodejny**

Obchod bude otevřen v nákupním centru. Společnost musí počítat s drobnými stavebními úpravami a počátečním vybavením prodejny tak, aby byl design prodejny stejný jako na brněnském showroomu. Veškeré uvedené položky jsou shrnuty v tabulce č. 34 jak v korunách, tak v eurech (zaokrouhleně dle kurzu 26,96 EUR/CZK).

Tabulka 34: Náklady na vybavení prodejny
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Náklad
Stavební úpravy (~ 20 hodin)	100 € (2 660 Kč)
Terminál	44 € (1 200 Kč)
Pokladna	222 € (6 000 Kč)
Bezpečnostní brána	740 € (20 000 Kč)
Stojany na oblečení	370 € (10 000 Kč)
Ramínka	130 € (3 500 Kč)
Prodejní pult	555 € (15 000 Kč)
Osvětlení	277 € (7 500 Kč)
Zrcadla	111 € (3 000 Kč)
Tablet	130 € (3 500 Kč)
Mobilní telefon	111 € (3 000 Kč)
Kamerový systém	150 € (4 000 Kč)
Ostatní (kancelářské potřeby a ochranné čipy proti krádeži)	55 € (1 500 Kč)
Sedačka	185 € (5 000 Kč)
Kávovar	130 € (3 500 Kč)
Kabinky (závěsy, věšáky, konstrukce)	444 € (12 000 Kč)
Šatní skříň	66 € (1 800 Kč)
Celkem	3 820 € (103 160 Kč)

- **Náklady na provoz**

Do režijních nákladů patří pronájem neobytných prostor, logistika, náklady za telefon, internet a jiné. Při možnosti platby kartou na e-shopu je potřeba počítat s náklady na platební bránu Gopay a poplatkem za transakci a vedení brány. Telefonní tarif pro neomezené mezinárodní volání ze Slovenska se 100 minutami volání do všech sítí po EU stojí měsíčně minimálně 10 €. Internetový tarif se pořídí asi za 500 Kč. Gopay vyjde měsíčně na 190 Kč. Ceny jsou přepočítány dle kurzu 26,96 EUR/CZK a zaokrouhleny na celá čísla.

Tabulka 35: Náklady na provoz
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Náklad za měsíc	Náklad za 3 měsíce
Pronájem	2 000 €	6 000 €
(vč. energií a úklidu)	(54 000 Kč)	(162 000 Kč)
	132 €	396 €
Logistika zboží	(3 560 Kč)	(10 680 Kč)
	10 €	30 €
Telefonní tarif	(260 Kč)	(780 Kč)
	18 €	54 €
Internet	(500 Kč)	(1 500 Kč)
	7 €	21 €
Gopay	(190 Kč)	(570 Kč)
	2 167 €	6 501 €
Celkem	(58 510 Kč)	(175 530 Kč)

- **Celkové náklady na první tři měsíce provozu**

Velkou výhodou společnosti je, že nemusí platit za stroje a speciální vybavení. V níže uvedené tabulce jsou shrnuty celkové počáteční náklady pro první tři měsíce fungování pobočky zahrnující náklady na založení společnosti, pronájem, náklady na provoz, náklady na vybavení prodejny, náklady na propagaci, přepravu zboží (formou půjčení dodávky) a mzdové náklady. Na následující měsíce je nahlíženo jako na již ziskové. Společnost musí pro první tři měsíce tedy počítat s těmito náklady a mít na ně finanční prostředky. Ceny jsou přepočítány dle kurzu 26,96 EUR/CZK a zaokrouhleny na celá čísla.

Tabulka 36: Celkové náklady na první 3 měsíce provozu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Náklad za 3 měsíce
Založení společnosti, základní kapitál	5 152 € (138 900 Kč)
Pronájem	6 000 € (162 000 Kč)
Náklady na provoz (bez pronájmu)	501 € (13 530 Kč)
Náklady na vybavení prodejny	3 820 € (103 160 Kč)
Náklady na propagaci	2 260 € (60 982 Kč)
Náklady na přepravu zboží (půjčení dodávky vč. paliva)	66 € (1 800 Kč)
Mzdové náklady	2 134 € (57 532 Kč)
Celkem	19 933 € (537 904 Kč)

Celkové náklady nutné k otevření pobočky a následné tříměsíční fungování jsou minimálně 19 933 € (537 904 Kč). Minimální z důvodu, že částky jednotlivých položek jsou pouze orientační. Celková částka je rovněž pouze orientační, jelikož mohou přijít neplánované výdaje.

- **Roční náklady**

Kalkulace na roční náklady společnosti je vytvořena z důvodu hrazení fixních nákladů, které je nutné hradit i v případě nulového zisku. V případě, že prodejna by produkovala čistý zisk z prodeje menší než výše fixních nákladů, společnost by byla nucena ukončit činnost na nové pobočce. Ceny jsou přepočítány dle kurzu 26,96 EUR/CZK a zaokrouhleny na celá čísla.

Tabulka 37: Roční náklady
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Částka za rok
Pronájem	24 000 € (647 040 Kč)
Náklady na provoz (bez pronájmu)	2 004 € (54 030 Kč)
Mzdové náklady	25 608 € (690 400 Kč)
Celkem	51 612 € (1 391 460 Kč)

4.6 Harmonogram činností

Harmonogram činností je naplánován z důvodu celosvětové pandemie minimálně až na rok 2022 s tím, že založení společnosti a nalezení prostor k pronájmu bude probíhat současně v březnu. Nalezení prostor se může protáhnout i do dalších měsíců. Po podpisu nájemní smlouvy se začne se stavebními úpravami, výběrem zaměstnanců a objednáním vybavení (stojany na oblečení, prodejní pult, osvětlení, zrcadla, tablet, mobilní telefon, kamerový systém, kancelářské potřeby, sedačka, kávovar, materiál pro kabinky, šatní skříň). Přeprava zboží začne patrně tři měsíce po podepsání nájemní smlouvy).

Na marketingové propagaci se musí pracovat minimálně půl roku dopředu, ale spuštěna bude měsíc před plánovaným otevřením prodejny. V srpnu probíhají v obchodech s oblečením letní výprodeje.

Tabulka 38: Harmonogram činností
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen
Založení společnosti						
Nalezení vhodných prostor						
Stavební úpravy						
Výběr zaměstnanců						
Výběr a objednání vybavení						
Přeprava zboží						
Reklama						
Finální úpravy prodejny						
Otevření prodejny						
Letní slevy						

4.7 Rizika

Vždy existuje mnoho rizik, která je dobré zanalyzovat a buď se jim vyhnout, zmírnit jejich dopad nebo snížit pravděpodobnost jejich vzniku. Následující tabulka uvádí stanovení významnosti rizika – jaká je pravděpodobnost výskytu a velikost dopadu.

Tabulka 39: Stanovení významnosti rizika
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnota	Pravděpodobnost výskytu	Velikost dopadu
1	nepravděpodobné	zanedbatelné
2	málo pravděpodobné	nevýznamné
3	pravděpodobné	střední
4	velmi pravděpodobně	významné
5	skoro jisté	krizové

Nedodržení časového harmonogramu

Toto riziko je velmi pravděpodobné vzhledem k aktuální pandemické situaci, neboť ho ovlivňuje spousta faktorů: nenalezení vhodných prostor k pronájmu, nemožnost najít zaměstnance, prodloužení stavebních úprav apod. Všechny tyto faktory mohou odsunout začátek otevření prodejny, tím zároveň prodej produktů, čímž podnik přichází o zisk.

Nevhodný výběr zaměstnance

Na prodejně se budou střídat pouze dvě prodavačky, výpověď jedné z nich by mohla způsobit společnosti problémy.

Nevhodně cílená reklama

Podnik může zbytečně vynaložit finanční prostředky na neúčinnou reklamu, když špatně zvolí PPC kampaně/influencery a tím neosloví cílenou část žen.

Nevhodně zvolená lokace

První nevhodně zvolená lokace (drahý nájem, malý přístup pro odběratele) může mít za následek dodatečné náklady na přestěhování.

Závislost na klíčových dodavatelích

Ztráta významného polského dodavatele by mohla společnosti velmi snížit konkurenceschopnost.

Náklady

Náklady uvedené v tabulkách jsou jen orientační, podnik by si měl dopředu propočítat, kolik finančních prostředků může na expanzi vynaložit a tuto částku nepřekročit. Mohou přijít i další, neplánované. Riziko je zde velké, a to zvláště kvůli momentální ekonomické situaci. Finanční problémy jsou rizikem, do kterých se podnik může dostat při nesprávném hospodaření se svými zdroji.

Konkurence

Velkým rizikem je i konkurence. Předností společnosti jsou autorské kolekce a prodej menšího množství od každého produktu (zajištěna unikátnost produktu pro zákaznice). Bez této odlišnosti je konkurence ještě vyšší, pouze dámský sortiment prodávají obchody jako například Mango, Orsay, TALLY Weijl, Veromoda. Jako velkovýrobci nabízí nižší ceny a větší sortiment oblečení. Riziku je možno se případně vyhnout udržováním dobrých vztahů se zákazníky, stejně jako je tomu na českém trhu.

Nevhodně zvolená šíře sortimentu (špatný odhad poptávky)

Dalším rizikem je špatně zvolený sortiment, který bude společnost na prodejně se skladem mít. Poptávka může být vyšší než nabídka.

Měnový kurz

Jako ochrana proti kurzovým rizikům může být zajištění proti kurzovému riziku měnovým swapem (předem dohodnutý nákup nebo prodej určitého objemu jedné měny za druhou s budoucím zpětným prodejem nebo nákupem nazpět za dohodnutý kurz). Toto zajištění se hodí podniku v případě, kdy nemá na uhrazení svých závazků v jedné měně, ale má k dispozici finanční prostředky v měně druhé. Druhým způsobem je měnový forward, kdy se jedna smluvní strana zavazuje druhé prodat předem určený objem komodit za předem dohodnutou cenu (zajištění proti kolísání cen).

4.7.1 Hodnocení rizik před opatřeními

Na základě pravděpodobnosti, které zhodnotíme na škále 1 (nepravděpodobné) až 5 (skoro jisté) a hodnocení velikosti dopadu na škále 1 (zanedbatelné) až 5 (krizové) vypočítáme hodnotu rizika jako součin pravděpodobnosti a dopadu. Výsledky hodnot:

- nízká <1, 10)
- střední <10,16)
- vysoká <16, 25>

Nejmenší hodnota může vyjít 1 a nejvyšší 25.

Tabulka 40: Hodnocení rizik před opatřeními
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
R1	Nedodržení časového harmonogramu	4	4	16
R2	Nevhodný výběr zaměstnance	2	3	6
R3	Nevhodně cílená reklama	3	3	9
R4	Nevhodně zvolená lokace	1	2	2
R5	Závislost na klíčových dodavatelích	3	5	15
R6	Náklady	5	5	25
R7	Konkurence	4	5	20
R8	Nevhodně zvolená šíře sortimentu (špatný odhad poptávky)	2	5	10
R9	Měnový kurz	4	3	12

Mapa rizik

Mapa rizik (graf č. 13) je grafickým znázorněním tabulky č. 40. Na osu x se nanáší pravděpodobnost a na osu y dopad. Čím vzdálenější je bod od 0, tím větší je riziko.



Graf 13: Mapa rizik před opatřeními
(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.7.2 Opatření proti rizikům

V následující tabulce jsou navržena opatření proti rizikům, u nichž vyšla vysoká hodnota. To se týkalo rizik:

- R1 Nedodržení časového harmonogramu,
- R5 Závislost na klíčových dodavatelích
- R6 Náklady
- R7 Konkurence
- R9 Měnový kurz

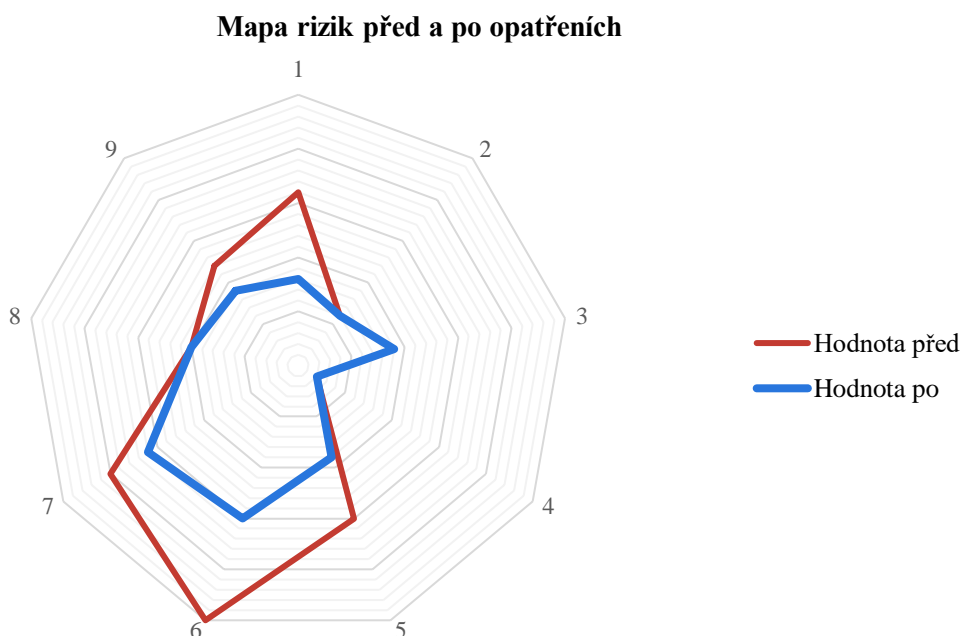
Opatření proti rizikům je znázorněno v tabulce č. 41. Po opatřeních je vysoká hodnota pouze u rizik č. 6 a 7.

Tabulka 41: Opatření proti rizikům
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Opatření	Nová pravděpodobnost	Nový Dopad	Nová hodnota rizika
R1 Neustálá kontrola harmonogramu a rozpracované naplánování jednotlivých činností	2	4	8
R2 Při přijímacím řízení provést minimálně dvě kola	2	3	6
R3 Zjistit od influencerky statistiky sledování (hlavně, jestli ho sleduje cílová skupina)	3	3	9
R4 Před podepsáním smlouvy zjistit všechny dostupné informace; mapování lokace dlouho dopředu	1	2	2
R5 Efektivní komunikace a udržování přátelské, včasné a upřímné komunikace	3	3	9
R6 Odsun termínu expanze před odstraněním provozních nedostatků a sledování ekonomické (a politické) situace na Slovensku i v Česku; finanční plánování a jeho kontrola	3	5	15
R7 Sestavení silného marketingového mixu; zavést věrnostní program se slevami	4	4	16
R8 Udělat průzkum poptávky mezi zákazníky několik měsíců po otevření	2	5	10
R9 Zajistit se měnovým swapem nebo forwardem	3	3	9

Mapa rizik po zavedení opatření

Poslední částí analýzy rizik je celkové zhodnocení rizika. Zhodnocení dopadu rizik zobrazuje graf č. 14. Graf znázorňuje rozdíl před (červená barva) a po (modrá barva) zavedení krizových opatření.



Graf 14: Mapa rizik před a po zavedení opatření
(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.8 Přínosy

Společnost XY s.r.o. chce vstoupit na zahraniční trh z toho důvodu, že hledají nové zákazníky i podnikatelské příležitosti. Hlavním přínosem expanze je rozvoj podniku, rozšířením se stane dostupnějším pro nové zákaznice, které svými nákupy zvýší společnosti XY tržby. Přínosem je i zvýšení obrátu, lepší přizpůsobení se sezónnosti, získání další inspirace pro komunikační mix. Společnost bude i méně ovlivněna negativními faktory, pokud nebude působit pouze na jednom trhu a může diverzifikací zvýšit svoji stabilitu.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo vytvořit návrh strategie expanze na zahraniční (slovenský) trh.

Struktura práce má čtyři části. V první kapitole je vymezen problém, cíle práce a metody zpracování, což pomohlo k tomu, aby měla práce logickou návaznost.

V teoretických východiscích práce byly popsány základní informace k záměru společnosti expandovat – co je to zahraniční obchod, jaké jsou důvody k expanzi, logistika, proces vstupu na zahraniční trh a jeho formy, analýza vnějšího prostředí – analýza PESTLE, analýza trhu, Porterova analýza, rizika podnikání a analýza vnitřního prostředí – analýza 7S a marketingový mix. Všechny tyto analýzy byly podstatné pro vypracování práce.

Začátek analytické části práce charakterizoval základní informace o společnosti sídlící pouze v Brně, jejíž činností je kusový prodej dámského oblečení. Popsána je krátce i historie podniku a popis showroomu.

Následují základní informace o státu, kam chce sama společnost expandovat. Část pokračuje PESTLE analýzou. Slovensko je členem mnoha organizací, včetně eurozóny. Letos bylo i sníženo daňové zatížení z 21 % na 15 % pro malé podniky. Na Slovensku je vyšší minimální mzda, ale nižší průměrná mzda než v Česku. Na Slovensku roste internetový prodej, kvůli pandemii bude pravděpodobně ještě růst, protože vznikají i nové e-shopy. Společnost figuruje na spotřebitelském trhu, kde nabízí kompletní dámský sortiment pro ženy všech věkových kategorií, nicméně by se chtěla rebrandigovat pouze na ženy ve věku 35+.

Analýza trhu je provedena marketingovým výzkumem, jehož hlavní výzkumná otázka byla: Jaké faktory ovlivňují Slovenky při nákupu oblečení? Pokládáných otázek bylo celkem jedenáct a jedna otázka byla doplňková. Výzkum byl proveden jak kvalitativním, tak kvantitativním způsobem, aby se ukázalo, jestli kvalitativní výzkum potvrdil závěry kvantitativního výzkumu. Kvalitativního výzkumu se zúčastnily 4 ženy a kvantitativního 54 žen. Při vyhodnocování průzkumu je potřeba brát v potaz, že se jedná o názory pouze výběrového souboru zákazníků a že jejichž názor je založen na subjektivitě. Tyto názory mohou být ovlivněné nejvíce sociálně-demografickými faktory, pozitivně i negativně. Není možné analyzovat příčiny odpovědí respondentek. Za limit se dá považovat krátká doba výzkumu, dotazník byl k dispozici po 2 týdny v listopadu 2019. Mezi faktory dotazníkový průzkum ukázal, že cena je rozhodujícím faktorem, v těsném závěsu za ní je materiál, poté

kvalita. S těmito výsledky se opět shoduje i kvalitativní výzkum. Z požadavků zákazníků vyplynulo, že by měl podnik provozovat e-shop, nabídnout bezplatné vyzkoušení na kamenné prodejně při objednávce na e-shopu, na e-shopu mít dopodrobna vypsany materiál, z čeho je produkt vyrobený. Kromě materiálu mít vypsanou i péči o oděv, poskytovat slevy na oblečení, zřídit zákaznické kartičky na slevy, spolupracovat s lifestyle influencery, ale ne masivní reklamou, a vybírat kvalitní oblečení od dodavatelů, nepodporovat fast fashion.

Analýza vnějšího prostředí pokračuje Porterovou analýzou. Vyjednávací síla zákazníků je vysoká, společnost se snaží přizpůsobovat sortiment a ceny zákazníkům. Zákazníci jsou citliví na cenu a v případě zdražení hrozí, že půjdou spíše nakoupit ke konkurenci. Společnost se chce vydat cestou autorských kolekcí, ale v České republice je kritický nedostatek švadlen. V Polsku mají partnerskou dílnu, která jim šije autorské kolekce, a právě ztráta tohoto dodavatele by pro podnik byla kritická. Založení kapitálové společnosti s. r. o. na Slovensku je jednoduché, proto je hrozbou i vstup dalších konkurentů na trh. Kvůli specifčnosti sortimentu má společnost 3 stávající konkurenty, ani jeden z nich nemá pobočku v Bratislavě. Společnost může ohrozit nedodržení časového harmonogramu, nevhodný výběr zaměstnanců, nevhodně cílená reklama, nevhodně zvolená lokace, závislost na klíčových dodavatelích, náklady, konkurence, nevhodně zvolená šíře sortimentu (špatný odhad poptávky), měnový kurz.

Důležité vnitřní faktory podniku analyzuje McKinseyho model. Společnost nyní zaměstnává pouze pět zaměstnanců, rizikem by mohl být odchod některého z nich. Současná obchodní strategie společností je každodenní správa facebookové stránky, kam jsou přidávány příspěvky i pětkrát denně, nebýt jen prodejci, ale hlavně poradci a udělat z nákupu zážitek, mít limitované edice, netočit dokola pořád stejné produkty, omezit plastový odpad, zanechat podobu prodejny stále jako showroom, protože má prakticky nulové vrácení zákazníky. Velkým plusem je, že vedení společnosti podporuje neustálé sebevzdělávání a proplácí kurzy.

Část pokračuje marketingovým mixem, jejich produkt jsou tedy šaty, sukně, kalhoty, topy, saka a kabáty, boty, doplňky. Dodavatelskou cenotvorbu tvoří ceny konkurentů, balného a zákaznického servisu, u autorské se ceny odvíjí od investic do vývoje produktu a nákladů na výrobu produktu u dodavatele (k těmto nákladům si společnost dále připočítává svoji marži, která pokrývá další výdaje společnosti). Společnost má svůj vlastní věrnostní program.

U analýzy vybraných finančních ukazatelů byly zjištěny nedostatky, kterým by společnost měla před expanzí věnovat svoji pozornost. Závěrečná SWOT analýza odhalila silné a slabé stránky, které mohou společnost ovlivňovat, a příležitosti a hrozby, které nijak ovlivnitelné nejsou. Vzájemné působení faktorů v tabulce 26 ukázalo, že nejvyšší součet mají kategorie STRENGTH a OPPORTUNITY (S-O strategie). Společnost by se tak měla zaměřit na tuto strategii.

Závěr celkové analýzy je, že slovenský trh pro expanzi současné české společnosti je přívětivý. V Bratislavě neexistuje významný specificky zaměřený konkurent. Podnik má dobrý základ pro expanzi, ale největší problém, ve kterém byly odhaleny nedostatky, jsou finanční ukazatele.

Ve vlastních návrzích řešení je vybrána vhodná forma vstupu na slovenský trh a postup založení společnosti. Následně jsou i srovnány rozdíly v právních rádech obou republik. Pro marketingový mix je navržen produkt, cena, marketingová komunikace a distribuce.

Finanční plán ukazuje výsledky jednotlivých analýz v konkrétních číslech – počáteční náklady, náklady na vybavení showroomu, náklady na propagaci, náklady na provoz, celkové náklady a celkové roční náklady. Celkové náklady nutné k otevření pobočky a následné tříměsíční fungování jsou minimálně 19 933 € (537 904 Kč).

Harmonogram činností je naplánován z důvodu celosvětové pandemie minimálně až na rok 2022 s tím, že se může ještě změnit.

U hodnocení všech rizik je vypočtena hodnota rizika jednoduchým výpočtem pravděpodobnost*dopad. Největší hodnota rizika vyšla u výdajů. Rizika jsou promítnuta v mapě rizik a následně po návrzích jejich opatření v pavučinovém grafu.

Hlavním přínosem expanze jsou pro společnost XY s.r.o. noví zákazníci a podnikatelské příležitosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

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

Brand manažerka. Interview. XY s.r.o. Brno. 3. 3. 2020.

Country economy, 2019. Slovakia - Trade balance. *countryeconomy.com* [online]. [cit. 2019-12-06]. Dostupné z: <https://countryeconomy.com/trade/balance/slovakia>

Doing business, 2019 a). EASE OF DOING BUSINESS IN Czech Republic, 2019. *doingbusiness.org* [online]. [cit. 2020-02-22]. Dostupné z: <https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/czech-republic#>

Doing business, 2019 b). EASE OF DOING BUSINESS IN Slovak Republic, 2019. *doingbusiness.org* [online]. [cit. 2020-02-22]. Dostupné z: https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/slovakia#DB_sb

Ekonomika.idnes, 2016. Na zánik Schengenu by doplatili zejména Češi a Slováci, uvádí analýza. *ekonomika.idnes.cz* [online]. [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/analyza-na-konec-schengenu-by-nejvic-doplatily-cr-a-slovensko-pt7-/ekonomika.aspx?c=A160216115949_ekonomika_chrs

Eurostat, 2019 a). Monthly minimum wages: bi-annual data. *eurostat.eu* [online]. [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=ear_nmw_cur&lang=en

Eurostat, 2019 b). Gross domestic expenditure on R&D. *eurostat.eu* [online]. [cit. 2020-01-17]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=t2020_20&plugin=1

Eurostat, 2019 c). Level of internet access - households. *eurostat.eu* [online]. [cit. 2020-01-17]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/tin00134>

Eurozpravy.cz, 2019. Slovensko spustilo EET. *eurozpravy.cz* [online]. [cit. 2020-02-14]. Dostupné z: <https://eurozpravy.cz/ekonomika/evropa/253637-slovensko-spustilo-eet-naplno-firmy-se-musi-pripojit-do-konce-cervna>

Facebook společnosti XY, 2019. In: *Facebook* [online]. [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/xxxxxxcz/>

GlashGirl, 2020. Eshop s trendy dámskou módou. *glashgirl.sk* [online]. [cit. 2020-01-30]
Dostupné z: <https://www.glashgirl.sk>

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.

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

HENDL, Jan, 2012. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. 3. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0219-6.

Incoterms® 2020, 2019. DSV [online]. Česká republika: DSV [cit. 2019-12-30]. Dostupné z: <https://www.cz.dsv.com/cs-cz/o-dsv/incoterms>

Instagram společnosti XY, 2019. In: *Instagram* [online]. [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/xxxxxxcz/>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2009. Marketing v cestovním ruchu. Praha: Grada. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3247-3.

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

JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLES, 2000. Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle: techniky rozhodování. Praha: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6220-3.

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

KLEIBL, Jiří, Eva HÜTTLOVÁ a Zuzana DVOŘÁKOVÁ, 1998. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-707-9202-7.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. Marketing management. [4. vyd.]. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip, 2007. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 4. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, Roman, 2006. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2015. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.

Kurzy, 2020 a). Kurzy historie. *kurzy.cz* [online]. [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie>

Kurzy, 2020 b). Euro graf EUR / CZK. *kurzy.cz* [online]. [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: www.kurzy.cz/grafy/kurzy-men/eur-czk-png-svg-yb10

Kurzy, 2020 c). Průměrná mzda: vývoj průměrné mzdy, 2020. *kurzy.cz* [online]. [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy>

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

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

MALLYA, Thaddeus, 2007. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

Mapy.cz, 2019 a). *mapy.cz* [online]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=20.1059192&y=%2048.9114347&z=6&l=0&source=coun&i d=214>

Mapy.cz, 2019 b). *mapy.cz* [online]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=17.1157698&y=48.1469168&z=10&q=obchodn%C3%AD%20centra&cat=1>

Mia Dresses, 2020. Spoločenské šaty. *miadresses.sk* [online], 2020. [cit. 2020-01-30] Dostupné z: <https://www.miadresses.sk>

Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2016. Princip vzájemného uznávání na vnitřním trhu se zbožím. *mpo.cz* [online]. [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/podnikani-v-eu/vnitri-trh-eu/princip-vzajemneho-uznavani-na-vnitrnim-trhu-se-zbozim--222915>

Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2018. *mpo.cz* [online]. [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2018--248883>

Ministerstvo zahraničních věcí České republiky, 2019. Slovensko snižuje daně pro menší firmy. *mzv.cz* [online]. [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/bratislava/cz/obchod_a_ekonomika/slovensko_snizuje_dane_pro_mensi_firmy.html

Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí SR, 2020. Slovensko v medzin. organizáciách. *mzv.sk* [online]. [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: www.mzv.sk/zahranicna-politika

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ, 2008. Personální management. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-31-8.

Planeta módy, 2020. Dnes nosim. *planeta-mody.sk* [online]. [cit. 2020-01-30] Dostupné z: <https://www.planeta-mody.sk>

Podnikajte.sk, 2019 a). Založenie s.r.o. v roku 2020. *podnikajte.sk* [online]. [cit. 2020-02-22]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/sro/zalozenie-sro-2020>

Podnikajte.sk, 2019 b). Registrácia na DPH. *podnikajte.sk* [online]. [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/dan-z-pridanej-hodnoty/registracia-na-dph>

Podnikajte.sk, 2020. Výpočet čistej mzdy. *podnikajte.sk* [online]. [cit. 2020-02-22]. Dostupné z: https://www.podnikajte.sk/vypocet-cistej-mzdy?input_rok=2020&input_typ=1&input_vstup=593&input_nczd=true&input_deti_pod=0&input_deti=0

Môj prvý eshop, 2018. Právne náležitosti e-shopu. *mójprvýeshop.sk* [online]. [cit. 2020-02-17]. Dostupné z: <https://www.mojprvyeshop.sk/pravne-zakonne-nalezitosti-eshopu-a-legislativa/>

RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL, 2007. Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-3510-0.

SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ, 2013. Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-331-4.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

Slovakia site, 2018 a). Political System of the Slovak Republic. *slovakiasite.com* [online]. [cit. 2019-12-06]. Dostupné z: <http://www.slovakiasite.com/government.php>

Slovakia site, 2018 b). Transportation in Slovakia, 2018. *slovakiasite.com* [online]. [cit. 2019-12-06]. Dostupné z: <http://www.slovakiasite.com/transportation.php>

Slovensko.sk, 2019. Povinná aktivácia schránok právnických osôb. *slovensko.sk* [online]. [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://www.slovensko.sk/sk/faq/faq-aktivacia-po/povinna-aktivacia-schranok-pra#som7>

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

Statista, 2019. Slovakia: Growth rate of the real gross domestic product (GDP) from 2014 to 2024: (compared to the previous year). *statista.com* [online]. [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/375270/gross-domestic-product-gdp-growth-rate-in-slovakia/>

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

Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2019 a). HDP výrobnou metódou v bežných cenách. *statistics.sk* [online]. [cit. 2020-01-07]. Dostupné z: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SK_WIN/nu1037rs/v_nu1037rs_00_00_00_sk

Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2019 a). HDP výrobnou metódou v stálych cenách. *statistics.sk* [online]. [cit. 2020-01-07]. Dostupné z: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SK_WIN/nu1048rs/v_nu1048rs_00_00_00_sk

Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2019 b). Nezamestnanosť podľa Výberového zisťovania pracovných síl. *statistics.sk* [online]. [cit. 2020-03-30]. Dostupné z:

http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_INTERN/pr0101qs/v_pr0101qs_00_00_00_sk

Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2019 c). Inflácia meraná HICP (harmonizovaná metodika EÚ). *statistics.sk* [online]. [cit. 2020-01-07]. Dostupné z: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SLOVSTAT/sp2047rs/v_sp2047rs_00_00_00_sk

Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2019 d). Čisté peňažné príjmy a výdavky domácností podľa veku prednostu. *statistics.sk* [online]. [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SK_WIN/as1003rs/v_as1003rs_00_00_00_sk

Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2019 e). Priemerná nominálna mesačná mzda zamestnanca. *statistics.sk* [online]. [cit. 2020-01-18]. Dostupné z: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SLOVSTAT/np2018qs/v_np2018qs_00_00_00_sk

Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2019 f). Počet obyvateľov podľa pohlavia: SR-oblasť-kraj-okres, m-v (ročne). *statistics.sk* [online]. [cit. 2020-01-15]. Dostupné z: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_DEM/om7102rr/v_om7102rr_00_00_00_sk

Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2019 g). Bilancia podľa rodinného stavu, pohlavia a veku – SR, oblasti, kraje. *statistics.sk* [online]. [cit. 2019-12-01]. Dostupné z: [http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID\(%22i615DF56BF8C54392A82735F2C0BA5CCB%22\)&ui.name=Bilancia%20pod%20rodinn%20stavu%20a%20pohlavia%20a%20veku%20-%20SR%20oblasti%20kraje%20%5bom7004rr%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID(%22i615DF56BF8C54392A82735F2C0BA5CCB%22)&ui.name=Bilancia%20pod%20rodinn%20stavu%20a%20pohlavia%20a%20veku%20-%20SR%20oblasti%20kraje%20%5bom7004rr%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html)

Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2020 a). Obyvateľstvo podľa trvalého pobytu, pohlavia, miesta narodenia, ekonom. aktivity, predch. pobytu v zahraničí, roku príchodu do krajiny a veku. *statistics.sk* [online]. [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/SODB/hc26/Obyvate%20pod%20trval%20pobytu,%20pohlavia,%20miesta%20narodenia,%20ekonom.%20aktivita,%20predch.%20pobytu%20v%20zahranici,%20roku%20prichodu%20do%20krajiny%20a%20veku%20-%20HC26>

Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2020 b). Priemerná mesačná mzda vo vybraných odvetviach podľa mesiacov. *statistics.sk* [online]. [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <https://1url.cz/tzEmG>

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. 2020. *justice.cz* [online]. Brno: Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=xxxxxx>

VOLBY PREZIDENTA SR, 2019. VOLBY PREZIDENTA SLOVENSKEJ REPUBLIKY 2019. *volby.statistics.sk* [online]. [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <http://volby.statistics.sk/prez/prez2019/sk/data03.html>

VYSEKALOVÁ, Jitka, 2004. Psychologie spotřebitele: jak zákazníci nakupují. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0393-9.

WAIISOVÁ, Šárka, 2014. Manuál exportéra. Plzeň: Aleš. ISBN 978-80-7380-539-5.

Worldometers, 2020. Slovakia Population: live. *worldometers.info* [online]. [cit. 2020-02-14]. Dostupné z: <https://www.worldometers.info/world-population/slovakia-population/>

XXXXXX.cz, 2019. *xxxxxx.cz* [online]. [cit. 2019-12-03]. Dostupné z: <https://www.xxxxxx.cz/>

Zákon č. 222/2004 Z. z. - Zákon o dani z pridanej hodnoty

Zákon č. 235/2004 Sb. - Zákon o dani z přidané hodnoty

Zákon č. 262/2006 Sb. - Zákoník práce

Zákona č. 266/2005 Z. z. - Zákon o ochrane spotrebiteľa

Zákon č. 311/2001 Z. z. - Zákoník práce

Zákon č. 461/2003 Z. z. - Zákon o sociálnom poistení

Zákon č. 580/2004 Z. z. - Zákon o zdravotnom poistení a o zmene a doplnení zákona č. 95/2002 Z. z. o poisťovníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Zákon č. 586/1992 Sb. - Zákon České národní rady o daních z příjmů

Zákon č. 589/1992 Sb. - Zákon České národní rady o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti

Zákon č. 592/1992 Sb. - Zákon České národní rady o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění

Zákon č. 595/2003 Z. z. - Zákon o dani z príjmov

Zákon č. 595/2003 Z. z. - Zákon o dani z príjmov

Zákony pre ľudí [online], 2020. [cit. 2020-03-30]. Dostupné z:
<https://www.zakonypreludi.sk/hladanie?text=podnikanie>

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada. Manažer.
ISBN 978-80-247-2049-4.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb	33
Obrázek 2: Nákupní rozhodovací proces.....	34
Obrázek 3: Proces výzkumu	35
Obrázek 4: Faktory ovlivňující marketingové prostředí	44
Obrázek 5: Showroom 1	52
Obrázek 6: Sousední státy Slovenska.....	53
Obrázek 7: Obchodní bilance Slovenska.....	54
Obrázek 8: Míra růstu reálného hrubého domácího produktu.....	56
Obrázek 9: Měnový kurz EUR / CZK.....	58
Obrázek 10: Organizační struktura společnosti dříve	81
Obrázek 11: Organizační struktura společnosti nyní	82
Obrázek 12: Podkategorie šatů	86
Obrázek 13: Popis produktu 1.....	87
Obrázek 14: Popis produktu 2.....	87
Obrázek 15: Popis produktu 3.....	88
Obrázek 16: DOLLY sukně.....	89
Obrázek 17: Showroom 2	90
Obrázek 18: Balíček připravený k expedici.....	91
Obrázek 19: Vyzdobený showroom 1	93
Obrázek 20: Vyzdobený showroom 2	93
Obrázek 21: Facebook společnosti.....	94
Obrázek 22: Instagram společnosti	94
Obrázek 23: Příklad autorských šatů.....	114
Obrázek 24: Samolepka.....	114
Obrázek 25: Rozmístění obchodních center	117
Obrázek 26: Vybavení showroomu.....	118
Obrázek 27: Blog	120
Obrázek 28: Komunikace na sociální síti	121
Obrázek 29: Propagační leták	123

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Povinnosti prodávajícího a kupujícího	22
Tabulka 2: SWOT matice.....	48
Tabulka 3: Základní informace o společnosti.....	51
Tabulka 4: Vývoj HDP.....	56
Tabulka 5: Nezaměstnanost.....	57
Tabulka 6: Míra inflace	57
Tabulka 7: Průměrný kurz v jednotlivých letech.....	58
Tabulka 8: Průměrný měsíční hrubý příjem domácností	59
Tabulka 9: Měsíční minimální mzda.....	60
Tabulka 10: Průměrná nominální měsíční mzda	60
Tabulka 11: Průměrný věk	60
Tabulka 12: Vývoj počtu obyvatel.....	61
Tabulka 13: Výdaje na vědu a výzkum.....	62
Tabulka 14: Přístup obyvatel k internetu	63
Tabulka 15: Shrnutí kvalitativního výzkumu	69
Tabulka 16: Srovnání konkurentů.....	80
Tabulka 17: Rentability podniku	96
Tabulka 18: Likvidity podniku	97
Tabulka 19: Zadluženost podniku.....	97
Tabulka 20: Aktivita podniku.....	98
Tabulka 21: SWOT analýza	100
Tabulka 22: Hodnocení vah – silné stránky	101
Tabulka 23: Hodnocení vah – slabé stránky.....	102
Tabulka 24: Hodnocení vah – příležitosti	102
Tabulka 25: Hodnocení vah – hrozby	102
Tabulka 26: Vzájemné působení faktorů.....	104
Tabulka 27: Sociální a zdravotní pojištění	109
Tabulka 28: Srovnání rozdílů právních řádů	111
Tabulka 29: Porovnání cen konkurentů	115
Tabulka 30: Počáteční náklady na založení pobočky	124
Tabulka 31: Náklady na prvotní propagaci	125
Tabulka 32: Mzdové náklady	126

Tabulka 33: Výpočet čisté mzdy prodavačky.....	127
Tabulka 34: Náklady na vybavení prodejny.....	128
Tabulka 35: Náklady na provoz.....	129
Tabulka 36: Celkové náklady na první 3 měsíce provozu.....	130
Tabulka 37: Roční náklady.....	131
Tabulka 38: Harmonogram činností.....	131
Tabulka 39: Stanovení významnosti rizika.....	132
Tabulka 40: Hodnocení rizik před opatřeními.....	134
Tabulka 41: Opatření proti rizikům.....	136

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Průměrný příjem respondentek.....	70
Graf 2: Kolik ženy v průměru za měsíc utratí za oblečení	70
Graf 3: Nakupují respondentky rády?.....	71
Graf 4: Věk respondentek.....	71
Graf 5: Nejvíce nakupovaný produkt	72
Graf 6: Faktory ovlivňující nákup.....	72
Graf 7: Jak často nakupují	73
Graf 8: Kde nakupují nejčastěji?	73
Graf 9: Ovlivňuje je reklama?	74
Graf 10: Povědomí o konkurentech	74
Graf 11: Ceny konkurentů – trička	116
Graf 12: Ceny konkurentů – šaty	116
Graf 13: Mapa rizik před opatřeními	135
Graf 14: Mapa rizik před a po zavedení opatření	137

SEZNAM ZKRATEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BOK	bezpečnostní osobní kód
č.	číslo
ČNB	Česká Národní Banka
ČR	Česká republika
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
DPH	daň z přidané hodnoty
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EET	elektronická evidence tržeb
ES	Evropské společenství
EU	Evropská unie
FO	fyzická osoba
HDP	hrubý domácí produkt
INCOTERMS	International Commercial Terms
MMF	Mezinárodní měnový fond
NACE	statistická klasifikace ekonomických činností
např.	například
OBSE	Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OSN	Organizace spojených národů
PO	právnícká osoba
PPC	pay per click

ROA	Return on Assets
ROE	Return on Equity
ROS	Return on Sales
SPS	SLOVAK PARCEL SERVICE
SR	Slovenská republika
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tj.	to jest
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
vč.	včetně
WTO	World Trade Organization
ZK	základní kapitál

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Přepisy rozhovorů a jejich kódování.....	I
Příloha 2: Rozvaha společnosti.....	VI
Příloha 3: Výkaz zisku a ztrát.....	VIII

Příloha 1: Přepisy rozhovorů a jejich kódování (Zdroj: Vlastní zpracování):

Respondentka č.1:

Kolik je Vám let a odkud pocházíte? Máte děti? Váš rodinný stav?
„Je mi 28, pocházím z Košic, jsem teď těhotná (,) s prvním dítětem, v 8. měsíci, a také zasnoubená.“ **RoSta D Nevda**

Jaké je Vaše současné zaměstnání?

„Pracuji jako personalistka v mezinárodní firmě.“

Jaký je přibližně Váš měsíční příjem v tomto zaměstnání?

„Asi 25 000 Kč, pracuju v Česku.“

Nakupujete ráda oblečení?

„Mhm, Ano, sleduju módní trendy a kupuju si časopisy, třeba ELLE“

Jakou částku z příjmu přibližně zaplatíte za oblečení (za měsíc)?

„Hm, tak asi okolo 1 000, ale s dcerou to bude jistě víc [smích].“

Který typ oblečení nakupujete nejčastěji?

„Boty!“

Který faktor je pro Vás při nákupu nejdůležitější? (např. cena, materiál, barva...)

„Cena, teď se každá koruna hodí.“ **RoFa C**

Jak často nakupujete oblečení?

„Jednou za dva měsíce.“ **JaČa ↓M**

Kde nejčastěji nakupujete oblečení? (např. internet, kamenná prodejna...)

„Nejčastěji nakupuji na internetu, a je super, když je doprava zdarma.“ **MíNa Int**

Ovlivňuje Vás při nákupu reklama?

„Ano [přikyvuje s úsměvem].“ **RekOl RA**

Znáte českou nebo slovenskou společnost nabízející pouze sortiment pro ženy?

„Ano znám, i konkrétně?“ .. „, Erika fashion.“ **AnaK KA**

Jaký postoj máte k fast fashion? (Způsob, kterým většina velkých značek vyrábí své produkty. Výroba má být co nejrychlejší a nejlevnější, a to v zemích s levnou pracovní silou. V těchto zemích se nebere na zaměstnance žádný ohled.)

„(pauza) Moc nad tím asi nepřemýšlím, co se mi líbí, to si koupím.“

Respondentka č. 2:

Kolik je Vám let a odkud pocházíte? Máte děti? Váš rodinný stav?

„Je mi 23 let, jsem z Trenčína, děti nemám a jsem zadaná.“ **RoSta BezD Nevda**

Jaké je Vaše současné zaměstnání?

„Studuji, dostávám kapesné od rodičů podle potřeby.“ (.), „Takže nezaměstnaná.“

Jaký je přibližně Váš měsíční příjem v tomto zaměstnání?

„0 €, nemám při studiu čas chodit na brigády.“

Nakupujete ráda oblečení?

„Ne“

Jakou částku z příjmu přibližně zaplatíte za oblečení (za měsíc)?

„Nemám stálý příjem, ale maximálně z kapesného tak 10 € za měsíc.“

Který typ oblečení nakupujete nejčastěji?

„Trička nebo blůzky.“

Který faktor je pro Vás při nákupu nejdůležitější? (např. cena, materiál, barva...)

„Všechno! Cena, barva i kvalita.“ **RoFa C K B**

Jak často nakupujete oblečení?

„[přemýšlí] Podle potřeby, ale určitě ne víc než jednou za tři měsíce.“ **JaČa ↓M**

Kde nejčastěji nakupujete oblečení? (např. internet, kamenná prodejna...)

„Asi půl na půl – internet / kamenná prodejna.“ ... „Ale preferuju kamennou prodejnu, bohužel, často nemají právě to, co právě sháním.“ **MiNa Int Kam**

Ovlivňuje Vás při nákupu reklama?

„Ne, vůbec.“ **RekOI RN**

Znáte českou nebo slovenskou společnost nabízející pouze sortiment pro ženy?

„[přemýšlí] Nic mě nenapadá.“ **AnaK KN**

Jaký postoj máte k fast fashion? (Způsob, kterým většina velkých značek vyrábí své produkty. Výroba má být co nejrychlejší a nejlevnější, a to v zemích s levnou pracovní silou. V těchto zemích se nebere na zaměstnance žádný ohled.)

„Nepřemýšlím o tom, většinou když jdu nakupovat a chci to mít rychle za sebou, jestli

najdu produkt, který hledám v obchodech prodávajících rychlou Fashion, tak si ho koupím.“

Respondentka č. 3:

Kolik je Vám let a odkud pocházíte? Máte děti? Váš rodinný stav?
„Mám 24 let, pocházím z Považské Bystrice, to je kousek od Žiliny, víš? (smích). Děti nemám a jsem ve vztahu.“ **RoSta BezD Nevda**

Jaké je Vaše současné zaměstnání?

„Pracuju v Kiwi.com jako recepční, zároveň studuju na Podnikatelce.“

Jaký je přibližně Váš měsíční příjem v tomto zaměstnání?

„Do těch tak 370 €.“

Nakupujete ráda oblečení?

„(!) Ano!.“

Jakou částku z příjmu přibližně zaplatíte za oblečení (za měsíc)?

„Tak to bude asi 37 € až 75 €.“

Který typ oblečení nakupujete nejčastěji?

„Jednoznačně tenisky.“

Který faktor je pro Vás při nákupu nejdůležitější? (např. cena, materiál, barva...)

„Materiál i cena stejně.“ **RoFa C M**

Jak často nakupujete oblečení?

„Jednou až dvakrát do měsíce.“ **JaČa ↑M**

Kde nejčastěji nakupujete oblečení? (např. internet, kamenná prodejna...)

„50/50.“ **MiNa Int Kam**

Ovlivňuje Vás při nákupu reklama?

„Ano, hlavně na Instagramu od influencerek [smích].“ **RekOl RA**

Znáte českou nebo slovenskou společnost nabízející pouze sortiment pro ženy?

„Ano například Stradivarius, Tally Weijl...“ **AnaK KA**

Jaký postoj máte k fast fashion? (Způsob, kterým většina velkých značek vyrábí své produkty. Výroba má být co nejrychlejší a nejlevnější, a to v zemích s levnou pracovní silou. V těchto zemích se nebere na zaměstnance žádný ohled.)

„Omezuju nákupy značek, které podporují rychlou módu. Ráda nakupuji v secondhandech. Oblečení, které pak už nenosím, se snažím "recyklovat". To znamená upravit si ho (rifle na šortky, tričko XL přeměním na šaty a tak dále) anebo oblečení přenechám jiným.“

Respondentka č. 4:

Kolik je Vám let a odkud pocházíte? Máte děti? Váš rodinný stav?

„Mám dvě děti, jsem vdaná, bydlíme v Bratislavě a je mi 32.“ **RoSta D Vda**

Jaké je Vaše současné zaměstnání?

„Pracuji jako akademický pracovník (,) blíže nespecifikuji.“

Jaký je přibližně Váš měsíční příjem v tomto zaměstnání?

„No tak 1 555 €.“

Nakupujete ráda oblečení?

„Ale jo, celkem ano, ale nesmí být v obchodáku spoustu lidí, to pak nemám náladu si ani nic zkoušet.“

Jakou částku z příjmu přibližně zaplatíte za oblečení (za měsíc)?

„Asi tak 100 až 120 €, 110.“

Který typ oblečení nakupujete nejčastěji?

„Já nejčastěji nakupuji topy, těch není nikdy dost.“

Který faktor je pro Vás při nákupu nejdůležitější? (např. cena, materiál, barva...)

„Materiál a země původu. Na to fakt dbám.“ **RoFa M Z**

Jak často nakupujete oblečení?

„Jednou za dva měsíce.“ **JaČa ↓M**

Kde nejčastěji nakupujete oblečení? (např. internet, kamenná prodejna...)

„Kamenná prodejna, na internetu mi vadí, že si nemůžu oblečení „ošmakat“ a vyzkoušet, jak mi sedí, protože mně toho většinou sedí málo.“ **MíNa Kam**

Ovlivňuje Vás při nákupu reklama?

„Ne.“ **RekOI RN**

Znáte českou nebo slovenskou společnost nabízející pouze sortiment pro ženy?

„Ano, a dokonce v Lazy eye nakupuji.“ **AnaK KA**

Jaký postoj máte k fast fashion? (Způsob, kterým většina velkých značek vyrábí své produkty. Výroba má být co nejrychlejší a nejlevnější, a to v zemích s levnou pracovní silou. V těchto zemích se nebere na zaměstnance žádný ohled.)
„Negativní, nelíbí se mi to, zajímám se o tuto problematiku, proto jsem i říkala, že dbám na zemi původu.“

Příloha 2: Rozvaha společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle: VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN, 2020):

		2014	2015	2016	2017	2018
	AKTIVA CELKEM	556	225	91	349	532
A.	Pohledávky za upsaný ZK	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	110	0	0	0	0
B. I.	DNM	0	0	0	0	0
B. II.	DHM	110	0	0	0	0
B. II. 3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	110	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	446	225	91	349	532
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	274	467
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	274	467
C. III.	Krátkodobé pohledávky	440	216	34	37	37
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	398	182	1	0	0
C. III. 4	Stát – daňové pohledávky	5	2	2	5	5
C. III. 9	Jiné pohledávky	37	32	32	32	32
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	6	9	57	38	28
C. IV. 1	Peníze	0	0	0	38	28
C. IV. 2	Účty v bankách	6	9	57	0	0
	PASIVA CELKEM	556	224	91	348	533
A.	Vlastní kapitál	-1 275	-924	-144	-1	111
A. I.	ZK	200	200	200	200	200

A. I. 1	ZK	200	200	200	200	200
A. IV.	Výsledek z hospodaření z minulých let	-1 488	-1 475	-1 124	344	201
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	0	13	364	0	0
A. IV. 2	Neuhrazená ztráta z minulých let	1 488	1 488	-1 488	344	201
A. V.	Výsledek hospodaření (+/-)	13	351	780	143	112
B.	Cizí zdroje	1 831	1 148	235	349	422
B. III.	Krátkodobé závazky	1 831	1 148	235	349	422
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	0	12	0	9	27
B. III. 4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	1 768	1 103	147	276	217
B. III. 5	Závazky k zaměstnancům	0	0	0	9	38
B. III. 6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	0	0	0	5	39
B. III. 7	Stát – daňové závazky a dotace	2	33	88	50	96
B. III. 10	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	5
B. III. 11	Jiné závazky	61	0	0	0	0

Příloha 3: Výkaz zisku a ztrát (Zdroj: Vlastní zpracování dle: VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN, 2020):

		2014	2015	2016	2017	2018
I.	Tržby za prodej výrobků, zboží a služeb	1 782	-3	0	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	1 697	0	0	0	0
+	Obchodní marže	85	-3	0	0	0
II.	Výkony	91	600	1 195	581	736
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	91	600	1 195	581	736
B.	Výkonová spotřeba	326	37	280	20	18
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	20	0	272	0	0
B. 2	Služby	306	37	8	20	18
+	Přidaná hodnota	-150	560	915	561	718
C.	Osobní náklady	630	120	120	418	601
C. 1	Mzdové náklady	481	120	120	372	503
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	147	0	0	46	98
C. 4	Sociální náklady	2	0	0	0	0
D.	Daně a poplatky	3	2	0	1	0
E.	Odpisy DHM a DNM	118	82	0	0	0
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1 271	41	0	0	0
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	1 271	41	0	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	564	27	0	0	0

F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	564	27	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	244	3	0	1	0
H.	Ostatní provozní náklady	1	17	11	-3	0
*	Provozní výsledek hospodaření	49	356	784	146	117
N.	Nákladové úroky	30	0	0	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	0	1	0	0	0
O.	Ostatní finanční náklady	6	5	4	3	4
*	Finanční výsledek hospodaření	-36	-4	-4	-3	-4
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	0	0	0	0	1
Q. 1	- Splatná	0	0	0	0	1
Q. 2	- Odložená	0	0	0	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	13	352	780	143	112
***	Výsledek hospodaření za účetní období	13	352	780	143	112
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	13	352	780	143	113